

Par

Ammar Hadj-Messaoud, Ing.; M.Sc.A
a.h-messaoud@sciquom.com

LE PARADOXE SYSTEMIQUE DANS LA GESTION DES OPERATIONS INDUSTRIELLES ET INSTITUTIONNELLES



Ingénieur et maître en sciences appliquées, il dirige les opérations de SciQuom Conseil, firme spécialisée dans l'amélioration des capacités compétitives des entreprises et des institutions. Il dispose d'une longue et riche expérience en gestion des opérations avec plus de 500 interventions. Il a occupé les plus hauts postes de gestion au sein de plusieurs entreprises multinationales au Canada. Ses principales responsabilités consistent à diriger les orientations et les stratégies en gestion des opérations et à fournir le soutien pour l'alignement et l'application des politiques de décision dans le management des différentes fonctions opérationnelles. Il est conseiller Principal auprès de plusieurs entreprises pour l'amélioration de leur capacité compétitive. Ammar est Récipiendaire du prix international d'excellence qui lui a été décerné à New York en 2006.

Préambule :

Dans un précédent article intitulé « **Mise à niveau et changement paradigmatique : les questions** » je me suis engagé à vous expliquer le paradoxe systémique. Cette promesse a été formulée dans le paragraphe « Sommes-nous vraiment fous », en voici le contenu :

« Vous connaissez l'histoire de la définition de la folie - en continuant à faire la même chose et espérer des résultats différents. Eh bien n'est-ce pas ce que nous faisons avec Lean et Six Sigma. Nous répétons « Classe Mondiale » et nous répétons TQM sous des noms différents et nous nous attendons à des résultats différents! Sommes-nous vraiment si fous? Eh bien, je ne suis pas fou, et je suis sûr que vous ne l'êtes pas non plus. Mais voyez-vous la problématique ici? Nous savons que la théorie des contraintes offre manifestement des résultats énormes et pourtant si souvent nous bloquons et on ne parcourt pas pleinement toute la distance. Pourtant, nous acceptons volontiers certaines parties du Lean et Six Sigma (et facilement rejeter d'autres parties), bien qu'ils ne délivrent pas, pleinement, pour nous les résultats attendus. Pourquoi? Je répondrai à cette question dans un prochain article où je vais parler du paradoxe systémique. »



Aussi, permettez-moi de reprendre un paragraphe dudit article où il a été mentionné ce qui suit : « Toutefois, ce que je fais, c'est d'essayer de taquiner les bases des systèmes. Ce que nous apprenons de l'expérience au jour le jour en tant qu'individus nous empêche vraiment de comprendre nos récents efforts industriels systémiques. Les mesures que notre psychologie nous amène à nous imposer, assurent que cette situation est verrouillée en place. Investiguez et vous verrez que nous avons encore beaucoup à apprendre. »

En effet, ce verrouillage est dû à nos croyances ordinaires qui ne sont pas alignées avec les nouvelles croyances industrielles et institutionnelles. Au fait, nos croyances ordinaires constituent le vieux paradigme. Alors que les croyances industrielles et institutionnelles constituent le nouveau paradigme qui permet aux organisations de se placer dans le monde de la compétitivité industrielle et institutionnelle. Par exemple, en Algérie, le secteur institutionnel est directement en opposition de la compétitivité industrielle. En d'autres termes, le secteur institutionnel algérien – en faisant de son mieux – détruit la compétitivité industrielle.

Changement de paradigme

Changement de paradigme, veux aussi dire changement du monde de pensée. Je m'explique : le vieux paradigme fait référence au monde du « coût », alors que le nouveau paradigme fait référence au monde du « throughput », c'est-à-dire la vitesse avec laquelle un système produit de la l'argent. Le monde du « coût » fait référence au management traditionnel, réductionniste, qui anime nos actions et nos prises de décisions en se basant sur les optimums locaux. Alors que le monde du « throughput » fait référence au management systémique moderne qui se concentre sur l'optimum global. La seule et unique pensée dans notre monde de compétitivité est portée par cette nouvelle philosophie managériale qui est la Théorie des Contraintes. J'ai travaillé dans le monde de la Théorie des Contraintes, en Amérique du Nord, durant cette dernière décennie entraînant de rapides et substantielles améliorations dans une large gamme d'environnements très compétitifs. En conséquence de cette expérience, il y a un certain nombre de choses importantes que je voudrais partager avec vous.

