

# go between

gosystem®  
INTERNATIONAL

arthusa  
REDÉCOUVRIR ET ENRICHIR L'ESSENTIEL

n°20 – JANVIER 2012

[www.gosystem-international.com](http://www.gosystem-international.com)

[www.arthusa.com](http://www.arthusa.com)



## EDITORIAL

*Par Philippe Crouÿ*

Un numéro de vœux est toujours un exercice délicat : comment ne pas rester dans des généralités qui reflètent mal le souci que l'on a de dire à chacun que l'on pense personnellement à lui ?

Nous espérons résoudre cette délicate question pour 2012 en vous proposant des cadeaux que chacun puisse s'approprier :

Cadeau d'un texte attribué à Charlie Chaplin sur le soir de sa vie « Le jour où je me suis aimé ».

Cadeau d'un témoignage fort de foi dans les hommes. Orthotech est l'exemple d'une démarche où la prise en considération des personnes débouche sur la performance économique. Une affirmation porteuse d'espoir à

l'aube d'une année où les difficultés sont à l'ordre du jour.

Nous y avons adjoint un texte de réflexion sur la création de valeur et la culture d'entreprise.

Nous vous souhaitons une heureuse année 2012. Que des opportunités s'y fassent jour. Que les obstacles y soient des occasions d'exercer avec succès votre créativité et, collectivement, d'innover pour le plus grand bien de vos clients et de vos entreprises.

## SOMMAIRE

Éditorial : .....	1
Nos clients ont la parole : ORTHOTECH.....	2
PERFORMANCE :	
développer une culture de la valeur.....	3
Le jour où je me suis aimé pour de vrai .....	4
Lu pour vous .....	5

## NOS CLIENTS ONT LA PAROLE

### ORTHOTHEC

#### Histoire exemplaire, histoire d'hommes

##### Orthèse

Orthotech exerce son activité dans l'orthèse. Qu'est ce que l'orthèse ? Alors que la prothèse remplace un élément manquant, l'orthèse compense une fonction absente ou déficitaire, assiste une structure articulaire ou musculaire ou stabilise un segment corporel pendant une phase de réadaptation ou de repos. Dans la pratique, un appareil orthopédique est un corset ou un siège-coque. Toujours sur-mesure (et c'est sa fonction essentielle), il est prescrit, dans un hôpital ou un établissement de rééducation, à des adultes ou, le plus souvent, à des enfants. L'urgence de l'appareillage est une donnée permanente : il faut soulager, permettre de vivre le mieux possible et le plus vite possible. Et l'excellence (le confort du « patient ») est un passage obligé.

##### Un secteur sous contrainte

La structure médicale est le prescripteur et, particularité notable, le client final ressent mal un appareillage qui, le plus souvent, s'il soulage, « signe le handicap ». Qualité du produit et qualité relationnelle sont, de ce fait, essentielles. Les tarifs sont strictement encadrés et, à titre d'exemple, les frais de déplacement de l'orthésiste ne sont pas pris en compte.

##### Un métier à base de compétence

La technique de base est le moulage en plâtre, qui donne naissance à une structure thermoformée qui est ensuite « habillée ». Un métier « d'artisans » où la formation demande une dizaine d'années. Un métier empreint de conservatisme : conservatisme de prescripteurs naturellement réticents aux innovations technologiques telles que la numérisation du moule. Conservatisme d'orthésistes qui peuvent se considérer comme propriétaires d'une compétence pointue et longue à maîtriser.

##### Un fondateur visionnaire

Jean-François Belloch a fondé son entreprise en 1986. L'histoire de l'entreprise, qui emploie 25 personnes, a connu une accélération à partir de 2000, lors de l'installation dans ses locaux actuels, à Saint Maur en banlieue parisienne. Elle est marquée par une double vision du fondateur, révolutionnaire dans un tel secteur :

- la recherche de l'excellence technique, qui s'est traduite par la mise en place d'outils informatisés (fraisage des blocs de mousse pour la constitution des coques et corsets, outil de travail des moules sur écran, une technologie exceptionnelle dans ce secteur).
- La conviction que les hommes sont premiers et que l'intelligence collective peut faire mieux que l'artisanat individuel. « chacun doit devenir son propre patron », en entendant par là un appel à l'initiative et à la créativité, dans un cadre collectif. Un message qui resté longtemps incompris, chacun l'entendant comme « faire ce que je veux, comme je le veux ».

