Le Gemba Kaisen, un des nouveaux moyens d'exister dans l'entreprise ?

Marie-Agnès de Gail

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2922>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.2922

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 mai 2004

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Marie-Agnès de Gail, « Le Gemba Kaisen, un des nouveaux moyens d'exister dans l'entreprise ? », *Communication et organisation* [En ligne], 24 | 2004, mis en ligne le 27 mars 2012, consulté le 30 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2922> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.2922

Ce document a été généré automatiquement le 30 avril 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

Le Gemba Kaisen, un des nouveaux moyens d'exister dans l'entreprise ?

Marie-Agnès de Gail

- 1 Depuis le début des années 80 le management participatif génère l'assimilation des contraintes de l'entreprise par ses acteurs. De nombreuses variantes existent dans les méthodes utilisées, les formulations sont souvent différentes mais les objectifs et surtout les résultats sont assez voisins.
- 2 Si c'est de son aspect « naturel » que la qualité tire son plus grand argument, l'accent est parfois mis sur la dimension « spirituelle » des concepts qui ressemblent alors à des ascèses, notamment le Gemba Kaizen. Ce modèle de management, importé du Japon, s'inspire très nettement des principes du Bouddhisme Zen. Dans une autre théorie managériale plus récente, le MBM (Management par les méthodes), très liée à la notion de développement durable, c'est la dimension écologique, le retour aux lois de la nature, à la pensée systémique qui prévalent.
- 3 Il existerait ainsi, selon nous, deux niveaux de discours, présentant deux formes spécifiques d'efficacité ; l'une sur le terrain des procédures (opérationnalisation) l'autre sur le niveau des significations (rationalisation). Nous appelons la première « efficacité procédurale » et la deuxième « efficacité symbolique ». Notre hypothèse est que la présentation conceptuelle, souvent construite ultérieurement, soutiendrait à notre avis plutôt qu'elle ne fabriquerait les attitudes et les actions efficaces qui émergent d'un ensemble de préalables inhérents au « terrain ».
- 4 C'est en observant l'évolution du management des entreprises depuis l'introduction des méthodes participatives et responsabilisantes, que nous avons essayé de conduire notre analyse, en comparant nos études actuelles à des recherches que nous avons menées en 1982 au sein des entreprises Renault, Kodak et Lesieur et dont nous avons conservé précieusement les interviews¹.
- 5 Nous nous intéresserons ici essentiellement au Gemba Kaisen. à travers l'exemple de son implantation au sein du groupe Yves Rocher. Nous envisagerons ensuite rapidement le MBM²

- 6 La première partie de notre article sera consacrée à une présentation, complétée d'extraits d'entretiens réalisés avec le responsable des méthodes industrielles et le responsable Supply Chain du groupe Yves Rocher.
- 7 La deuxième partie sera une discussion sur ces pratiques.

Le Gemba Kaizen, sa pratique et sa théorie

Présentation du Gemba Kaizen

- 8 Le Gemba Kaizen ou l'« art de manager avec bon sens » est un ensemble de méthodes présentées notamment par Masaaki Imai et diffusées à travers le monde par l'institut Kaizen³.
- 9 Ce système de management est basé sur deux préalables fondamentaux : La philosophie Kaizen prône la suppression de tout ce qui ne sert à rien et l'implication de tous dans sa lutte contre le « Muda »⁴.
- 10 En japonais. Gemba signifie lieu de travail et Kaizen, amélioration continue.
- 11 Le Gemba c'est la réalité, le Kaizen c'est le moyen d'améliorer cette réalité.
- 12 Dans le Gemba il y a deux types de réalité, celles qui sont rentables, qui créent de la valeur ajoutée et celles qui ne servent à rien qui sont du gaspillage.
- 13 La lutte contre le mauvais, le gaspillage, doit être l'objectif prioritaire, il comporte plusieurs phases :
- 14 Apporter du positif (ordre) : Standardiser, ranger/organiser, nettoyer.
- 15 Retourner à l'expérience sensible : Etre en contact direct avec le Gemba, le terrain et avec le Gembutsu (le point tangible).
- 16 Etre inspiré par le Kaizen. L'esprit Kaizen doit animer l'ensemble des salariés de l'entreprise.
- 17 « Se soumettre librement » (discipline librement consentie), on aime participer à son travail dans l'esprit Kaizen on participe à un Grand Projet (comme un bâtisseur de cathédrale), même si la tâche est toute simple (tailleur de pierres).
- 18 Rechercher la sagesse plutôt que le savoir technique (la sagesse qui se manifeste dans l'épreuve).
- 19 Comprendre la cause profonde des problèmes (se poser la question pourquoi, pourquoi, pourquoi...jusqu'à ce que le problème soit totalement élucidé).
- 20 Atteindre d'abord le cœur des hommes avant de passer aux outils et aux technologies.
- 21 Dans le management du Kaizen. l'amélioration continue des méthodes suppose un apport permanent de nouvelles idées, qui sont d'abord fournies par des consultants externes puis par des cadres dits « fonctionnels » qui viennent en appui sur les sites de production pour « soutenir » les directeurs d'usines dans la mise en place des processus d'amélioration.

