

Le progrès est un dialogue

Suis-je un accélérateur ou un frein pour mon entreprise ?

La direction dans laquelle je la conduis est-elle la bonne ?

Ces questions rythment nos parcours de dirigeants et nos réponses – quelles qu’elles soient – confirment la raison d’être de l’Apm : le progrès du dirigeant est un levier essentiel du progrès de l’entreprise.

Le progrès du dirigeant, c’est une intention et une orientation.

C’est d’abord une intention, une dynamique personnelle. C’est avoir envie de s’améliorer, se mettre en recherche et ne pas se contenter du *statu quo*. C’est la curiosité pas la routine. C’est aussi la disponibilité à rencontrer et confronter d’autres points de vue. C’est l’ouverture pas le blocage. C’est enfin la volonté constante d’apprendre à s’adapter et prendre des risques, au-delà de sa zone de confort.

C’est aussi une orientation, une direction à découvrir et choisir. Progresser c’est apprendre à débusquer les angles morts qui nous aveuglent, à reconnaître les modèles mentaux qui nous guident, souvent à notre insu, et nous empêchent de lire la réalité qui s’installe. Progresser, c’est savoir changer d’avis et accepter d’apprendre ce qu’il faut apprendre, pas ce qu’on a envie d’apprendre, chemin séduisant mais souvent sans issue. La rencontre Apm est un lieu et un moment privilégiés pour faire émerger ces questions, nourrir les découvertes et changer d’avis !

La mise en débat de l’orientation et du sens du progrès de l’entreprise s’est vraiment imposée à l’Apm au début des années 2000 avec l’arrivée de nouveaux experts, en particulier Maximilien Rouer et Jean Marc Jancovici, tous deux peu connus à l’époque. Leur propos sur les énergies fossiles, l’empreinte carbone et l’impact climatique était difficile à entendre et à accepter car il remettait en cause radicalement les fondements et l’orientation même de notre définition du progrès.

Le Progrès de la Société
par
Le Progrès de l'Entreprise
par
Le Progrès du Dirigeant

En effet, pour ma génération, contemporaine de la création de l’Apm, le progrès était synonyme d’évolution positive par la création de richesses utiles et accessibles. L’entreprise était l’outil de création de ces richesses utiles. Cette création de richesses ne devait pas se faire aux dépens de ceux et celles qui les

produisaient, des clients qui les utilisaient et de la société qui les rendait possibles : le progrès économique nourrissait le progrès social et sociétal.

Au fil du temps, cette hypothèse du progrès avec son sillage d'avancées et de résultats incontestables avait formé le socle implicite de nos actions.

Mais la prise en compte de l'impact environnemental, au milieu des années quatre-vingt, allait peu à peu changer la donne : le progrès économique doit certes nourrir le progrès social et sociétal, mais il ne doit pas épuiser la planète, notre seul lieu de vie et d'avenir. Sinon, ce n'est plus un progrès mais un recul aux conséquences funestes.

Il faudra encore plusieurs décennies pour que cette perspective émergente devienne une réalité évidente.

Le passage de Maximilien dans mon club, en mai 2006, fut un déclic décisif. Mon entreprise avait déjà fait ses premiers pas vers le développement durable : nous étions certifiés ISO 14 001 depuis 1998, nous avons démarré une démarche d'éco-conception mais nos progrès étaient lents. Son intervention, qui ouvrait des pistes très concrètes, m'avait perturbé, provoquant de vives discussions dans le club puis dans mon entreprise.

Il me fallut du temps pour changer d'avis. Après quelques mois de réflexion, je décidais de franchir le pas en proposant –pour orienter nos actions futures– d'établir le bilan carbone de l'entreprise, un nouvel outil de diagnostic que Maximilien avait évoqué¹. Les résultats furent sans appel : nos produits représentaient 70 % de notre empreinte écologique. Nous nous sommes alors donnés pour but de réduire leur poids. Nous visions un gain de 5-10 %. Trois ans plus tard, nous obtenions entre 15 et 25 % d'allègement de matière sur les produits revisités.

En parallèle nous avons aussi engagé une démarche « Lean » pour améliorer la performance de l'entreprise. Les résultats économiques et sociaux avaient été au rendez-vous : amélioration significative du service clients, de la qualité, des conditions de travail, réduction des délais et des accidents, élimination des gaspillages, etc. Mais, à notre grande surprise, les progrès furent encore plus spectaculaires sur l'axe environnemental. En réussissant à diviser par trois nos stocks et les moyens logistiques associés, en relocalisant nos fournisseurs pour mieux servir nos clients, le Lean nous a permis de réduire drastiquement et de façon durable notre empreinte carbone industrielle. De même, l'amélioration de la qualité – outre la réduction des gaspillages de ressources – libéra de nouvelles capacités et réduisit de moitié nos besoins en investissements industriels.

