

Chapitre: 7

HISTOIRE DE L'EXTRAORDINAIRE COUP DE CHANCE

Ou

De l'intérêt de laisser des chances au hasard

Le petit Patron, en plus d'être viscéralement paresseux et naïf s'avéra souvent **"Chanceux"!**

D'ailleurs, un jour que le Grand Patron le félicitait pour une action particulièrement rentable, il lui dit en toute honnêteté et simplicité :

" Je n'y suis pas pour grand-chose! J'ai surtout eu de la chance sur ce coup là"
Ce à quoi le Grand Patron lui répondit :

" On te paye aussi pour ça!"

Sans doute que sa paresse laissait des espaces de liberté, même au hasard!!

En avril, soit 4 mois après la rupture provoquée par le discours basé sur les 4 principes de la péripatéticienne, Michel et lui sont convoqués à la SOGEDAC (centrale d'achat de Peugeot Citroën).

Ils sont reçus par un acheteur de leur âge qu'ils avaient croisé quelques années auparavant à Poissy, du temps de Chrysler France alors que le futur petit patron œuvrait en tant que métallurgiste (voir chapitre 51)

Après avoir évoqué le bon vieux temps de SIMCA puis de CHRYSLER France, leur interlocuteur les informe que comme leur entreprise livrait depuis 2 ans une fourchette, et qu'il n'y avait eu aucun problème ni de qualité ni de délais, (tout le mérite en revenait à Dominique le précédent Directeur) ils avaient décidé de leur confier la fourniture d'une boîte de vitesse complète, et qu'il faudrait être en série dans un an !

Ce que cet acheteur ne savait pas, car à l'époque les grands donneurs d'ordre suivaient moins leurs fournisseurs, c'est que cette affaire représentait un chiffre d'affaire de 50 millions de francs alors que le C.A. annuel de la Fonderie n'était que de 40 !

Fort de cette nouvelle embarrassante, le jour même, de retour à l'usine le petit Patron réunit sa meute.

La nature et l'équilibre de cette meute étaient en grande partie la source d'un développement potentiel harmonieux. Elle était en effet, par hasard, composée d'éléments aux qualités et défauts complémentaires :

Tous avaient la petite quarantaine, donc suffisamment d'inconscience, et de maturité pour se lancer dans de grandes aventures, sans complexe, mais avec ce qu'il faut de conscience pour ne pas faire n'importe quoi.

Il y avait Jean Pierre, le pessimiste né, mais néanmoins fonceur,

Georges, l'ancien instituteur, précis, rigoureux,

Michel le commercial socialo, écolo avant l'heure,

Alain, l'électron libre qui se passionnait pour toutes les techniques nouvelles et qui fut le porteur de toutes les innovations managériales que les années 80 allaient nous apporter du Japon,

Claude, l'autre Michel et André, de très grands professionnels meneurs d'homme en fonderie, usinage et outillage,
Jeannine la secrétaire à tout faire, entrée à FAVI à l'âge de 16 ans,
Roland l'ancien entré lui aussi à l'âge de 14 ans et qui était notre mémoire collective,
Hervé, un peu plus jeune, le "père fouettard" indispensable dans toute collectivité,
Et le petit Patron un laboureur fou, qui laboure à l'impulsion mais qui est incapable de semer, récolter, engranger, ce que fort heureusement ses collaborateurs faisaient très bien.

Il annonce donc la nouvelle au groupe, et Jean Pierre de s'exclamer :
- *" Tu te rends pas compte doubler le chiffre d'affaire en un an, on n'y arrivera jamais "*

Ce à quoi il répondit :

- *"O.K : donc on décline l'affaire ?"*
- *"Ah ben oui, mais non ! on ne peut pas laisser passer une occasion pareille !"*
- *"Bon ben alors on dit oui ?"*
- *"Ouais mais si on n'y arrive pas et qu'on plante Peugeot...."*
- *"Bon ben je dis non alors ?"*

Et au bout de trois aller et retour comme ça le petit Patron proposa :

"A mon sens si on continue à travailler comme on travaille, c'est certain qu'on ne va pas y arriver !

Mais n'est-ce pas l'occasion d'imaginer tous ensemble un autre mode de fonctionnement, différent, plus dynamique, plus souple, qui intègre ce que les uns et les autres nous apprenons de FAUVET, à l'AFPIM !

Je suggère que l'on prenne l'affaire, que l'on mette en place un PERT (qui était le seul outil que nous connaissions à l'époque, fiche N° 24 jointe), et que tous les vendredis matins on se réunisse pour imaginer ce nouveau mode de fonctionnement !"