Quelle parenté avec le management de la qualité ?

- 22 Comme dans les cercles de qualité, on cherche toujours à responsabiliser, à impliquer, à solidariser, à solliciter la base, faire remonter les initiatives et les informations.

- 23 L'idée neuve du Kaisen c'est de dire que l'on vise, non pas à produire plus, mais à supprimer toutes les formes de gaspillages (on ne dit pas que l'on cherche à faire travailler plus mais à faire travailler mieux).
- 24 Dans la philosophie Kaizen la qualité est encore un concept fédérateur, chacun doit être fier de « faire de la qualité ».
- 25 Ces méthodes favoriseraient aussi une logique de responsabilisation individuelle notamment au travers de la gestion des compétences qui donne au salarié l'impression d'être l'ordonnateur de sa propre carrière.
- 26 D'après les praticiens, pourquoi ces méthodes sont-elles efficaces ?
- 27 Parce que d'après eux elles aboutissent à ce qu'ils appellent un Management Complet⁵ (efficacité, internalisation du contrôle et dynamique de renouvellement auto entretenue).
- 28 L'encadrement ne doit qu'accompagner le mouvement. Les processus ne sont attachés ni aux postes, ni aux fonctions, ni aux personnalités individuelles.
- 29 D'après Guy Dollé président directeur général d'Arcelor⁶ le progrès continu repose sur la responsabilisation de l'ensemble des salariés, la mobilisation de tous permet de repousser continuellement les limites de ce que l'on croyait possible. Initialement cette démarche portait sur la maîtrise des coûts de main d'œuvre. Elle s'est étendue à l'ensemble du management opérationnel : Les plans d'action doivent être fixés aux opérationnels. Par exemple, dans une usine de 4000 personnes, on va fixer 1000 objectifs de progrès à 600 « responsables » plutôt que 5 objectifs à 3 managers. Tous ces processus doivent être globaux et fluides :
- 30 -La rotation des managers est très importante. Ceux ci en passant d'un site à l'autre contribuent à créer une culture des « bonnes pratiques » (ce qui a déjà marché ailleurs).
- 31 -La logique de l'efficacité individuelle est remise en cause au profit d'une efficacité collective.

La clé de la réussite : l'information et la communication

- 32 La transversalité entre les différents secteurs de l'entreprise est une exigence de base.
- 33 Tous les « états » du processus de production doivent être lisibles et connus de tous à tout moment grâce à des outils de communication comme le *Kanban*⁷ et des modes de communication comme le management visuel⁸ et la « Supply Chain »⁹. C'est cette auto organisation « lisible » et « auto régulatrice » mise en phase simultanément avec le marché, qui générerait le plus de valeur ajoutée !
- 34 Pour cela il faut d'abord identifier la chaîne de valeur de chaque produit (identifier ce qui crée de la valeur pour le client et ce qui n'en crée pas), puis fluidifier ces chaînes de valeur.
- 35 « Un système de production doit être à l'image d'une équipe d'aviron : le client donne le rythme, tous les composants du système fonctionnent à ce rythme, ni plus rapidement, ni plus lentement. C'est seulement à ce moment de résonance avec le client que les performances deviennent maximales »¹⁰.

Interview du Responsable Méthodes Industrielles du groupe Y.R.

- 36 Q : Qu'est ce qui d'après vous a changé depuis le début de la mise en place des méthodes participatives au début des années 80 ?
- 37 R : les cercles de qualité étaient des groupes de travail pérennes dont l'objectif était de résoudre des problèmes mal définis, dans le but de se former « en général » et pour se « faire plaisir » même si j'exagère un peu. On cherchait sans savoir trop comment à générer de la « reconnaissance » à faire que les salariés soient « contents » de travailler ensemble...
- 38 Aujourd'hui on parle de groupes de travail temporaires, liés à un sujet « terrain » qui ne vivent que le temps de résoudre un ou plusieurs problèmes choisis par l'entreprise, (la hiérarchie est partie prenante). Les salariés volontaires sont formés, si cela est nécessaire, pour résoudre ce problème ou cette gamme de problèmes, (pas formés de façon abstraite). Le but initial n'est pas que le groupe se forme, mais qu'il résolve le problème.
- 39 Une autre différence, c'est qu'en 1980. la qualité était un concept flou, quand on a lu un texte de présentation de cette époque, on ne suit toujours pas ce qu'est la qualité.
- 40 Q : Qu'est ce que le kaizen apporte par rapport à une démarche qualité classique ?
- 41 R : Le Kaizen apporte une vision complémentaire. On ne regarde pas que l'amélioration de la qualité ou de la productivité, on cherche à ne pas gaspiller.
- 42 Le Kaizen c'est l'amélioration continue, pas par de grands sauts, mais petit à petit les problèmes sont résolus.
- 43 Les anciennes méthodes ne pouvaient pas fonctionner, maintenant ça fonctionne. On assiste à une véritable assimilation des modèles participatifs et de la rigueur grâce aux normes ISO.
- 44 Le Kaizen c'est vrai que ça fonctionne bien avec la production. Dans les systèmes ISO chaque processus est décrit. Donc on rationalise tout : « on décrit les livrables ». Dans des secteurs comme le Marketing ou le Commercial, on a du mal avec les normes.
- 45 Q : Livrables ?
- 46 R : Les livrables, c'est tout ce que les processus doivent fournir.
- 47 Grâce aux normes ISO c'est aussi bien les processus maintenance, que les processus R.H...
- 48 Il y a des points d'entrée pour chaque processus, la description des processus, les livrables, les indicateurs autrement dit – ce qui permet de mesurer l'efficacité du processus.
- 49 Q : Quoi par exemple ?
- 50 R : Les indicateurs, en production, c'est par exemple le taux de maintenance, le MTBF (le temps moyen entre chaque panne) ou le M'TR (le temps moyen pour réparer).
- 51 En R.H. c'est pareil, il y a des indicateurs, tous les postes sont décrits, leurs niveaux, combien sont à ce niveau, combien doivent passer à un autre niveau, comment les amener à cet autre niveau...
- 52 Avec les indicateurs on décrit tous les processus pour pouvoir les piloter.
- 53 Q : En lisant la littérature spécialisée sur le Kaizen le Six Sigma, le Management Total.... j'ai le sentiment qu'il existe un certain retour au Taylorisme avec son découpage extrêmement précis de chaque opération.

