



THE REAL HARD FACTORS IN BUSINESS ARE THE SOFT FACTORS

En tant que Directeur Technique chez le plus grand équipementier automobile, vous avez travaillé avec Organon Consulting à la réorganisation de la production d'un site de 1200 employés. Quelle était votre problématique ?

J'ai fait deux fois appel à Organon. Dans le premier cas, il s'agissait d'harmoniser la coopération entre les services Méthodes et Process d'un côté et la production de l'autre côté. Dans le deuxième cas, il s'agissait de préparer le dialogue et les communications pour préparer le personnel au transfert de ligne de production, notamment des "Low cost countries."

Pourquoi avoir fait appel à un cabinet spécialisé en communication et en RH ?

En effet, j'ai fait la connaissance d'Organon à l'occasion d'une intervention dans un domaine RH et social. J'étais satisfait et, franchement, même un peu étonné du succès durable de la solution mise en oeuvre. Dans les domaines techniques, ce que l'on appelle souvent (mais étrangement) le "facteur humain" me paraît toujours décisif. L'humain n'est pas un facteur, c'est un acteur ! Je travaille dans de grands groupes automobiles depuis près de 20 ans et je constate que les résultats dépendent étroitement de la culture et de la communication des entreprises. J'ai envie de résumer une partie de mon expérience professionnelle en disant : "The real hard factors in business are the soft factors". Les entreprises, qui génèrent d'une façon durable des valeurs économiques, ont toujours une culture favorisant l'engagement, la responsabilité et l'esprit d'équipe. Ce sont des facteurs difficiles à quantifier et pour cela nommé typiquement dans la littérature anglo-saxon "soft factors". L'organisation et la rationalisation des outils de production et des processus en R&D est nécessaire, évidemment, mais pas suffisante. Pour améliorer la qualité de manière significative le lean thinking ne saurait exclure la construction d'une "culture entreprise". Cela implique la mise en place d'un système de valeurs qui permet de donner du sens au travail, et ceci pour tous les collaborateurs.

C'est ce qu'Organon Consulting appelle une éthique, c'est-à-dire un système de représentations et de règles communes permettant à chacun de construire une véritable solidarité dans l'effort. C'est cet esprit de corps, cette conscience collective qui constitue, selon moi, la garantie que toutes les mesures d'organisation matérielle de la production seront bien comprises et bien appliquées.

Concrètement, quel dispositif avez-vous mis en place avec Organon Consulting ?

Avant tout, j'ai demandé à Organon Consulting d'analyser notre système de communication (de la R&D à la planification) pour en saisir les dysfonctionnements. Organon Consulting a confirmé la plupart de nos constats mais il en a proposé une description inspirée par les concepts de sa discipline (la linguistique). Ce regard différent, utilisant des outils peu usités dans l'industrie nous a donné une image plus précise de l'ensemble des problèmes à résoudre.

Évidemment, comme tout audit classique, le rapport d'Organon Consulting était suivi de recommandations bien hiérarchisées et demandant certaines ressources internes que nous ne pouvions mobiliser. J'ai donc tout naturellement demandé à Organon Consulting de mettre en place ses propres conseils. Sans trop dévoiler les méthodes de ce cabinet, je dirai qu'ils ont travaillé un peu comme dans un cas de résolution de conflit ou de team building à grande échelle, leur objectif étant de créer du lien, du sens et de la solidarité de la R&D allemande jusqu'à l'opérateur du site français.



INTERVIEW www.rhdomain.com - RH Demain - 60 rue de Caumartin - 75009 PARIS

Vous étiez directeur d'un site de production en Normandie d'une entreprise allemande. Vous-même êtes allemand. Est-ce que ces deux cultures ont joué un rôle dans les conflits d'entreprise ?

L'interculturalité posait des problèmes spécifiques, mais loin d'être insurmontables.

Pour Organon Consulting, bizarrement, c'est même un terrain fertile de collaboration... Dans notre cas, il s'agissait surtout d'encourager les ingénieurs de production (français) à prendre et à défendre leurs responsabilités vis-à-vis des ingénieurs du R&D (allemand). Et cela en acceptant des attitudes différentes de communication. Si les Allemands ont tendance à identifier et à exprimer les problèmes en réunion (souvent de façon très directe) les Français préfèrent parler des difficultés sous forme de dialogue personnel et informel. Les réunions françaises sont conduites d'une façon structurée et ne font pas trop état des oppositions, l'atmosphère y est plutôt consensuelle.

Nous avons identifié avec Organon les difficultés de nos collaborateurs. En les prenant avec beaucoup de sérieux et en répondant avec précision à leurs demandes, nous les avons encouragés à mieux assumer leurs positions et leurs responsabilités dans les réunions face à leurs collègues allemands, de manière plus directe et plus franche.

S'il n'en fallait qu'un, quel conseil donneriez-vous pour améliorer la qualité ?

Dans les grandes entreprises, j'ai observé une tendance à favoriser la mobilité et la flexibilité au détriment des valeurs comme la compétence et l'expérience. On a vu des carrières se construire aisément grâce à la direction de projets bien présentés et bien démarrés (en particulier des réorganisations). Ces managers laissent ensuite à d'autres le soin de les gérer et d'en subir les conséquences. C'est au successeur et aux collaborateurs d'assumer des choix pris par un autre. Ce mode de fonctionnement semble être posé comme une évidence sans que l'on ait à prouver son efficacité. A mon sens aussi, le critère de flexibilité est devenu un peu de trop prégnant pour évaluer un bon collaborateur, cela peut avoir des conséquences néfastes sur la cohérence des organisations. Il faut changer cela.

Peut-être faudrait-il mieux former et sensibiliser les DRH au genre de techniques appliquées par Organon Consulting. Trop souvent, la GRH reste cantonnée dans des aspects administratifs ou législatifs. C'est, bien sûr, son cœur de métier car cette fonction s'ancre historiquement dans la gestion du personnel. Néanmoins, je pense qu'il faut donner à la fonction RH davantage de responsabilité à l'égard de la construction d'une éthique à l'entreprise. Il faut qu'elle organise des actions dans le domaine de la culture d'entreprise. Je pense que cela valoriserait la fonction et ce serait très enrichissant pour les services RH, mais surtout, je l'ai constaté cela et améliore toujours significativement les performances de toute l'organisation, je le répète : "The real hard factors in business are the soft factors" !

Paris, le 14/11/2007



Gerhard MEHLER : Allemand, âgé de 52 ans, docteur en physique théorique.

Employé depuis 20 ans, dont 5 ans en France, dans le secteur électronique de l'automobile à des postes de responsabilité en production (Directeur général technique) et en recherche et développement (Vice President Engineering). Marié à une Française et père de trois enfants bilingues.