

Christian Maréchal

Meurtres à l'ombre de la qualité

Roman policier
à l'usage des managers

À lire
pendant
les heures
de travail!



INSEP CONSULTING
Éditions

Christian Maréchal

Meurtres à l'ombre de la qualité

Roman policier
à l'usage des managers

INSEP CONSULTING
Éditions

*Je dédie ce livre à mes trois enfants,
Natalie, William et Laurent*

INSEP CONSULTING *Éditions* est un département d'INSEP CONSULTING

www.insep.com

Le Code de la Propriété Intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L335-2 et suivants du Code de la Propriété Intellectuelle.

ISBN : 2-914006-18-7

ISSN : 02916770

Dépôt Légal 2002

© INSEP CONSULTING *Éditions* - Paris
18 bd Malesherbes - 75008 Paris

Avant-propos

Vous avez entre les mains deux livres en un : un roman policier qui est en même temps un ouvrage sur la qualité dans l'entreprise. Vous pouvez donc lire ce livre comme un polar ; c'en est un. Mais, sachez-le, vous allez subrepticement être entraîné par l'auteur sur un autre terrain, celui du management de la qualité.

En effet, l'intrigue se passe dans une entreprise et à la fin de chaque chapitre, l'auteur vous pose des questions sur ce que l'on constate dans cette entreprise, sur la mise en œuvre éventuelle des principes de la qualité... C'est une invitation à revisiter les principes de la qualité et à observer en quoi ils sont parfois malmenés par les systèmes mis en place. Un renvoi à la fin du livre apporte quelques réponses édifiantes.

Mais direz-vous avec un trouble grandissant : pourquoi ce mélange de genre que rien ne justifie ... *et pourquoi pas* ? Pourquoi la qualité devrait elle être ennuyeuse ? Pourquoi ne pas joindre l'utile à l'agréable ? Pourquoi ne pas apporter un peu de fraîcheur ? Pourquoi ne pas faire preuve d'audace ? ... Voilà pourquoi, à l'époque de l'ingénierie simultanée et à l'heure de la réduction du temps de travail, je vous invite à faire deux activités à la fois : la lecture agréable d'une histoire surprenante *et* une révision de votre connaissance des principes de la qualité.

Ce livre est issu d'un constat. De nombreux ouvrages présentent les différentes facettes de la qualité : l'ISO 9000, la certification, l'E.F.Q.M.¹, les processus... Mais il faut le reconnaître, généralement, on n'a pas envie de se jeter sur ces livres pour les avaler de la 1^{ère} à la dernière page. D'où l'idée de faire un roman pour mobiliser toute l'attention du lecteur, puis l'entraîner habilement dans un autre champ en lui faisant toucher du doigt la mise en application des principes de la qualité.

Ainsi vous allez découvrir le mystère des Imprimeries du Siècle en compagnie de William Rubio, le manager humaniste, François Clairac le consultant chevronné et Natalie la gourou en herbe.

1. European Foundation for Quality Management. La fondation a élaboré un référentiel, le Modèle Européen de Management par la Qualité Totale.

Chapitre 1

Où l'audacieux lecteur à la recherche d'une action bien ficelée, verra que l'intrigue se noue rapidement

Il était 11 heures et Natalie Knight examinait une facture d'achat de papier lorsque le téléphone sonna.

- Allo, oui, passez le moi. Larry, what's going on ? It's early in the morning over there.

- ...

- What ! dead ! (...) you mean murdered... Yes I will.

Pour Natalie Knight, ce matin là avait débuté comme tant d'autres. Elle s'était rendue dans les bureaux européens de World Printing pour poursuivre le programme d'audit dont elle avait la charge.

Elle était installée dans la grande pièce qui servait tout à la fois de salle de réunion, de formation et d'accueil des visiteurs. Elle aurait préféré un bureau, mais la direction avait insisté pour mettre à sa disposition ce lieu spacieux : « Vous pourrez vous étaler », lui avait-on fait remarquer. Elle pensa quant à elle qu'elle était davantage sous surveillance, en raison de la localisation de la salle à l'entrée du bâtiment, mais peut-être était-ce là un réflexe d'auditeur soupçonneux de tout par principe.