Vous pourriez vous demander : la théorie des contraintes, c'est quoi au juste? Toutefois, pour un instant, s'il vous plaît oublier le mot « contrainte » et toutes ses présupposées significations. Au contraire, considérer la théorie des contraintes comme simplement une approche pour l'exploitation systémique et systémique des processus industriels et institutionnels avec un degré d'aisance et d'amélioration inimaginables par la plupart des gens dans la plupart des entreprises et des institutions d'aujourd'hui.

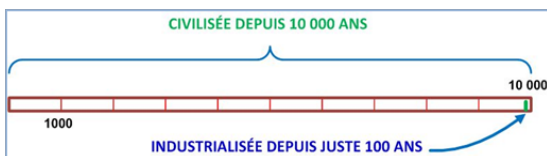
Comment pouvons-nous apporter une telle aise et une telle amélioration dans la gestion des opérations industrielles et institutionnelles? Nous le faisons en « fixant » nos systèmes en un seul lieu - le lieu où on peut tirer le maximum de nos systèmes, c'est-à-dire le lieu où on peut maximiser le retour sur investissement de l'ensemble du système : la contrainte du système. Alors, nous allons coordonner tout autrement autour de cette « place fixe. » En effet, nous allons permettre à quelque chose de devenir simple et linéaire, qui apparaît souvent en premier être non-linéaire et complexe. Cette apparente complexité dérive des nombreuses boucles de rétroaction non-linéaires que nous



créons par notre propre subdivision (départementalisation) du système. Nous prenons quelque chose qui est simple en soi et nous la rendons complexe! Cela peut sembler difficile à croire, je vais vous montrer que c'est vrai. Il faut savoir qu'il ya une question fondamentale qui anime le succès de la théorie des contraintes. Cela n'a pas été rendu explicite avant. La question fondamentale est un paradoxe. Dans ce qui suivra je vais adopter une approche pour rendre explicite ce paradoxe, en allant étape par étape et en vous posant des questions tout le long de votre lecture. Prenez une profonde respiration et laissez vous aller.

Un peu d'histoire

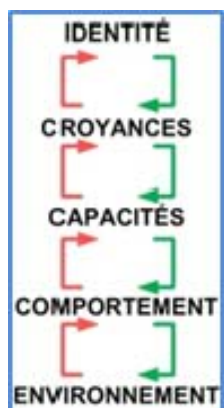
Depuis combien de temps l'humanité a été civilisée? Donnez-moi une estimation! L'humanité a été civilisée depuis environ dix mille (10 000) années. Le passage de chasseurs à agriculteurs eu lieu il ya approximativement 10.000 ans. Les premières variétés de blé ont été développées à cette époque, le bétail a été domestiqué il y a approximativement 9 000 années, et la charrue à labourer a été développée il y a 6000 années. Une autre question pour vous : depuis combien de



temps l'humanité a été industrialisée? Encore une fois, faites une proposition! L'humanité a été industrialisée depuis environ 100 ans. Certes, la révolution industrielle date des environs de 1780, c'est-à-dire il ya plus de 220 ans. Mais, l'ère de la production de masse - le type d'industrialisation le plus pertinent pour nous aujourd'hui - n'est arrivée que tardivement à la fin des années 1890 ou au tout début des années 1900. Il ya juste cent ans. Et nous n'avons même pas commencé à s'inquiéter à propos des grands gouvernements et des grandes sociétés qu'à partir de la moitié des années 1920. L'humanité est civilisée depuis 10 000 années et industrialisée depuis juste 100 ans. L'histoire préexistante de la civilisation est de 10 000 ans, et combien même on ne semble pas alors toujours bien faire les choses. La nouvelle « histoire » de l'industrialisation se trouve qu'elle a 100 ans, c'est seulement 1% de notre passé très récent. Maintenant, permettez-moi de vous demander : pensez-vous que nous l'avons bien comprise? Serait-il simplement possible que nous ne savons pas encore comment faire fonctionner correctement les systèmes industriels et institutionnels? Comment pourrions-nous savoir si c'est le cas? Serait-il, tout simplement possible, que c'est notre propre psychologie et les croyances de tous les jours qui nous bloquent? Afin de comprendre cela nous avons besoin d'introduire un modèle représentant les niveaux neuro-logiques.

