

Chapitre: 4

Histoire des tentatives de changement du presque petit Patron naïf

Ou Combien il est sage de se hâter lentement

La veille de la "rentrée" il dort mal, comme, lorsqu'il était enfant la veille de rentrée scolaire.

Il avait décidé de continuer à ne **rien faire**, du moins rien de plus de ce que ne faisait Dominique !

Il avait décidé de ne rien faire, non pas par paresse, mais pour deux raisons :
- La première était qu'il ne savait pas, au juste quoi faire, ni sur quelle première ficelle tirer pour démêler l'écheveau des pratiques et usages en vigueur qui choquaient son bon sens !

- La deuxième était qu'il avait entendu quelque part une recommandation de Machiavel, qui disait : « **Quand tu accèdes au pouvoir surtout ne fais rien ! Ne fais rien car si tu changes l'ordre établi tu auras assurément contre toi les tenants de l'ancien ordre, et tu n'auras pas avec toi ceux de l'ordre nouveau, car il douteront de ta réussite et ménageront prudemment leurs arrières !** »

En fait cette recommandation le sécurisait dans sa décision de ne rien faire, car sa vraie motivation était son incapacité à élaborer une stratégie de changement cohérente.

Il avait bien en tête la matrice de FAUVET, avait bien compris que FAVI était "mécaniste", et qu'il fallait aller vers "l'holomorphe" mythique, où "le chef est celui qui a le ballon", où "la métaction" remplace "l'anaction", mais comment faire ?
(Voir chapitre 51 sur l'entreprise Y)

Le matin de la rentrée, il réunit les cadres et leur dit :

- *"Un je ne partirai jamais ! Nous irons dans le mur ensemble, ou nous nous développerons ensemble mais je ne quitterai jamais volontairement le navire !*
- *Deux je vous donnerai ma démission tous les 5 ans, car je sais que le pouvoir rend "con", d'autant plus que le grand Patron laisse tous pouvoirs à ses directeurs, et je veux vous donner l'opportunité de préserver l'intérêt de la collectivité qu'est l'entreprise, si cela m'arrivait ! De plus je peux présenter les qualités et les défauts qu'il faut à un moment donné de l'histoire de l'entreprise, mais ces mêmes qualités et défauts peuvent se révéler incompatibles avec l'intérêt de la collectivité, à un autre moment de son histoire !*
- *Trois je ne veux plus rien faire d'ici trois ans !*

Pour le reste l'usine marche et marche bien, je ne vois pas l'intérêt de changer quoi que ce soit dans l'immédiat ! "

La réaction des cadres lui permit de compter ses alliés :

Un quart environ, ceux de fabrication notamment, parurent rassurés et satisfaits.

La moitié semblait neutre.

Le dernier quart sembla déçu. Visiblement ils attendaient quelque chose d'un nouveau directeur qui n'avait pas encore quarante ans.

Les ouvriers, eux visiblement n'attendaient rien. Sauf du travail !

Et de fait, il resta 25 ans !

Il eut bien la tentation de partir une fois, dix ans plus tard, parce que tout allait trop bien et qu'il s'ennuyait.

Mais le Grand Patron, qui était vraiment un Grand capitaine le dissuada en lui prouvant qu'il partait par **lâcheté** !

" Tu veux partir, parce que tu as fait 90% du chemin vers un autre type d'entreprise, mais tu te sens incapable de faire les 10% restant !

Alors tu pars reprendre une entreprise classique pour refaire le même chemin!"

De plus il lui rappela qu'**être** était facile. Que la vraie difficulté était de **durer** !

Surtout et enfin il lui annonça que s'il partait, il **vendrait**, à un groupe que le petit patron, pas trop naïf en la circonstance, connaissait bien, où régnaient les Polytechniciens, qui malheureusement sont gens ni naïf ni paresseux, incapables de respecter quelque chose qui marche simplement!

C'est plus fort qu'eux ils ont tendance à en faire un truc compliqué, qui marche moins bien!

Cette menace était d'autant plus sérieuse, qu'il s'était dégagé de la cinquantaine d'entreprises qu'il avait possédées et n'avait gardé que la fonderie Picarde et l'affinerie !

