

Chroniques du gaspillage ordinaire



**Pamphlet d'entreprise
de
Frédéric Soussin et Richard Vetter
© 2000**

1. Le scandale du pied de marin

Michel est un cadre dirigeant qui passe pour être un excellent gestionnaire. Mieux que quiconque, il connaît bien les rouages de l'entreprise où il a gravi tous les échelons. Il maîtrise toutes les ficelles du métier comme celle, entre autres, du pied marin. Cette pratique de gestionnaire «avisé» et «prudent» qui lui vaut une certaine estime, m'a en fait toujours intrigué. Et je me suis souvent posé la question de savoir combien en réalité pouvait coûter cet exercice de style.

On m'a beaucoup parlé de la rigueur de votre gestion

Absolument. Une grande partie de notre efficacité se juge sur notre aptitude à respecter les prévisions budgétaires. Ainsi notre prime de fin d'année est largement fondée sur ce critère.

Comment vérifiez-vous votre gestion ?

Tous les mois nous avons un tableau de bord très précis qui nous donne les principaux résultats en face des prévisions que nous avons faites en début d'année.

Justement, comment faites-vous ces prévisions ?

On part bien entendu des chiffres de l'année précédente. On les pondère tout d'abord d'un coefficient d'évolution automatique prenant en compte l'inflation et l'évolution de la société. Ensuite on y intègre les événements exceptionnels de l'année. Enfin on y ajoute le pied de marin pour éviter de se faire coincer !

C'est quoi au juste le pied de marin ?

C'est un peu un matelas de sécurité, la poire pour la soif si vous préférez. Ça permet de tenir le choc en cas de mauvaise surprise. C'est un peu une habitude chez nous et je crois que c'est une bonne chose.

Et vos collaborateurs ?

Ils procèdent de la même méthode et me font parvenir leurs prévisions que je compile.

Eux aussi ont un pied de marin ?

Bien sûr. Enfin je l'espère pour eux

Entre le budget établi par l'échelon le plus bas et le sommet il peut y avoir combien d'étapes ?

Comme ça au débotté je vous dirais une dizaine, une douzaine peut-être.

Et chacun y va de son pied de marin ?

Je le pense car chacun a la même envie de voir ses prévisions respectées.

Et quand vous êtes en dessous de vos budgets ?

Paradoxalement ce n'est pas très bien vu car c'est interprété comme une erreur de prévision. Mais ce qui est encore plus embêtant c'est que ça fixe un nouveau niveau de référence plus bas pour l'année suivante.

Ca vous arrive souvent ?

A franchement parler, non car on s'arrange pour que ça n'arrive pas !

Ah bon, et comment ?

Ce n'est pas très compliqué, on passe plus de commandes au dernier trimestre pour se mettre d'équerre avec nos prévisions.

Et vous ne trouvez pas ça illogique ?

Par rapport à quoi ? Notre système nous y pousse, alors on y va.

REFLEXION

On se fixe une réalité à atteindre. Et puis, on s'efforce de coller à cette prévision. Coûte que coûte.

2. Le blues du vendeur

Beaucoup de mes missions d'audit ont porté sur la fonction commerciale de l'entreprise. J'ai eu l'occasion d'y rencontrer des hommes et des femmes étonnants en charge d'un métier difficile. C'est d'eux, en grande partie, que dépend la bonne santé de l'entreprise. La logique voudrait que c'est sur eux que l'entreprise investisse. Bien sûr, elle le fait, mais par à coups et pas toujours à bon escient. Qu'en pense Roger, ce vendeur de 52 ans un peu désabusé ?

Ca fait deux jours que je vous suis, et je suis très étonné par votre dynamisme, quel est votre secret ?

Il n'y en a qu'un, je reste dehors le plus longtemps possible. Dehors c'est la vie, c'est la réalité, c'est le plaisir de rencontrer, le plaisir de vendre, le plaisir d'être acheté. Heureusement qu'il y a le dehors pour contrebalancer ce qui se passe dedans.

Pourtant on a l'impression qu'il y a une bonne ambiance à l'intérieur aussi.

A l'intérieur, il y a deux mondes, celui des vendeurs et celui de la hiérarchie. Entre vendeurs, même s'il y a parfois des rivalités et des tensions, ça se passe plutôt bien. Il n'en va pas de même avec la hiérarchie et les autres services. On a, certaines fois, l'impression qu'il faut dépenser beaucoup plus d'énergie pour vendre en interne que pour vendre en externe.

Ah bon ! Et pourquoi ?

Ils vivent dans une logique de ghetto. Ils s'imaginent et reconstruisent la réalité. Ils nous voient un peu comme des empêcheurs de tourner en rond. Ils accordent souvent plus de crédit aux statistiques qu'à ce que nous disent nos clients. Ils viennent, par exemple, de lancer une énorme étude de marché dont nous connaissons par avance les résultats. Mais ils ne nous font pas confiance et préfèrent payer très cher un cabinet d'études que de passer un peu de temps avec nous pour avoir des réponses à leurs questions.

Votre encadrement est pourtant de haut niveau à ce que l'on dit.

Ca c'est vrai, pour être de haut niveau ils sont de haut niveau. Malheureusement pour eux la réalité est en bas, et ça fait bien longtemps qu'ils l'ont perdue de vue. Ils utilisent leur intelligence pour des chiffres, des analyses, des psychodrames, des concepts, enfin grosso modo pour tout ce qui peut obscurcir la vue et finit par coûter cher. Ils justifient leur poste par des positions d'autorité plus que par des positions de lucidité.

Enfin s'ils sont là, ils doivent bien servir à quelque chose !

Pour servir, ils servent. Par exemple, ils rédigent des rapports circonstanciés pour leur hiérarchie, ils font des statistiques sur nos ventes, ils nous réunissent tous les lundis pour savoir où ils en sont, ils se réunissent entre eux pour réfléchir à comment mieux nous manager. Ca pour s'agiter ils s'agitent.

Justement ces réunions du lundi ont l'air très important.

Il faut croire qu'elles le sont car beaucoup de vendeurs font parfois plus de 100 km pour venir et qu'en fait ça nous fait sauter une journée de terrain. Ce sont généralement des réunions de bilan ; où chacun annonce ses résultats et où nous avons droit aux commentaires de notre hiérarchie. On remplit et on commente des tableaux, on fustige le vendeur malchanceux, on oublie de féliciter le vendeur victorieux. En fait, on finit par démotiver un peu tout le monde. A force, on finit par devenir un peu imperméable, car d'une manière générale, ce n'est jamais un moment d'intense fraternité. On est plus en commentaire du «combien», qu'en assistance sur le «comment». Quelquefois, on focalise sur un sujet et on oublie tous les autres. En fait, il n'y a que les résultats qui comptent, peu importe comment on les obtient.

J'ai pourtant entendu dire que vous étiez bien payés, que vous aviez des voyages, des cadeaux.

S'il n'y avait pas ça, je ne vois pas pourquoi je ferais ce métier. En fait ils achètent notre silence et notre fidélité. Car qui mieux que nous voit les gaspillages, les incohérences et les erreurs. Ça devient quelquefois indécent. Alors comme ils ne se sentent pas très à l'aise et qu'ils ne savent pas par quel bout prendre le problème, ils mettent de l'argent sur la table, espérant que la magie opérera. Plus nos managers seront inefficaces, plus nous vendeurs, nous leurs coûteront chers. Il n'y a qu'à voir le fric englouti dans des concours idiots pour mesurer la panique qui les envahit parfois. En fait, ils passent leur temps à nous démotiver par le management pour nous remotiver par l'argent.

Alors pourquoi continuez-vous ?

Peut-être à cause de mes clients, car eux je suis sûr qu'ils m'aiment bien. Ils me le prouvent tous les jours en me faisant confiance. Et tant que l'entreprise ne me reconnaîtra pas plus, je lui ferai payer très cher le droit de les avoir pour clients.

REFLEXION

Si personne ne fait les comptes du gaspillage, les vendeurs, eux, ne s'en privent pas. Pourvu qu'ils n'en parlent pas à leurs clients, car ceux-ci pourraient avoir la désagréable impression d'en être les payeurs.

3. Minéraux en mutation

Françoise est une femme formidable. Elle est dans bien des circonstances l'ambassadrice de son entreprise, sa voix et son sourire. Elle est aussi sa mémoire et le témoin de quelques habitudes qui coûtent si cher et dont certaines pourraient lui coûter la santé. Les révélations que m'a faites cette secrétaire de direction (que je connais depuis plus de 10 ans) sont intéressantes à plus d'un titre. Jugez-en plutôt :

Ca doit être stimulant de travailler dans une société aussi moderne avec tous ces moyens.

