

## Histoire de l'entreprise " Y "

### OU PETIT RESUME DES BASES DE NOTRE MODE DE FONCTIONNEMENT

Par analogie avec **Mac Grégor** qui distingue les hommes en deux catégories : les " X " et les " Y ", nous allons tenter de caractériser :

- Les entreprises " X ", où l'homme est considéré comme systématiquement " **mauvais** "
- Les entreprises " Y ", où le *même* homme est considéré comme résolument " **bon** "

Et cela selon 3 approches complémentaires :

- Celle de la **sociodynamique** chère à Jean Christian FAUVET,
- Celle des systèmes **compliqués** et **complexes**,
- Celle " **du pouvoir des anneaux** ".

Tout d'abord un petit rappel de la théorie de Douglas Mac Gregor (1906-1964)

Il classait, d'après des considérations un peu dichotomiques et manichéennes les hommes en deux grandes catégories : les Hommes X et les Hommes Y.

**L'HOMME X**, qui :

- Epreuve une répulsion naturelle pour le travail et va tout faire pour l'éviter,
- Doit donc être dirigé, contrôlé, forcé, voire même menacé pour travailler surtout pour travailler dans, et pour, une collectivité.
- 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 initiatives.

**L'HOMME Y** pour lequel :

- Il est plus naturel de travailler que de se reposer ou jouer,
- Le travail peut 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, et 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 sa satisfaction, ou mieux 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.

Ce que nous savons, nous à FAVI, c'est que les hommes " X " et " Y " ne sont pas **deux Hommes différents**, Non, **c'est le même**, qui est " X " 8 h par jour sur sa machine, ou derrière son guichet, ou bureau, et qui se sauve, en courant, quand la sonnerie et la pointeuse le libèrent, et qui court pour se changer et devenir enfin " Y ", pour s'échiner à avoir le plus beau jardin du village, pour s'entraîner, pour faire le Marathon local en moins de 5 h, puis 4h 45...

Nous ajouterons à ces considérations que :

- 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.

***Bref c'est le SYSTEME qui fait L'HOMME***

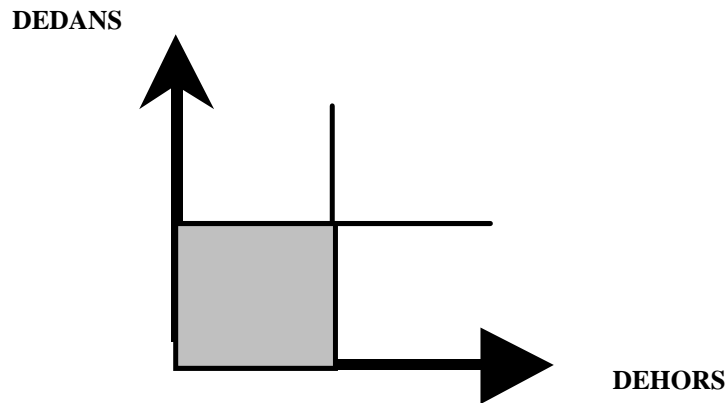
**Il faut donc faire évoluer le SYSTEME pour faire évoluer L'HOMME !!**

**Première approche : la SOCIODYNAMIQUE :**

**JC Fauvet** classe les entreprises selon leur positionnement par rapport au :

- **DEHORS** : les clients, les fournisseurs, le Député qui fait les lois, la DRIRE, la direction du travail qui nous aident à appliquer les lois...
- **DEDANS** : les salariés, les valeurs de l'entreprise, la notion de survie collective

**L'ENTREPRISE " X "** ignore qu'il y a un DEHORS ou un DEDANS :



Elle est appelée **MECANISTE**

C'est l'entreprise **STATUTAIRE** type fonction publique avec :

- **Pour Chef** : une case en haut de l'organigramme pyramidal que l'on remplit en fonction des circonstances
- **Centre de gravité** : Cette case vide
- **Type de logique** : cause / effet = LEGALISTE
- **Point faible** : le système se suffit largement à lui-même, les clients et parfois les salariés sont de trop
- **Type d'actions générées** : **L' ANACTION**

### **L'ANACTION :**

Qu'est ce que l'anaction ?

