

## Chapitre 2 :

# COMMENT LE JEUNE HOMME NAÏF ET PARESSEUX DEVINT PETIT PATRON

## Ou Comment la fonction fait l'homme

Le jeune homme, naïf et paresseux eut la chance d'être embauché par un "**Grand**" Patron qu'il amusa.

Naïf et paresseux comme il l'était, il avait toutes les chances d'être au mieux, un bon employé, mais sans plus.

Cela d'autant qu'il n'avait ni ce minimum de mégalomanie, indispensable pour réussir, ni le goût du pouvoir.

Heureusement, pour lui, la destinée fit que son chemin croisa celui d'un vrai Patron, un grand capitaine d'industrie dont seules les périodes d'après-guerre permettent l'émergence.

Il avait fait toute sa scolarité au LTE d'Armentières, qui avait été créé, vers 1880, pour inciter les enfants du Nord à continuer après le certificat d'étude jusqu'au baccalauréat, pour permettre la formation d'instituteurs, qui faisaient cruellement défaut à cette époque.

Diplômé ingénieur chimiste, avec un ami de promotion il se lança, avant guerre, dans le domaine des cosmétiques, et fort heureusement la guerre était arrivée car tous les deux avaient oublié une chose : la publicité indispensable dans ce domaine.

Après guerre, d'aucuns prétendent qu'il démarra en récupérant de vieux jerricans en les restaurant, les repeignant et les vendant.

D'autres racontent qu'il avait repéré que les très nombreuses plaques d'envol\*, laissées par l'armée américaine un peu partout dans les pâtures de France, étaient certes en majorité en acier mais aussi en aluminium et parfois même en magnésium.

Il les rachetait donc un peu plus cher que tout le monde, les triait et ainsi commença à amasser les fonds nécessaires à la création d'une entreprise de négoce d'acier.

Très rapidement il prit conscience que le pays avait besoin d'acier, et s'établit comme revendeur d'acier belge en y ajoutant une notion commerciale qui lui était propre, et surtout très vite il y apporta une notion de **service** (inconnue dans ce domaine après guerre, où l'acier faisait tellement défaut que les industriels se contentaient de ce qu'il trouvaient) en laminant l'acier, le découpant à dimension, le refondant, le décapant, le galvanisant etc.

Puis il étendit son activité aux aciers inox puis aux plastiques d'où différents dépôts en France Espagne et même Maroc, qui finirent par regrouper près de 8.000 personnes, ce qui dans le négoce est considérable.

Il bâtit sa réussite sur 5 principes élémentaires :

**1/ Il avait l'art de flairer et de repérer les hommes, puis de leur accorder sa confiance, quelle que soit leur formation.**

Émule d'Auguste Detoef et de son célèbre Confiseur Barenton, il se méfiait des diplômés,

Il fit d'un ancien chauffeur de camions un remarquable directeur général, et d'un simple jeune homme naïf et paresseux un directeur d'usine.

Il disait parfois :

**" Certains élèvent des chevaux, moi j'élève les hommes "**,

Le jeune homme naïf et paresseux fut un de ceux qu'il a contribué à élever.

**2/ Il accordait sa confiance sans restriction !**

Il disait parfois à ses collaborateurs qui exposaient quelque idée :

**" Je pense que ton truc est une connerie mais si tu y crois fais-le ! "**

3/ **" On ne s'éclaire pas à la chandelle !"**, disait-il, et chaque fois qu'il créait ou reprenait une société, il imposait que dans les plus brefs délais soient établis un compte d'exploitation et un bilan mensuels. Il se moquait pas mal de savoir si les documents paraissaient le 10 ou le 20 de chaque mois ce qui importait c'est qu'ils soient exacts au centime près.