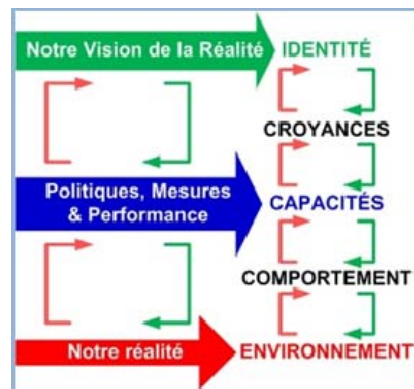
Les niveaux neuro-logiques : si on ne crée pas notre réalité, notre réalité nous créera

Ce modèle est très simple et efficace, il nous permettra, en tant qu'individus, de comprendre comment nous percevons le monde qui nous entoure. En effet, notre identité personnelle est informée par nos croyances. Nos convictions sont, à leur tour, informées par notre sentiment d'identité, le processus est itératif ou récursif. Nos valeurs sont ancrées dans nos croyances. Nos valeurs représentent ce que nous voulons, c'est-à-dire ce à quoi nous donnerons la priorité, les choses qui nous attirent, ce à quoi nous allons travailler pour, ou se battre pour, et qui donnent une orientation. Les valeurs déterminent combien allons-nous mettre dans quelque chose ? Les valeurs et les croyances, les capacités/aptitudes et les comportements - en retour - s'informent, également, les uns les autres.

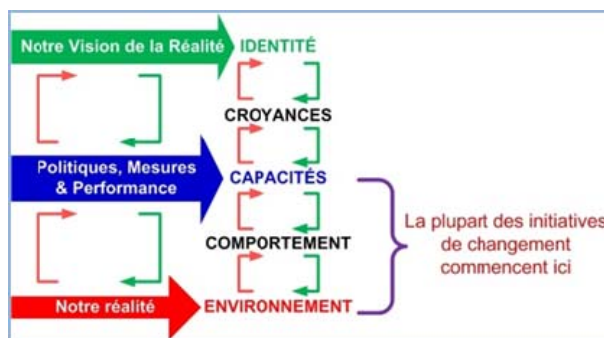


Etant donné que les comportements interagissent avec l'environnement extérieur, ce dernier constitue alors « notre réalité. » Et, si tel est le cas, alors l'autre point final, c'est-à-dire notre identité, doit être notre « vision de la réalité. »

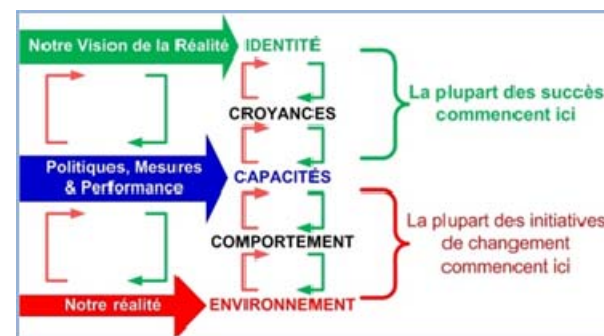
« Notre réalité » et « notre vision de la réalité » devraient vraiment coïncider, mais le sont-elles ? Elles le pourraient, si ce n'est le fait que nous avons tendance à percevoir la réalité à travers une lorgnette. Cette lorgnette est relative aux politiques, aux mesures et aux performances. En effet, d'une part, nous avons tendance à remarquer des choses qui renforcent notre sens d'identité et, d'autre part, nous avons tendance à ignorer les choses qui ne parviennent pas à renforcer notre sens d'identité. Etant donné cette situation, où pensez-vous que la plupart des initiatives de changement commencent? Devinez !



La plupart des initiatives de changement commencent au niveau de l'environnement et du comportement, mais en réalité, ils influent sur les politiques et les mesures, et par conséquent - avec optimisme – ils influencent aussi la performance.



Maintenant, où pensez-vous que la plupart des succès devraient-ils commencer? Une fois de plus, devinez ! Si nous voulons réussir nous



devons commencer, en premier, par examiner nos propres valeurs et croyances et notre propre sens de l'identité. Ce sont nos croyances qui constituent « notre vision de la réalité » et la lorgnette - relative aux politiques aux mesures et aux performances – à travers laquelle nous percevons notre environnement. Pensez-y un instant!