Ce n'est pas *l'inaction*, qui elle est le contraire de l'action, ce qui sous entend que le système sait ce qu'est l'action.

Dans le cas de l'anaction, le système ignore même la notion d'action, il n'est préoccupé que par la recherche

### **DU ZERO RISQUE pour TOUS et CHACUN !**

Quand le chef demande un renseignement au sous chef et que le sous-chef répercute la demande au sous-sous-chef, le sous-sous-chef cherche une réponse à ZERO RISQUE pour lui, pour son chef, et pour le chef de son chef !

Or la seule réponse sans risque est " Ne faisons rien " sauf :

- Des réunions,
- Des réunions préparatoires aux réunions,

- Des réunions de synthèse des réunions,
- Des études préalables,

Et quand vraiment il faut prendre une décision, on externalise la prise de risque en faisant appel à un cabinet extérieur !

Bref cette recherche permanente du zéro risque pour tous et chacun conduit à L' ANACTION.

Au mieux cette recherche ne conduit qu'à des actions PROGRAMMEES, BUDGETEES, pour présenter le moindre risque, et tant pis si le futur n'est pas conforme aux prévisions on appliquera tout de même l'action, puisque personne ne prendra le risque de revenir sur le décision accouchées du système "X".

A l'instant " T " on considère qu'il n'y a pas assez de travail pour tous et qu'il faut le partager (35 h), le temps de passer à l'action on croule sous le travail, peu importe on réduit les horaires !

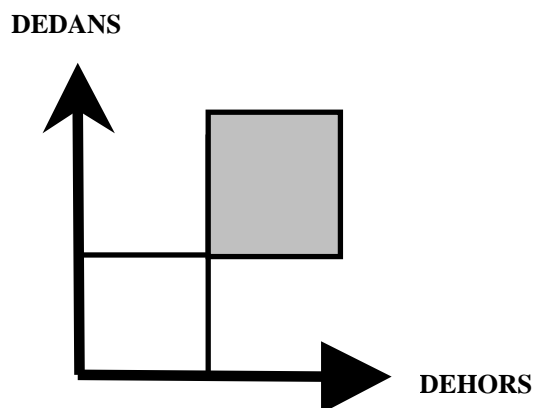
L'INSEE a prévu + 3 %, on constate n'être qu'à 1,5%, aucune importance ! (Le problème de l'INSEE est que depuis que j'ai l'âge de raison j'ai constaté qu'ils se sont toujours trompés de 50% ; le jeu consiste à savoir dans quel sens !

Et de toute façon peu importe leurs prévisions ou même constats factuels, puisque les politiques feront quand même ce qu'ils ont décidé !)

*(Si, parfois, je cite la fonction publique, ce n'est pas pour me défouler, mais parce que c'est l'exemple extrême de ce que nous avons souvent de façon latente dans certains de nos services)*

Il en est de même dans l'entreprise " X " : quelle que soit l'évolution de l'environnement, on applique le budget, on ne déroge pas à la stratégie; Comme ça c'est clair, sécurisant, et après tout, ce n'est pas la faute des hommes " X " si les choses n'évoluent pas comme prévu ; Au moins, on a une explication de l'échec !

A l'opposé, est située **L'ENTREPRISE " Y "** qui est au maximum du DEHORS et du DEDANS.



Elle est appelée **HOLOMORPHE**

Chaque partie y fait partie du tout et le tout est porté par chaque partie, ou : chaque individu n'est plus un individu mais avant tous un membre de la collectivité, et on peut reconstituer la collectivité à partir d'un seul individu !

C'est l'entreprise **AUTO ADAPTABLE** à son environnement avec :

- **Pour chef** : celui QUI A LE BALLON
- **Centre de gravité** : le CLIENT, car celui qui a le ballon est généralement celui qui a un problème client
- **Type de logique** : La logique du COMPLEXE, une logique GLOBALE
- **Points forts** : autonomie, responsabilité, leadership, jeux d'équipe
- **Points faibles** : Ne peut se mettre en place que si les **pouvoirs** s'effacent devant l'intérêt supérieur **du CLIENT**
- **Type d'actions générées** : la **METACTION**

### **La METACTION :**

La ADAPTABLE, c'est l'action pour l'action, c'est le passage à l'acte sans analyse de risque, donc **avec prises de risques** ;

C'est le passage à l'acte intuitif, impulsif, par ce que le bon sens ou les circonstances l'exigent ;

C'est l'action sans réflexion préalable, la réflexion se nourrissant de l'action ;

C'est le passage à l'acte sans perdre son temps à analyser les conséquences possibles de son acte : on passe à l'acte et on gère les conséquences après !

