

[Le Manager]

Avant-propos*

« L'harmonie cachée surpasse
l'harmonie visible. »

HÉRACLITE

« One day, we'll put a man on the
moon... »

John F. KENNEDY

tique et iconographique la nouvelle politique de management de Librenvi® International Editing (LIE), que nous appelons la « Qualité Totale ». Cette expression est aujourd'hui vulgarisée par une littérature abondante d'intérêt variable et par des mises en œuvre souvent décevantes parce que partielles. Mais, chez Librenvi®, nous y sommes fidèles car elle signifie pour nous redressement et compétitivité retrouvée. Pour Librenvi®, la Qualité Totale est un système de management complet qui prend la mesure des dysfonction-

* Extrait de La Qualité Totale Librenvi®, album hors commerce tiré à 3 000 exemplaires et gracieusement distribué aux cadres de l'entreprise suscitée et aux directions commerciales de ses principaux partenaires.

nements propres à l'activité d'édition moderne, mais aussi des inadaptations logistiques et stratégiques que la progression constante des ventes jusqu'à la fin des années 1980 avait rendues peu visibles.

Aujourd'hui, le retournement de conjoncture de la dernière décennie nous oblige à prendre en compte les évolutions intervenues sur le marché et à repenser en interne les mutations au sein des métiers du livre.

La croissance n'est plus un acquis. Il nous faut, pour garantir notre pérennité, élargir les gammes de nos produits, connecter le livre à d'autres supports multimédia et donner plus que jamais à nos clients actuels, et à ceux de la génération à venir, une bonne raison de nous préférer aux autres, et ceci de façon continue. Pour cela, il faut les séduire, et même les enchanter afin de faire la différence sur ce marché hyperconcurrentiel, et désormais globalisé, du support papier.

Être plus réactif sur l'actualité, plus mobile sur les formats, plus diversifié sur l'offre, plus souple sur les prix semble une gageure difficile à réaliser. C'est pourtant ce challenge que nous devons relever. Ma conviction est que nous y arriverons par la voie de la Qualité Totale.

C'est cette voie que l'album **La Qualité Totale Librenvi®** vous invite à redécouvrir et vous verrez que le fil conducteur de cette démarche est l'homme, sa capacité d'intervention et son goût de la découverte.

Jean-Michel Michel
Président-directeur général
de Librenvi® International Editing

Librenvi® : la réinvention de soi

1. La chute des murs : en route vers la transversalité

« Ce n'est pas assez d'avoir de grandes qualités ; il faut en avoir l'économie. »

LA ROCHEFOUCAULD

« I had a dream... »

Martin LUTHER KING

Dès 1988, le Groupement Inter-Livres entre dans une période de stagnation qui risque d'être durable. Même si la situation financière d'Inter-Livres lui permet de maintenir ses orientations stratégiques, un bilan global s'impose en vue d'une refondation complète de la structure. Jusqu'alors, la conduite des projets demeurait dans une relation séquentielle entre diverses fonctions cloisonnées. Désormais, chacun

prend conscience de la nécessité d'une réorganisation transversale, permettant un travail simultané et synergique de tous les secteurs (éditorial, multimédia, diffusion, distribution).

Dès 1989, un séminaire du Comité de Direction (CD) lance des Chantiers d'Amélioration du Processus (CAP) avec à leur tête des Directeurs de projet (fig. 1). Le groupe projet est chapeauté par le directeur de projet, responsable unique qui négocie au nom de la Direction générale avec les différentes directions opérationnelles. Il assure ainsi, avec souplesse et rapidité de réaction, la cohérence du projet, en qualité, coût et délai.

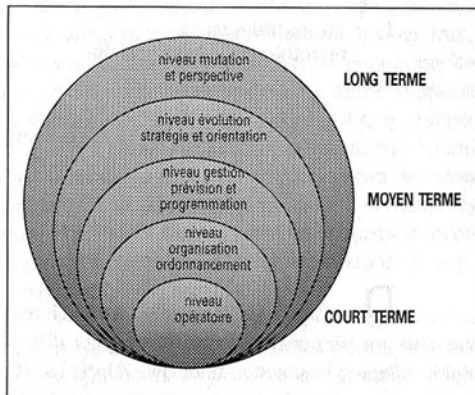


Figure 1. « La preuve par l'œuf »
Présentation systémique conçue par le Chantier d'Amélioration du Processus (CAP).

2. Un démarquage obligé : redonner un nom à nos envies

« Au moyen d'un vrai courage, on est libre partout. »

FÉNELON

« L'envie d'avoir envie... »

J.-J. GOLDMAN

« L'homme qui marche est une cause libre. »

André BRETON

Dès 1990, le Groupement Inter-Livres fonde son propre Institut de la Qualité Totale (IQT) qui, suite à un audit externalisé, propose une refonte managériale de l'entreprise. Cette nouvelle voie exige d'emblée un signal fort à toutes les filiales et impris du Groupement sus-cité : changer de nom pour changer de peau.