C'est vrai que ce n'est pas comme dans le temps. Aujourd'hui on a des outils de travail formidables, on a de la place dans nos bureaux. Côté matériel, ça a bien évolué. Je n'en dirais pas autant des comportements des gens. Le modernisme de notre société est en fait une illusion d'optique car face aux machines ultramodernes il y a encore beaucoup de comportements archaïques. Mon patron, par exemple, ça fait 20 ans qu'il me dicte toutes ses notes pour que je les prenne en sténo. Pourtant, il a un ordinateur flambant neuf qui trône au beau milieu de son bureau. Mais comme beaucoup de cadres supérieurs chez nous, il utilise peu son ordinateur. C'est plus un statut qu'un outil.

Pourtant, avec les outils de communication moderne ça doit changer des choses ?

Pensez donc, c'est dans les journaux qu'on vous dit ça. Tenez, par exemple, ils continuent à faire certaines réunions au siège, obligeant ainsi tout le monde à se déplacer, alors qu'elles pourraient aussi bien se faire par téléphone. Je ne vous parle pas des kilos de notes qu'ils s'envoient les uns les autres, dont on imagine sans peine l'usage qui en est fait.

Ils n'utilisent pas les messageries électroniques ?

Encore un gadget qui nous a coûté cher. On nous l'a installé, on nous a formé, puis on a attendu qu'il marche bien pour l'utiliser, entre temps on a un peu oublié. Et puis ceux qui s'en sont servis ont vite vu que les autres ne lisaient pas leur message, alors ils ont arrêté. Aujourd'hui il n'y a plus qu'entre secrétaires qu'on l'utilise, car c'est vrai c'est bien pratique. Les autres ont préféré revenir au papier.

On parle beaucoup de gestion du temps, ça a évolué ?

Ca fait maintenant plusieurs années que le plan de formation a intégré la gestion du temps. Ils sont tous passés par des stages dont ils revenaient illuminés, avec leurs nouveaux outils de gestion du temps, et leurs nouvelles résolutions. Et puis très vite, ils redevenaient eux-mêmes. Les gens qui arrivaient en retard recommençaient à arriver en retard, les gens brouillons redevaient brouillons, les gens débordés redevaient submergés. La nature revenait au galop et une fois de plus les actes ne collaient plus aux discours. Je crois que le seul qui a fait fortune dans cette histoire c'est le formateur.

N'est-il pas normal que les gens ne changent pas vite ?

C'est vrai que nous sommes tous un peu autistes. Mais enfin pourquoi ceux qui exigent de nous une adaptation minute ne se remettent pas plus en cause. Pourquoi nous demander de faire des économies, alors qu'ils se déplacent en avion pour un oui ou pour un non ? Pourquoi nous faire écrire des notes de dix pages alors qu'on sait très bien qu'ils ne les liront pas ? Pourquoi nous demander le secret vis à vis de nos collègues alors qu'ils passent leur temps à faire circuler des rumeurs ? S'il y a une habitude qui ne change pas, c'est bien celle de demander aux autres de changer sans en faire autant.

Si je vous comprends bien, ça change plus vite en bas qu'en haut.

Et pour cause. D'abord on nous l'ordonne. Ensuite on n'a pas la liberté d'échapper à la réalité de nos tâches. Si on ne fait pas le courrier, il ne part pas. Alors que s'ils ne prennent pas une décision au bon moment ça ne se voit pas tout de suite. Il y a beaucoup de gens qui vivent dans des bulles et qui ne voient plus très bien les choses évoluer. De temps en temps, ils se regroupent pour se rassurer sur l'état de leurs bulles. Je crois que c'est parce qu'ils ne comprennent plus la réalité qu'ils ne changent pas. D'une certaine manière, heureusement qu'ils nous ont pour les aider à reprendre contact avec le sol.

En fait vous pensez que votre poste a un avenir ?

Aussi longtemps que nos chefs ne changeront pas, je dirais que oui. Nous sommes le vestige d'une certaine forme d'organisation. Tant que nos organisations seront hyper hiérarchisées, que les chefs auront tous les privilèges, que le progrès technologique ne sera pas digéré, nous aurons un rôle à jouer. Tant que les chefs ne prendront pas en charge certains aspects matériels de leurs tâches, ils s'offriront leur petit confort grâce à nous. Mais le jour où les contrôleurs de gestion comprendront le coût fabuleux induit par des comportements aberrants, je ne donne pas cher de notre peau

REFLEXION

Les habitudes sont le plus grand frein au changement. Quel gâchis de voir ces nouveaux matériels, ces séminaires et autres organizers ne rien changer dans les têtes, sauf dans celle d'une secrétaire qui n'est pas dupe.

4. La stratégie du sandwich

Dans cette entreprise, il n'existe plus que deux mouleurs qui sachent élaborer, à la main, les formes de découpe spéciales. Pierre, l'un d'entre eux fait partie de ces ouvriers dont la passion du métier compte avant tout. Il est apprécié et estimé de tous. Mais, pourquoi donc, en 25 années de bons et loyaux services, Pierre a-t-il toujours refusé de se faire happer dans la spirale ascendante de l'organigramme ? Son témoignage devrait faire réfléchir aux vertus de l'humilité.

Quelles sont pour vous les perspectives d'évolution ?

Faire de mieux en mieux mon travail, sortir des produits de plus en plus parfaits, voilà mes perspectives d'évolution.

Mais vous n'envisagez pas de grimper dans la structure ?

Surtout pas. Quand je vois ce qu'ils deviennent, ça ne me donne pas envie de les imiter. Je préfère rester à ma place et mieux faire mon boulot que de grimper et brasser du vent. Le malheur, c'est que des gens comme moi il y en a plus beaucoup. Ils veulent tous monter, et avouons-le, le système est conçu comme ça !

Et il y a de la place pour tout le monde ?

Malheureusement non. Et cette course à la promotion fait plus de déçus que d'élus. Et comme dans toute course au pouvoir, il y a des crocs-en-jambe. Ils passent un temps fou et dépensent une énergie colossale dans des querelles intestines et des intrigues politiques. Sans s'en rendre compte, ils finissent par s'intéresser plus à leur petit intérêt personnel, qu'à l'intérêt collectif.

Ils peuvent agir contre l'intérêt de l'entreprise ?

Jamais de manière délibérée. Mais très souvent, peut-être par instinct de conservation, les chefs prennent plus de temps à marquer leur territoire qu'à les cultiver. Ils se préoccupent plus de plaire au dessus que d'aider en dessous. Ce qui amène à des décisions pas toujours très rationnelles.

Comment se décident les évolutions ?

D'abord il y a ceux qui ont du talent, et de ce côté-là il n'y a rien à redire. Mais il y a aussi l'ancienneté, le copinage, l'opportunisme, le complot, le faillitage, et bien entendu l'erreur. Tout cela fait que si les gens sont généralement bien ceux qu'il faut dans le cadre de leur premier emploi, ça devient beaucoup moins vrai au fur et à mesure que l'on monte. Ça finit par faire des hiérarchies de moins en moins compétentes. Heureusement qu'à la base on colmate !

Vous pensez qu'il y trop de monde au dessus ?

Vraisemblablement, car on ne les voit pas souvent et ça marche quand même. Je pense qu'ils vivent plus ensemble qu'avec l'entreprise. Ils ont perdu leurs racines et leur bon sens. Ils passent beaucoup de temps à réfléchir, comme ils disent, à faire des stratégies. Il y a quelques mois ils ont supprimé une ligne hiérarchique. A mon goût, ça a plutôt arrangé les choses. Eux qui cherchent toujours à faire des économies, ils pourraient tout simplement commencer par être moins nombreux.

Qu'est-ce qui vous énerve le plus ?

C'est de voir tous ces directeurs, là-haut, qui s'agitent . On a l'impression qu'ils ne nous comprennent plus. Ca ne les empêche pas de nous juger et de nous noter. Et puis ils sont tellement nombreux que l'information met un temps fou à monter, que les décisions ne se prennent plus, que chacun finit par empiéter sur le champ du voisin et que, bien sûr, il faut qu'on travaille de plus en plus pour les nourrir.

Que faudrait-il faire pour que ça aille mieux ?

D'abord, il faudrait que chacun reste dans son métier beaucoup plus longtemps, et qu'il devienne un vrai professionnel avant d'envisager de grimper. Il faudrait éviter de faire tourner les directeurs aussi vite car on a à peine le temps de se comprendre qu'ils s'envolent pour de nouvelles responsabilités. Je crois qu'on ferait mieux de dégraisser en haut, qu'en bas. J'ai vraiment l'impression qu'au nom de la conquête du pouvoir ils vont finir par casser la machine !

REFLEXION

Dans certaines entreprises il y aura bientôt plus de directeurs que d'ouvriers. Est-ce bien rentable ?