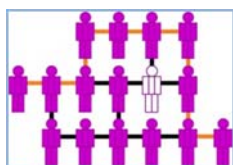
Certaines de nos croyances sont fortement ancrées, elles sont les résultats de l'évolution. Elles dérivent de nos expériences, nous les apprenons pendant que nous sommes jeunes et on les intègre profondément dans notre subconscient. Si seulement, bien sûr, nos parents n'ont pas réussi à les intégrer par d'autres moyens! Ce pourrait il que ces croyances subconscientes nous causent tant de difficulté et de peine à comprendre comment diriger efficacement des processus industriels et institutionnels modernes? Je pense que c'est effectivement le cas, et par conséquent, nous avons besoin d'examiner ce qui façonne ces croyances. Allons-y et continuons, ensemble, notre voyage.

Nos croyances ordinaires et les réseaux sociaux



L'espèce humaine est un animal social, c'est pourquoi nous habitons des villes, travaillons et allons aux cafés. Donc, nous vivons au sein des réseaux sociaux avec les croyances de tous les jours. En fait, beaucoup de réseaux se chevauchent en même temps. Au travail, dans les secteurs institutionnels, et dans la vie en général. Il est question de collaboration avec des membres, ne faisant pas partie des mêmes familles, au sein de réseaux sociaux qui mettent simplement ensemble quelques groupes - les primates et les chauves-souris vampires - séparément. En fait, les chauves-souris vampire vont servir comme un très bon exemple. Les chauves-souris vampire donneront du sang aux voisins primates affamés, mais elles s'attendent à ce que cette faveur leur soit retournée dans le futur et qu'elles peuvent se souvenir de

ceux qui ne la feront pas. Alors, qu'est-ce qui conduit la coordination du prêt du bien nourri à l'affamé? Ou bien, en d'autres termes, qu'est-ce qui permet à l'indépendant de collaborer? C'est la confiance qui permet à l'indépendant de collaborer. La collaboration assure la survie de toute la colonie. La confiance, aussi le mensonge, est au cœur de la société humaine. En fait, nous sommes fortement façonnés pour la détection de l'injustice. L'humanité est intensément sensible à un traitement injuste. En effet, la collaboration implique parfois la subordination. Cette dernière se réalise entre un membre très fort et un membre moins fort. Ainsi, des membres très forts peuvent prêter à un membre moins fort, et aussi, des membres très forts peuvent prélever d'un membre moins fort. Les enseignants et les entraîneurs constituent un exemple de choix de donner à un membre moins fort, ou de prélever d'un membre moins fort.

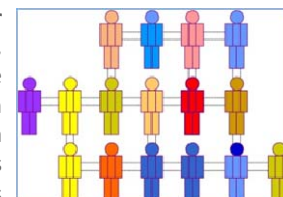


Cependant, plusieurs avenues peuvent également contourner un membre moins fort. Les liens peuvent aussi casser, et de rejoindre d'autres. Dans l'ensemble, le nombre de membres plus forts qui doivent être directement subordonnés, à un moment donné, à un membre moins fort ne sont, généralement, pas très nombreux. Bien qu'il y ait une dépendance énorme dans un réseau social, les membres sont perçus comme étant découplés et dynamiques. Peu de membres se subordonnent à un moment donné, mais presque tout le monde doit coopérer d'une certaine façon. Coopération, collaboration, coordination, subordination, ce sont tous les mots qui expriment le besoin pour les parties à travailler ensemble d'une manière qui convient le mieux à l'ensemble du système. Et d'une

manière qui est, en général, aussi bien la meilleure pour les membres qui composent le système. Après tout, tous les comportements

humains ont une intention positive, les gens prennent la meilleure décision qu'ils peuvent au moment. Un réseau social est aussi de loin le mode prédominant dans lequel opère la société orientale, le Japon. Deming n'a pas enseigné la qualité aux japonais, il y a enseigné le principe d'un système, il a compté sur la coopération entre les personnes et les entreprises. La coopération a toujours été, au Japon, un mode de vie. Cependant, dans de nombreux pays nous ne faisons pas tant d'attention à nos croyances ordinaires dans les réseaux sociaux, parce que d'autres croyances ordinaires plus puissantes se produisent aussi.