##### Un tournant (2008)

L'adhésion à une proposition de la chambre de commerce locale (Évry) en 2006 a marqué un tournant. L'audit de « production/productivité » a, en effet, été à l'origine d'une rencontre qui s'est révélée fertile avec une consultante, Dominique Bonafin, du cabinet Soluna, membre du réseau GO. Cela a été le choc du « c'est possible avec les hommes » avec une « pédagogie ouvre-boîte ». La première étape a été, en 2008, pour les 6 principaux membres de l'entreprise, le parcours GO-Management. La révélation que la pédagogie GO peut « ouvrir les têtes », vaincre les peurs de ne plus maîtriser lorsque l'on partage, que le travail en commun est source de richesse, que la résolution des conflits peut être non violente.



##### Une histoire qui s'accélère (2010)

Renforcé dans ses intuitions, Jean-François Belloch, appuyé par son épouse qui assume depuis les débuts la partie administrative et par Céline, en charge des RH, prend la décision de proposer le parcours GO-C à tous les salariés (d'octobre 2009 à mai 2010). Prenant appui sur la

possibilité qu'offrent les parcours GO d'une animation interne, elle est assurée par Céline. Les résultats sont probants : une prise de confiance des participants en eux-mêmes et le « décollage » de la communication interne. L'expression individuelle des ressentis transforme la nature des conflits interpersonnels et donne les moyens de les résoudre. GO décontracte, ouvre et, progressivement, débouche sur la prise de conscience du sens de l'aventure collective.

### **Le décollage de « l'intelligence collective » (2010/2011)**

Rapidement apparaît une chute de l'absentéisme : on fait équipe. Suivent, en 2010/2011, des étapes majeures, assumées par les salariés eux-mêmes :

- L'organisation physique de l'atelier (emplacement des outils),
- La maîtrise du planning, problème jusque là insoluble : la production (une centaine d'orthèses par mois) est organisée en 4 ateliers (modelage, thermoformage, montage et garnissage),
- Apparaît le « débriefing », en début et en fin de journée, auquel tous participent : identification des difficultés, « contrats » entre ateliers, résolution des problèmes au plus près du terrain.

### **Des perspectives prometteuses**

En 2011, sont mis en place les entretiens d'évaluation, centrés sur les talents et les difficultés de chacun. La production devient fluide. La finalisation des gammes de production est prévue pour la fin de l'année.

### **Conclusions provisoires**

Un dirigeant visionnaire. Une consultante qui a su conquérir la confiance et mettre en œuvre des parcours GO qui ont révélé tout leur potentiel, qui sont venus conforter le dirigeant dans ses intuitions et baliser le cheminement. Un « sens commun » qui s'est développé et, avec le respect des personnes, a renforcé profondément l'attachement à l'entreprise. Une « base » qui, devenue motrice, pousse et affiche des exigences vis-à-vis de la hiérarchie. Quelques départs d'anciens qui n'ont pas supporté la remise en cause. Les fondements d'une aventure qui est d'abord humaine sont posés. La prochaine étape s'intitule « décollage de la rentabilité ». Son ancrage dans une technologie de pointe et dans l'implication de chacun rend optimiste sur les résultats à venir. La démonstration que la foi du dirigeant dans les

hommes est contagieuse et porteuse de performance.



## **PERFORMANCE : Développer une culture de la création de valeur**

*La conception courante de « création de valeur » est réductrice dès lors qu'elle concerne implicitement le seul actionnaire : la création de richesse est en pratique création de richesse pour le client. Cela conduit à s'interroger sur les 2 voies de développement de la performance économique : réduire les coûts et accroître les ventes.*

*Dans une conception répandue, le dirigeant efficace se préoccupe par priorité de réduire les charges. C'est de fait un moyen d'améliorer le résultat financier. L'intérêt d'une telle approche n'est pas discutable : le laxisme est proche du « confort » ; les évolutions d'ensemble conduisent à modifier processus ou façons de faire. Privilégiée de manière trop exclusive, la pression sur les coûts présente néanmoins des risques :*