5. Le règne des instituteurs

Personne ne le conteste, la formation est vitale pour toute entreprise, quelle qu'elle soit. Mais pour Annick, comme pour beaucoup d'autres employés dans son service, la formation est mal comprise, mal vécue et elle finit par peser comme à l'école. Pourtant, dans son service pas moins de 236 000 francs ont été dépensés cette année. Rien que pour former cinq personnes. !

Comment définit-on les plans de formation ?

Vous allez peut-être dire que je suis de mauvaise foi, mais j'ai l'impression que les plans sont d'abord définis par rapport aux budgets et aux habitudes. On commence par nous consulter pour nous demander ce que l'on veut et on finit par accoucher d'un plan qui ne correspond vraiment à personne tout en essayant de faire plaisir à tout le monde.

Et concrètement ça donne quoi ?

On y va parce qu'on nous demande d'y aller, mais souvent on le fait à reculons. Il faut reconnaître que le côté le plus agréable c'est de rencontrer d'autres personnes de l'entreprise. Côté contenu, on a l'impression de voir un train passer. Et ce train-là on voit mal où il va. Le côté séminaire finit par être rasoir, il y a le tour de table de présentation, l'animateur cabot, les contenus soporifiques, les pauses qui n'en finissent pas, les repas qui traînent, les conclusions où l'on s'auto congratule, mais quand on voit ce qu'il en reste quelques mois plus tard, on se demande si cet argent-là n'aurait pas pu être mieux utilisé.

Vous voyez plutôt la formation comme une punition ?

C'est moins simple que ça. En fait, quand on nous envoie en formation, c'est voulu comme une récompense. Mais quand on y est, on retrouve les vieilles sensations de l'école primaire : le maître, les théories, les exercices, les jugements. Bien entendu, ceci est dans le cas des formations traditionnelles. Comme les responsables formation s'en sont rendu compte, ils nous ont inventé un nouveau type de séminaire, qui va du touristico-pédagogique au sportivo-pédagogique. Alors là, c'est plus amusant. Mais quand on revient, nos collègues nous regardent d'un drôle d'œil. Ils ont le sentiment que l'entreprise devrait nous payer autre chose que des loisirs coûteux car, reconnaissons-le, les tarifs sont souvent prohibitifs. Le marché de la formation est maintenant tellement juteux que c'est devenu un rendez-vous d'aventuriers opportunistes qui rackettent les directeurs de formation.

Peut-on parler de rentabilité de la formation ?

Si seulement on avait le courage de prendre le problème par ce bout-là, on annulerait beaucoup de séminaires. On préfère les évaluations de fin de stage dont chacun sait à quel point elles sont pipées, aux analyses à trois ou six mois. On ne mesure pas assez les résultats. D'ailleurs, si les responsables de formation étaient jugés sur les résultats comportementaux, ils ne resteraient pas longtemps en poste. Il devient urgent à cet égard d'auditer les résultats. On se gargarise trop de chiffres et de statistiques en la matière, mais on ne se pose pas assez la question de la qualité et de l'efficacité.

Pour vous la formation ne serait pas indispensable ?

Elle est bien entendu fondamentale. Mais c'est tous les jours qu'elle devrait se faire. Ce devrait être la mission de base de nos managers. C'est à eux d'être un exemple que l'on ait envie d'imiter. C'est parce qu'il font mal cette partie de leur travail que l'on doit s'offrir des formateurs et des séminaires. D'autre part, on ferait souvent mieux de recourir à des expertises internes, qu'à des intervenants externes souvent bien loin de nos préoccupations. Enfin, il serait temps de remplacer la formation par un concept plus dynamique qui permettrait aux gens de réfléchir, de bâtir, d'échanger, d'inventer, de faire ensemble. Si la formation se faisait plus au quotidien, les moments de rencontres, tels que les séminaires, serviraient plus alors à réinventer l'entreprise, qu'à ânonner de vieilles recettes et des théories éculées.

REFLEXION

Tout problème dans un service devrait être une opportunité pédagogique. Une façon de rendre la formation professionnelle, pratique, permanente et surtout moins coûteuse.

6. Les bleus au casse-pipe

Jacques, qui vient d'être embauché il y a 6 mois, a fait le calcul. Son recrutement et sa période d'intégration ont coûté à l'entreprise 150 000 francs en frais directs et 93 journées homme. Tout cela a été investi sur sa personne. Sans compter ce qu'ont coûté les trois prédécesseurs qui se sont succédés à ce poste depuis deux ans déjà. Résultat : une envie irrésistible de partir. Comment a-t-on pû en arriver là ?

Comment s'est passé votre recrutement ?

C'était un peu le marché au bestiaux. On était plus de 100 à être convoqués. Au bout d'une demi-heure, la moitié était partie car le profil proposé ne correspondait pas du tout à l'annonce. Ils nous ont fait passer un grand nombre de tests, d'entretiens, de jeux. Tout ça, bien entendu, avec des spécialistes. Et puis après, a vraiment commencé le chemin de croix.

Vous voulez dire quoi ?

Pour les cinq finalistes il a fallu rencontrer plusieurs personnes plusieurs fois. Il a fallu attendre, s'expliquer, répéter.

Honnêtement, au bout d'un moment je n'avais plus du tout envie d'entrer. Et puis, il a fallu rappeler, retéléphoner, patienter pour avoir le responsable. On nous a dit que la réponse était imminente, puis pour la semaine suivante, puis pour plus tard. Ca donnait plutôt une impression de désordre. Et enfin, un jour, on m'a annoncé que j'étais recruté et qu'il me fallait me présenter le lendemain matin à 8 heures précises.

Et alors ?

Evidemment, la personne qui m'avait donné rendez vous à huit heures est arrivée à 8h30. Quand il est arrivé, il était très pressé. Il m'a installé dans un bureau et m'a laissé sans consigne jusqu'à midi. Puis il est passé en coup de vent, m'a laissé des dossiers et m'a demandé d'en prendre connaissance. Les jours suivants, la pression étant toujours aussi forte, il m'a demandé d'aller voir les autres services. Bien entendu, ceux-ci n'ayant pas été avertis m'ont accueilli un peu fraîchement, mais enfin ça fait partie du jeu.

Vous avez reçu une formation ?

Pas vraiment. Car je crois que rien n'était vraiment prévu pour moi. On m'a livré quelques livres et très vite je me suis retrouvé dans l'arène. Je ne cache pas qu'au début il y a eu un peu de casse et honnêtement je crois avoir coûté beaucoup plus cher que mon salaire, ne serait-ce que par les erreurs commises et les perturbations que j'ai créées dans les services. Heureusement, au début on vous pardonne.

Ensuite, ça a évolué ?

Malheureusement non, parce que je n'avais pas d'objectifs. Je me suis trouvé plusieurs semaines sans mission et sans management. C'était un peu le happening permanent. C'est alors que j'ai appris que déjà 3 personnes avaient été recrutées à ce poste et avaient fini par abandonner. La sélection naturelle en quelque sorte. Depuis, je me suis rendu compte qu'il en allait ainsi dans pratiquement tous les services. De là à penser que c'est «stratégique» comme ils disent, il n'y a qu'un pas.

Ca vous a laissé quelles impressions ?

D'abord de l'étonnement. Quand on voit les moyens colossaux mis en œuvre pour attirer les candidats par des annonces dans tous les grands journaux nationaux, puis pour sélectionner des individus bardés de diplômes, on s'attend à une intégration plus préparée. Ensuite l'écœurement de devoir faire le pied de grue, de devoir attendre, de rester inactif. Enfin la démotivation devant des cadres aussi peu maîtres de leur temps, devant le gâchis, devant une entreprise aussi peu soucieuse de ses nouvelles forces vives.

Vous voyez l'avenir comment ?

Franchement, j'aimerais vraiment trouver une autre place dans une autre entreprise. Je me sens en totale insécurité. Ce qui est paradoxal c'est de voir l'argent qui a été investi sur moi pour en arriver à me transformer en ennemi de cette entreprise. C'est bien la peine de recruter des super diplômés pour les traiter en amateur.

REFLEXION

Ah ! les super diplômés ne sont plus ce qu'ils étaient. C'est pour cela sans doute qu'on est obligé de surdimensionner les profils et de mettre davantage de moyens ?

7. Les mystères de la conclavite

Roland fait partie de ces cadres impossibles à joindre au téléphone et que vous ne pouvez voir avant longtemps, car il est toujours en réunion. Devenues l'activité principale de nombreux managers, les réunions ne sont pas seulement le prétexte des rendez-vous manqués, elles sont aussi dévoreuses de temps et d'énergie. Roland, que j'ai fini par rencontrer, nous parle en expert de ce sujet préoccupant. Vous le reconnaîtrez.