C'est la différence entre la **ligne Maginot** et des **Cavaliers Archers de Parthes** :

- La ligne Maginot, fruit d'une longue et coûteuse réflexion prétendait nous protéger avec le minimum de risques. Tous les risques avaient été imaginés : les bombardements, les gaz, l'empoisonnement de l'eau, les attaques terrestres, aériennes ....  
Et dans cette logique **légaliste** il était évident que l'ennemi respecterait la neutralité de la Belgique !!
- Les Archers de Parthes avaient une stratégie très simple :  
Lorsque 100 cavaliers archers étaient confrontés à 1000 ennemis, ils fuyaient, et après une certaine distance se retournaient, et éliminaient les 50 cavaliers ennemis les plus rapides, puis ils fuyaient à nouveaux, puis se retournaient.....  
Ce faisant :
  - o Ils n'étaient jamais confrontés à l'ensemble des 1000 ennemis
  - o Après avoir vu 500 de leurs coréligionnaires massacrés, il est fort à parier que les 500 autres tournaient brides et se lassaient de ce jeu de c... !

Il en est de même dans la pratique de la METACTION :  
 Quelle que soit l'action engagée, les problèmes générés ne se posent pas tous en même temps, on a donc le temps de les traiter dans l'ordre d'importance réelle, et l'un après l'autre ;  
 Le fait de régler " EN ALLANT " les problèmes fait que souvent on n'est jamais confronté à l'ensemble des problèmes potentiellement résultant de son action !

*" FOERE IN ALLANT  
 FOERE IN AVINCHANT "*

Comme on dit en Picardie, voilà le maître mot !

**Faire**, faire et si en cours d'action on se rend compte que l'action n'est pas la bonne, hé bien on la modifie, voire même on l'annule !  
 Mieux vaut trois actions dont deux bonnes et une annulée, que de la réflexion qui ne débouche sur aucune action :  
 "Mieux vaut une action imparfaite qui existe (et qui règle un problème à 60 %) qu'une action parfaite qui n'existera jamais "

" Un Con qui avance va plus loin que dix Intellectuels assis ! "

Qui plus est, souvent le passage à l'action génère des effets positifs inattendus que la réflexion ne pouvait laisser présager. Exemple: Quand nous avons supprimé les primes les cadences ont augmenté !!

Bien entendu la métaction sous entend l'absence de sanction en cas d'échec!

**Le propre de l'entreprise " Y " qui génère des hommes " Y ", c'est la METACTION !**

Bien entendu la métaction en faveur du **vrai chef** : celui qui a le ballon, et celui qui a le ballon est forcément celui qui porte un problème client, et généralement ce sont les **opératrices** et les **opérateurs** qui réellement " portent " les vrais problèmes client !

Et le CHEF me direz vous ?

Hé bien il ne fait rien, tel l'entraîneur il est assis sur le banc de touche, et il regarde le DEHORS de son équipe, il regarde l'équipe adverse, il regarde d'où vient le vent, la lumière du soleil ;  
 Il regarde qui a le ballon pour encourager le reste de l'équipe à anticiper pour aider le porteur du ballon !

**Il n'est pas bon que les chefs jouent !**

D'une part, parce qu'ils ont du mal à passer le ballon, font la gueule quand on ne le leur passe pas systématiquement, et ne peuvent pas tout à la fois être de bons avants, arrières, et même goal !

D'autre part il est impossible de jouer et de regarder DEHORS en même temps, sans, à un moment ou à un autre, se marcher sur les lacets !

Peut-on imaginer une équipe de foot Mécaniste, faite d'hommes "X" ?  
 Une équipe où avant de se passer le ballon on exigerait, pour se couvrir, un ordre écrit de l'entraîneur, ou bien au mieux, si, avant toute action, on était tenu d'organiser des réunions pour analyser tous les risques potentiels !  
 Peut-on imaginer une équipe où on aurait décidé pour d'éminentes raisons stratégiques de toujours passer le ballon à gauche quoi qu'il arrive !