Il ne s'embarrassait pas des ratios compliqués, **seul l'intéressait le cash-flow.**

**4/ " Il faut payer des impôts, beaucoup d'impôts ! "**

Par cette formule il sous entendait qu'il fallait totalement et complètement respecter les lois et les règles fiscales, sociales, commerciales, bref être certain du passé afin de garder son esprit libre pour gérer le présent et préparer le futur. Dans son langage imagé et trivial il disait :

**" Si tu as peur de te faire prendre par derrière, tu serres les fesses, et on ne marche pas bien les fesses serrées !"**

5/ **"Il y a ceux qui ont et ceux qui font"**, et il n'est pas bon que ceux qui ont (les actionnaires) se mêlent de la gestion de l'entreprise, de même qu'il n'est pas bon que ceux qui font (les directeurs) aient des actions.

L'expérience a prouvé que bon nombre de très belles entreprises ont sombré parce que les actionnaires, et plus souvent les héritiers, se mêlaient de "faire".

Quant à la 2<sup>e</sup> règle, il la justifiait par cette remarque :

**« Je sais l'homme est honnête mais même s'il est honnête, inconsciemment, pour 10 000 francs de dividendes, il pourrait prendre une mauvaise décision à un million de francs pour l'entreprise. »**

Au nom de ce même principe, il n'accordait pas de prime sur le résultat à ses directeurs.

À ces 5 principes de base, il convient d'en ajouter un dernier qui de fait était transversal : c'est la position primordiale du **client**, et il était parfaitement adapté aux relations d'après guerre avec les gros donneurs d'ordre, basées sur les repas d'affaire, les invitations sur son yacht, à la chasse en Sologne, le fait de les raccompagner en hélicoptère etc. et l'évolution des relations davantage basées sur les rapports de force entre client et fournisseur, qu'il constatait les dernières années, le laissaient pantois.

Telle est l'histoire, du Grand Patron, qui toute sa vie jusqu'à sa fin a confiné le grandiose, dans ses propos, ses réflexions, son apparence (il avait quelque chose de Jean Gabin, sans pour autant l'imiter) sa voix grave et lente, son art d'écouter plus que de parler, en un mot :

## ***Son amour des hommes !***

### **Première rencontre entre le jeune homme naïf et paresseux et le grand patron**

En 1966, Marcel, l'ancien chauffeur de camion devenu Directeur Général, informa incidemment le Grand Patron que le dernier affineur de France venait de déposer le bilan et qu'il n'y en avait plus. Ce à quoi Grand Patron répondit : *" Si ! Il y en a un..... Nous ! Si plus personne n'est là pour satisfaire le marché français, il y a forcément de l'argent à faire. Donc, tu montes une affinerie "*.

A cette époque, sa société était devenue le plus grand fournisseur d'acier de France, de tôles pour l'automobile notamment, comptait environ 6.000 salariés et un certain nombre de chantiers ferraille qui contribuaient à recycler, entre autre, les déchets cuivreux qu'ils revendaient à des fonderies.

"L'affinage" consiste à trier ces déchets, à préparer des charges, à les fondre sous forme de lingots titrés destinés aux mêmes fonderies de robinetterie, ou de fabrication de corps de compteurs d'eau.

L'ancien chauffeur de camion devenu Directeur Général embaucha d'abord Jacky, l'ancien chef de fabrication de l'affineur défaillant, récupéra Marius qui s'occupait du négoce des non ferreux sur un des chantiers ferraille et embaucha le jeune homme naïf et paresseux qui sortait du service militaire avec un BTS de métallographie, pour créer le laboratoire d'analyse.

Le jeune homme acheta donc le matériel de contrôle chimique, étudia les normes existantes.

L'usine située dans un petit village à une quinzaine de kilomètres de Reims, fonctionnait depuis un mois environ lorsque le grand Patron, qui portait beau la cinquantaine, affectionnait déjà les grands chapeaux et les caches poussières genre " Il était une fois dans l'Ouest " rendit visite avec l'ancien chauffeur de camion qui assurait la direction générale de cette nouvelle société, et d'autres collaborateurs que le jeune homme ne connaissait pas.