Apparemment vous êtes souvent en réunion ?

Ne m'en parlez pas, ça devient catastrophique. On ne peut plus faire notre boulot avec toutes ces réunions. Si encore ça servait à quelque chose, mais même pas. Tous les prétextes sont bons, les résultats hebdos, mensuels, trimestriels, les nouveaux produits, la communication, la qualité, la nouvelle stratégie. J'ai calculé que, grosso modo, ça me prenait la moitié de mon temps et les trois quarts de mon énergie. Parce que, bien entendu, on ne peut pas y aller les mains dans les poches, il faut préparer les documents, fourbir ses armes et ses arguments. Je ne vous dis pas dans quel état se trouvent ma secrétaire et le photocopieur la veille d'une réunion.

Pourquoi dites-vous que ça ne sert pas à grand chose ?

Parce que, généralement, les gens ont mal préparé leur dossier, parce que ça tourne vite en querelle de personne ou en monologue, parce que ça ne se concrétise que rarement par des décisions. Il n'est pas rare d'avoir 10 points à traiter et de ne pas dépasser le troisième. Ce qui est fascinant dans nos réunions c'est la période de chauffe ; elle occupe 90 % du temps et fait que l'on passe plus de temps sur des questions annexes que sur les sujets essentiels. De plus, entre ceux qui arrivent en retard et les dépassements d'horaires systématiques, on ne peut plus tenir son agenda. A ce propos, chaque fois que je rentre à mon bureau je n'ai qu'une appréhension c'est de regarder mon agenda et de découvrir une nouvelle réunion décidée en haut lieu, prise dans mon dos par ma secrétaire.

Alors pourquoi continuer à en faire autant ?

Ne le répétez pas, mais je crois qu'il y a deux catégories de cadres. Il y a ceux qui ne savent pas manager et qui trouvent dans l'organisation de réunions un moyen astucieux d'occuper leur agenda et de faire de l'activisme. Et puis il y a ceux, comme moi, qui ont peur de ne pas y assister, au cas où un jour, improbable il est vrai, quelque chose d'important s'y dirait. En fait, par expérience, les choses importantes se disent toujours en aparté et avant.

Je croyais que ce qui était important , c'était ce qui se passait après.

Moi aussi dans le temps ! Mais en fait dès que vous sortez vous êtes happés par la foule de vos autres activités. Et dans le meilleur des cas vous recevez un compte rendu qui retrace plus le vécu du scribe de service que de la réunion. Vous y jetez un coup d'œil rapide et vous découvrez avec effroi qu'une réunion de synthèse a été fixée la semaine d'après. Et là, vous vous dites qu'il va falloir encore mobiliser toute votre équipe pour la préparer.

Comment en sortir ?

En n'y rentrant pas, bien sûr. Pour être sérieux, je crois que l'on devrait chiffrer le temps passé en réunion et le mettre en face des résultats obtenus. Mieux encore, je crois que l'on devrait facturer en interne nos coûts de participation aux organisateurs. Peut-être y réfléchiraient-ils à deux fois au lieu de convoquer le banc et l'arrière banc à chaque sécrétion hormonale.

J'aurais tout de même tendance à dire que c'est un phénomène qui s'amplifie, plus exactement qui se sédimente. On crée plus de réunions que l'on en supprime. Plus les problèmes sont graves et demandent une attention réfléchie, plus on crée de réunions et par là même on crée des perturbations. Les réunions sont devenues un phénomène galopant, relevant de l'arbitraire de chacun, et soumis à aucun contrôle, ni a priori, ni a posteriori. S'il n'y avait pas toutes ces réunions, je suis sûr que je pourrais être un manager disponible pour mes collaborateurs. Mais il ne faut pas rêver.

REFLEXION

Le petit poisson rouge est-il le mieux placé pour parler de son bocal ?

8. Le ballet des possédés

Si vous souhaitez savoir si les salariés aiment leur entreprise, interrogez donc le portier. Vous en apprendrez long sur beaucoup d'entre eux : leur état de santé, leur envie de travailler, leur énergie, leur enthousiasme ou leur déprime ... Vous pourrez ainsi évaluer ce qu'ils apportent avec eux chaque matin. Les plus et les moins. C'est cela la richesse humaine d'une entreprise. Une valeur somme toute bien fragile, presque aléatoire.

Vous avez un poste d'observation privilégié, on doit en voir des choses ...

Je dois être le seul à voir tout le monde, et je n'arrive toujours pas à comprendre comment des gens aux comportements si différents arrivent à faire tourner la même entreprise. Leur seul point commun, c'est qu'ils font tous la «gueule» le matin en rentrant. C'est comme s'ils venaient à l'abattoir. On les sent soucieux, encore traumatisés par les transports en commun. A les voir, j'imagine qu'ils ne doivent pas beaucoup s'amuser dans les étages.

Quelles sont les grandes différences ?

D'abord, il y a les lève-tôt. Ce sont peut-être les plus sympas. Ils n'hésitent pas à s'arrêter pour me saluer. On fait un peu partie de la même famille. Ils arrivent généralement d'un pas décidé, déjà absorbés par leurs pensées. Il faut bien dire qu'ils sont très peu et je dirais même qu'ils sont de moins en moins nombreux. Contrairement à ceux qui arrivent à 9 heures sonnantes. Eux ils arrivent par wagons, font des coudes à l'entrée, font la queue aux sas. Il y a fréquemment des accrochages. Ce qu'ils ont en commun, c'est qu'ils fixent tous leurs pieds, et qu'ils évitent soigneusement de se regarder. Ils rentrent la tête basse dans un lieu où ils vont en baver pendant 8 heures. Et puis, il y a bien sûr les retardataires qui arrivent en courant, la cravate mal nouée, la tête dans leur attaché-case pour essayer de combler le retard déjà accumulé. Ce que je ne comprends pas c'est que ça à l'air de les traumatiser d'arriver en retard et pourtant ce sont tous les jours les mêmes.

Vous les revoyez dans la journée ?

Ah oui. Il y en a que je revois pratiquement 5 minutes après leur arrivée et qui redescendent avec d'autres personnes pour aller prendre leur café à l'extérieur. En quelque sorte, ils se font la belle et vont chercher dehors le courage de revenir travailler, ou l'intimité qui n'existe pas dans leurs bureaux. Il y a aussi ceux qui viennent accueillir leurs visiteurs. Il y a des fois où je suis gêné pour eux quand je vois le temps qu'ils les laissent attendre. Certains disent que c'est une stratégie pour mettre leurs visiteurs en position d'infériorité. Moi je crois que c'est tout simplement parce qu'ils ne savent pas gérer leur temps.

Et le soir ?

Alors là, le soir c'est la course. Il y a ceux qui sont arrivés à l'heure le matin qui sortent juste à l'heure le soir. Ils doivent avoir une horloge dans le ventre. A nouveau c'est la cohue. Quand ils sortent on les sent gris, vidés, abstraits. On les sent néanmoins soulagés de quitter un lieu où apparemment ils ne se sont pas fait très plaisir. Et puis il y a les noctambules, ceux qui sortent deux à trois heures après tout le monde. Ils sortent généralement en petits groupes, en conciliabule. On sent que pour eux il n'y a que l'entreprise et leur carrière qui compte. C'est à croire qu'ils n'ont pas de famille.

Vu de l'entrée vous avez l'impression que l'entreprise change ?

Oui, elle vieillit, et ça commence à se voir clairement. D'une manière générale je trouve que les gens ont l'air de moins en moins contents de venir. Mais ce qui m'inquiète le plus c'est qu'ils sont de moins en moins nombreux. Et ça c'est vraiment triste !

REFLEXION

Dire qu'une entreprise ne vaut que ce que valent les hommes et les femmes qui y travaillent ! Pourvu qu'ils ne tombent pas malades .

9. Premier de cordée

Les carriéristes, dans l'entreprise comme ailleurs, dépensent au moins la moitié de leur énergie à gérer..... leur carrière, pendant que d'autres - les mêmes parfois - dégraissent à tout va. Rentabilité oblige. Comme le pense ce cadre un peu blasé, ce qui est bon pour les dirigeants ne l'est pas nécessairement pour leur société.

Vous êtes depuis combien de temps dans l'entreprise ?

Ca va faire 27 ans en mai. Une paye vous allez dire ! Enfin maintenant je pense que j'irai gentiment jusqu'à ma retraite.

Comment a évolué votre carrière ?

Ca ne s'est pas toujours fait sans peine. Parce que l'entreprise c'est un peu la jungle. Les gens passent un temps fou à éliminer la concurrence. Ils protègent leurs arrières. A ce jeu-là, tous les coups sont bons ; ça va de la rumeur à la fausse alliance en passant par le dénigrement. C'est étonnant de voir à quel point des gens embarqués sur le même bateau peuvent se faire du mal.