NON, une équipe de foot c'est un ensemble où chacun est en permanence au service de celui qui a le ballon, où celui qui a le ballon agit non pas en fonction d'un ordre, ni même de ce qui est à l'instant T, mais en fonction de ce qui va être, de ce qui pourrait être à l'instant T + 1 !  
 Qui plus est, la manière de passer le ballon influe sur le futur du jeu !

Pour en revenir à l'entreprise " Y " dans cette entreprise on fait certes un budget, juste pour baliser le futur, mais on n'hésite pas à le refaire si par bonheur le consommateur se met tout d'un coup à consommer, on n'hésite pas à le brûler si un certain 11 septembre deux tours partent en fumée !

Pour résumer :

### **Entreprise " X "**

MECANISTE

Passif, au mieux spectateur

Dans une case en haut de la Pyramide

Une case tout en haut

### SYSTEME

### L'HOMME

### Le CHEF

### Centre de Gravité

### Type de LOGIQUE

### **Entreprise " Y "**

HOLOMORPHE

Acteur, au mieux auteur de son action

Est "celui qui a le ballon"

Le CLIENT

Légaliste

Globale

Type D' ACTIONS

L'AN ACTION

La META ACTION

Prise de RISQUERecherche absolue du  
ZERO risque

Gestion du risque "en allant"

Budget

Guide absolu

Jalonne le futur, sans plus

**Deuxième approche : Les systèmes COMPLIQUES et COMPLEXES :**

Tout d'abord quelques définitions

Du SIMPLE, du COMPLIQUE, du COMPLEXE et du CHAOS.

- le propre du **SIMPLE** est que l'on en comprend le fonctionnement, et toutes les utilisations potentielles du premier coup d'œil.

Exemple : **une roue****COMPLIQUE** est l'objet ou la procédure régis par deux règles:

- 1) Il faut impérativement une formation préalable pour en Comprendre le fonctionnement et toutes les utilisations potentielles
- 2) Quand on connaît le mode de fonctionnement du compliqué, on prétend pouvoir prévoir tous les dysfonctionnements potentiels.

Exemple: **un Airbus** :

- sans une formation préalable, on est même incapable d'en ouvrir la porte
- Par contre quand on connaît sa complication, on peut, si on touche à un seul de ses 950.000 boulons prétendre prédire toutes les conséquences de cette action



Autre exemple: les lois et règlements des pays soviétiques, et de la plupart des entreprises:

- ils sont incompréhensibles sans formation préalable (et encore souvent les ministères auteurs de ces lois sont incapables de vous préciser leur mode d'emploi)
- ils prétendent couvrir tous les cas de figure présents et à venir!

Le **COMPLEXE** a trois caractéristiques:

- o 1) Il est impossible de prévoir à l'avance son comportement
- o 2) c'est LE système le plus REACTIF à son environnement
- o 3) Son fonctionnement est régi par un nombre limité de règles, simples mais auxquelles on ne peut déroger, sous peine de basculer dans le **CHAOS**

Exemple: **un plat de spaghetti**

Quelles que soient les études et les observations préalables, il est impossible de prévoir ce qui va se passer, où cela va se passer, ni l'ampleur des conséquences quand on tire sur un spaghetti.

Seule solution; passer à **l'action**.

Autre exemple: **La nuée d'oiseaux**

C'est un système complexe hyper réactif: la nuée peut être composée de centaines de milliers d'oiseaux, si une buse passe aux environs, toute la nuée réagit instantanément comme un seul individu !

Un système compliqué avec un chef, des relais d'informations, même avec des délégations de décisions au plus près de la base ne pourrait réagir aussi vite !