- 54 R : Oui c'est étrange, mais l'organisation classique (la pyramide) n'est plus taylorienne mais le transversal l'est parfois un peu !
- 55 Par exemple sur une chaîne de 5 personnes, on va attribuer des rôles transversaux, particuliers et « supplémentaires » à chacun. Pour l'un ce sera l'environnement, un autre la sécurité, l'autre les 5S.... Chacun aura sa check list à vérifier régulièrement, ce sera très découpé. C'est pareil pour les grilles de compétences qui sont assez tayloriennes. Les compétences sont chiffrées de 1 à 4. On prévoit que pour tel îlot il faudra 3 niveaux 2 dans tel item. 4 niveaux 3 dans tel autre, etc... et alors on constitue les équipes en fonction de ça. S'il le faut on engage des formations pour arriver à faire correspondre la réalité aux exigences définies. Dans la TPM (Total Productive Management), un des piliers c'est la formation au poste, c'est une nécessité absolue de former le personnel.
- 56 Ce qui est peut être aussi taylorien c'est que chaque acte est extrêmement décrit et précis. Chez Citroen, le chef d'îlot a une liche qui lui décrit toutes les tâches qu'il doit effectuer ; du matin jusqu'au soir, de façon très organisée, très découpée. Chaque poste est ainsi formate, avec des check lists pour chaque séquence et chaque phase de contrôle.
- 57 O : le Kaizen marche chez Y.R. ?
- 58 R : Le Kaizen marche au niveau production. Nous avons un indicateur, le TRS (faux de Rendement Synthétique) qui indique tous les facteurs d'écarts (de perte), tous les gaspillages (Muda). Le TRS mesure l'utilisation des équipements.
- 59 Le Kaizen marche moins bien au niveau de l'organisation globale. On n'a pas d'indicateurs de Muda dans tous les secteurs, notamment au niveau du Marketing et au niveau Commercial. Moi je crois très fort aux indicateurs !
- 60 Dans des boîtes comme Toyota ou Citroen, on est très près de la production, tous les secteurs sont concernés. Chez nous il y a un monde entre la production et le reste. Les secteurs sont trop séparés, les patrons de chaque secteur aussi. Dans ces secteurs là c'est pas facile de mettre en place des indicateurs. Chaque chef est un peu une Diva, il s'y croit, on ne peut pas lui imposer des normes de fonctionnement. Pourtant, la transversalité est de plus en plus nécessaire, ils devraient travailler constamment en réseaux. Et par réaction peut-être ou par défense, chacun veut garder son territoire. C'est pas facile de faire en sorte que des « grandes gueules » travaillent ensemble constamment !
- 61 La seule solution c'est la Supply Chain. C'est la seule façon de régler les problèmes de transversalité.
- 62 Q : C'est quoi ?
- 63 R : Je vous propose d'aller rencontrer le responsable Supply Chain qui va vous répondre tout à l'heure.
- 64 Q : Pouvez vous m'expliquer comment on installe un programme Kaizen dans une grosse entreprise comme la vôtre ?
- 65 R : La mise en place du Kaizen c'est souvent parce que les différents managers en ont entendu parler dans d'autres entreprises, notamment dans l'automobile.
- 66 A un moment donné un manager leader décide de mettre en place un tel système et va convaincre ses collaborateurs. Chez nous c'est comme cela que ça c'est passé, un directeur industriel qui venait de l'extérieur, de chez Valeo je crois, a défini et déterminé ce qu'était la TPM et en a montré l'intérêt. (Total Productive Management).