Depuis son arrivée il y a dix jours, les travaux s'étaient déroulés sans incident particulier. Il est vrai que le Groupe World Printing dont le siège social était dans le Kentucky, cette belle région vallonnée où l'herbe bleue est si propice aux chevaux, était une entreprise modèle. Sous l'impulsion de son C.E.O., un rigoureux programme qualité avait été développé avec succès. C'est dire que le personnel avait l'habitude de connaître et d'appliquer les procédures, de ce fait, l'audit n'apportait pas grand chose, ce qui décevait quelque peu Natalie Knight. Cette absence de commentaire signifiait-elle qu'elle manquait de professionnalisme ? Larry Bloomfield, le nouveau directeur du département Audit et Qualité avait beau dire que le

nombre de recommandations n'avait pas de valeur significative, il n'empêche qu'il tenait des indicateurs précis du nombre de recommandations faites par son équipe : « c'est l'esprit même de la qualité, expliquait-il, les indicateurs servent à alerter mais aussi à stimuler ». Et puis encore récemment il avait vertement fait remarquer à John Eagle que curieusement, le nombre de ses recommandations chutait en fonction du caractère agréable de la ville dans lequel il opérait. À croire que le charme des lieux augmentait la rigueur du personnel... « à moins qu'il n'adoucisât la propre perspicacité de l'auditeur », ajouta-t-il sarcastiquement.

John n'avait cure de ces remarques. Il était quasiment intouchable. Maîtrisant l'allemand, l'italien et le français, il savait qu'il était indispensable au département pour ses activités internationales. Et puis de toute façon, disait-il, comment faire comprendre aux managers américains que certaines règles en vigueur au Kentucky n'étaient pas applicables en Europe. Les chèques encaissés sont retournés à leurs émetteurs aux États-Unis. Le contrôle des comptes courants peut dès lors se fonder sur les pièces justificatives que représentent les chèques ; vérification de la qualité du signataire, du bénéficiaire, date d'émission, date d'enregistrement comptable... Ce n'est pas le cas en France où la procédure d'audit doit s'appuyer sur le relevé bancaire essentiellement. Le guide d'audit américain n'est pas pertinent en France, voilà ce qu'il devait leur faire comprendre. Ce n'était pas simple !

À vrai dire c'était un rebelle, un caractère indépendant en tout cas. Il pensait que le champ d'investigation du département n'avait pas évolué. « On s'attache trop à la forme, à examiner la correcte application des procédures : la petite caisse, les achats, les expéditions, la facturation. 10 à 15 jours de travail minutieux pour constater des dérives aussi fondamentales, s'exclamait-il en levant les bras au ciel, que le remboursement indûment fait par la petite caisse d'un achat de 200 francs ! C'est ridicule. Bien sûr il y a le risque de double remboursement. Et puis c'est parfois par des détails que l'on découvre des irrégularités importantes. Tout de même, ne devrait-on pas concentrer son temps et son énergie là où les risques sont les plus sérieux. Les milliards de déficit du Crédit Lyonnais sont plus significatifs que les quelques malheureux milliers de francs de coulage dans les stocks de maintenance. Sans mentionner les

coûts de non-qualité qui résultent de la gabegie managériale. Lorsqu'un employé demande un ordinateur, il lui faut rédiger un memo qui sera lu puis transmis et enfin étudié. Il n'est pas rare que 3 à 4 personnes soient impliquées dans le processus de décision, représentant un coût caché plus élevé que l'ordinateur lui-même. »

Mais ces propos laissaient de marbre Larry Bloomfield.

John aurait voulu auditer les coûts du management erratique, administratif ou déprimant. Combien coûtent les réunions improductives ? Les employés déçus par l'attitude de leurs chefs ? Le perfectionnisme rédactionnel ? Le fonctionnement individualiste ? Les statistiques inexploitées ? La lecture des e-mails envoyés à tout le monde, pour le cas où... L'entreprise fantôme ! Le changement récent de dénomination du département en Audit et Qualité lui avait donné un espoir, hélas vite déçu. Les hommes n'avaient pas changé pour autant. On s'était contenté d'ajouter une section qualité au programme d'audit. Cela faisait bien dans le rapport annuel et le conseil d'administration était rassuré. John aurait voulu qu'on repense la fonction du département, faire du reengineering, lui donner une orientation client.