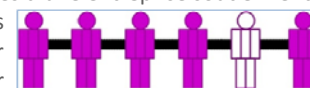
Maintenant voyons pour quelques instants nos croyances ordinaires en tant qu'individu. En effet, les dépendances individuelles qui sont déjà perçus comme étant faibles dans les réseaux sociaux sont désormais complètement ignorées. Chaque individu est libre d'optimiser ou de maximiser sa propre capacité, aptitude ou savoir-faire. Chaque individu est libre de maximiser ses caractéristiques propres. En fait, **cette personne peut améliorer qu'au meilleur de ses capacités.** Puis cet autre individu, et encore l'autre individu... En fait, chaque individu, y compris aussi le moins fort! En tant qu'individus nous cherchons à maximiser notre capacité individuelle, nos connaissances, et une foule d'autres choses, indépendamment de tout le monde. Encore une fois, tous les comportements humains ont une intention positive, les gens ne prennent que la meilleure décision qu'ils peuvent au moment. L'indépendance individuelle est de loin le mode prédominant dans lequel la société occidentale fonctionne. Nous sommes en concurrence en tant qu'individus et nous nous évaluons par rapport à d'autres personnes autour de nous. On peut donc conclure, sur la base de nos croyances ordinaires en tant que personnes, que d'une part, nous cherchons à maximiser la plupart des choses la plupart du temps. Et nous pouvons conclure que, d'autre part, sur la base de nos croyances de tous les jours en tant que membres de réseaux sociaux, nous cherchons à subordonner un certain nombre de choses de temps en temps. Les croyances de tous les jours font en sortes que nous avons deux modes de fonctionnement :



1. **Maximiser la plupart des choses la plupart du temps**
2. **Subordonner peu de choses de temps en temps.**

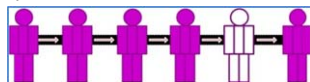
Il est intéressant aussi de savoir que ces deux modes sont séparés dans le temps et sont espacés, nous ne pouvons pas à la fois maximiser en tant qu'individus et subordonner en tant que membres d'un réseau en même temps ou au même endroit. Si ceci caractérise notre compréhension basée sur les croyances de tous les jours, alors que dire de nos croyances industrielles et institutionnelles.

Commençons par un retour à notre réseau social. Cette option a été choisie avec précaution, car beaucoup de gens, peut-être la plupart des gens, n'ont pas été exposés à une réelle expérience industrielle. Permettez-moi de vous l'expliquer. Les gens qui entrent dans une école de métiers, par exemple, peuvent ne pas être exposés à une expérience industrielle jusqu'à la fin de leur l'adolescence. D'autres qui passent par l'enseignement supérieur pourraient ne pas être exposés à une expérience industrielle jusqu'à l'âge de la vingtaine passée. Combien même, que certaines personnes ont un contact direct avec le flux de processus, de nombreux membres d'une entreprise soutiennent le flux du processus, mais ils ne sont pas une partie intime de lui. Par conséquent, il est important de réaliser que les lignes dans les processus modernes sont beaucoup plus limitées que ce point de vue du réseau. Voyons pourquoi ?

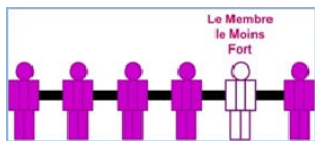


Premièrement, il ya peu ou pas de voies alternatives à travers le processus. Elles n'existent tout simplement pas. Par exemple, vous ne voudriez pas aller pour de la chirurgie de la cataracte pour constater qu'un chirurgien orthopédiste allait la faire? Pour toutes les intentions et fins les itinéraires alternatifs n'existent pas.

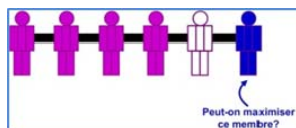
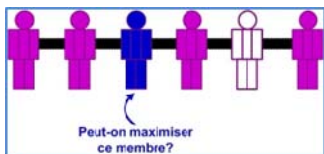
Deuxièmement, la dépendance entre les membres de la ligne restante est très forte, c'est à-dire, la première étape doit être faite avant la deuxième étape. La deuxième étape doit être faite avant la troisième étape, et ainsi de suite. Bien sûr, il peut y avoir un travail qui se fait en parallèle, mais la séquence de base est très fortement linéaire et dépendante.