Il resta donc, et ne l'a jamais regretté !

Tous les cinq ans à la date anniversaire de son arrivée il demandait à Roland, le cadre le plus ancien, puis à Jean Pierre quand Roland partit en retraite, de consulter ses confrères pour savoir si son mandat quinquennal était renouvelé. Bien entendu il ne voulait pas savoir qui pensait quoi, ni le pourcentage de voix favorables.

Le troisième point fut plus difficile à respecter ! En fait il lui fallut près de quatre ans pour commencer à ne rien faire !

Il s'y prit de la façon suivante :

Il avait remarqué de longue date qu'un individu était une somme de bonnes, et de moins bonnes choses, de qualités et défauts.

Si on centrait, professionnellement quelqu'un d'exceptionnel dans sa zone de faiblesse, il serait mauvais, et d'autant plus mauvais qu'il aurait conscience d'obtenir de piètres résultats.

Il observait donc ses collaborateurs pour déceler la part d'excellence qu'ils portaient en eux, puis il imagina un organigramme idéal où chacun d'entre eux serait parfaitement centré dans son domaine d'excellence.

Il découvrit que par chance l'ensemble de ses collaborateurs avait des qualités complémentaires, entre eux, et surtout qui compensait ses énormes défauts à lui, le petit Patron!

Lui qui est quelqu'un de brouillon, d'imprécis, qui fonce, ouvre les portes avec la tête, était entouré de collaborateurs essentiellement précis, rigoureux !

Puis il attendit.

Il attendit que des circonstances favorables se présentent pour doucement, quasi naturellement laisser chacun entrer dans la bonne case. Parfois il provoqua un peu les circonstances avec des questions du genre :

- " *Dis moi ça fait combien de temps que tu fais ce job ?* ""

- " *Dix ans !!!...t'en as pas un peu marre ?* "

Puis une semaine ou quinze jours plus tard :

" *Au fait si c'était à refaire qu'est ce qu'il te plairait de faire?* "

Etc...etc...

Ce fut long car parfois cela s'apparentait à ce jeu de patience où il faut faire coulisser un petit carré pour libérer un espace pour pouvoir bouger un autre petit carré. Voilà pourquoi cela prit quatre ans.

Mais après cela il se retrouva entouré de collaborateurs tous **meilleurs que lui**, dans leur domaine de compétence. Ce qui fait que quand il tentait de faire quelque chose, il faisait forcément moins bien qu'eux ;

Ce qui arrangeait bien sa composante paresseuse!

Ainsi il s'était condamné à ne rien faire !

Du moins tant que ses collaborateurs qui eux aussi avaient décelé en lui quelques plages de compétences ne lui délèguent du travail, ou ne l'envoient "au charbon" quand ils estimaient qu'il était plus efficace que ce soit la fonction de Chef qui monte au créneau.

Dans l'immédiat, le fait qu'il ne changeait rien aux modes de fonctionnements habituels de l'entreprise, faute d'idées précises, le frustrait, agressait son bon sens et son goût de l'action.

Tout au plus il supprima la cérémonie quotidienne de l'ouverture du courrier, qui faisait perdre du temps à tout le monde, en demandant à une comptable d'ouvrir et de distribuer le courrier comme bon lui semblait ! (Voir chapitre 18 sur comment se gère l'information et les difficultés qu'il eut à supprimer quelque chose d'apparemment simple !)

Il remarqua d'ailleurs qu'il fut très vite mieux informé que précédemment, car comme tout le monde savait qu'il ne regardait plus le courrier, chacun l'informa quand il faisait son tour d'usine quotidien de ce qu'il pensait que le "chef" devait savoir. Alors que précédemment, il lui arrivait de lire certaine lettre en diagonale et de pas en saisir la portée réelle.

Il évitait aussi de plus en plus de participer aux réunions de planning hebdomadaires, pour limiter les règlements de comptes entre chefs de services. C'est en effet moins drôle de s'engueuler quand le "Chef" n'est pas là !

Enfin il resta dans le bureau qu'il avait provisoirement pris, **fit murer la grande fenêtre qui permettait de surveiller les ateliers d'en haut**, et affecta l'ancien bureau de Dominique à la comptabilité.