Il y a quand même des règles ?

Bien sûr qu'il y en a, mais elles ne sont pas toujours très judicieuses. L'une d'entre elles par exemple consiste à nous faire changer de poste tous les deux ou trois ans. On a à peine le temps d'apprendre notre métier et d'être à l'aise, qu'on nous déracine. C'est comme ça qu'on a le sentiment d'être incompetent toute sa carrière. Et puis, on se demande surtout en fonction de quoi on vous attribue tel ou tel poste. Il y a une gestion de carrière occulte dont on ne comprend toujours pas très bien tous les paramètres.

Il y a des combats pour le pouvoir ?

Vous avez prononcé le mot fatidique ; le pouvoir. On ne pense qu'à ça. Tout le monde croit qu'il y a plus de pouvoir plus haut. Tout le monde se bat pour monter. C'est un peu la quête du Graal en moins pur, si vous voyez ce que je veux dire. Ce que ces croisés des temps modernes n'ont pas compris, notamment les plus jeunes qui ne sont pas les plus tendres, c'est que plus on monte moins on a de pouvoir sur les choses. On perd en réalité, on perd en information, on perd en disponibilité. On gagne en temps de réunion, en élucubration, en négociations interminables. Franchement, les sommets ne sont pas toujours des lieux très fréquentables. En effet, alors que le reste de l'entreprise est tourné vers l'opérationnel, les sommets sont hantés par la politique et ses bassesses.

Vous avez évoqué les jeunes cadres, ils se comportent différemment ?

Il n'y a que leur intérêt personnel qui compte. Ils ont été dressés pour diriger et ils n'ont pas de temps à perdre. C'est pour cela à mon avis qu'ils passent plus de temps avec leurs supérieurs qu'avec leurs subordonnés. Ce sont les rois des rapports, des courbes, des explications hyper rationnelles. Mais quelque part, je crois qu'ils ne roulent que pour eux et qu'ils ne servent pas loyalement les intérêts de l'entreprise.

C'est de leur faute ?

Pas tout à fait. Il y a le système d'enseignement et il y a l'exemple de leurs aînés. Ils font la même chose en plus efficace, en plus stratégique, en plus marketing ! Le malheur c'est que les bataillons d'ambitieux ne font pas toujours gagner les guerres. Et puis des chefs, c'est vrai qu'il en faut, mais il ne faut pas que ça. Or avec le principe qui dit que pour progresser il faut grimper, ça finit par créer des engorgements au sommet. Et des engorgements aux égorgements, il n'y a qu'un pas.

Qu'est-ce qui est le plus grave pour vous ?

Le dévoiement de l'intelligence et de l'énergie. Elles ne sont pas utilisées à bon escient. Elles ne sont pas suffisamment utilisées pour l'entreprise. Et le système pousse à ce dévoiement. Il met chacun dans un tel état d'insécurité que les gens mettent plus d'énergie à maîtriser leur survie, qu'à faciliter le développement de leur entreprise. Si les choses étaient plus claires et si la confiance régnait, on pourrait espérer voir les choses changer. On n'y est pas encore.

REFLEXION

Le plus grand gaspillage est celui que nous ne voulons pas voir.

10. Messes et chuchotements

Au service Après-Vente, on aime que les choses soient carrées. Georges, l'un des techniciens, ne comprend pas pourquoi on dépense autant d'argent pour soi disant communiquer. Au fond, à quoi cela sert-il ?

D'après lui, la communication ne fait qu'entretenir la mégalomanie des dirigeants et ajouter à la confusion générale. Cette communication, si savamment orchestrée ne ressemble-t-elle pas, parfois, à de la mauvaise propagande et ne masque-t-elle pas ce que l'entreprise possède d'authentique.

Vous avez le sentiment de bien comprendre ce qui se passe dans votre entreprise ?

Franchement non. Et pourtant ils essaient de faire des efforts de communication. J'ai bien peur que tout cet argent englouti dans la communication soit bien mal employé. Prenez notre journal d'entreprise. Il y a bien longtemps que plus personne ne le lit et pourtant il continue à paraître, imperturbable. Il y a la tribune du président, les références, les nominations, tant de sujets qui n'intéressent plus personne depuis bien longtemps. Mais tant qu'il y aura le budget et l'équipe, le journal sortira même s'il n'a plus de lecteurs. Le paradoxe de notre communication interne, c'est qu'on sait ce qui se passe au Guatemala, mais on ignore totalement ce qui se passe dans le service voisin.

Il n'y a pas que le journal interne quand même ?

C'est vrai, il y a aussi les réunions d'information, elles aussi peu fréquentées. Depuis quelques mois il y a une messagerie électronique, mais comme beaucoup de gens ne s'en servent pas et que l'information n'est pas tenue à jour elle est déjà en train de tomber en désuétude. Pourtant il y eu plein d'études avant son installation. On a consulté du monde, on a réuni des groupes, on a pris des avis. Et puis au moment du lancement on a oublié d'informer, d'expliquer, de former. On a laissé les systèmes de notes internes continuer, et comme on a tous nos petites habitudes, on a préféré ne rien changer. Il n'en reste pas moins que tout ça c'est encore beaucoup d'argent jeté par les fenêtres. Alors, quand on me refuse 200 f d'augmentation par mois ça me laisse songeur.

Vous avez des réunions générales ?

Tous les ans, on a notre grand-messe. Tout y est : la vidéo, l'animateur de la télé, les grands chefs, les discours, les clips. C'est vraisemblablement le moment le plus organisé de l'année. On nous présente les résultats, accompagnés de dizaines de graphiques tous aussi ésotériques les uns que les autres, on nous annonce les stratégies, les défis. Tout ça donne l'impression d'un TGV qui passe au milieu de l'entreprise. Ça fait du vent mais on ne voit pas grand chose. On en sort avec le sentiment qu'on doit avoir les moyens puisqu'on organise ce type de réunion, même si on ne voit pas très bien à quoi tout cela a servi. Enfin, l'important c'est que les chefs puissent s'exprimer. Ils ont l'air tellement heureux après.

Quelle communication marche le mieux ?

Celle qui est informelle, celle qui ne coûte rien, celle qui n'est pas mise en boîte. On apprend plus de choses au restaurant d'entreprise que dans les journaux. C'est au coin des machines à café que se construisent les vrais systèmes d'information de l'entreprise.

Pourquoi l'information ne circule-t-elle pas mieux ?

Parce que nous sommes égoïstes. Nous vivons chacun dans notre bulle, recroquevillés sur nos secrets et nos privilèges. Intrinsèquement, notre quotidien ne nous pousse pas à communiquer et ce n'est pas la nomination d'un monsieur communication et la création de moyens coûteux de communication qui y changeront quelque chose. Si l'état d'esprit ne change pas, si l'information continue à descendre pour ne jamais remonter, on aura beau dépenser des millions, la communication n'évoluera pas d'un iota !

REFLEXION

Aucune entreprise ne peut se passer de communication. Ce qui, en revanche, est tout à fait contestable, c'est le montant des sommes qu'il faut y investir par rapport aux résultats généralement obtenus. Pourquoi ?

11. Des hoquets pour l'octet

C'est vrai que le bureau d'à côté, celui de son chef, ressemblait plutôt à une boutique de logiciels dans leur boîtiers tout neufs et encore bien emballés. Maïté, assistante au service marketing ne supporte pas ce gâchis et en a profité, lors de notre entretien, pour dénoncer les excès de l'informatique. Elle sait de quoi elle parle. A quarante huit ans, elle fait partie de ceux qui ont souffert d'avoir été initiée à l'informatique sur le tard. Dur, dur.

Ca doit vous changer la vie l'informatique ?

C'est vrai qu'on ne pourrait plus vivre sans, mais c'est pas la fête tous les jours . On finit par se faire prendre en otage par la machine et on passe notre vie devant l'écran et les mains sur le clavier. C'est à se demander qui est l'outil.

Pourtant ça limite le papier en principe ?

Vous avez raison de dire en principe car pour l'instant on crée plus de papier qu'on en supprime. Déjà les services informatiques centraux nous inondent de listings, c'est tout juste si on ne nous les livre pas par brouettes. Ensuite, comme tout le monde n'est pas équipé, on est obligé de tout imprimer pour pouvoir travailler même quand la machine est prise. En fait, on est encore dans l'ère de la ramette pas encore dans celui de la disquette.

Ca a été dur de s'y mettre ?