- 67 Ensuite les différents membres du comité de direction étant convaincus du bien fondé de la démarche, on a continué, cela a beaucoup remis en cause notre approche de la productivité. Avant on avait des indicateurs beaucoup plus souples, on était content l'on croyait qu'on était bons ! Mais ces nouveaux indicateurs nous ont montré des gisements de progrès énormes.
- 68 La TPM c'est une déclinaison du Kaizen. A côté de ça il y a avait un terreau fertile, car depuis longtemps on travaillait en groupes de travail, les gens savaient déjà identifier les problèmes. Il y avait aussi des managers qui étaient au courant de ce qui se passait chez Toyota et chez Valeo par le biais de consultants ou d'articles.
- 69 Un directeur d'usine a alors décidé de réorganiser toute son usine selon ces principes, en îlots et grâce au management visuel¹¹, mais à ce stade on ne parlait pas encore de Kaizen. La mise en place de cette organisation responsabilisante a montré qu'on pouvait avancer dans ces démarches et qu'on avait encore beaucoup de progrès à faire. Un autre élément favorable pour la mise en place du Kaizen c'est tous les systèmes ISO qui avaient déjà défini des standards, après, il suffisait de continuer dans le même sens.
- 70 Q : Oui a pris l'initiative d'expliquer globalement les grands principes du Kaizen ?
- 71 R : Au début c'est le directeur industriel venant de l'extérieur qui a fait une note explicative à l'ensemble des directeurs d'usines et à leurs collaborateurs. Ensuite on a aussi mis en place le TRS. Le nouveau directeur industriel m'a demandé de faire une présentation du Kaizen pour la direction générale et pour les directeurs d'usine. On a montré qu'on faisait déjà du Kaizen et qu'il fallait simplement systématiser et étendre la démarche, voilà tout !
- 72 Q : Dans tout ce que vous m'avez dit il est beaucoup question de mesures, d'indicateurs, de processus. Je ne retrouve pas la « philosophie » exposée par Masaaki Imai ?
- 73 R : Aujourd'hui les indicateurs permettent de savoir dans quelle direction agir et de déterminer des champs d'action. A l'intérieur de ces champs d'action on essaye de mettre en place une philosophie Kaizen mais c'est limité à ces champs. Il n'y a pas de processus global pour l'instant dans l'entreprise. On commence par des « petits bouts ».

Interview de responsable Supply Chain

- 74 Q : Pouvez vous me dire ce qu'est la Supply Chain ?
- 75 R : On peut dire que c'est la synchronisation de l'ensemble des flux, matériels et immatériels en fonction de la demande du client. On doit partir de la fin du processus (de la vente).
- 76 Dans les flux physiques, on a toutes les étapes du processus à coordonner (fournisseurs, usines, centres de distribution, consommateurs) dans les flux d'informations, ce sont les acteurs (achats, production, contrôle de gestion, marketing, distribution).
- 77 Un exemple pour une action définie qui est l'établissement des budgets :
- 78 L'usine prévoit 12 % d'augmentation de production, les transports 5 % le marketing 15 % le commercial 4 % les achats eux ne font même pas de prévisions.
- 79 Il n'y a aucune cohérence, il faut commencer par harmoniser tout ça. Dans les grosses entreprises qui ont beaucoup de sites, ce n'est pas facile. Il faut décloisonner.

- 80 Un autre exemple, ce sont les prévisions commerciales qui sont extrêmement fluctuantes, il faut réaliser un indicateur de fiabilité des prévisions pour pouvoir faire un plan de charge individualisé des machines. Idem pour les stocks, le conditionnement des lots doit varier selon les produits en fonction des prévisions de vente...
- 81 Q : A votre avis qu'est ce qui change dans ces nouveaux modes d'organisation ?
- 82 R : les concepts sont là depuis longtemps, ce qui change ce sont les outils. Ce sont à mon avis les techniques d'information et de communication qui modifient les modes de management, on peut mettre en place ces modes de gestion et d'organisation parce que maintenant on a les outils, mais les idées, elles existent depuis très longtemps.
- 83 Q : Depuis le début de l'ère industrielle ?
- 84 R : Oui vous avez raison, peut-être même avant, dans l'artisanat.
- 85 Q : A votre avis est-ce que les théories managériales ont une réelle efficacité sur le terrain ?
- 86 R : Je vais être extrêmement cynique, mais je pense que l'essentiel c'est d'y croire, alors ça fonctionne. La théorie elle-même n'est peut être pas très importante. Il faut motiver les gens notamment les coordonnateurs (les cadres intermédiaires) qui vont donner l'impulsion.
- 87 Q : Les concepts eux-mêmes n'ont pas d'importance ? R : Il faut prendre ce qui est dans l'air du temps, réhabiliter ou rajeunir des vieilles idées. Il faut que ça plaise. Alors là c'est efficace.

Le MB M.