Cette proposition ayant été acceptée à l'unanimité, ce fut le véritable début de la mise en place d'un autre mode de fonctionnement.

Le principe était que, au fur et à mesure que le groupe trouvait, ou définissait quelque chose, Jeannine voyait l'ensemble du personnel par entités d'une quinzaine de personnes pour les amener à redécouvrir par eux-mêmes ce qui avait été établi, et régulièrement elle donnait le feed back des réactions de la base, et ainsi le groupe de réflexion adaptait son pas à celui de la troupe pour ne pas se retrouver dans la position de la locomotive qui a perdu ces wagons !

Ils commencèrent par le commencement :

- **C'est quoi le but de la Fonderie ?**

Au bout de deux réunions ils arrivèrent à la conclusion que leur but collectif, était de **DURER**.

Après ils cherchèrent un symbole de la durée, et l'arbre leur sembla un bon symbole pour eux, implantés à la campagne, et à l'évidence l'arbre le plus imposant de la forêt n'a aucune conscience de sa supériorité, un arbre est un

système à faire des fleurs, qui font des fruits, qui font des graines qui font d'autres arbres.

C'est pourquoi pour entrer dans la Fonderie il faut faire le tour d'un arbre et que à l'autre entrée de l'usine est dessiné un grand arbre sur le mur pour que chacun, chaque jour se rappelle cette évidence !

Pendant cette réflexion, avait été abordé bien évidemment le rôle du profit, de l'argent, et c'est FAUVET qui apporta la réponse.

En effet avec lui comme plus tard avec d'autres "gourous", le petit Patron avait pris l'habitude de suivre plusieurs fois le même module de formation, pour s'imprégner du message et comprendre ce qu'il y avait **derrière** le message, pour comprendre qu'elles étaient les conditions préalables à la mise en place d'un outil, d'une philosophie ou d'un mode de fonctionnement.

Par exemple, ce n'est qu'à la troisième écoute du module sur le T.P.M. Qu'il comprit qu'il fallait impérativement supprimer toute référence à l'argent en fabrication pour permettre l'épanouissement des indicateurs T.P.M.

Bien sûr quand un intervenant voit la même tête 3 fois de suite, surtout quand c'est celle d'un patron, car très souvent les auditeurs des nouveaux outils sont des conseils qui viennent se former pour régurgiter, il a tendance à le prendre à témoin et notamment pendant la pause repas il continue le dialogue avec lui.

Ainsi donc, le petit Patron philosophait avec FAUVET à la pizzeria du coin sur le sujet quand est venue cette évidence :

" L'argent n'est incontestablement pas le but de l'entreprise, ce n'en est que le moyen, comme la respiration est le moyen majeur de la vie !"

C'est ainsi que ils arrivèrent à cette deuxième définition :

L'argent est la respiration de l'entreprise !

Et pour faire bien comprendre la chose, il a été convenu que Jeannine, après avoir fait "*spontanément*" découvrir par les opérateurs, que le but de la Fonderie était de durer comme l'arbre, demanderait aux opérateurs et opératrices de rester une minute sans respirer, puis de leur faire remarquer que pendant toute la discussion, qui parfois durait une heure, pour définir collégalement le but de l'entreprise, personne n'avait évoqué la respiration!

Ainsi de leur faire prendre conscience de la différence qu'il y a entre **le but** et le **moyen**: le but est de durer, le moyen de la durée est le respiration!

"Quelle est la respiration de l'entreprise ?"

Telle est la question que Jeannine posait alors, et le débat était alors entretenu jusqu'à ce que quelqu'un énonce cette évidence :

"L'argent est la respiration de l'entreprise!"

Et de même qu'on ne plaisante pas avec la respiration, car nul ne connaît une religion où on ne respire pas le vendredi après midi, ou le samedi matin, on ne plaisante pas avec le profit!

Que l'on discute du partage du profit certes! Mais encore faut il qu'il y ait du profit!

L'étape suivante fut de définir l'origine du profit de l'entreprise.

Ils avaient déjà tous des éléments de culture commune, car la plupart d'entre eux avaient bénéficié des enseignements de Jean-Christian Fauvet, sa théorie du jeu de go, connaissaient sa matrice de la socio-dynamique et son grand principe de l'entreprise holomorphe (voir l'histoire de l'entreprise Y). Ils connaissaient aussi sa théorie du Bien Commun d'où dérive le besoin de valeurs partagées.