- *Elle a une limite. Difficile à apprécier, elle traduit l'atteinte des forces vives. L'on passe insensiblement de l'amaigrissement à l'anorexie. De surcroît, l'expérience amène à constater des erreurs dans l'appréciation des gains escomptés, voire des effets pervers non prévus.*
- *Lorsqu'elle correspond à une réduction des effectifs, elle peut porter atteinte à la motivation et l'implication des salariés et peser sur la performance.*
- *Si elle peut influencer favorablement sur la compétitivité, elle peut s'avérer inadéquate ou insuffisante : le prix de revient n'est que*

*l'une des facettes de la réponse aux attentes du client.*

*Enfin, un accent excessif sur la réduction des coûts ou la recherche de la productivité polarise le regard sur l'interne. La « perte de vue du client » qui s'ensuit peut aller jusqu'à inhiber l'écoute des attentes et du marché ou l'innovation au service du client. Cela conduit à s'intéresser au développement des ventes, l'autre voie de la performance économique.*

*La préservation d'un regard client à tous les niveaux est le chemin pour mobiliser l'ensemble des collaborateurs en faisant apparaître à leurs yeux la finalité de l'entreprise et leur contribution. Facteur explicatif et justification des évolutions, le regard client est concrètement le préalable à la sensibilisation du management et des collaborateurs à l'amélioration de la performance, l'optimisation des processus, les évolutions de l'organisation...*

*Bien au-delà des fonctions commerciales, la préoccupation de la satisfaction du client est une composante de la culture de l'entreprise, cet ensemble des façons de penser et de se comporter qu'une collectivité s'est approprié pour permettre et faciliter le « vivre ensemble ».*

*La culture est, pour les nouveaux arrivants, une force d'assimilation considérable, dont la puissance repose sur son caractère « caché ». La culture peut également être, du fait des rigidités et des a-priori inconscients qui la sous-tendent, un facteur de blocage aux évolutions. L'histoire économique est riche d'exemples qui illustrent la puissance créatrice de la culture, mais tout autant les risques parfois mortels qu'elle peut recéler. Elle s'articule autour de questions basiques. Citons-en quelques unes : Quelle est notre ouverture à l'extérieur ? Comment le client est-il vu/regardé/perçu ? Que dit-on des concurrents ? Comment les décisions sont-elles prises ? Comment circulent les informations ? Comment communique-t-on ? Quelle est notre ouverture à la nouveauté, au changement ? Comment concilions-nous court terme et long terme ? Quelle dimension temporelle paraît privilégiée (passé, présent, futur) ?*

*La culture porte en particulier la réponse à une question simple :*

- *Dans quelle mesure fait-on primer l'ordre, sans lequel la collectivité ne saurait être ou fonctionner, au risque de figer dans les modes de fonctionnement les facteurs de désordre que sont clients, collaborateurs, concurrents ?*

- *ou bien dans quelle mesure admet-on le désordre qui facilite l'adaptation de l'organisme aux évolutions de son environnement ?*

*Souci du coût et préoccupation de satisfaction du client sont les deux faces indissociables d'une culture de la performance: « Est-ce que je réponds aux attentes ? Ai-je un moyen de le faire mieux, à meilleur compte ? ».*

Philippe Crouy

**Le jour où je me suis aimé pour de vrai ...**

**Par Charlie Chaplin**

Le jour où je me suis aimé pour de vrai, j'ai compris qu'en toutes circonstances, j'étais à la bonne place, au bon moment. Et alors, j'ai pu me relaxer. Aujourd'hui je sais que cela s'appelle... **l'Estime de soi.**

Le jour où je me suis aimé pour de vrai, j'ai pu percevoir que mon anxiété et ma souffrance émotionnelle n'étaient rien d'autre qu'un signal lorsque je vais à l'encontre de mes convictions. Aujourd'hui je sais que cela s'appelle... **l'Authenticité.**

Le jour où je me suis aimé pour de vrai, j'ai cessé de vouloir une vie différente et j'ai commencé à voir que tout ce qui m'arrive contribue à ma croissance personnelle. Aujourd'hui, je sais que cela s'appelle... **la Maturité.**

Le jour où je me suis aimé pour de vrai, j'ai commencé à percevoir l'abus dans le fait de forcer une situation ou une personne, dans le seul but d'obtenir ce que je veux, sachant très bien que ni la personne ni moi-même ne sommes prêts et que ce n'est pas le moment... Aujourd'hui, je sais que cela s'appelle... **le Respect.**