Les deux règles simples qui régissent son fonctionnement sont :

- 1) Chaque oiseau veille en permanence à ne jamais entrer en collision dans les trois dimensions avec ses voisins immédiats
- 2) Quand un danger approche, les oiseaux menacés se replient vers le centre, ce qui induit le mouvement de l'ensemble de la nuée

Si une de ces deux règles n'est pas respectée, le système bascule dans le **CHAOS**

Le **CHAOS** est le propre des systèmes qui:

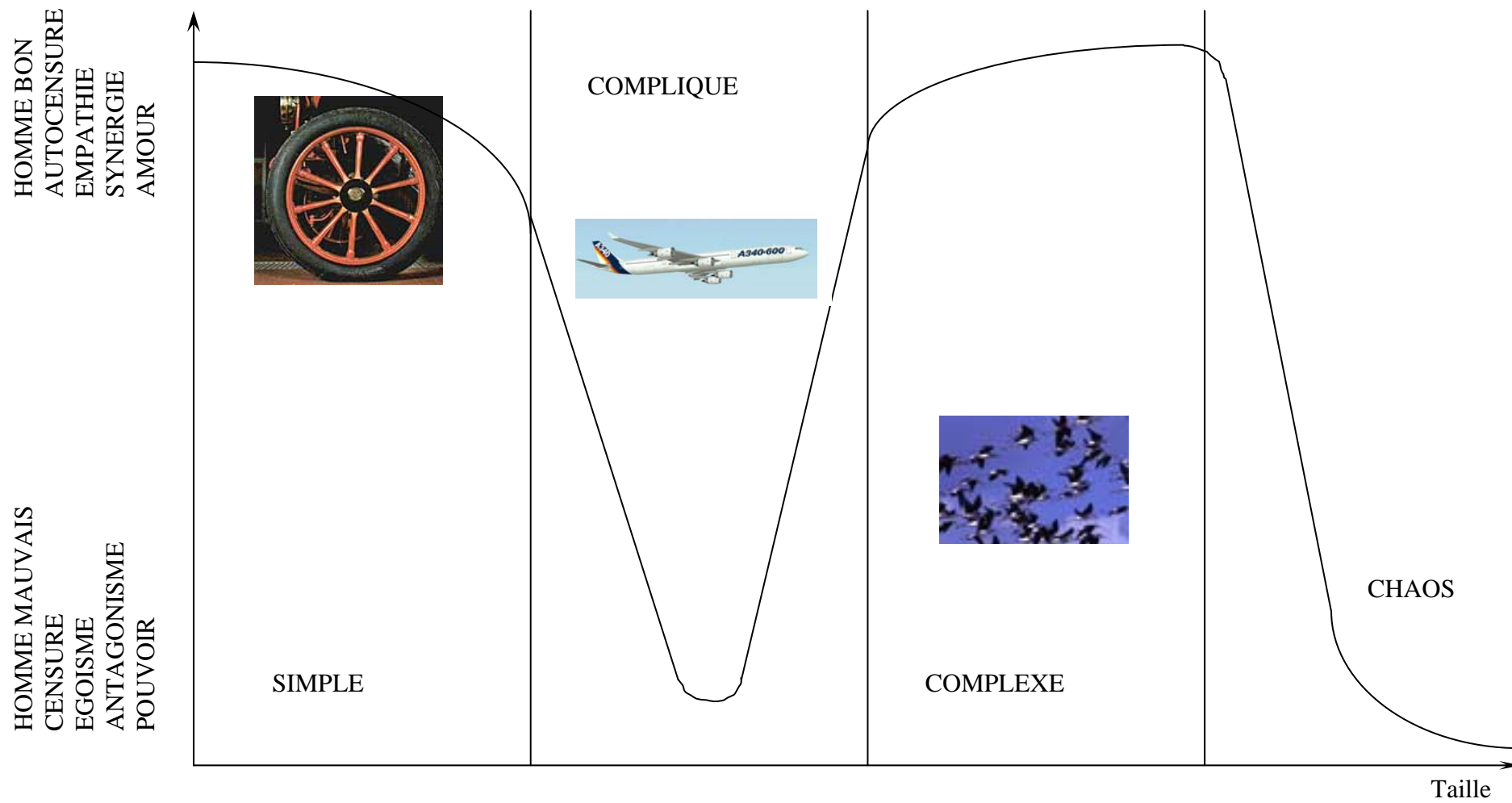
- o 1) sont incapables d'établir des règles compliquées
- o 2) sont incapable de respecter des lois simples

Généralement ces différents systèmes se développent en fonction de deux critères:

- 1) la **taille** de la collectivité
- 2) son degré d'**empathie**

(Voir graphique joint)





**SIMPLES** étaient les relations dans le **village**, où le fermier confiait son cheval au maréchal ferrant sans contrat, bon de commande, accusé de réception de commande..., bref en toute *confiance*!