Ils sentaient tous implicitement qu'il fallait réinventer quelque chose qui s'éloigne du modèle "anglo-saxon-industriel" classique pour aller vers un modèle plus culturellement "judéo-chrétien-rural". Et c'est cette approche qui leur permit d'aboutir au bout de 2-3 réunions de discussion à cette notion culturelle "**d'amour**", amour de l'autre, puisqu'on le considère comme bon, et de rechercher de l'amour du client.

Il semble que ce soit Jeannine qui émit cette idée simple mais d'avant-garde :

"Le profit résulte de l'amour du client."

Et c'est ainsi que fut créée la matrice qui est la base de leur système de valeurs, matrice qui est affichée dans chaque mini-usine et que pendant des années Jeannine présentait aux entrants dans "la famille".

Au cours d'une réunion de plusieurs heures Jeannine les interrogeait sur le but de leur vie elle les amenait à la conclusion qu'ils ne vivaient que pour durer : « *je vais me marier, avoir des enfants etc.* »

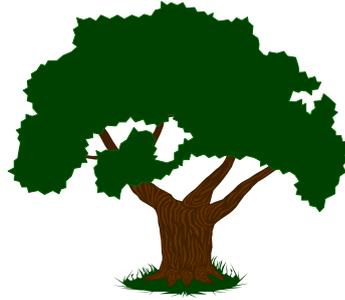
Ensemble, ils redécouvraient la valeur symbolique de l'arbre, puis après avoir demandé à tous et chacun d'arrêter de respirer pendant une minute Jeannine les amenait à percevoir et accepter cette notion d'argent respiration de l'entreprise. Enfin message plus long, ils arrivaient collégialement à la conclusion que seul l'amour du client générerait ce profit moyen et indispensable de la durée de la fonderie.

Quand le numéro fut bien rodé, c'est le petit Patron lui-même qui anima, ces réunions en tant que berger du troupeau.

Le dessin suivant qui définit bien ce nouveau mode de fonctionnement, fut et est toujours affiché dans chaque mini usine.

Comme nous le verrons plus tard il présente la structure nécessaire et suffisante pour satisfaire l'amour du client, et laisse présager la suppression de toutes structure parasite (service du personnel, planning, lancement, GPAO, encadrement de fabrication). Pour ne laisser place qu'à deux, et seulement deux acteurs : **le commercial**, qui fait entrer le dehors dedans, et **le leader** qui anime SA mini usine au quotidien pour mériter l'amour de SON client.

L'ARBRE (la durée)



L'ARGENT (Le moyen de la durée)



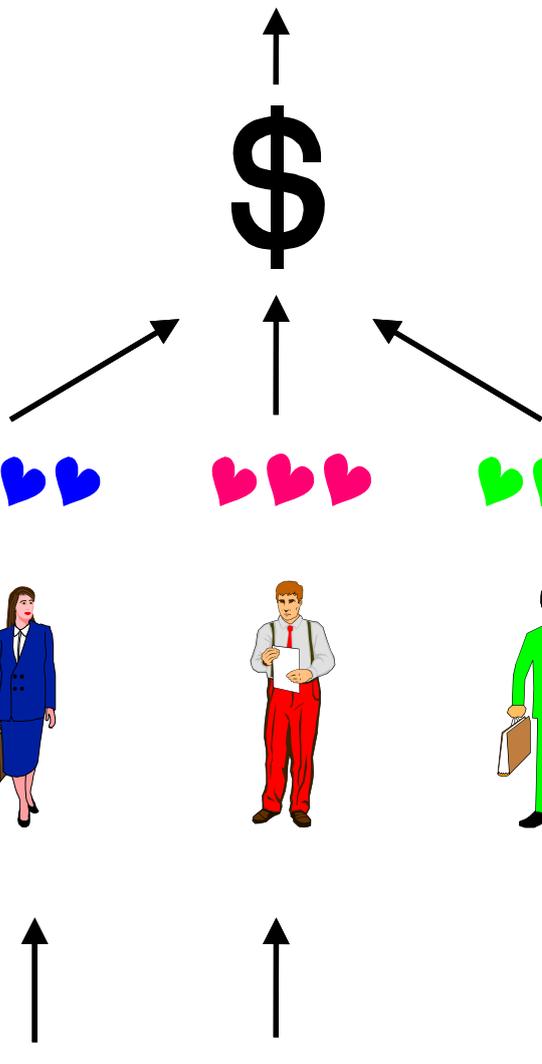
L'AMOUR (Le moyen de faire de l'argent)



LES CLIENTS (Qui échangent de l'argent contre des produits qu'ils aiment)



LES MINI-USINES (Qui doivent, par leurs produits, se faire aimer de leur client)



FICHE N° 24

<i>P.E.R.T</i> (<i>Program Evolution and Review Technique</i>)

Le P.E.R.T est une planification d'un projet sous forme d'un réseau de tâches, avec liaisons d'antériorité, et une aide à la prise de décision, destinée à attirer l'attention des responsables sur :

- les problèmes qui risquent de freiner ou reculer l'atteinte d'objectifs,
- les actions correctives qui permettent de faciliter le respect des délais ou même de les améliorer.