Il a d'abord fallu se former. Alors on nous a payé des stages. Entre ceux qui étaient mal animés et ceux qui ont eu lieu trop longtemps avant l'arrivée des machines, ça n'a pas toujours été une réussite. Ensuite, il a fallu s'adapter aux machines et aux logiciels. Et là, on a du se débrouiller tout seuls. Je ne vous dis pas le temps qu'on y a passé. On y a perdu des journées entières, des fichiers et pour finir mélangé des données. Et là, plus personne pour nous aider. Et pendant ce temps-là, il fallait quand même continuer à faire son travail. Il y en a qui ont pris quelques rides et quelques cheveux blancs.

Tout le monde a réussi ?

Il y en a qui sont restés sur le carreau. C'est surtout les plus âgés. L'informatique en a liquidé plus d'un. C'est dommage parce qu'ils savaient beaucoup de choses. Rien n'avait été prévu pour ce type de profils. Selon la stratégie établie, tout le monde devait suivre coûte que coûte. D'autres, à l'opposé, se sont tellement passionnés pour la micro qu'ils ont fini par en oublier l'essentiel de leur travail. Ils sont devenus les bidouilleurs de service et ont trouvé plus de gratification dans la relation cathodique que dans les échanges avec leurs collègues. Par contre, ce qui en a écœuré plus d'un, c'est de voir les machines les plus puissantes équiper les étages les plus élevés, alors que ça ne se justifiait pas du tout. Et maintenant, c'est devenu la «course à l'armement». Celui qui n'a pas le dernier micro, le dernier portable, le dernier processeur 486, la dernière version d'Excel ou de Windows, fait figure de demeuré. L'informatique est devenue un signe extérieur de pouvoir et de richesse.

Il y a des excès ?

Il y a des gens qui ont des machines qu'ils n'utilisent pratiquement pas. D'autres qui collectionnent les logiciels. Le pire, c'est de voir à quel point on a comprimé les dépenses dans un tas de domaines et comment on a laissé une totale liberté budgétaire au responsable informatique. Rien n'est trop beau, rien ne lui est refusé. Les constructeurs doivent se frotter les mains !

Son pouvoir est devenu trop important ?

Comme beaucoup de monde n'y comprend rien, il est difficile de contester ses choix. Il devient l'une des directions la plus courtisée et la plus dépensière. Toutes les autres directions doivent lui faire allégeance si elles veulent avoir les bons matériels. En fait, l'informatique est devenue le centre d'enjeux stratégiques et financiers tellement importants que je crois qu'il est temps de la faire superviser par des non-informaticiens.

REFLEXION

Il faut du temps pour se rendre compte que certains comportements coûtent plus qu'ils ne rapportent. C'est d'autant plus vrai dans des domaines où, paraît-il, l'on n'arrête pas le progrès l'informatique par exemple.

12. L'état d'urgence

L'encadrement intermédiaire a bon dos et être chef de vente de nos jours n'est pas une sinécure. Patrick, qui occupe cette fonction, profite de notre entretien pour tirer la sonnette d'alarme. Il n'en peut plus d'être en permanence sous pression, d'agir et de faire agir dans l'extrême court terme. La pression d'enjeu rend myope, détruit le plaisir de travailler, favorise les coups bas, oblige à masquer la vérité des chiffres pour finalement ne plus savoir si on est perdant ou gagnant.

Vous donnez l'impression d'être quelqu'un de très occupé.

Pour être vraiment honnête, je cours plutôt après mon ombre, et il y a des jours où je me demande si vraiment je maîtrise la situation. Autant vous le dire franchement, ma position n'est pas simple et je suis souvent pris entre le marteau et l'enclume.

Qui est le marteau et qui est l'enclume ?

Le marteau c'est les stratégies qu'on nous fait appliquer. Enfin stratégies, je ne sais pas si c'est vraiment le terme, parce que ce n'est pas toujours très cohérent. Il y a les ordres, il y a les contre-ordres, il y a les «il faut absolument que». Et nous, en bout de chaîne, il faut qu'on fasse appliquer ça sur le terrain. C'est difficile d'être très crédible au niveau de nos hommes qui nous prennent, soit pour des girouettes, soit pour des carpettes. Et après ça, il y en a qui vont vous parler de la crise des cadres intermédiaires. A qui la faute à votre avis ?

Concrètement ça veut dire quoi ?

Par exemple, au début de l'année, on nous fait une grande messe où on nous rabat les oreilles avec l'image institutionnelle, l'image de marque, le service et surtout la sacro-sainte marge. Et puis très vite la pression monte pour que les quantités soient à la hauteur des prévisions et ce à n'importe quel prix. Quand je dis n'importe quel prix, ça peut aller de nous pousser à accepter des remises, jusqu'à nous faire comprendre qu'une présentation «astucieuse» des résultats arrangerait bien tout le monde. Seulement, de mensonge en mensonge, de faiblesse en faiblesse, on égratigne l'image, on casse la rentabilité et finalement on s'en prend plein la tête à la fin de l'année car bien entendu c'est nous qui ne savons pas manager nos vendeurs et nos vendeurs sont des incapables ! Je ne vous explique pas quelles sont les répercussions sur la motivation.

Vous pouvez aller plus loin ?

On finit tous par être désorientés, voire écoeurés. Et c'est généralement là que nos grands chefs nous sortent de leur chapeau une magnifique opération de stimulation. La stimulation, en gros, consiste à remotiver momentanément les gens après les avoir démotivés par une stratégie incohérente. Ça se déroule généralement sur des périodes courtes de deux ou trois mois pendant lesquelles on promet à tout le monde le paradis sur terre si on atteint les objectifs. Et il faut reconnaître que souvent ça permet des poussées de fièvre. Les vendeurs s'agitent, jouent tous les coups, même les plus bas, afin de pouvoir être les nouveaux héros de cette horde sauvage. Bien entendu, on est obligé d'être complice, et je vous laisse imaginer les dégâts que tout cela provoque.

Ah bon ! Lesquels ?

D'abord on devient tous des «camés». Pour avancer il nous faut notre «dose» de stimulation et notre «ligne» de cadeaux. Les vendeurs finissent par considérer que c'est un avantage acquis et ont tendance à baisser leur rythme dès la fin de la stimulation. Il y en a même qui mettent les ventes au «frigo» comme on dit chez nous. On les réserve pour le prochain challenge ! De plus dans toute stimulation il y a ceux qui gagnent et ceux qui perdent. Imaginez un instant la tête et le moral de ceux qui perdent. C'est une forme évoluée d'automutilation de sa force de vente. Celui qui est le plus content dans tout ça c'est le client, parce qu'il a le bonheur de venir pendant une période de promotion produit et de stimulation vendeur il a toutes les chances d'avoir la remise maxi. En fait, la stimulation est le plus sûr moyen de casser nos marges, alors que des méthodes plus fines pourraient nous permettre de vendre plein pot ! Résultat final, on démotive et on démobilise, on perd des points de rentabilité et on rend notre force de vente incontrôlable. Quand après ça on vous dit que les vendeurs ne pensent qu'à l'argent, inutile de vous dire qui en est à l'origine !

Vous insinuez que tout le monde ne poursuit pas le même objectif ?

En fait tout le monde a au moins un objectif en commun : être bien vu de son chef. Et tous les moyens sont bons. Pour le reste, c'est la panique à bord. Pour le vendeur, c'est de vendre coûte que coûte. Pour moi, c'est de respecter mes quotas. Pour mon chef, c'est d'écouler ses stocks et pour les gens du siège, c'est de faire de la marge. Personne ne réfléchissant sur les mêmes bases, il n'y a pas une stratégie d'entreprise mais un galimatias de tactiques par niveaux. Chacun cherche à faire son score pour pouvoir se justifier vis-à-vis des couches supérieures. C'est la dictature du quotidien, nous sommes devenus les otages du court terme.

Pas à 100 % quand même ?

Malheureusement si. On ne prend jamais le temps de réfléchir, de remettre en cause, de tester de nouvelles approches. On réitère jour après jour les mêmes méthodes éculées avec chaque jour plus d'énergie pour que ça passe. Et bien entendu avec ces méthodes, il y a forcément un jour où ça casse. On a par exemple un turnover colossal, des vendeurs qui nous coûtent une petite fortune en formation et en recrutement. On a aussi la maladie qui devient le refuge des plus fragiles. Enfin la démotivation chronique des cadres intermédiaires qui est à coup sûr le cancer le plus pervers de l'entreprise.

REFLEXION

Pendant longtemps, on a juré que par le système de Direction Par Objectifs. On le paie cher aujourd'hui.

13. La mémoire qui flanche

Nombreuses sont les entreprises dont l'essentiel de leur savoir-faire se trouve exclusivement dans la tête de leurs salariés. En général, on s'en aperçoit au moment du départ à la retraite de l'un d'entre eux. C'est le cas de Marcel qui nous explique comment, dans son entreprise, on en est arrivé à vaporiser un capital aussi précieux. Cela coûte excessivement cher de perdre ainsi sa mémoire. Ce n'est pas très prudent.