Il entra majestueusement dans le laboratoire et l'interpella d'un cordial :  
- *" Est-ce que ça va ? "*

Auquel le jeune homme naïf et paresseux répondit du haut de ses 22 ans sans trop réfléchir :

- *"Non, ça ne va pas ! "*

Il le regarda interloqué quelques instants, l'observa, puis calmement de sa voix grave lui dit :

- *" Combien de fois tu baises par nuit ? "*

Pris de court et déstabilisé par la question, il commença par l'appeler "Mon Colonel", sur l'inertie du service militaire et balbutia quelque chose d'apparemment incompréhensible.

Le grand Patron insista :

- *" Tu baises ou tu baises pas ? "*

Ce à quoi il répondit :

- *" Ben..., je suis marié, donc ça m'arrive de temps en temps "*.

- *"Alors, si tu baises, c'est que ça va ! Pour le reste, tu viens me voir quand tu veux et tu m'expliques !"*

En ces temps-là, les traitements de texte, les photocopieuses et autres gadgets bureautiques n'existaient pas. Il y avait qu'une seule machine à écrire pour toute l'usine, qui était bien occupée par l'unique secrétaire comptable.

Donc le soir, sa femme qui avait un BTS d'assistance de direction, lui tapait sur une machine d'emprunt un rapport où il expliquait ses vues.

Au bout de 15 jours, il avait rassemblé la documentation, disposait d'un dossier d'un bon centimètre d'épaisseur et prit rendez-vous avec le patron.

Il le reçut, l'observa encore une fois longuement, puis lui dit :

*"Ah oui ! C'est toi qui baises mais qui n'es pas content ! "*

Il lui tendit le dossier que le grand Patron poussa négligemment sur le bord de son bureau en disant :

*"Je ne sais pas lire, raconte ! "*

Il lui expliqua donc qu'ils faisaient comme leurs concurrents anglais, allemands et italiens, c'est-à-dire que l'on coulait des lingots, que l'on prélevait de la façon la plus intelligente possible des copeaux sur certains lingots, que l'on mélangeait le tout, que l'on faisait une analyse moyenne et qu'en fonction du résultat on affectait la production à tel ou tel client, et que parfois même on refondait la production pour corriger le titre, et qu'il lui semblait préférable d'analyser avant coulée pour éventuellement corriger les bains, et ainsi faire bien du premier coup.

Question : *"Combien ça coûte ton truc ?"*

Réponse : *"Un spectro à étincelle vaut installé dans les 500 000 francs."*

Réponse : *"Tu réalises que le capital de la société n'est que de 400 000 francs !"*

Comme ni en colonie de vacances, ni aux E.O.R., ni en BTS, on ne lui avait appris ce qu'était un capital, il balbutia quelque chose.

Le grand patron reprit : *" Mais t'es sûr que ça marche ton truc ? "*

Ce à quoi il lui répondit :

*" Il y a effectivement une difficulté, c'est que, en spectrographie d'émission on ne peut pas doser l'élément majeur, le cuivre dans notre cas, car il sert de référence comme étalon interne, on l'obtient par la différence de la somme des autres éléments "*

*dosés, à 100%, et de ce fait on cumule les erreurs analytiques sur chaque élément, de plus il y a des interactions inter éléments. Mais j'ai réfléchi et préparé des étalons de référence, et je pense possible par un système de facteurs correctifs, à appliquer sur les résultats, d'obtenir un résultat sur le cuivre proche de celui qu'on obtient par électrolyse. "*

Il s'en suivit un long silence de quelques minutes où il continua à observer calmement le jeune homme naïf. Enfin, il rompit ce pesant silence en disant :  
*"T'as une bonne gueule, vas-y !"*

Tel était le grand Patron ! Il testait, soupesait, jugeait les hommes puis à l'intuition, il accordait ou n'accordait pas sa confiance.

On avait le droit à l'erreur, à 2 conditions :

La 1<sup>ère</sup> d'être intègre,

La 2<sup>nde</sup> d'être toujours de bonne foi.

Et si plus tard, le jeune homme naïf et paresseux développa un système basé sur l'autonomie et la confiance c'est à l'image de ce très grand Patron !