Ce fait, cette action, qu'il fit à l'intuition, tout simplement parce que comme il descendait plusieurs fois par jour dans les ateliers, il n'avait nul besoin de contrôler, fut vue de tous et appréciée comme le symbole factuel d'un changement de type de relation!

Le chef ne contrôlerait plus "d'en haut" mais communiquerait sur le terrain!

On passait d'une notion de contrôle souvent suivi d'une sanction, à une notion de communication entre homme, à égalité.

C'est le professeur Shiba qui bien des années plus tard lui expliqua l'importance de cette action concrète montrant un changement de type de relations, (voire L'histoire du parking Chapitre 45)

Il est à noter que pendant des années, par réflexe les ouvriers tout en travaillant continuaient à lever régulièrement les yeux vers la fenêtre murée!!!

- Il avait remarqué que Chantal, la secrétaire commerciale mettait 2 jours à enregistrer les commandes alors que certaines ne nécessitaient qu'un jour de fabrication.

Il décida donc que les commandes arriveraient d'abord en Fabrication, puis remonteraient dans les bureaux.

- Pour raccourcir les délais de réponses d'Antoine, le préposé aux gammes et remises de prix, Il donna le pouvoir à Michel, l'unique commerçant, de décliner lui-même les demandes de prix, qui visiblement n'étaient pas compatibles avec notre technologie,
- Il shunta l'autre Michel patron de l'outillage, en décidant que dorénavant on ne fixerait plus les délais d'outillage pour les remises de prix, mais que l'on utiliserait la formule "Délais à convenir en cas de commande !"
- Il supprima la traditionnelle réunion cadre du lundi matin, qui en fait servait surtout à le sécuriser dans son rôle de chef ! (voir chapitre 53 sur le néanderthalien qui sommeil en tout homme)

Bref des bricoles, simples, de bon sens qui remettaient certes en cause le pouvoir de certains, mais qui ne pouvaient qu'être respectées, car de bon sens !

Mais pour le reste il ne changea rien !

Il passait un jour et demi par mois à calculer avec chaque chef de service les sacro-saintes primes,

Il présidait la réunion mensuel qualité où on abordait des problèmes dont plus personne ne se souvenait,

Il laissa en place les clés à molettes, le magasin, les distributeurs de boisson payants, les pointeuses, les chronométrages....

Mais petit à petit, les choses se précisaient dans sa tête.

Il sentait intuitivement qu'il fallait aborder le problème par l'aspect SOCIAL !

Mais au fait, qu'est ce que cela veut dire social ?

Un petit Robert ou autre Larousse lui apprit que **social** venait de **socius** qui signifiait **compagnon**, et que compagnon venait de **cumpagni**, qui partagent le même pain (comme copain d'ailleurs)

Etre social c'est manger dans la même gamelle !

Cela lui donna un éclairage nouveau, complété par l'étude de l'organigramme de l'époque qui reflétait qu'à l'évidence l'homme y était considéré comme voleur, puisque tout était sous clé, paresseux puisqu'on lui imposait des cadences, inintelligent puisqu'il y avait des méthodes qui pensaient pour lui, peu consciencieux puisqu'il y avait des contrôleurs, qui eux même n'étaient pas très sérieux puisqu'il y avait un contrôle volant, lui aussi laxiste puisqu'il y avait un contrôle expédition... bref l'organigramme était bâti autour du postulat que L'HOMME EST MAUVAIS !

Il s'amusa à tracer un autre organigramme dans lequel on considérerait que L'HOMME EST BON !

(Il connaissait déjà MAC GREGOR et MASLOW voir documents joints)

Cela lui donna la perception de la route à suivre, d'autant plus qu'il avait déjà remarqué que le regard que l'on porte sur les choses et les gens modifie ces choses et ces gens!

Les gens finissent toujours par être comme on les considère. Généralement ce sont les jaloux qui finissent par être cocus, et non les cocus qui deviennent jaloux !

L'HOMME EST BON ! Ce fut la première "étoile" qu'il tenta de désigner aux cadres.