- 88 Apparu plus récemment que le Kaizen, le management basé sur les méthodes, à l'opposé du management basé sur les résultats (MBR) est une sorte de « grand retour à la Nature » une véritable « utopie du management écologique ». Peter M. Senge¹² considère que la deuxième révolution industrielle devra « permettre aux humains de vivre de nouveau au milieu plutôt qu'en dehors de la nature ». La logique qui consiste à optimiser chaque poste de travail séparément est source de gaspillage globalement. Cette logique a été soutenue par les systèmes comptables classiques, mais elle serait remise en cause dans un management global.
- 89 Elaboré sur les principes de l'analyse systémique notamment sur les écrits de Gregory Bateson et sur l'observation des systèmes vivants, ces écrits managériaux identifient trois grands principes « naturels » applicables aux modes d'organisation des entreprises : l'auto-agencement l'interdépendance et la diversité.
- 90 Ce modèle refuse les mesures, remet en question le contrôle de gestion qui aurait induit des effets pervers. Il se base sur les théories du statisticien W. Edwards Deming qui avait l'habitude de dire que si une entreprise pousse ses employés à atteindre les objectifs sous peine de perdre leur emploi. « il est probable qu'ils atteindront les objectifs, fussent-ils détruire l'entreprise pour y parvenir »¹³. L'argumentation s'appuie sur la différence entre le management « comptable » et ce management dit « écologique ». Elle postule que seulement 3 % de ce qui se passe dans une entreprise est mesurable.
- 91 Les entreprises sont des entités interdépendantes des systèmes sociaux et naturels qui les dépassent. Les organisations ne peuvent être en bonne santé « toutes seules » si elles ne contribuent pas à la bonne santé de tous leurs environnements...

- 92 Appliqués de façon significative ces principes auraient été très fructueux chez Toyota et Scania. D'après les auteurs du livre « La méthode MBM »¹⁴ ces deux entreprises seraient particulièrement saines, sans être néfastes pour leurs environnements (internes et externes).

De la logique du Management

La rationalisation du travail et le contrôle immatériel

- 93 L'histoire du management moderne est une série de tentatives de plus en plus perfectionnées de planification de l'incertain. Au cours des 18^{ème} et 19^{ème} siècles les entrepreneurs mettront tour à tour au point des outils que l'on retrouve dans la gestion moderne. Le banquier Cantillon sera précurseur de la planification...J.B. Say proposera une représentation explicite de la structure hiérarchique de l'entreprise, l'ingénieur Cheysson introduira les statistiques pour combattre l'empirisme des commerçants et des propriétaires terriens devenus industriels et qui jusqu'alors « se débrouillaient » tandis que la comptabilité domestique et familiale devient indépendante de celle de l'usine.
- 94 Dès la fin du 19^{ème} siècle, le rôle de l'encadrement s'affirme progressivement comme fondamental dans les entreprises plus importantes. Le substitut du « propriétaire » chef d'atelier ou contremaître est assisté d'un comptable. A cette époque, un certain nombre de paramètres concourent à générer de nouveaux paradigmes de gestion qui annoncent une « théorie scientifique du travail ». Les travaux de T.R. Perronet et A. Smith, l'ergonomie de Coulomb et de Lavoisier les thèses scientifiques de R.
- 95 Descartes sur la méthodologie de l'analyse et de C. Bernard sur la démarche expérimentale favorisent un rassemblement de connaissances, accumulées dans les débuts de l'ère industrielle, de type analytique et d'inspiration positiviste : une extériorité intellectuelle se met à concevoir l'organisation.
- 96 Vraisemblablement, il se peut que les modèles de rationalisation du travail de Taylor, Fayol et Ford au début du 20^{ème} siècle aient contribué à favoriser l'abandon de cette vision de « famille élargie » qu'offrait l'entreprise. La dimension affective de l'individu est délibérément niée pendant cette période où l'ouvrier est réduit à un facteur de production, une force de travail avec laquelle on entretient des relations uniquement fonctionnelles. La répartition des rôles est poussée à son paroxysme. Le Taylorisme plus qu'une théorie, est une véritable conception du monde et des individus. Quand Taylor insiste sur la rationalisation de chaque séquence du management des hommes, du recrutement à la gestion des plannings, des départs en retraite à l'octroi de primes, il est un des précurseurs du contrôle « immatériel » dans l'entreprise.

Le management de la qualité

- 97 La rupture apparente avec l'organisation scientifique du travail, qui conduit vers une entreprise participative et consensuelle, s'inscrit dans une évolution de société, et simultanément, elle exige des individus réceptifs à ses nouveaux systèmes de valeurs. Cette nouvelle société, plus globale, plus fluide, rompt avec la pensée rationnelle extériorisée. On ne contrôle plus de l'extérieur mais de l'intérieur. Les méthodes de management imprégnées de pédagogie par le projet et de techniques non-directives

stimulent, incitent, accompagnent plutôt qu'elles ne contraignent. L'idéologie managériale change de visage. La rencontre des sciences de gestion fondamentalement pragmatiques avec les théories issues tout à la fois des sciences humaines et des philosophies d'Extrême-Orient structure le terrain de l'idéologie de la Qualité, conciliatrice, presque transcendante. Ces discours qui apparaissent en France à la fin des années 70 suscitent un grand enthousiasme chez les managers. Lille permet de résoudre, en apparence, l'équation intérêts individuels / intérêts collectifs.