Le jour où je me suis aimé pour de vrai, j'ai commencé à me libérer de tout ce qui n'était pas salubre, personnes, situations, tout ce qui baissait mon énergie. Au début, ma raison appelait cela de l'égoïsme. Aujourd'hui, je sais que cela s'appelle... **l'Amour propre.**

Le jour où je me suis aimé pour de vrai, j'ai cessé d'avoir peur du temps libre et j'ai arrêté de faire de grands plans, j'ai abandonné les méga-projets du futur. Aujourd'hui, je fais ce qui est correct, ce que

j'aime quand cela me plaît et à mon rythme. Aujourd'hui, je sais que cela s'appelle... **la Simplicité.**

Le jour où je me suis aimé pour de vrai, j'ai cessé de chercher à avoir toujours raison, et je me suis rendu compte de toutes les fois où je me suis trompé. Aujourd'hui, j'ai découvert ... **l'Humilité.**

Le jour où je me suis aimé pour de vrai, j'ai cessé de revivre le passé et de me préoccuper de l'avenir. Aujourd'hui, je vis au présent, là où toute la vie se passe. Aujourd'hui, je vis une seule journée à la fois. Et cela s'appelle... **la Plénitude.**

Le jour où je me suis aimé pour de vrai, j'ai compris que ma tête pouvait me tromper et me décevoir. Mais si je la mets au service de mon cœur, elle devient une alliée très précieuse ! Tout ceci, c'est... **le Savoir vivre.**

Nous ne devons pas avoir peur de nous confronter.

Du chaos naissent les étoiles.

## LU POUR VOUS



### **Le réveil des démons (Jean Pisani-Ferry)**

« Le réveil des démons- la crise de l'euro et comment nous en sortir », Jean Pisani-Ferry, Fayard, 11/2011, 219p, 15€

Un ouvrage d'actualité par le directeur d'un think-tank européen Bruegel. Très pédagogique, l'ouvrage donne une vision large de l'aventure de l'euro, largement improvisée par ses inventeurs. On comprend l'articulation du monétaire et de l'économique. On voit les difficultés qui se profilent et l'étroitesse d'un chemin sous contrainte. Le prix à payer pour un retour en arrière serait à coup sûr exorbitant et le résultat profondément incertain. Reste à inventer le projet politique qui seul peut donner aux pays et aux économies le fondement d'une monnaie unique stable. Éclairant, lucide. Un appel au courage.

### **La France sans ses usines (Patrick Artus, Marie-Paule Virard)**

« La France sans ses usines », Patrick Artus, Marie-Paule Virard, Fayard, 10/2011, Fayard, 171p, 16€

L'histoire de la désindustrialisation qui s'est accélérée de manière très préoccupante à la suite de l'avènement de l'euro. Tous les indicateurs convergent et les explications avancées sont crédibles, solides, étayées. Les voies de solution aussi, au delà des « rêves paresseux » d'un prix Goncourt préconisant une France réduite à une « Floride européenne ». La réalité économique serait beaucoup moins souriante et humainement profondément décevante : une abdication. Le sursaut, quant à lui, impose de prendre à bras le corps les réalités qui s'appellent R&D, PME à soutenir, formation aux métiers industriels, fiscalité adaptée. Rien qui ne soit hors de portée, mais à coup sûr un effort collectif inscrit dans la durée, qui suppose une prise de conscience et l'affirmation de choix politiques clairs.

### **Chemins de traverse (Emmanuel Faber)**

« Chemins de traverse – Vivre l'économie autrement », Emmanuel Faber, Albin Michel, 11/2011, 221p, 18€

L'histoire d'une vie de dirigeant (Emmanuel Faber est n°2 du groupe Danone). Un dirigeant qui s'interroge et emprunte volontiers les chemins de traverse qui répondent à ses convictions personnelles de foi dans les hommes, de lacunes inhérentes au système capitaliste. Et la démonstration est convaincante : oui, il est possible de penser et de faire autrement, d'être fidèle à soi en s'engageant dans des causes qui « valent », et cela peut prendre du sens pour les centaines de milliers de salariés d'une multinationale comme Danone. Des interrogations qui dérangent et ouvrent des perspectives.