Pour ce faire, il provoqua une réunion cadre leur montra l'organigramme classique de l'entreprise en leur faisant remarquer, qu'à l'évidence, il était basé sur le postulat que l'homme est *mauvais*, puis qu'il y avait un magasin fermé à clé, un bureau méthode, des contrôleurs, des contrôleurs volants pour contrôler des contrôleurs et un contrôle expédition pour contrôler tout ce monde!!

"Et si on considérait que l'homme est bon ?"

Leur proposa t-il ?

Ce fut un tollé, résumé par cette formule d'un cadre qui par la suite s'avéra un excellent entraîneur d'homme :

"Un bon fondeur est un con musclé !"

Devant la réaction massivement négative, il comprit qu'il ne pourrait pas compter sur leur consensus pour aller de l'avant et qu'il faudrait qu'il provoque, *lui, tout seul*, une rupture franche, brutale, irréversible pour les mettre devant le fait accompli !

Il comprit aussi qu'il fallait qu'il s'appuie sur une autre "caste" que la leur, qui avait tout à perdre au changement !

Fiche N° 65

L'HOMME X ET L'HOMME Y

Un certain Douglas MAC GREGOR (1906-1964) a porté un regard dichotomique et manichéen sur les hommes en les classant en deux catégories : les Hommes X et les Hommes Y.

L'HOMME X :

- éprouve une répulsion naturelle pour le travail et va tout faire pour l'éviter,
- Il doit donc être dirigé, contrôlé, forcé, voire même menacé pour travailler surtout pour travailler en, et pour, une collectivité.

- Il préfère être dirigé et fuit les responsabilités.

Bref il est **MAUVAIS** : si on le laisse livré à lui-même il ne se rasera plus, ne se lavera plus, ne fera rien et cherchera les chemins de moindre effort.

L'HOMME Y :

- Il lui est plus naturel de travailler que de se reposer ou jouer
- Le travail peut lui être une source profonde de satisfaction
- Sa motivation pour l'atteinte d'objectifs dépendra de la satisfaction qu'il attend de leur atteinte. Et la satisfaction qu'il retire d'avoir accompli une tâche nourrit sa motivation pour la tâche suivante.
- Pour ce faire, il est prêt à apprendre, à accepter, voire même à rechercher des responsabilités

Bref **L'HOMME EST BON** : si on lui ouvre des espaces de liberté, il les utilisera pour s'épanouir, fera travailler son imagination pour se fixer des objectifs nouveaux, et la reconnaissance de la collectivité (ou de son chef représentant de toute la collectivité) lui est une récompense suffisante.

MAC GREGOR prétend que si tous les hommes ne sont pas Y c'est parce que les pouvoirs en place dans les entreprises répugnent à ménager ces espaces de liberté, qui seraient une atteinte à leur propre existence, et que si les individus finissent par être passifs voire contestataires, c'est du fait d'expériences malheureuses dans les entreprises.

Nous ajouterons à ces considérations que :

- Tous les hommes sont égaux en terme de créativité et d'imagination, quelles que soient leurs cultures et formations.
- L'homme est comme on le considère : d'expérience ce ne sont pas les cocus qui deviennent jaloux, mais les jaloux qui finissent par être cocus.

Le regard que l'on porte sur les choses et surtout sur les gens finit par modifier ces choses et ces gens.

Si l'on considère l'homme comme voleur et que l'on scelle tout sous clé dans des magasins alors l'homme deviendra voleur.

Si l'on considère l'homme comme fainéant et qu'on l'encadre dans des systèmes de cadences à respecter, de primes et de bonus alors il calculera, mesurera ses efforts pour faire le juste nécessaire.

Si l'on considère l'homme comme avare de son temps et qu'on le contrôle alors il servira l'horloge et la pointeuse, et non le client.

C'est pourquoi nous avons commencé, dès les années 80, à supprimer : les pointeuses, les primes, le service du personnel, les magasins, le bureau méthodes, le planning, le lancement, le service achats, bref toutes les structures qui musellent l'homme et qui tiennent leurs pouvoirs de la mise sous tutelle de la liberté de penser et d'agir des opératrices et opérateurs.

Ainsi, petit à petit, tous ensemble, nous avons mis sur pied un « système », NOTRE système.