### **Histoire du parachutage, comme Patron, du jeune homme naïf et paresseux, qui entre temps était devenu un homme jeune, toujours naïf et paresseux**

Revenant à sa formation de métallurgiste, le jeune homme améliora quelques alliages, en fonction de la demande de clients, commença à voyager en France puis à l'étranger pour faire de l'assistance technique aux clients (choix des alliages, conseils dans le tracé des systèmes d'alimentation,..) puis de la prospection, et des ventes.

Au début des années 70, un de ses clients, une fonderie sise en Picardie rencontra de graves problèmes financiers, et le grand Patron décida de racheter cette société.

Considérant que le jeune homme naïf et paresseux avait la bosse du commerce, il lui demanda d'aller de temps en temps dans cette fonderie en Picardie pour faire une forme de marketing avec ceux qu'il considérait comme d'excellents techniciens, mais comme de piètres commerçants :

*" Ils ont un grand savoir-faire mais pas de faire savoir ! ",* disait-il !

Au début des années 80, le Directeur de la fonderie Picarde, fit savoir qu'il voulait quitter l'entreprise pour se lancer dans l'injection des matières plastiques.

Le grand Patron chargea l'homme jeune, naïf et paresseux de lui trouver un successeur au directeur et le temps passait.

Un matin d'avril, le grand Patron appela l'homme jeune en lui demandant ce que il faisait, ce à quoi il répondit :

- " *Rien de spécial, Monsieur* ".

- " *Viens me voir !* "

Il descendit donc à la ville, où se situait le bureau du grand Patron, sans penser à rien, car parfois lorsqu'il s'ennuyait, il invitait ses collaborateurs à déjeuner.

Les gens de l'affinerie et de la fonderie, avaient un statut un peu spécial et ce pour deux raisons :

D'abord parce que contrairement à la société de négoce d'acier, où le grand Patron avait des associés, ils lui appartenaient à 100% et c'était ses sous à lui seul !

La deuxième est que pour tous les gens qui touchent à l'acier et à la ferraille, les cuivreux ont toujours eu valeur de "cagnottes", de "trésor de guerre", que physiquement certains ferrailleurs enterraient, et ne déterraient qu'en période de vaches maigres sur le marché de la ferraille, ou quand il fallait changer la Poclair.

L'homme jeune naïf et paresseux entra dans le grand bureau du grand Patron, qui le pria de s'asseoir dans un fauteuil profond, comme toujours dans les bureaux de Direction et, nonchalamment, le grand Patron fit glisser sur son beau bureau Napoléon 1<sup>er</sup> d'époque, une pièce de 20 dollars en or en lui disant :

" *Je ne suis pas superstitieux mais ça peut te porter chance !* ".

L'homme jeune se redressa, confiant, en se disant qu'il allait sûrement être félicité ou entendre des choses agréables. Mais dans la foulée, le grand Patron fit aussitôt glisser un ouvrage d'Auguste Detoef « Barenton Confiseur », que l'homme jeune connaissait déjà.

Il regarda la dédicace sur la page de garde où il était inscrit :

" **J'espère que ces propos d'un homme qui bien qu'instruit avait su rester intelligent te seront profitables. Signé : le grand Patron** ".

Là il se dit qu'il avait du faire une bêtise, car quelques années auparavant, suite à une remarque stupide qu'il avait faite à table devant témoins, il l'avait abonné à la Revue des 2 Mondes en lui disant : " *Gamin, tu manques de culture !* ".

Entre la pièce en or et l'ouvrage, l'homme jeune tout de même pas trop naïf, en la circonstance s'apprêtait à recevoir une douche écossaise.

Mais le grand Patron ne dit rien, se leva, fit le tour du bureau et lui dit : " Suis-moi ! ".

Il l'interrogea : " *où va-t-on ?* "

Il lui répondit : " *Tu verras bien!* "

Ils sortirent de l'immeuble, allèrent vers l'hélicoptère qui attendait. Le grand Patron monta devant à côté du pilote, que l'homme jeune connaissait bien par ailleurs car souvent le week-end ce dernier pilotait bénévolement l'avion largueur de son Para-club.