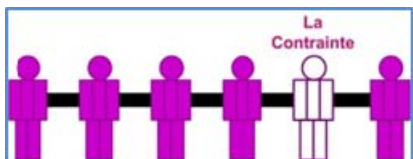
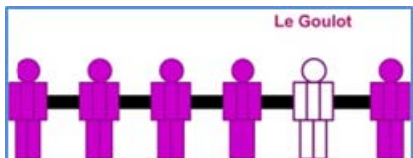
Troisièmement, il ya toujours un membre moins fort. Un membre qui au fil du temps a le moins de capacité ou d'aptitude à répondre aux diverses demandes qui lui sont imposées.



Examinons l'impact de ces trois aspects. En utilisant la compréhension que nous avons acquise à partir de nos croyances de tous les jours, combien de membres pouvons-nous maximiser dans cette ligne? Par exemple, pouvons-nous maximiser ce membre? Quelle est la réponse? Je suppose que nous pourrions, mais ferait-il une différence? La réponse est non, il ne ferait aucune différence à la ligne dans son ensemble. La ligne dans son ensemble est limitée par le goulot d'étranglement - le membre le moins fort pour la demande qui lui est imposée. En fait, nous ne pouvons pas pleinement tirer parti de tous les membres qui sont « en amont » du membre le moins fort. Eh bien, peut-on maximiser ce membre? Le membre est « en aval » de l'étranglement. Là encore, la réponse doit être négative. Eh bien, nous pourrions pendant un certain temps, jusqu'à ce que ce membre soit privé de « trucs » par le goulot d'étranglement. Encore une fois, en termes de toute la ligne, nous ne pouvons pas maximiser les membres qui sont en aval du membre le moins fort.



Donc, il n'ya qu'un seul endroit que nous puissions maximiser dans une ligne industrialisée, le membre le moins fort lui-même. Le goulot d'étranglement : la contrainte. Paradoxalement, le lieu qui a une influence maximale dans la maximisation de tout le système, c'est le point levier. Archimède avait bien dit : « je soulèverai le monde si vous me donnez un point levier dans l'espace et un bon levier. »



Le membre le moins fort est un mandataire pour l'ensemble du système, le système ne peut faire mieux que le membre le moins fort, donc nous devons concentrer nos efforts sur lui. Nous le mettons à profit, étant donné qu'il constitue le point levier, en faisant en sorte qu'il fonctionne toujours quand il ya du travail à faire pour lui. Et nous devrions veiller à ce qu'il y ait du travail à faire pour lui. Mais aussi que ce n'est pas lui faire faire un travail qui n'est pas nécessaire, ce serait juste un gaspillage d'une ressource très précieuse. Nous devons également veiller à ce que tous les blocages ou dysfonctionnements temporaires aval ne causent pas de travaux en attentes à tel point qu'ils bloquent la sortie du membre le moins fort. Nous pouvons donc conclure que fondées sur des croyances industrielles comme règles, nous devons maximiser juste quelques petites choses, sans doute une, tout le temps. Maintenant, que dire alors de notre autre mode de fonctionnement basé sur nos croyances de tous les jours ou ordinaire : la subordination.

Croyances industrielles – Les règles

Les croyances ordinaires ou de tous les jours nous dictent que les

membres immédiatement en amont et en aval du membre le moins fort doivent être subordonné au membre le moins fort. Les deux membres, en amont et en aval ont de la capacité supplémentaire par rapport au membre le moins fort et ils peuvent toujours se rattraper à nouveau s'ils sont retardés. Cependant, au fil du temps, ils doivent fonctionner au rythme du membre le moins fort. Il faut le faire, sinon en amont on produira « des trucs » qui ne peuvent pas être traités et en aval on essaiera de traiter « des trucs » qui n'existent pas! Que dire alors des autres membres? Certainement, la logique est la même. Le seul résultat des autres membres en amont qui travaillent plus que le membre le moins fort sera de produire de grandes quantités de choses, le travail en cours, les files d'attente, les listes d'attente. Il n'ya pas d'importance combien de travail est en attente dans le processus devant le goulot d'étranglement, il ne peut pas passer plus vite à travers tout le processus. Donc, nous pouvons conclure que fondées sur des croyances industriels comme règles, nous devons subordonner presque tout, tout le temps. Par conséquent répétons une fois de plus, tous les comportements humains ont une intention positive, les gens peuvent faire et prennent la meilleure décision au moment. Ainsi donc, les croyances industrielles, nous dictent des règles, à travers deux modes de fonctionnement :