Ce n'est pas un système qui peut être considéré comme à l'équilibre et régi par des règles immuables ! Nous y avons intégré une notion d'incertitude relative (qui n'est pas le hasard absolu).

Considérant que face au fait qu'il n'y a :

- **ni règle de management universelle et figée**
- **ni hasard absolu**
- **ni organisation ou planification du progrès possible**

Il importait de déterminer :

- **un sens du progrès**
- **des ouvertures de « champs de possibles »**
- **des règles de cohérence compatibles avec ces ouvertures.**

Pour que chaque homme Y puisse exercer, dans SON entreprise et dans SON espace de liberté, sa créativité, sa capacité d'initiative, dans le sens du progrès collectivement adopté et ainsi devenir L'AUTEUR, puis L'ACTEUR de son propre progrès.



HOMME Y



HOMME X

Fiche N°34



Il est inutile de parler de progrès à des gens qui n'ont pas envie de se réaliser, de se remettre en cause, de rendre EXTRAORDINAIRES leurs gestes ORDINAIRES.

Un individu, quel que soit son niveau culturel ou intellectuel, n'aura aucune envie de se réaliser si un certain nombre de ses besoins n'est pas assouvi.

Ce principe a été modélisé de façon claire par MASLOW, sous la forme d'un "TRIANGLE", qui matérialise une chronologie de satisfaction de besoins :

- ↪ Physiologiques,
- ↪ De sécurité,
- ↪ D'appartenance à un groupe social,
- ↪ De pouvoir,
- ↪ D'estime et de reconnaissance,

préalables au BESOIN DE REALISATION DE SOI.

Ces critères ne sont pas tous à prendre au premier degré, notamment pour le besoin de sécurité.

Il ne s'agit plus, bien entendu, de la sécurité physique, car on peut estimer qu'en France la peur des machines a disparu, compte-tenu des équipements mis en place.

Il s'agit bien plus de la sécurité morale de travailler dans des conditions durables et d'ambiance agréable.

N'oublions pas en effet que dans un process, l'état des machines ou leurs performances ont moins d'importance, en regard de la capacité, que l'humeur du chef.

Pour ce qui est du besoin de pouvoir, il pose un problème dans les systèmes réeinguinérés, car il n'y a alors plus de pouvoir formel d'un individu sur d'autres, il n'y a que le pouvoir que chacun a de faire mieux à son niveau pour le client final.

Il faut, en permanence, remplacer le POUVOIR par le VOULOIR basé sur le partage du SAVOIR.

On peut compenser ce besoin de pouvoir, qui apparaît généralement chez les "bac +" aux environs de la trentaine et/ou après 2 ans d'ancienneté, par de la RECONNAISSANCE.

Ainsi, toute réunion cadres peut débuter systématiquement par un tour de table pour savoir qui chacun a félicité dernièrement.

Deux règles fondamentales sont à respecter :

- 1) Il ne faut s'attaquer aux besoins d'échelon supérieur que si, et seulement si, tous les besoins des tranches inférieures sont pleinement satisfaits,
- 2) Il est impératif que l'ensemble des besoins soit satisfait en permanence. Or, ces besoins évoluent avec le temps tant qualitativement que quantitativement. Il faut donc, en permanence, remettre en cause les structures, les modes de travail et les investissements immatériels et matériels, pour anticiper cette inflation des besoins, afin de ne jamais créer "d'état de manque" qui remettrait en cause toute la démarche.

Dans ce domaine, comme dans d'autres, l'implicite d'aujourd'hui sera l'explicite de demain.

Dans les années 60, les besoins physiologiques se limitaient à ne pas avoir froid dans les ateliers en hiver, puis ce fût le bruit, puis la chaleur en été, puis...

Ceci explique que les plans d'actions sont en permanence situés sur plusieurs niveaux à la fois, pour anticiper l'évolution des attentes dans chacun des domaines.

Ce va et vient dans les "étages" du triangle de MASLOW fait un peu désordre mais est, en fait, très cohérent.

Le respect des principes de MASLOW est un préalable à toute démarche sociale elle-même préalable à toute démarche qualité