L'annonce en est faite dès la rentrée de septembre 1991. Pour mieux faire vivre la réalité de groupe, rattraper notre retard à l'international et supprimer les barrières psychologiques qui nous ont trop longtemps morcelés, nous prenons les devants de la modernité en réaffirmant notre identité sous cette appellation fédérative : Librenvi®.

Aussitôt, la reconquête commence. Le choc psychologique produit son effet en interne, relayé par une vaste campagne promotionnelle (fig. 2) auprès des médias prescripteurs et de tous nos relais-clientèle :

« Librenvi®
l'envie de livre »

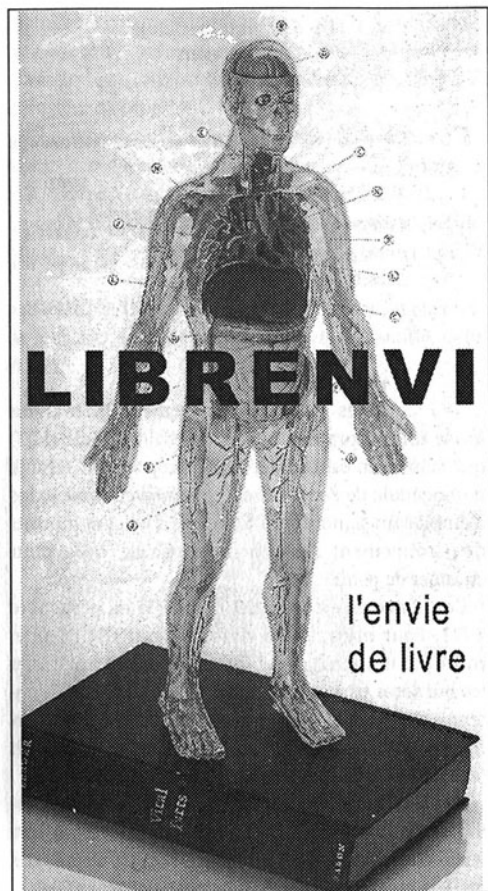


Figure 2. « Le message allitératif »
Encart promotionnel destiné aux hebdomadaires généralistes.

3. Le Plan de Progrès : former chacun pour nous réformer tous

« Entre gens de même formation,
on peut toujours s'entendre. »

André GIDE

« I'm you or him, as you are me,
and so we're all the one. »

John LENNON

« Tu es notre formateur et nous
sommes l'ouvrage de ta main. »

CALVIN

En 1992, l'IRQ devient l'ILQM, l'Institut Librenvi® de la Qualité et du Management. Les mois suivants sont cruciaux pour notre refondation managériale. Mille cinq cents cadres y sont formés à la Qualité Totale (selon la norme agréée de certification ISO 9000), avant de devenir à leur tour des agents formateurs pour l'ensemble du personnel. Grâce à ce passage de relais, la Qualité Totale peut se déployer dans toutes les composantes de l'entreprise. Dès 1994, le Plan de Progrès Librenvi® (PPL) est décidé et mis en place.

Fruit de l'Auto-évaluation Qualité Totale de l'Entreprise (AQTE) effectuée biannuellement par le Conseil de la Direction Qualité (CDQ), ce plan est fondé sur le schéma de la résolution des problèmes (fig. 3) qui implique un suivi rigoureux des actions. Son but est de combler l'écart entre l'« entreprise probable », dont les contours sont potentialisés

par la pente de régression circonstancielle, et l'« entreprise voulue », correspondant aux ambitions de percée.

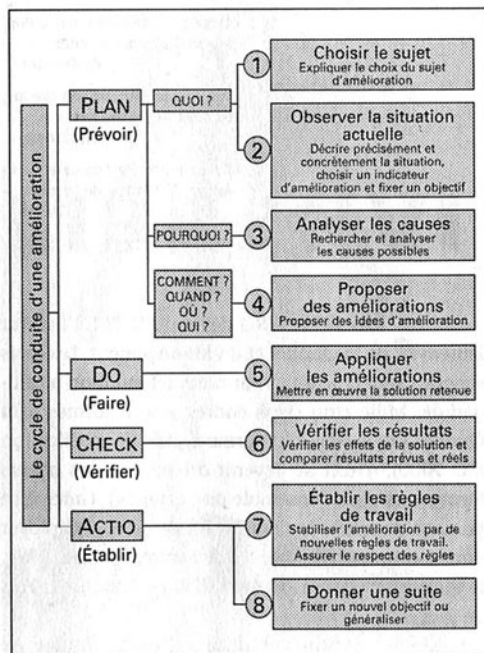


Figure 3. « Conduite d'une amélioration »
Fac-similé d'un diagramme distribué lors d'un séminaire de résolution de problèmes.