Natalie Knight aimait discuter avec lui. Discuter n'était pas le mot exact. Elle l'écoutait surtout, fascinée par ses propos que sa prestance contribuait à rendre enthousiasmant. Il avait le regard, le ton et la démarche de ceux qui ont parcouru le monde : un détachement et cette manière particulière de goûter aux choses de la vie, aux instants fugaces et aux particularités locales. Arrivée depuis deux ans à peine dans le département elle ne se considérait pas encore comme experte. Les perspectives que lui traçait John la stimulaient, même si elle ne mettait pas toujours un contenu précis et concret derrière les termes qu'il employait et les idées qu'il développait. « customer focus » par exemple. Certes elle avait appris que les auditeurs n'ont plus pour règle principal de chercher à sanctionner, de pointer du doigt mais d'aider à corriger, à améliorer. Son professeur à l'université lui avait inculqué les principes de l'audit participatif. Était-ce cela être « customer focus » ? Être aimable dans les relations, à l'écoute des objections, des difficultés pratiques, imaginer des solutions applicables... Pour John c'était là le minimum. Il avait une vision de l'orientation client qui allait bien au delà. Elle se rapprochait du rôle du consultant. Un consultant fait bouger l'entreprise. Il

l'aide à faire son deuil, c'est-à-dire à renoncer à un fonctionnement auquel elle était attachée. Dans le même temps il lui propose un rêve, un avenir à construire.

Et maintenant il était mort ! On lui avait confié l'audit des Imprimeries du Siècle dans le Limousin, que World Printing avait acquis il y a trois ans. Il était arrivé sur place le 8 avril et depuis, semblait euphorique. La semaine dernière il avait téléphoné à Natalie pour faire le point. Elle avait gardé une de ses remarques en mémoire : « les Imprimeries du Siècle est une bonne entreprise, disait-il, avec des résultats financiers plus qu'honorables, un outil de travail moderne, un personnel qualifié. Alors pourquoi son prix de vente avait-il été si bas ? »

Fondées en 1950, les Imprimeries du Siècle dont l'activité principale est l'impression de livres de collection, avaient été acquises il y a plusieurs années par un groupe d'investisseurs. Le matériel avait été modernisé, une nouvelle équipe de dirigeants avait été installée, et très vite les résultats avaient été au rendez-vous. Son personnel faisait preuve de professionnalisme et démontrait de solides qualités artistiques. Pour travailler aux Imprimeries, il fallait être amoureux du beau papier, des typographies anciennes, des enluminures aux couleurs variées. C'était le cas pour la plupart des ouvriers. Une partie plus faible du C.A., mais à forte marge, était générée par l'impression d'affiches publicitaires. On ne peut pas dire que les Imprimeries avaient fait une percée sur ce marché. Mais pour l'heure, ses dirigeants n'envisageaient pas de se priver de cette ressource.

Pourquoi avoir vendu une entreprise si rentable à un prix si bas ? John estimait que le rôle du département Audit et Qualité aurait été de trouver la réponse à cette question. Certes pour le Groupe World Printing cet achat avait été l'occasion d'ajouter une activité complémentaire et fortement bénéficiaire. Mais pour les investisseurs ? Qu'avaient-ils gagné à la vente ? Une clause de l'accord était curieuse. Il y était stipulé que l'équipe de managers mise en place par les précédents actionnaires ne pouvait être changée dans les 5 ans qui suivraient la tractation sans son accord, sauf toutefois si l'entreprise faisait des pertes répétées. Depuis la vente il y a maintenant 3 ans, les Imprimeries du Siècle avaient continué à se développer. On comprend alors que les demandes renouvelées de John Eagle d'enquêter sur les raisons de la vente ne trouvaient pas d'écho

particulier, d'autant que certifiées ISO¹ 9001 il y a deux ans, les Imprimeries du Siècle avaient fait souvent l'objet d'articles élogieux dans la presse locale.

Elle raccrocha, livide. John était mort, tué. Larry lui demandait d'aller à Guérêt et de l'y attendre. « John assassiné, mais pourquoi ? »

La BMW filait sur la N 20. « Prends un modèle confortable », lui avait recommandé Larry Bloomfield. Il avait insisté fortement pour qu'elle prenne une chambre dans un hôtel en centre ville, quel qu'en soit le prix, et si possible près d'un commissariat de police. Cette sollicitude l'intriguait et l'effrayait tout à la fois. Voulait-il la reconforter dans cette situation dramatique, mais alors pourquoi avoir mentionné le commissariat ? Y aurait-il un réel danger à se rendre aux Imprimeries du Siècle ? Savait-il quelque chose qu'il n'avait pas voulu lui dire au téléphone ? Il est rare que les chefs se préoccupent du confort de leurs collaborateurs. Pas question de voyager en première classe, disent-ils, c'est trop cher. Sauf pour eux, le statut de chef exigeant, apparemment, ce coût. Pourtant ils savent l'importance du confort pour l'efficacité du travail. Drôle de management qui prend pour critère de décision le statut et non l'efficacité.