Le P.E.R.T est particulièrement adapté aux travaux nécessitant la coordination de plusieurs intervenants (personnes et machines), ayant des contraintes strictes de délai. Ces travaux sont divisés en tâches dont certaines sont indépendantes et d'autres non.

Le P.E.R.T. propose une représentation graphique permettant :

- d'appréhender les tâches à accomplir,
- de déterminer le planning d'actions,
- d'évaluer l'influence d'un retard sur l'ensemble du programme.

BASE QUANTITATIVE DE LA METHODE :

TACHE (ou opération) : c'est une action à réaliser pour atteindre un but. Elle est caractérisée par sa durée et les moyens qu'elle met en oeuvre. Elle consomme du temps et des ressources.

Rédiger un rapport est une tâche. Représentation : —▶

ETAPE (ou événement) : c'est le jalon qui sépare deux tâches. C'est le commencement ou la fin d'une tâche. L'étape est de durée nulle et ne consomme aucune ressource. Représentation : O.

"Rapport terminé" est une étape.

TACHE FICTIVE : c'est une tâche de durée nulle et ne consommant aucune ressource. Elle représente, en général, une contrainte. C'est un artifice graphique permettant de représenter certaines dépendances des tâches. Représentation :▶

TACHE D'ATTENTE : c'est une tâche qui ne consomme que du temps. Représentation :
Exemple : après coulage, attente de refroidissement d'une pièce.

ELEMENT FONDAMENTAL DE LA METHODE P.E.R.T. : "Le chemin critique".

C'est la chronologie des tâches pour lesquelles tout retard influe sur le délai final de l'opération car leurs dates au plus tôt et au plus tard sont identiques.

Ce chemin a la durée la plus courte pour arriver à la fin du réseau.

Pour l'exemple ci-dessous, le chemin critique est constitué des tâches D, E, F, G, H, I, J, P et Q (la réfection de la pièce sera réalisée, au mieux, en 19 heures).

Les 4 règles pour la construction d'un réseau P.E.R.T. :

- 1) Une tâche commence toujours par une étape et se termine toujours par une étape.
- 2) L'étape, qui se trouve au début d'une ou plusieurs tâches, doit être produite pour que cette ou ces tâches puissent commencer.
- 3) Une étape ne peut être franchie si la ou les tâches qui précèdent ne sont pas terminées.
- 4) Il n'existe pas de boucles ou de retours en arrière dans un réseau P.E.R.T.

Exemple : La famille a décidé de retapisser le salon. Comment s'y prendre ?

Tâche	Durée (heures)	Tâches précédentes	Tâches suivantes
A - Choix et achat du papier	1		B
B - Choix et achat de la peinture	0.25	A	C
C - Retour chez soi avec papier et peinture	0.75	B	G et K
D - Lessivage de l'ancienne peinture	1.5		E
E - Rebouchage des trous sur ancienne peinture	0.5	D	F
F - Séchage rebouchage des trous sur ancienne peinture	2	E	G
G - Peinture 1ère couche	3	C et F	H
H - Séchage 1ère couche	1	G	I
I - Peinture 2ème couche	3	H	J
J - Séchage 2ème couche	1	I	P
K - Découpe du papier	1.5	C	L
L - Encollage du papier	1.5	K	P
M - Décollage de l'ancien papier	4		N
N - Rebouchage des trous sous l'ancien papier	1	M	O
O - Séchage rebouchage des trous sous l'ancien papier	2	N	P
P - Pose du papier	4	J,L et O	Q
Q - Finitions (dont découpe papier sur plinthes, nettoyage pièce)	1	P	

CHIFFRAGE DU RESEAU :

Date au plus tôt d'une étape : échéance la plus rapprochée à laquelle l'étape peut être atteinte. Elle est calculée de proche en proche, en partant du début du réseau.

Date au plus tard d'une étape : échéance la plus tardive à laquelle l'étape peut être atteinte. Elle est calculée de proche en proche, en partant de la fin du réseau.