4. Un catalyseur d'énergies : faire savoir nos savoir-faire

« Dans l'entreprise que j'ai faite, je me suis montré tout entier au public. »

J.-J. ROUSSEAU

« Just dot it. »

NIKE

« Je crois que je fais encore des progrès. »

Pablo PICASSO

Le 18 juin 1999, Jean-Michel Michel réunit au Zénith les mille cinq cents cadres de l'entreprise. Il leur fixe la nouvelle règle d'or de Librenvi® International Editing : « Faire savoir nos savoir-faire ! » Un dépliant programmatique est distribué à tous les participants, décrivant les modalités de mise en œuvre de la Charte de la Qualité Totale (CQT). À l'approche du troisième millénaire, la reconquête qualitative doit entrer dans une deuxième phase d'offensive.

Après la refondation structurelle du groupe, nécessitant une révolution des comportements, des recentrages stratégiques et quelques arbitrages douloureux, Librenvi® est sorti du cercle vicieux de l'inertie et de l'émiettement (fig. 4). Les économies d'échelle ainsi réalisées nous permettent d'envisager sereinement la seconde étape de notre développement. Pour ce faire, LIE (France) demande à toutes ses branches d'unifier leurs énergies selon ces trois vecteurs d'anticipation : leadership dans le domaine de la création (sélection, déclinaison et multimédiatisation),

leadership professionnel (baisse des coûts, maintien des PVC et hausse des marges), leadership économique (en parts de marché par segments comme en rentabilité).

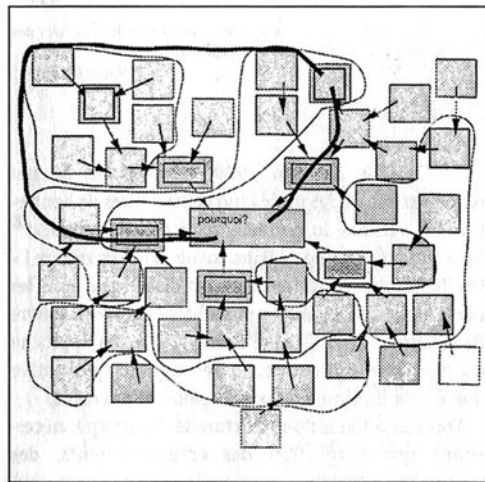


Figure 4. « Les relations de cause »
Relevé des circulations sur un plateau éditorial panoptique.

5. Passer à la vitesse supérieure : un nouveau cap d'espérance

« Rien n'est plus fantastique que la réalité. »

E. T. A. HOFFMANN

« Le plus avisé ira chercher le bon produit dans le cœur lisible du client. »

Paul VALÉRY

L'entrée de la Qualité Totale chez LIE a constitué une authentique révolution culturelle. Le travail effectué en ce sens depuis 1993 a probablement sauvé, puis propulsé sur la scène mondiale l'entreprise. Dans les années qui viennent, la Qualité Totale va cependant devoir trouver un second souffle, voire adopter un nouveau cap. Les résultats déjà atteints le prouvent, sa philosophie et ses principes sont bons. Il s'agit désormais d'aller encore plus loin, notamment dans les domaines de l'éducatif (interconnexion des manuels scolaires et des portails web) qu'il faut désormais élargir aux divers secteurs de la formation permanente. Il s'agit aussi de développer les « deuxièmes vies du livre » en format poche, compilations Intégrales ou Clubs dégriffés plus en phase avec la civilisation des loisirs. Du point de vue de la distribution, il s'agit enfin de coller aux évolutions de l'habitat périurbain, en privilégiant les grandes surfaces de proximité.

Les évolutions sociétales en cours, en ouvrant de nouvelles plages d'espace-temps à l'autonomie individuelle et à ses valorisations socioculturelles, nous obligent à repenser l'humanisme originel dont sont

issus les métiers du livre. Désormais, les hommes, avec leur intelligence, sont les premières richesses de l'entreprise. À nous de faire fructifier ce capital, tant sur le plan managérial des acteurs de l'entreprise que sur le plan éditorial en inventant des produits plus diversifiés et mieux adaptés aux libertés récemment conquises par l'Homme contemporain.

La Qualité Totale n'est pas une île au trésor, ce n'est pas une errance sans boussole, ni une bataille navale sans éthique. C'est un voyage du progrès qui sait garder le cap avec détermination et vigueur. C'est, au-delà des certitudes du possible, mais les yeux rivés sur ce Cap d'Espérance, une perpétuelle mise en mouvement.

Et si, depuis Gutenberg, les métiers du livre ont su triompher de bien des tempêtes, notre rôle est plus que jamais d'anticiper sur les défis futurs, en gardant toujours à l'esprit le précieux adage de notre Président Jean-Michel Michel ¹ : « L'avenir de l'édition, c'est l'inédit. »

1. *Post-Scriptum* : La prose ci-dessus ne doit rien au lexique ni à la syntaxe de l'auteur signataire et tout aux barbarismes nuliversaux de l'air du temps.