Il s'assit donc sur la banquette arrière, décontracté et confiant, ne pensant à rien, profitant du paysage en toute naïveté.

Une petite heure après, ils arrivèrent au dessus de la fonderie, en Picardie, ils se posèrent sur la pelouse, juste devant l'usine.

Les pales étaient à peine immobilisées que le Directeur de la fonderie, qui souhaitait tenter sa chance ailleurs, ayant entendu le bruit, s'était précipité et était au pied de l'appareil.

Le grand Patron lui dit :

*"Réunis l'usine ! "*

Et le temps que la chose se fasse, le pilote était resté à sa place. Le grand Patron, le directeur de la fonderie et l'homme jeune parlaient de choses et d'autres au pied de l'hélicoptère.

Quand la centaine de personnes qui constituaient l'effectif furent réunis, le grand Patron dit de sa voix grave et forte :

*"Le directeur a fait du bon boulot, il veut s'en aller, c'est son droit! Qu'il parte ! "* (Il n'aimait pas trop qu'on le quitte !)

Puis se retournant vers l'homme jeune vraiment très naïf, il le désigna en disant :

**« Son successeur c'est lui ! »**

Et sans autre commentaire, il remonta immédiatement dans l'hélicoptère dont les pales se remirent en route et l'homme jeune bouche bée, tombant des nues du haut de sa très grande naïveté, se retrouva seul, face au personnel, son bouquin de Barenton dans une main, et sa pièce en or dans l'autre, et réalisait soudain qu'il venait de se passer quelque chose d'important.

Le Directeur lui demanda si il s'y attendait, ce à quoi il répondit que non, absolument pas :

Qu'il avait un appartement à 300Km de là, avait fait acheter un appartement à ses beaux-parents vieillissants sur le même pallier, que sa fille était scolarisée à Reims, que sa femme y travaillait, qu'il était président et moniteur de son club de parachutisme à Reims et qu'il n'avait jamais imaginé se retrouver en Picardie, surtout comme directeur d'une usine aussi belle que cette fonderie !

Ceci étant, à tout hasard, il trouva une piaule en location chez un restaurateur local, et ne sachant que faire, il décida de laisser passer quelques jours.

Pendant trois semaines, le grand Patron ne lui donna aucun signe de vie ! Ce n'est qu'au bout de ce temps qu'il l'appela et lui dit :

*" Ils ne t'ont pas bouffé ?..... Alors tu restes ! "*

C'est ainsi qu'il se trouva intronisé futur petit patron, malgré lui, mais pas tout à fait dépaysé, car fort heureusement, au cours des années précédentes, au cours de ses visites "marketing " ou "métallurgie" régulières il avait développé des liens d'amitiés solides et sincères avec ceux dont il se retrouvait le "chef".

C'est ainsi que l'homme jeune, naïf et paresseux, se retrouva petit patron paresseux et encore plus naïf.

Sans doute que le Grand Patron avait repéré en lui ce quelque chose de différent qui permet de sortir des sentiers battus du management, comme lui-même l'avait toujours fait.

Mais il est certain que sans cela le jeune homme n'aurait jamais eu le courage d'oser envisager manager d'autres hommes !

Toute sa vie il demeura conscient que cette promotion n'était due ni à ses mérites ni à ses compétences, il devait tout à la "vista" et au goût du risque du grand Patron, qui avait repéré en lui la possibilité de manager autrement !

Des années durant l'homme jeune, devenu petit Patron par chance, car il s'était trouvé au moment opportun, à l'endroit opportun, fit partager au grand Patron ses idées de travailler autrement que ce que l'on apprenait dans les livres, et celui-ci s'en amusa souvent.

\* Plaques d'envol: Ce sont des plaques perforées en acier qui se solidarisaient entre elles par un système de charnières, et qui déroulées sur une simple pâtre permettait de la transformer en terrain d'aviation.