**COMPLIQUES** sont devenus les pays où on veut tout prévoir au moindre risque, et où :

**La gestion de CE QUI POURRAIT ARRIVER prime la prise en compte DE CE QUI ARRIVE!**

Exemple : les **pays soviétiques**, dont la France, dont chacun sait "*Est le seul pays soviétique qui ait réussi!*" (H. Sérieyx)

**COMPLEXES** sont les pays plus évolués qui ont compris que passée une certaine taille critique il convenait de se faire à nouveau confiance, sous peine d'implosion!

Exemple: les **USA** qui sont un système complexe régi par deux règles simples:

- 1) le respect de la propriété individuelle
- 2) le respect de la liberté individuelle, physique et morale

Le vol d'un cheval était sanctionné par la pendaison

(En France la justice s'occupe de coureurs cyclistes professionnels et adultes qui se dopent mais néglige les voleurs ou brûleurs de voitures)

Les armes, symboles de la protection de ses biens et de sa liberté y sont symboliquement en vente libre.

Le **CHAOS** est encore le propre de l'Afrique noire incapable de gérer le compliqué ou de respecter quelques règles simples.

Pour ce qui est de l'entreprise:

**L'ENTREPRISE "X" est COMPLIQUEE**

(Minimum d'empathie et maximum de pouvoir)

**L'ENTREPRISE "Y" évolue dans le COMPLEXE et parfois dans le SIMPLE**

(Minimum de pouvoir et maximum d'empathie)

**1) L'ENTREPRISE "X" COMPLIQUEE:**

**L'essentiel de son énergie est consacrée à se garantir contre tout ce qui pourrait arriver toujours dans la recherche du zéro risque potentiel.**

Ce travail est fait au sein de **groupes** qui, une fois constitués génèrent des règles dont ils tirent leur légitimité, leur pouvoir et leur pérennité; Règles qui finissent par paralyser le système au point de l'empêcher de régler les problèmes qui arrivent.

De plus quand un problème même à l'évidence ponctuel, arrive alors se met en place une structure qui parasite le système à vie même si le problème ne se pose plus jamais!

**Dans l'entreprise "X" on gère les dysfonctionnements, ce qui les pérennise!**

***CE QUI POURRAIT ARRIVER PRIME CE QUI ARRIVE***

Un des symboles de la complication de l'entreprise "X" est **le service du personnel.**

Il s'ingénie toujours à pondre des règles compliquées, dont bien entendu il est le garant de l'interprétation et de l'application, tellement compliquées que le pauvre opérateur qui ne comprend rien va voir un syndicat pour tenter de les comprendre!

Une des premières choses que j'ai faite il y a 23 ans est de supprimer le pointage, les primes, et autres entretiens d'évaluation et donc la fonction personnel.

Moyennant quoi nous n'avons pas de syndicat, qui comme chacun sait, est en France, un frein au progrès social! (Sauf dans le secteur publique)

L'entreprise "X" est régie par des règles compliquées, gérées par des pouvoirs eux-mêmes hiérarchisés par des règles internes qui bloquent la perception du dehors!

Quant au CHEF:

Il veut tout savoir

Participer à toutes les décisions

Il gère seul certains dossiers dits stratégiques

**2) L'ENTREPRISE "Y" COMPLEXE:**

**Ignore ce qui pourrait arriver, et consacre toute son énergie à ce qui arrive.**

Quand un problème se pose, alors se constitue un **réseau** qui disparaît une fois le problème réglé.

**Dans l'entreprise "Y" les dysfonctionnements ne sont pas gérés, on tente de les éradiquer!**

***CE QUI ARRIVE PRIME CE QUI POURRAIT ARRIVER.***

L'entreprise "Y" ouvre des espaces de liberté à chacun, espaces bordés, limités par un nombre limité de règles SIMPLES !