- 1. Maximiser peu de choses en tout temps
- 2. Subordonner tout le reste en tout temps

Les deux modes sont maintenant en harmonie et alignés dans le temps mais toujours séparés dans l'espace, nous ne pouvons pas subordonner et à la fois maximiser au même endroit au même moment. Par contre, nous pouvons maximiser et subordonner au même moment à différents endroits. Voyez-vous, maintenant, quelque chose d'extrêmement importante dans les différences entre nos croyances et nos convictions ordinaires, au quotidien, et nos croyances et nos convictions industrielles ou institutionnelles? Ce que nous avons appris dans le cadre de notre expérience quotidienne, est apparemment directement à l'opposée de ce que nous devons faire pour exploiter des systèmes industriels et institutionnels! Permettez-moi de vous le montrer en comparant les deux croyances côte à côte : Voyez-vous ce paradoxe?

CROYANCES ET CONVICTIIONS ORDINAIRE ET INDUSTRIELLES	
CROYANCES ORDINAIRE DEUX MODES OPERATOIRES	CROYANCES INDUSTRIELLES DEUX MODES OPERATOIRES
Maximiser la plupart des choses la plupart du temps	Maximiser peu de chose en tout temps
Subordonner peu de choses de temps en temps	Subordonner tout le reste en tout temps

Les croyances de tous les jours disent qu'il faut maximiser la plupart des choses la plupart du temps, tandis que les croyances industrielles disent qu'il faut maximiser juste peu de choses en tout temps. Aussi les croyances de tous les jours disent qu'il faut subordonner peu de choses de temps en temps, tandis que les croyances industrielles disent qu'il faut subordonner tout le reste tout le temps.

CROYANCES ET CONVICTIIONS ORDINAIRE ET INDUSTRIELLES	
CROYANCES ORDINAIRE DEUX MODES OPERATOIRES	CROYANCES INDUSTRIELLES DEUX MODES OPERATOIRES
Maximiser la plupart des choses la plupart du temps	Maximiser peu de chose en tout temps
Subordonner peu de choses de temps en temps	Subordonner tout le reste en tout temps

Nous continuons à faire la «bonne chose», sans jamais s'arrêter longtemps à se demander si c'est « la bonne chose à faire »

Pouvez-vous voir que nos croyances de tous les jours, ces choses si

profondément ancrées dans notre subconscient, nous **dictent de faire la mauvaise chose pour les systèmes industrialisés - à chaque fois**. En fait, absolument tous les temps, à **moins que nous nous engageions à apprendre à faire autrement**. Ce que nous avons appris de nos croyances de tous les jours comme meilleur n'est pas tout à fait le mieux pour un environnement industriel ou institutionnel. C'est la question fondamentale qui rend la Théorie des Contraintes si puissante. Comme Deming avait dit : « *il ne suffit pas de faire de notre mieux, nous devons savoir ce qu'il faut faire, et ensuite faire de notre mieux.* » Si nous pouvons **faire la transition nous sommes « libérés »**, et si nous ne **le pouvons pas nous sommes alors « piégés »** : c'est le **paradoxe systémique fondamental**. Pouvons-nous apprendre à résoudre ce problème apparent des contraires? Bien sûr que nous le pouvons, dans ma vie professionnelle, je l'ai vu se passer tant de fois. Changer, après tout, n'est qu'un changement de signification, c'est-à-dire, de point de vue, ou de pensée dans la prise de décision. Examinons, alors, ce changement de signification.

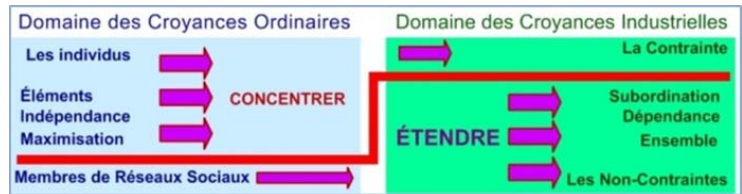
Vous voyez, dans nos « vieilles » croyances ordinaires il doit y avoir des semences de la compréhension des « nouvelles » croyances industrielles et institutionnelles. Et, au sein des « nouvelle » croyances industrielles, il doit y avoir les restes des idées de nos « vieilles » croyances ordinaires. Où est la semence? Et où est le reste? Eh bien, le reste est plus facile à trouver. Nous devons condenser nos vieilles stratégies de la maximisation de presque tout la plupart du temps à seulement peu de choses en tout temps. Nous faisons cela si naturellement, c'est la contrainte, le membre le moins fort, le goulot d'étranglement. La maximisation signifie avoir une stratégie visant à tirer le meilleur parti de la très rare ressource que constitue la contrainte. Que dire alors de la semence?