- 98 En passant du consentement au consensus, les individus ne sont plus censés admettre ou obéir mais tout simplement correspondre délibérément aux exigences de la production. Il n'est plus nécessaire d'accepter ou de refuser les contraintes, elles sont légitimes, La meilleure solution coule de source de façon naturelle puisqu'elle est la solution collectivement reconnue.
- 99 C'est de plus en plus en termes de communications et d'interdépendances finalisées dans l'organisation industrielle automatisée que peuvent se comprendre, d'après ce raisonnement, les transformations récentes du travail. La qualification sociale correspondrait à l'intériorisation de normes, de valeurs et de conduites qui supportent tout à la fois des aspirations à la réalisation de soi que les activités professionnelles proprement dites. Le travail se trouve ici au centre d'un ensemble de déterminations sociales qui dépassent largement l'espace de l'entreprise.

Une co-existence des modèles

- 100 Curieusement l'intérêt pour les méthodes de management « à la japonaise » comme le Gemba Kaizen n'est pas un phénomène passager, il connaîtrait actuellement un nouvel élan.
- 101 Nous pouvons parfois nous demander si les méthodes de managements, qui évoluent au cours du temps et qui sont régulièrement « relookées » se renouvellent vraiment ?
- 102 Depuis le début de l'ère industrielle il existerait une co-existence des conceptualisations de l'entreprise plutôt que des transformations radicales ou des ruptures. Il nous apparaît aussi une sorte « d'effet balancier » du contrôle « immatériel » dans l'entreprise qui pousse et repousse d'un pôle « extériorisation des normes » à un pôle « intériorisation des normes ». Comme nous l'avons entendu plusieurs fois dans nos interviews, il existerait plusieurs niveaux de contrôles simultanés, notamment le niveau transversal qui vient en plus de l'organisation de base.
- 103 Dans les discours « rationalisants » les managers mettent l'accent sur les processus et les liens entre les postes de travail plutôt que sur les techniques et les postes eux-mêmes, mais en réalité ces deux niveaux sont toujours aussi importants l'un que l'autre.
- 104 Faire l'apologie des standards sources d'économie des gestes et de la pensée n'est pas incompatible avec les modèles globalisants. Il y aurait en effet un retour au Taylorisme mais avec la fluidité du réseau.

Les actes précèdent les concepts

- 105 L'adhésion du public et la crédibilité des concepts vont certainement dépendre de la crédibilité de la source, mais aussi et surtout du « niveau de préparation » du terrain.

- 106 Dans la mise en place des nouvelles méthodes comme le MBM et le Gemba Kaizen les valeurs d'exemples ou de modèles sont certes importantes. Si des dirigeants comme les PDG de Lord, de Caterpillar ou de Toyota, sont cités et interviennent dans la présentation du projet de mise en place, cela renforce très nettement l'impact et facilite le travail des consultants qui ont en charge de lancer l'opération. Le fait que les responsables aient eu connaissance de ce qui se fait ailleurs rend aussi sans doute le dispositif plus perméable. Mais ces variables « facilitantes » nous semblent limitées au travail d'Information, réalisé par les consultants et souvent très contesté par les cadres eux-mêmes¹⁵ Pour que les schémas conceptuels soient réellement adoptés et intégrés, il faut que les attitudes soient déjà plus ou moins conformes aux projets d'implantation. Dans la mise en place du Kaizen chez Y.R... c'est surtout le fait que les procédures ISO et les méthodes de travail en groupe aient déjà été très intégrées au préalable qui a favorisé l'adoption des ces modèles : « On faisait déjà du Kaizen avant, sans le savoir ».
- 107 Il faut remarquer que dans cette entreprise, pour l'instant, seul le secteur production est concerné par le Kaizen. Au stade actuel, on ne peut encore parler de « fonctionnement Kaizen ». Seuls des techniques et des indicateurs « qui vont dans le même sens » que cette démarche sont à ce jour pratiqués selon les personnes interrogées.