Dans le cas de FAVI, elles sont au nombre de DEUX

- 1) L'HOMME EST **BON!**
- 2) CHACUN DOIT EN PERMANENCE RECHERCHER L'AMOUR DE SON **CLIENT !**

Règles qui se décomposent en principes de fonctionnement eux aussi simples dont le chef est le garant:

- METACTION
- "FAIRE en ALLANT"
- Que des lois SIMPLES mais appliquées avec RIGUEUR (car le sentiment d'équité ne naît pas de la rigueur des lois, mais de la rigueur de leur application, et on ne peut pas appliquer avec rigueur des lois compliquées)
- Règle du un DODO
- Pas de contrôle de l' ACTIVITE, mais aide à la mesure de son RESULTAT
- Primauté du LOTO sur la LOTERIE
- Justice OU égalité, jamais justice ET égalité
- Rien à PRIORI, tout à POSTERIORI
- Pas de reporting, chacun juge de ce que l'autre doit savoir
- Pas de règles trop RIGIDES
- Recherche permanente du CONSENSUS

L'entreprise "Y" se caractérise par sa tolérance de réseaux internes:

Le système, comme le CHEF tolèrent l'existence de réseaux de fonctionnement qu'ils ne maîtrisent pas.

Quant au CHEF:

Il exige que chacun sache ce que lui, le Chef, doit savoir, et uniquement ce qu'il doit savoir

Il limite son champ de décision uniquement à ce qui a un caractère stratégique et délègue totalement la tactique

Il vérifie que les tactiques sont bien dans l'axe stratégique correspondant

Il est le garant du respect ABSOLU des règles simples et du non retour de pouvoirs générateurs de règles compliqués

Et de temps en temps, comme il a du recul depuis son banc de touche, il regarde si toutes les assiettes chinoises au bout des tiges tournent régulièrement, et si l'une d'elle commence à faser, alors il attire l'attention de qui de droit, et au plus, aide les gens compétents à relancer l'assiette, et à analyser pourquoi elle a ralenti.

Pour résumer:

**ENTREPRISE "X"**

**ENTREPRISE "Y"**

SYSTEME

Complicé

Complexe

L'HOMME

Englué par des règles compliquées                      autonome en autocensure

LE CHEF

Veut tout contrôler    Ne pense que stratégie globale

CENTRE DE GRAVITE

Les lois et règlements    l'intérêt collectif

Type de LOGIQUE

Gestion de ce qui pourrait arriver                      Gestion de ce qui arrive

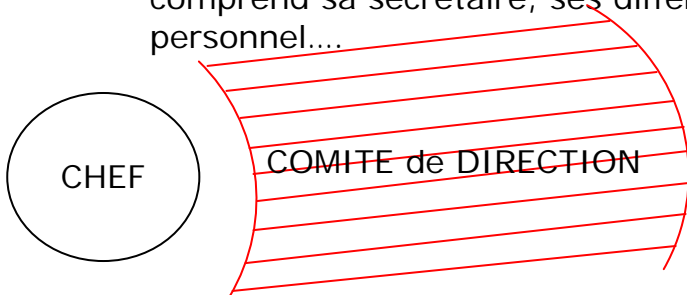
Type D' ACTIONS

Préventives    Curatives

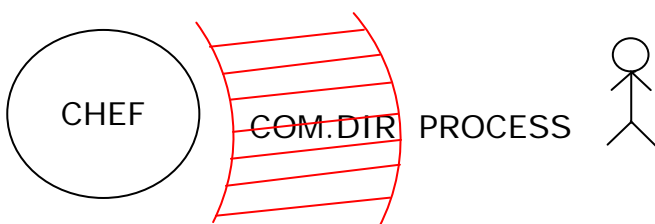
**Troisième approche : Le POUVOIR des ANNEAUX :**

**1) ENTREPRISE "X":**

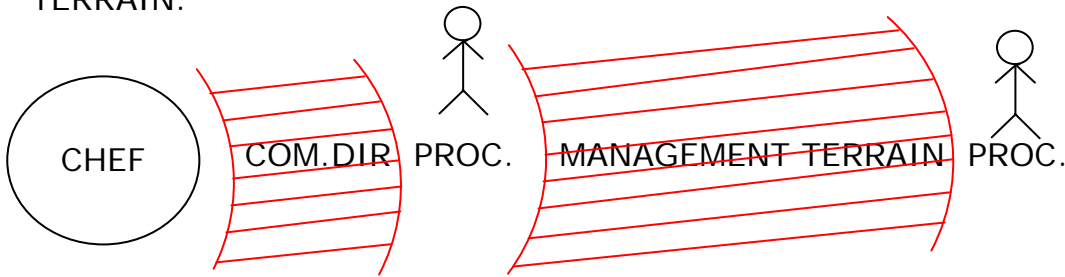
Dans l'entreprise "X" Mécaniste Compliquée, le CHEF est entouré d'un premier anneau de pouvoir appelé "COMITE de DIRECTION", qui comprend sa secrétaire, ses différents directeurs, le service du personnel....