Natalie conduisait dans un état second. Elle ne pouvait se concentrer. Les images se succédaient dans sa tête : John étendu par terre, en sang, John lui souriant, John nageant dans la piscine de l'hôtel lors de l'audit à Williamsbourg. Elle entendait sa voix, elle le voyait commentant le rapport d'audit à Mike Lebel ce géant canadien, responsable de l'usine de Baie Comeau. Elle l'imaginait assis à côté d'elle, assoupi comme par le passé : « j'ai confiance en tes capacités de conductrice, je dépose ma vie entre tes mains, à plus tard » ... et il s'endormait, avec un sourire apaisé. Elle voulut mettre de la musique pour canaliser son émotion. Elle tomba sur « Tristesse », cette mélodie sur une étude de Chopin chantée par José Carreras. John murmurait souvent cet air, « souvenir d'une rencontre », disait-il ; un sourire mélancolique passait alors dans ses yeux plissés.

Guérêt. L'usine était à l'extérieur de la ville sur la route d'Aubusson.

1. Les normes ISO définissent les règles du fonctionnement efficace d'un organisme. Les entreprises qui suivent ces règles peuvent obtenir une certification qui atteste de la capacité de l'entreprise à satisfaire les exigences des clients, respecter la réglementation et mettre en œuvre ses propres règles internes.

Arrivée à ses abords, elle stoppa le véhicule et prit le temps d'examiner le site ainsi que le lui avait enseigné John : « Toujours faire le tour des lieux et conserver soigneusement la première impression. »

Les Imprimeries du Siècle se composaient d'un grand bâtiment rectangulaire peint en blanc. À l'entrée, un parterre de fleurs et un jet d'eau donnaient un caractère d'allégresse et de modernité. Les voitures du personnel étaient alignées dans le parking situé à droite du portail d'entrée. Un haut et robuste grillage curieusement surmonté de fils barbelés menaçants servait d'enceinte au bâtiment. L'ensemble était propre et entretenu. Il était clair que l'entreprise était florissante. Son regard fut attiré par une route étroite qui, partant de la gauche, longeait le bâtiment sur le côté et allait mourir à son dos. Natalie Knight décida d'y aller avant de franchir les grilles des Imprimeries du Siècle. Elle engagea lentement la BMW et rapidement arriva au bout de la route qui donnait accès à une aire de parking, plus petit. Elle nota qu'une porte permettait de franchir le grillage puis une deuxième de pénétrer dans le bâtiment. Elle fit demi-tour et quelques instants plus tard franchissait la barrière d'entrée des Imprimeries du Siècle.

- « Bonjour, je m'appelle Natalie Knight. J'ai rendez-vous avec Monsieur Antoine Bromsky. »

Le gardien, un homme au visage carré et buriné examina la carte professionnelle qui lui était présentée. Il la tourna et la retourna entre ses grosses mains, comme s'il avait à prendre une décision grave.

- « Allez vous garer au parking sur la droite puis allez à l'accueil, grommela-t-il sans la regarder. »

Natalie reprit sa carte, enclencha la première et roula doucement. Elle hésitait à obtempérer. L'attitude de ce personnage lui déplaisait et elle avait envie de lui donner une leçon. John lui disait souvent : « si tu te sens dans un milieu inhospitalier, demande toi aussitôt s'il te faut adopter un profil bas ou au contraire t'imposer ». Larry Bloomfield pour sa part recommandait la première solution, au départ en tout cas : « nous sommes auditeurs, au service, non des flics. Nous devons écouter, observer et comprendre avant toute chose. » « C'est complexe, pensa-t-elle. L'attitude de ce gardien est-elle le reflet de sa personnalité, mais alors pourquoi l'avoir recruté ? S'agit-il seulement d'une humeur passagère, ou encore a-t-elle un lien

avec John ? À moins qu'elle ne reflète la culture de cette entreprise ? » Elle manquait d'expérience pour tirer une conclusion.