Vous allez bientôt prendre votre retraite, ça vous fait quoi ?

Ca a plutôt tendance à m'inquiéter, pour vous donner le fond de ma pensée. Non pas parce que j'ai peur de m'ennuyer, mais plutôt pour l'entreprise. On va être assez nombreux à partir à la fin du trimestre et rien, vous m'entendez bien, rien n'a été fait pour assurer une continuité entre nos activités et nos successeurs. A mon avis, ils vont en baver, car tout notre savoir-faire est dans nos têtes et pas dans les ordinateurs. A ce sujet, j'ai des copains qui en ont bien profité. Ils ont touché la prime pour sortir et aujourd'hui ils sont devenus conseils extérieurs car personne ne savait faire quoi que ce soit à l'intérieur. Vous ne trouvez pas ça triste, vous ?

C'est si difficile que ça de transmettre ses connaissances ?

D'abord, on ne nous le demande pas et puis on ne nous laisse pas le temps de le faire. Chacun est dans sa bulle, affairé à faire son possible. Mais on communique peu entre nous. Quand je vois les spécialistes de la communication qui engloutissent des fortunes en publications internes, j'aurais envie de leur dire que si la communication touche bien sûr à l'information, elle devrait surtout toucher les savoir-faire. Vous n'imaginez pas les choses fantastiques qui peuvent exister et que personne ne connaît. C'est tout cela qui fait que chacun réinvente la lune dans son coin, alors que tout existe ou presque et depuis longtemps.

L'entreprise ne connaît pas ses richesses.

Vous ne pouvez pas imaginer le nombre d'études que l'on rachète trente six fois, le nombre de fichiers identiques que l'on acquiert à prix d'or, les matériels qui sont en double ou en triple et qui dorment dans un coin, le nombre de consultants que l'on consulte alors que des gens compétents existent à l'intérieur, le nombre d'expériences réussies dont on n'a aucune trace, le nombre de dossiers rendus inexploitable par le manque d'organisation de nos archives. On crée, on achète, on invente et on ne classe rien. C'est comme ça que notre entreprise est devenue amnésique.

Comment l'expliquez-vous ?

Il n'y a qu'aujourd'hui qui compte. On a tous les yeux rivés sur le résultat. Pour employer une image, je dirais que l'on se préoccupe uniquement des intérêts au détriment du capital. Cela crée un manque à gagner énorme. Et puis, l'entreprise n'est pas un lieu d'expression de la générosité. On devient égoïste, replié sur nous-mêmes et notre service. En fait, chacun vit sa vie mais ne se sent pas très concerné par ce que l'on pourrait appeler «l'intérêt collectif». On se dit que si on fait son boulot c'est déjà pas si mal. Si en plus on doit apprendre aux autres comment devenir meilleurs que nous. Il y a aussi un autre phénomène qui ne facilite pas la transmission du savoir-faire. C'est la formation. C'est une forteresse. Ils vivent en totale autarcie. Plutôt que de faire le tour de l'entreprise pour savoir ce qui se fait ils réinventent des méthodes fumeuses à partir de bouquins ou d'experts. Tant que la formation sera aux mains de formateurs à temps complet, l'entreprise sera tentée de tout réinventer tous les jours, alors que ce serait si simple de faire former par ceux qui savent.

Quels conseils donneriez-vous ?

Il faudrait un peu plus formaliser, un peu plus écrire, un peu plus mettre sur vidéo, un peu plus mettre en système expert. Il faudrait penser aux autres, à ceux qui sont à côté, à ceux qui sont derrière vous. Il faudrait que chacun admette que la réussite c'est quand on facilite le travail de l'autre et non quand on fait des scores. Chacun devrait se sentir responsable de sa contribution au capital de l'entreprise, et le capital ce sont le savoir-faire et l'information. Pour cela, il manque peut-être une impulsion. C'est peut-être au management de pousser chacun vers une nouvelle forme de générosité qui consiste à tailler sa pierre et à la mettre dans l'édifice, alors que beaucoup se contentent du gîte et du couvert.

REFLEXION.

Quelquefois, la culture de l'oral doit céder la place à celle de l'écrit. Que reste-t-il des collaborateurs brillants et de leurs beaux discours ?

14. La dynamique du laid

Carmen est l'une des préposées de l'équipe de nettoyage qui passe régulièrement le soir dans les bureaux du siège. C'est là que l'on rencontre les gens les plus respectables de l'entreprise, les plus distingués, les plus raffinés. Du moins, elle le pensait, jusqu'au jour où elle y a découvert des montagnes de déchets et certains endroits encore plus négligés qu'ailleurs. Son témoignage est édifiant.

Je suppose que dans votre métier on doit en voir des choses

Ca pour sûr que j'en vois des choses. Et ce n'est pas toujours joli joli ! Je me demande comment les gens font pour vivre dans les conditions où ils sont. Les bureaux chez nous c'est la négation du beau, c'est tout sauf la vie. Il n'y a qu'à voir comment ils se comportent pour voir qu'ils ne se plaisent pas. Tenez, prenez les poubelles, ça donne tout de suite la mesure du gaspillage. On y trouve des classeurs presque neufs, du papier non utilisé, des stylos encore en état de marche. Pour tout vous dire, je fournis mes enfants en papeterie rien qu'avec les poubelles du huitième. Pour jeter toutes ces choses, ils ne doivent pas avoir une grande estime pour la «maison».

Quand vous dites que ce n'est pas beau c'est étonnant car ils viennent d'être refaits vos bureaux.

Vous pourriez vivre vous toute l'année dans une «clinique». Je ne sais pas d'ailleurs qui a été chargé de cette rénovation parce que mettre autant d'argent pour arriver à un lieu aussi triste, il faut vraiment le faire. Tout est pâle, tout est aseptisé, tout est automatique, tout est conditionné, tout est fade. Ca tient plus du hangar de luxe que du bureau douillet. Et la lumière, vous avez vu la lumière, elle aussi elle est blanche, elle vous marque les traits au point de donner dix ans de plus à tout le monde. Pour sûr que toute la journée sous les néons ça crée de la clientèle pour les opticiens. Et puis avec leur air conditionné ça vous fait prendre froid pour un rien. Avec toutes ces machines l'air n'est pas sain. Je suis sûr que cela a quelque chose à voir avec toutes ces maladies de la gorge ou du nez que les gens attrapent toute l'année. Sans parler des bureaux des fumeurs et des salles de réunion. Là on se croirait plus dans une fumerie d'opium que dans un bureau. Non vraiment, mais comment les gens peuvent-ils travailler efficacement dans des conditions pareilles.

Il y a des endroits privilégiés ?

Oui, moi j'aime mieux le huitième, l'étage de la direction. Là ils ont une super moquette, chaque bureau a été personnalisé et puis ils ont mis des beaux tableaux dans les couloirs. Ils ont du y mettre des sous mais c'est plutôt réussi. J'ai demandé pourquoi ils n'avaient pas décoré les autres étages et on m'a dit que c'était pour des raisons de sécurité. Je ne sais pas si c'est vrai, mais je crois plutôt que c'est parce que tout le monde s'en fout et que personne n'est vraiment responsable de la beauté des locaux. Je crois que les gens ne sont pas très concernés par l'endroit où ils travaillent. Pourtant, c'est bien là qu'ils passent la plus grande partie de leur vie.

Dans quel état trouvez-vous les locaux quand vous commencez votre travail ?

On a l'impression qu'il y a eu un tremblement de terre. Il y a des papiers partout. Faut dire qu'avec l'informatique il y a des tonnes de listings. Et puis on a souvent l'impression que les gens sont partis précipitamment, laissant leurs bureaux mal rangés, se disant que demain ça irait mieux. Alors bien sûr, il arrive que l'on jette des trucs qu'il aurait pas fallu. Entre parenthèses, si je travaillais pour le KGB je pourrais leur en raconter des choses avec ce que les gens laissent traîner. Le plus pitoyable, c'est l'état des toilettes, je ne sais pas si les gens sont aussi sales chez eux, mais pour des gens qui ont des responsabilités comme ils disent, ça ne fait vraiment pas très sérieux.

C'est partout pareil ?

Pas dans tous les services. Ca dépend un peu du chef. Je crois que c'est un peu lui qui donne l'exemple. Il y en a un au quatrième qui a donné un budget décoration à ses collaborateurs. Ils ont toutes les semaines des fleurs nouvelles, ils ont aménagé leur coin café, ils ont mis des posters. C'est drôlement plus vivant. Et puis on le voit bien, quand on croise les gens qui y travaillent. Ils ont l'air plus heureux, plus souriants. Ils vous disent bonjour, eux. Je ne voudrais pas généraliser mais plus les locaux sont tristes, plus les gens le sont, et plus les locaux sont gais plus les gens sont sympas.