Nous devons élargir considérablement nos croyances de tous les jours de subordination jusqu'à ce qu'elle embrasse toutes les autres parties du processus industriel ou institutionnel à l'exception de la contrainte. C'est ainsi que nous allons coordonner le reste du système autour du point que « nous avons fixé. »

Nous devons coopérer en interne plutôt que de se concurrencer les uns avec les autres. Nous économisons la concurrence pour les autres systèmes externes et non pas pour l'intérieur de notre propre système interne. Intérieurement, tous les points ou les parties ont une obligation de soutenir, de coopérer, et de collaborer, avec la contrainte pour l'avantage de toutes les parties du système dans son ensemble. Nous devons concentrer ou compresser la maximisation, et nous devons étendre la subordination. Le changement de signification est vraiment dans l'applicabilité. Et, l'application est du domaine dépendant. Cela ne pourrait pas être beaucoup plus facile! Permettez-moi de vous montrer ce que je veux dire, à travers un modèle.

Nos croyances de tous les jours en tant qu'individus et en tant que membres de réseaux sociaux sont d'un côté formant un domaine. Et nos croyances industrielles ou institutionnelles sont de l'autre côté formant un autre domaine. Nous pouvons caractériser chaque domaine avec certains descripteurs

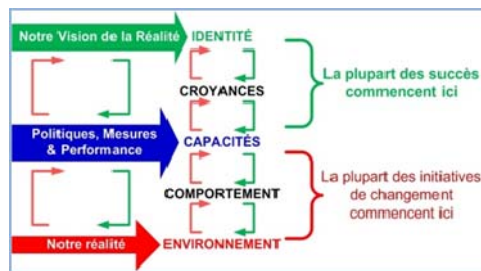
supplémentaires. Indépendance dans un domaine, et de la dépendance dans l'autre domaine. L'accent mis sur les parties dans un domaine, et une focalisation sur l'ensemble dans l'autre domaine. Une prédisposition pour la maximisation dans un domaine, et une prédisposition à la subordination dans l'autre domaine. Comme nous



nous déplaçons de gauche à droite, à partir du domaine de nos croyances de tous les jours au domaine de nos nouvelles croyances industrielles, nous devons entièrement concentrer nos stratégies de maximisation de presque tout presque partout de l'époque, à juste peu de choses, sans doute une, tout le temps. Et nous devons élargir considérablement nos stratégies de subordination jusqu'à embrasser toutes les autres parties du processus. Chaque ensemble de croyances fonctionne avec une validité totale au sein de chaque domaine distinct. Mais nous devons nous engager à suspendre nos croyances de tous les jours, assez longtemps, pour comprendre le nouvel environnement.

Pour prospérer, changer nos croyances en premier

Aussi longtemps que nous permettons à nos croyances ordinaires de déterminer nos politiques, les mesures, et la performance, nous ne serons pas capables d'opérer des processus industriels et institutionnels. Nos politiques, nos mesures et la performance actuelles sont un report de la pré-industrialisation, elles étaient bonnes



en ce temps là, mais maintenant elles sont totalement hors du domaine de synchronisation avec la vie moderne et la compétitivité. **C'est pourquoi les initiatives de changement qui commencent avec l'environnement et les comportements ne fonctionnent pas. Nous devons changer nos croyances en premier.** Et honnêtement, avons-nous vraiment changé nos croyances? Je pense que nous avons juste changé un peu les significations (des changements dans le système) en fonction de leur applicabilité. Vous voyez, si nous ne pouvons relâcher nos croyances, et par conséquent nos capacités et nos comportements, juste assez longtemps pour apprendre à se réajuster, Il y aura alors un énorme bond de productivité qui nous attend. L'adage «travailler plus intelligemment pas plus difficile" a été énoncé depuis le début des années 1900.

Nous pouvons faire cela, nous pouvons le faire pour la production, pour les projets, pour de la distribution, pour les finances, pour de la stratégie, en fait, pour tout aspect des processus d'affaires industriels