Le coup de klaxon d'un camion de livraison la fit sursauter. Mécaniquement elle braqua à droite et se retrouva sur le parking. « Tant pis pour la leçon mais il ne perd rien pour attendre. La qualité d'une entreprise doit se trouver à tous les niveaux et l'accueil n'est pas le moins important : un sourire, un mot aimable, un geste attentionné suffisent à mettre le client dans de bonnes dispositions. Il faudra que je vérifie ce point et que j'en fasse état éventuellement dans mon rapport », se dit-elle. Elle avait pensé cela en fronçant les sourcils et en pinçant les lèvres pour bien ancrer sa détermination. John lui aurait sans doute fait remarquer qu'elle était vexée que cet homme n'ait pas prêté attention à une aussi charmante brune élancée, visiblement pleine d'entrain. Mais elle laissa le sentiment prendre le pas sur l'éthique professionnelle.

L'hôtesse se montra beaucoup plus professionnelle. Avant même qu'elle n'eut le temps de se présenter, elle lui lança un sonore « bonjour madame Knight, j'espère que vous avez fait bonne route. Monsieur Bromsky vous attend. Il est prévenu de votre arrivée et vous recevra dès que vous vous serez rafraîchie. »

- « Ce bougre de gardien est donc plus rapide qu'il n'en a l'air, pensa Natalie Knight. Curieux pourtant que l'hôtesse ne lui ait pas dit un mot des raisons de sa venue. Ne serait-elle pas au courant ? resterait-elle dans les limites de son rôle ? Les condoléances sont du ressort du directeur vraisemblablement. Mais enfin tout de même, l'hôtesse aurait pu avoir un mot, un geste, cela n'aurait pas été choquant. »

Elle fut conduite à l'autre bout du bâtiment où se trouvait le bureau d'Antoine Bromsky. Sa secrétaire l'accueillit avec un bonjour professionnel. C'était une femme d'une quarantaine d'année dont le visage aurait pu être agréable si ce n'étaient ses yeux noirs et ses lèvres fines qui lui conféraient un air dur. Elle se leva et la précéda dans l'escalier en colimaçon qui donnait accès à la pièce du directeur.

- « Pourquoi un tel isolement ? », pensa-t-elle.

Quand elle pénétra dans la pièce, Natalie fut saisie par le silence qui y régnait. La moquette épaisse, les lourdes tentures aux fenêtres, le canapé de cuir sombre, tout contribuait à créer un sentiment de secret.

Antoine Bromsky, debout près de la fenêtre, l'attendait. Elle s'efforça de ne pas le dévisager. Tout de même elle nota une impression de mollesse, de visqueux : était-ce sa corpulence qui lui donnait l'aspect d'une barrique à vin associée au gras de son cou ?

- « Je suis désolé de faire votre connaissance dans ces circonstances, lui dit-il immédiatement en s'avançant vers elle. Croyez bien que nous ferons tout notre possible pour éclaircir ce drame. Mais asseyez-vous je vous prie, vous devez être fatiguée. »

Natalie Knight prit place dans un des fauteuils. Elle brûlait de lui poser des questions sur la mort de John. Jamais elle ne s'était trouvée dans une situation semblable et elle regrettait de ne pas avoir suivi le conseil qu'il lui avait donné. « Avant chaque situation professionnelle importante, imagine les scénarios possibles et définis ce que tu veux en retirer. C'est une règle de base de la communication. Définir le message, le délivrer, s'assurer que l'interlocuteur a compris... et corriger le tir. Cela te permettra en plus d'analyser la scène. Sachant ce que tu attends, tu pourras mieux percevoir ce qui se passe. Plan, do, check, act, disait-il. c'est la clé, enfin l'une des clés. »

John pouvait toujours énumérer les 10 principes de ceci, les 3 objectifs de cela, les 5 points à considérer... C'est pourquoi elle l'appelait saint Pierre. Et il était mort. Il n'avait pas son pareil pour lui expliquer les méthodes qualité. « La qualité est plus qu'une méthode de progrès, elle est une philosophie. Elle est écoute des autres, des clients, des salariés, des collègues. Elle est recherche des causes réelles et non des causes décrétées par les rapports de pouvoir. Elle est remise en question des habitudes, des présupposés. Elle est source d'améliorations, d'entraide. Elle fuit les faux-semblants, elle est honnêteté, courage, imagination et fidélité. »

Le soir où il eut cette tirade, Natalie considéra qu'il avait trop bu. Plus tard elle s'aperçut que l'alcool expliquait la gestuelle et la grandiloquence. Les propos eux étaient fondés.

Elle fut tirée de sa réflexion par Antoine Bromsky.

- « Madame Knight, sans doute voulez-vous connaître les circonstances de la mort de monsieur John Eagle ?... À vrai dire nous ne savons pas grand chose à l'heure actuelle. Il a été découvert par un ouvrier, tôt ce matin. La mort a dû se produire peu après minuit.