Nous n'étions qu'au début d'un long parcours, mais cette expérience allait nous conforter ensuite dans la poursuite d'une stratégie Lean² comme premier levier de progrès.

¹ Le bilan carbone, proposé par l'ADEME en 2004 est une méthode construite par Jean Marc Jancovici

² *La Stratégie Lean* -Michael Ballé, Dan Jones, Jacques Chaize, Orrest Fiume- Eyrolles 2018

Avec le recul, je tire deux leçons de cette séquence de « progrès ».

Le progrès de mon entreprise, d'abord. Notre première avancée avait été d'accepter de regarder la réalité en face en choisissant une mesure objective (le bilan carbone) pour cadrer notre démarche. Pour nous orienter, nous avons ensuite utilisé l'approche Lean à partir des enjeux au cœur de notre raison d'être (satisfaction des clients et des collaborateurs, utilité sociétale, performance énergétique).

En faisant « l'hélicoptère » entre la raison d'être et l'activité quotidienne, nous avons pu ainsi travailler simultanément sur toutes les dimensions de l'entreprise : le but, le chemin et le voyage. Revisiter et questionner le but – la raison d'être – nous avait conduits à questionner le chemin, notre stratégie, en particulier l'usage et la consommation de ressources ; revisiter le chemin stratégique nous avait ensuite convaincus d'expérimenter de nouvelles façons de faire – passer des flux poussés aux flux tirés – qui ont profondément transformé l'activité opérationnelle, notre voyage quotidien.

Enfin, les outils d'apprentissage Lean³ nous ont aidés à partager les questionnements, à découvrir et coconstruire les solutions évoquées plus haut : réduire d'un quart le poids des produits, diviser par trois les stocks, éliminer les gaspillages de ressources et d'investissements, ceci n'avait été rendu possible qu'en changeant d'avis, en débusquant et abandonnant les idées fausses qui auparavant nous faisaient tenir pour un progrès certain ce qui n'était que la poursuite optimisée d'une routine.

À quoi bon en effet améliorer l'efficacité opérationnelle du voyage, affiner l'itinéraire stratégique si la destination est une impasse ?

Mon progrès de dirigeant, c'est la deuxième leçon.

Là, plus que jamais, « la porte du changement s'ouvre de l'intérieur ⁴ ».

Si je n'avais pas eu le « déclic » à la suite de l'intervention de Maximilien, quel aurait été l'itinéraire de mon entreprise ? Je ne sais pas. Ce que je sais, c'est que cette rencontre de club a cristallisé et catalysé une réflexion lacunaire et une rumination plus ou moins consciente qui, sans doute, auraient tardé à éclore et se concrétiser. Favoriser le déclic, c'est l'originalité puissante de l'offre et de la démarche Apm.

L'offre. Chaque mois, la diversité des thèmes et des experts permettent aux membres du club d'interroger et de nourrir l'une ou plusieurs des dimensions de l'entreprise, avec la même intensité, sans faire d'impasse au prétexte que le sujet est difficile ou trop éloigné de notre pratique quotidienne.

La démarche. Une journée Apm, ce n'est pas une conférence mais une rencontre : c'est un échange nourri et nourrissant entre l'expert et les membres du club, entre

³ *Apprendre à apprendre avec le Lean*. Michael Ballé, Jacques Chaize, Régis Médina, Anne-Lise Seltzer. Eyrolles 2021

⁴ *La Porte du Changement s'ouvre de l'intérieur*. Jacques Chaize. Calmann-Lévy 1992

les membres du club eux-mêmes. Ces échanges et interactions permettent – en creux ou en relief – de faire apparaître les angles morts, les modèles mentaux installés, les résistances qui s'affirment et celles qui s'enferment dans le silence.

Le déclic peut venir de l'expert ou des réactions des membres du club. Dans les deux cas, j'ai pu observer que le déclic se produit le plus souvent, non par adhésion mais par opposition. Le déclic – ce premier pas du progrès – se produit quand on passe du monologue silencieux du refus à l'objection affirmée qui lance le débat.

Le progrès ne se construit pas sur un monologue.

Le progrès se nourrit du dialogue entre nos convictions les plus ancrées et nos questionnements les plus ouverts. C'est ainsi que se construit le progrès du dirigeant, pour le progrès de l'entreprise... pour le progrès de la société et notre écosystème de vie.

Le progrès est un dialogue.

Jacques Chaize

02.03.2023