REFLEXION

Montre-moi ton bureau je te dirai qui tu es et quel patron tu as. Le respect des hommes aurait-il quelque chose à voir avec le respect des choses et des lieux ?

15. Le fossoyeur de dollars

Le temps est aux économies, il faut "coûte que coûte" réduire les dépenses, c'est certain ! Il n'y a pas longtemps, j'ai rencontré Jean, un directeur financier qui a appliqué ce principe au pied de la lettre. Il a entre autre économisé des millions de francs sur le budget de communication et supprimé une partie de la rémunération variable des commerciaux. Il a atteint ses objectifs en un temps record. De l'avis de certains, c'est un excellent directeur financier.

Je suppose que votre métier ne doit pas vous faire que des amis ?

Par définition, oui, bien sûr. Eux, ils dépensent, moi j'économise. Je suis un peu la police. C'est un rôle ingrat vous savez. Mais moi, ma religion a toujours été qu'un sou d'économisé était un sou de gagné. Alors je traque les excès, je débusque les dépassements, je tire sur les achats, et j'essaie de comprimer au maximum les budgets. C'est une guerre de tous les instants car on ne peut vraiment faire confiance à personne.

Comment faites-vous pour savoir si une réduction de budget est justifiée ?

Si on écoute les gens, elle ne l'est jamais. Chaque personne est indispensable et chaque centime est vital. Moi je coupe et après on voit. Quelquefois, il faut faire marche arrière, mais souvent, après quelques semaines où ils me font la gueule, ils finissent par ne plus m'en parler. Tenez, par exemple, au service communication, je leur ai coupé 40 % de leur budget car il fallait trouver des économies. Au début, ils ont hurlé, ils m'ont menacé. Et puis ça a fini par se tasser. Mais enfin aujourd'hui le pouvoir est à la finance et je sais que je suis soutenu en haut lieu. Alors, pour savoir si une réduction de budget est justifiée je leur dis que si je ne réduis pas leur budget, je serai peut-être obligé de leur couper des têtes. Ils sont très vite calmés vous savez. De toutes façons, on sait bien que tout le monde bidonne les budgets, alors si on en enlève un peu ils se débrouilleront quand même !

Cela vous amène vraisemblablement à interrompre des projets presque en phase terminale ?

C'est vrai et on me dit toujours que c'est bête de perdre tout l'investissement alors que 60 ou 70% ont déjà été investis. Mais moi, ce que je veux, c'est des E-CO-NO-MIES. Quand ça ira mieux on pourra alors réinvestir, quitte à recommencer à zéro certaines démarches. Pour l'instant on n'a pas les moyens, alors on élague et on se concentre sur l'essentiel.

Vous n'avez pas peur de démotiver les gens ?

Je ne suis pas payé pour gérer les états d'âme des gens. S'ils ne sont pas contents, ils peuvent toujours aller ailleurs. C'est d'ailleurs ce que font certains d'entre eux. Ce qui est essentiel pour moi c'est le bilan et surtout la dernière ligne. Alors, la motivation des gens dans tout ça, ça me fait doucement rigoler. Nous sommes une entreprise et pas l'assistance publique. On est là pour faire du profit pas pour s'amuser.

Et les licenciements ?

Là c'est plus compliqué car il y a tout un arsenal juridique à mettre en œuvre. Et puis il y aussi la sensiblerie de certains. La rentabilité d'une entreprise ne supporte pas les écarts affectifs. Quand l'entreprise a les moyens, elle peut nourrir les gens, quand elle ne les a plus elle doit s'en séparer. Alors bien entendu le problème que l'on a c'est que les lois nous amènent à préférer la mise en retraite anticipée aux licenciements. Or, ce sont souvent ceux qui ont le plus de compétences et d'expérience. Enfin, comme ce sont les plus anciens dans un premier temps ça allège nettement la charge salariale. Il sera toujours temps de former leurs remplaçants le jour venu.

Comment jugez-vous de votre efficacité ?

Rien de plus simple, je demande à être jugé sur les économies que je fais réaliser. D'ailleurs je viens de proposer de modifier la rémunération des vendeurs car je trouve qu'ils gagnent des sommes scandaleuses. Là on va économiser de l'argent.

Et il n'y a pas de risque pour vos ventes ?

Pensez donc, ce n'est pas 20 ou 30 % de moins sur les commissions qui va les empêcher d'avancer. Et puis, de toutes façons, les clients continueront à acheter nos produits. Ils ont toujours été fidèles.

REFLEXION

Cela me rappelle le procès d'un chirurgien américain qui plaida la réussite technique de l'opération, alors que le patient en était mort.

16. Monsieur Anti-Gaspi est arrivé

Dans cette entreprise, le nouveau président a pris conscience que les innombrables et divers gaspillages constatés ci et là étaient devenus si coûteux qu'ils allaient finir par mettre en péril l'ensemble du système. Il avait la profonde conviction que les gaspillages avaient déjà rendu dérisoires tous progrès que l'entreprise pouvait accomplir par ailleurs, comme la qualité des produits, la satisfaction des clients ou encore quelques améliorations au niveau social. Bientôt, tout cela, pensait-il, n'allait plus avoir aucun sens ! Le Président décida donc d'embaucher un homme ayant pour mission d'arrêter l'hémorragie et de renverser la tendance.

Certains éminents membres de la Direction avaient alors exprimés un grand doute en considérant cette décision comme utopique et de pure fiction. Pourtant, pour moi qui ai eu le plaisir de rencontrer cet homme, il me semble que les propos qu'il m'a tenus étaient pleins de bon sens ou alors je n'ai rien compris.

Vous venez d'être nommé directeur anti-gaspi, pourquoi ?

Toute entreprise se caractérise par une capacité énorme de gaspillage. Des études américaines récentes démontrent que si quelques mesures simples anti-gaspi étaient prises dans les entreprises, elles permettraient sans problème d'augmenter les salaires de 10 à 30 % suivant les secteurs d'activité. Ca vous donne l'ampleur du problème.

Quels sont les fondements de ces mesures ?

Ils sont très simples. J'en vois deux principaux : la reconnaissance et la remise en cause. La reconnaissance s'adresse aux hommes, la remise en cause aux méthodes.

Concrètement, ça veut dire quoi ?

Du côté des hommes, tout part de l'acte de management. C'est à lui de former, de reconnaître, de mobiliser l'intelligence, de faire surgir la créativité, d'ouvrir les horizons, de faire que chacun exprime ce qu'il a de meilleur en lui. Le management est l'enjeu fondamental et il ne peut fonctionner que s'il est initié par le sommet et incarné par le premier cercle de direction. En effet, comment demander à un contremaître de faire des économies s'il voit ses patrons aller dans les plus grands restaurants de la ville ou s'offrir de coûteux véhicules de fonction. La démarche anti-gaspi est une dynamique qui va du sommet vers la base et seul l'exemple peut la rendre crédible et durable. «Faites ce que je fais» vaut dix fois mieux que «faites ce que je dis». C'est peut-être ce qu'oublie trop souvent les managers qui se croient au-dessus du système alors qu'ils sont en fait au milieu, au centre de tous les regards. L'enjeu du management, c'est la motivation et les fruits de la motivation sont la performance et la qualité. Imaginez les trésors que recèle l'entreprise si on se donne la motivation des hommes comme objectif de management.

Et les méthodes ?

La motivation est l'énergie, la méthode est la matière qui va permettre de transformer une énergie positive en un acte réussi. L'absence de méthode finit par décourager tout individu aussi motivé soit-il. Dès qu'elle existe, elle doit être contestée pour être améliorée. Rien de plus dangereux que de figer une méthode sous prétexte qu'elle donnait satisfaction hier. Le gaspillage est souvent le fruit d'automatismes et de méthodes ne correspondant plus à des réalités nouvelles. Aussi doit-on chaque jour se poser la même question : que changer dans ma façon de faire pour améliorer l'efficacité de mon action ? Et c'est ainsi que l'on en revient à l'homme, car la remise en cause des méthodes ne peut trouver sa source que dans la remise en cause individuelle. C'est ainsi que l'entreprise devient vivante et préserve sa viabilité.

Quelle va être votre première action ?

Auditer le comportement et les méthodes du comité de direction pour déclencher le changement là où il se doit. Si je réussis à ce niveau-là, je n'ai aucun doute sur la suite de la démarche.

REFLEXION

La plus petite des actions dans l'entreprise n'est en fait dictée que par le comportement de ses dirigeants.