Introduire du spirituel dans l'entreprise

- 108 La parenté entre le Gemba Kaizen et la philosophie bouddhiste, en particulier avec le Bouddhisme Zen et le Shinto-Bouddhisme pratiqués au Japon, n'est pas contesté par les fondateurs. L'intérêt porté au (Gemba (le terrain) est analogue au principe qui valorise ce qui se fait ici bas plutôt que l'au-delà.
- 109 Le Gemba Kaizen reprend les principes philosophiques inhérents à sa culture d'origine : Seul l'« ici et maintenant » a un sens. Le monde actuel, la réalité vivante, c'est le groupe, la communauté, l'interdépendance. La pratique religieuse est un moyen de salut ouvert à tous, dont la réalisation ne dépend ni de la loi ni de la grâce divine, mais de la compréhension de la réalité profonde des choses. Ainsi les attitudes de la vie religieuse comme de la vie quotidienne sont très réglementées. Il faut éviter à tout prix le désordre. La hiérarchie est stricte, acceptée comme nécessaire, chaque groupe est un microcosme. Les espaces (architecture, jardin, aménagement intérieur...) sont fabriqués sur un modèle obéissant à des lois très précises¹⁶, qui doivent avoir une apparence « encore plus naturelle » que la nature.
- 110 Le temps et l'espace sont organisés dans les moindres détails. Le présent est au centre des préoccupations : La seule nécessité est de s'adapter à son environnement naturel et social de chaque instant. Dans le Gemba Kaizen tous ces principes sont adaptés à l'entreprise. C'est elle qui est le terrain de l'expérience. L'organisation du travail, très rigoureuse elle aussi, semble être le moyen de « salut » ouvert à tous. De ce fait, la responsabilité individuelle est très grande et constamment renforcée par ces valeurs « spirituelles ».
- 111 Il est ainsi vraisemblable que chaque mode de management utilise les représentations dans « l'air du temps » (le spirituel, l'oriental, le global, l'écologique, le durable...) L'adoption de préceptes « importés » simplifiés et vulgarisés, en résonance avec des représentations sociales actualisées en France et en Europe n'est d'ailleurs pas en contradiction avec d'autres logiques traditionnelles comme « La logique de l'honneur »¹⁷.

Management invisible, esprit du Kaizen et engagement

- 112 Ces types de management peuvent être qualifiés d'invisibles pour plusieurs raisons :
- 113 La première serait l'intériorisation du contrôle. Dans le management invisible le contrôle qui échoit normalement à l'encadrement est pris en charge pas les opérateurs eux-mêmes. Les managers ne font qu'« accompagner ».
- 114 La deuxième est que les productions à flux tendu, les « pull-productions » et la Supply Chain, sont « tirées » par la demande du client, il n'y a pas d'autres règles que celle de répondre à cette demande au plus vite, en ne fabriquant que ce qui est demandé et surtout en ne faisant pas de stock.
- 115 La troisième est que l'on observe un fonctionnement solidaire du contrôle-social : Les acteurs s'auto-régulent entre eux.
- 116 Tous ces outils sont révélateurs d'un certain état d'esprit. « L'Esprit est plus important que la lettre¹⁸ », nous dit Gilles Van Wijk professeur à l'ESSEC.
- 117 D'après ces spécialistes, les méthodes de « management invisible » sont efficaces parce qu'elles donnent une certaine forme de contrôle et d'autonomie aux acteurs. Il s'agirait d'une soumission librement consentie. Il est difficile de survoler cette question sans reprendre un débat de fond sur la notion de libre arbitre dans les actes d'engagement.
- 118 En effet, nous savons que les mécanismes de la soumission librement consentie et d'engagement sont d'autant plus probants qu'ils sont inconscients. C'est d'ailleurs l'illusion de liberté dans l'engagement qui serait le facteur explicatif le plus fort.
- 119 La théorie de l'engagement¹⁹ définie par Kiesler en 1971 montre en effet que l'individu est bien moins engagé par ses idées que par ses actes. Mon nombre d'options fondamentales, de prises de position idéologique ne seraient en fait que des attitudes de soumission à des autorités morales, organisationnelles ou sociétales. Au travers d'une forme de rationalisation *a posteriori*, les actes se trouveraient ainsi justifiés par les valeurs plutôt que l'inverse. Une recherche précédente (De Gail 1994) nous avait notamment amené à constater des effets similaires dans les processus de recrutement puis d'intégration d'une entreprise, surtout pour les cadres. Les rituels de passage, parfois longs et pénibles, imposés par les recruteurs et les futurs pairs fonctionneraient comme une « initiation » qui engage le futur membre à être « responsable » et « solidaire » (Villette 1988). Dans ce cas les deux conditions essentielles de l'engagement sont réunies : il comporte en effet à la fois une adhésion forte à la décision vis-à-vis de soi même (quand on se sent libre et que la décision présente un enjeu important) et vis-à-vis du groupe (quand il existe une visibilité sociale et une solidarité avec le groupe). Il est frappant de réaliser que la notion de motivation dans de telles situations d'engagement est loin d'être suffisante. Un lien doit être créé entre motivation et action, ce lien peut se forger dans ce que le Gemba Kaizen appelle « l'épreuve » (où le salarié doit résoudre lui-même les dysfonctionnements) mais aussi dans les pratiques de travail très ritualisées, les gestes quotidiens définis par l'organisation (De Gail 2001).
- 120 Les théories managériales comme le Gemba Kaizen consolident l'efficacité pragmatique ou procédurale en donnant un sens et une cohérence aux actions. Ce type de rationalisation crée un lien logique et motivationnel entre les acteurs et leur existence au travail. Dans le cas des modèles « spiritualisants » il mobilise en outre les valeurs et les croyances, ce qui renforce d'autant plus ce lien (efficacité symbolique).