- ...
- « Nous ne savons pas les raisons de sa présence dans l'établissement à cette heure-là. Il a dit au gardien qu'il venait chercher des documents. »
- « Et il ne s'est pas inquiété de ne pas le voir revenir ?... »

Antoine Bromsky se frotta la nuque.

- « C'est-à-dire, on l'a vu ressortir une heure après environ. Ou plutôt on a cru le voir sortir. C'est l'agent de la sécurité. Voyez-vous, il n'y a pas de gardien après 21 heures à la barrière. On pense maintenant que le meurtrier s'est fait passer pour lui. »
- « Le coup classique dans les romans policiers, pensa Natalie Knight. Quelque chose a-t-il disparu ? »
- « On a volé de l'argent, des tiroirs ont été fracturés, des papiers fouillés. »
- « Un voleur qui aurait été dérangé par John, alors. Où cela a-t-il eu lieu ? »
- « À la comptabilité, mais... »
- « Quoi donc ? »
- « Et bien le corps de John a été trouvé dans la zone de stocks. »

Natalie nota qu'il venait de se pincer les narines.

- « Il n'est pas à l'aise », lui souffla une petite voix intérieure.
- « Vous voulez dire dans l'usine même ! Mais comment est-ce possible ? »
- « Je ne sais pas, je ne me l'explique pas. »

Bromsky semblait de plus en plus gêné, peut-être simplement perplexe. Il se mordillait les lèvres, dansait d'un pied sur l'autre, son regard fuyait.

- « Puis-je voir les lieux, s'il vous plaît. »
- « Je vais vous montrer », la voix de Bromsky était mal assurée.

Antoine Bromsky la conduisit au local où John fut retrouvé. Seul endroit muré, il était situé dans l'enceinte de stockage. Entourée de grillage, son accès était restreint. Natalie n'arrivait pas à se concentrer : elle pensait à John et aux circonstances de sa mort. Comment avait-il pu pénétrer la nuit dans cette zone fermée ? Pourquoi

avait-il dû s'y rendre ? Les larmes aux yeux elle fit signe à Antoine Bromsky qu'elle souhaitait partir et rapidement elle prit congé de lui. Elle retraversa l'usine sans un regard, ni sur les ateliers, ni le personnel qui s'y trouvait.

Elle prit possession de sa chambre à l'hôtel du Palais et fit couler un bain chaud dans l'espoir de se détendre. À la radio on donnait le final d'Aida de Verdi.

Réveillée tôt le lendemain, ne trouvant pas le sommeil, Natalie Knight décida de se rendre à l'usine. Le gardien, cette fois-ci un jeune homme de type italien, nota son nom sur le registre puis leva la barrière en lui lançant, sur l'air d'*O sole mio*, des paroles improvisées depuis longtemps : « *buon giorno bella / Sembri na gazella / Amato cuore / Mia principessa* ». « Ces italiens, se dit-elle, ils ont décidément beaucoup de charme »

« Qualité ! » Ce mot lui vint à l'esprit dès qu'elle pénétra dans le vaste atelier. John le lui avait souvent dit. La qualité doit se voir, se sentir, se toucher. Ce n'est pas un concept de consultant. Elle se rappela ce film montrant une entreprise avant qu'un programme qualité y soit développé. Les employés avaient des vêtements sales, le sol inégal était gras, de-ci de-là traînaient des outils, des pièces de métal, des boîtes en carton. L'ensemble donnait une impression de travail pénible, rebutant. Quelques années plus tard l'usine semblait transfigurée. Le sol avait été refait et brillait : des marques jaunes délimitaient les différents espaces de travail, chaque chose était parfaitement rangée. Tout avait sa place. Les machines reluisaient. Les ouvriers portaient des vestes blanches. Des plantes vertes avaient été disposées pour délimiter les aires de repas. Une lumière douce mais forte contribuait à dégager une impression de calme. Il était indéniable que les longues heures de travail étaient moins pénibles. Le moral des ouvriers s'en ressentait, l'absentéisme avait diminué, la productivité augmenté.

Tout d'abord elle ne sut pas où aller. Elle hésita un long moment. L'équipe du matin venait de commencer et une certaine effervescence régnait encore. Dans quelques minutes, chacun aura pris son rythme. Elle fit quelques pas dans l'allée qui partait sur la droite. Sur le mur, un panneau attira son regard. Elle s'en approcha et put voir qu'il s'agissait des engagements de la Direction et des résultats de l'usine.