- 121 Le salarié, comme tout acteur social, participe à la production des formes de sa mise en soumission qui résulte de son propre engagement. Engagement qui peut être considéré sous l'angle de la psychosociale comme un des mécanismes les plus puissants de la manipulation (Guéguen 2002) mais qui peut aussi être envisagé comme l'un des leviers les plus forts de lutte contre l'asservissement.
- 122 Dans la tentative d'explication de l'évolution des modes de management nous nous trouvons à nouveau confrontés au problème de l'idéologie (De Gail 2002). Ici dans le sens où les acteurs qui s'impliquent le plus, sont aussi ceux qui croient que ces méthodes sont non seulement bonnes et efficaces mais justes et utiles... Ce concept même d'idéologie est problématique parce que d'une part l'idéologie ne s'avoue jamais en tant que telle (jamais aucun acteur social n'annoncera d'emblée son appartenance idéologique pour expliquer son adhésion) et que d'autre part c'est un concept extérieur à l'organisation. Les praticiens ignorent ce concept. En tant que chercheur nous conférons de l'idéologie aux mécanismes que nous étudions comme nous conférons de l'intériorité à l'entreprise. Nous pensons à la suite de Michel Liu²⁰ que l'entreprise est un lieu traversé par des processus sociaux qui ne lui sont pas spécifiques.
- 123 Dans l'opération circulaire qui consiste à définir le réel, le chercheur vis-à-vis du praticien, participe à la définition du réel qui de toute façons se définit lui-même...

BIBLIOGRAPHIE

- BEAUVOIS. J.L., JOULE R.V., *Soumission et idéologie*. Paris : Put. 1981. 205 p.
- BOUZENOUC. S., *Produire vraiment sans gaspiller, D'après juste à temps*. Paris : ed. d'Org.. 2002. 166 p.
- CHOWDHUR. S., *tous ave : dit Sis Sigma ? !* Paris : Dunod. L'usine nouvelle. 2002. 129 p.
- DE GAIL. M.A *Le psychologisme, un mode de communication « utile »*. thèse de doctorat sous la direction d'A Mattelart. Rennes. 1994
- DE GAIL. M.A.. L'information-domination au centre d'une utopie, in Textes des communications. 13ème congrès SFIC. 7-11 octobre 2002. Marseille. P. 229-236
- DE GAIL. M.A., Implication émotionnelle et parole donnée dans les actes d'engagement, congrès international Emotion. *Interaction ci Développement* 28-30juin 2001. Grenoble. P. 83-88
- GUEGUEN. N.. *Psychologie de la manipulation et de la soumission*. Paris : Dunod. 2002. 303 p.
- IMAL M., *Gemba Kaizen. L'art de manager avec bon sens*. Paris : JVDS. 1999. 319 p.
- D'IRIBARNE. P., *La logique de l'honneur*. Paris : Seuil. 1989. 280 p. LIU. M. L'autonomie des entreprises dans le champ social, in
- SAINSAULIEU. (Ed.). *L'entreprise, une affaire de société* Paris : PENSP. 1990. p. 119-130
- THOMAS. H. BROMS. J. A.. *La méthode M H M pour un management de la performance durable*. Paris : ed d'Org. 2002..343 p.
- VAN WIJK. G.. Le management complet. *Les Echos*, 18 mai 2000

VILLETTE. M., *L'homme qui croyait au management*. Paris : Seuil. 1988 187 p.

NOTES

1. Etude réalisée dans le cadre de la préparation d'un DESS de psychologie industrielle
2. *La méthode MBM pour un management de la performance durable*
3. Kaizen et Gemba Kaizen sont des marques déposées par Kaizen institute LTD
4. Terme japonais qui signifie gaspillage
5. Le management complet. *Les Echos*, 18 mai 2000
6. Arcelor est ne de la fusion d'Usinor. Aceralia et Arbed
7. Les kanbans, sortes d « étiquettes » doivent être lisibles a tout moment par tous les acteurs de la chaîne de production.
8. Cf interview
9. Cf interview
10. Produire vraiment sans gaspiller
11. « C'est le fait de rendre visibles tous les indicateurs d'efficacité globale de chaque îlot, et de les taire renseigner interpréter et corriger par l'opérateur lui-même » Extrait d'interview
12. La méthode MBM : pour un management de la performance durable
13. ibid
14. Nos entretiens ont révélé que le MBM suscitait encore plus d'enthousiasme chez les cadres dits « innovants » que le Kaizen « Le MBM va plus loin, c'est une véritable rupture avec les systèmes anciens... » à suivre
15. Dans l'entreprise Y R. il nous a été clairement affirmé que l'investissement en ressources externes (consultants) pour des études d'implantation de nouvelles méthodologies représentait un budget considérable et souvent inopérant Pour la Supply Chain, il aurait été de 2 millions d'euros avec un résultat moindre, puisque le responsable actuel de la mise en place de cette méthode n'a même pas eu accès aux conclusions de ces études et que presque tout doit être refait.
16. Voir notamment le Fen Shui très en vogue actuellement en occident
17. La logique de l'honneur
18. Le management complet. *Les Echos*. 18 mai 2000
19. « L'engagement peut être pris comme signifiant le lien d'un individu à ses actes comportementaux » Beauvois. Joule (1981)
20. In « L'entreprise, une affaire de société »

AUTEUR

MARIE-AGNÈS DE GAIL

Université Bretagne Sud