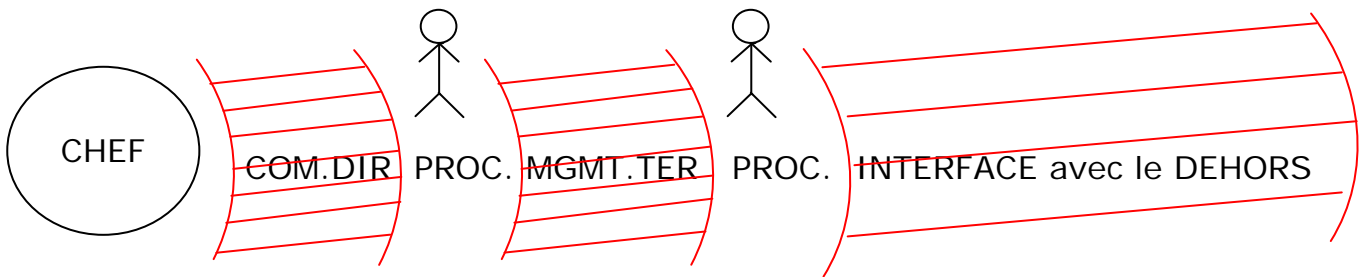
Vient ensuite un deuxième anneau qui regroupe tous les productifs de la collectivité que l'on va appeler PROCESS



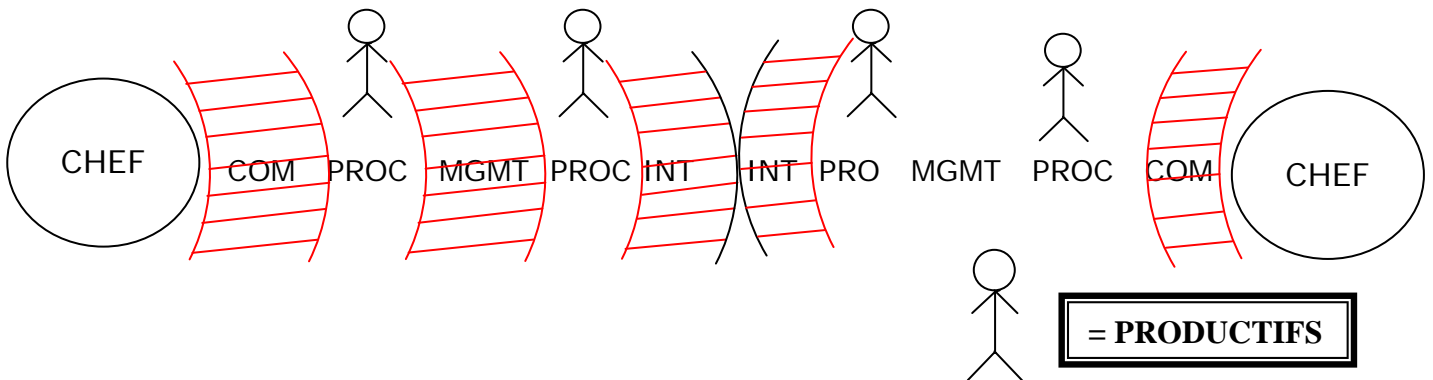
Parfois le PROCESS est coupé en deux par un autre anneau de pouvoir qui sépare deux services (par exemple la fonderie et l'usinage) et qui comprend les chefs de chaque service la qualité de terrain, les maîtrises respectives, le planning, la GPAO.... Nous l'appellerons MANAGEMENT TERRAIN:



Enfin, tout à l'extérieur il y a un dernier anneau de pouvoir comprenant les commerciaux, le marketing, la qualité client, les réceptions, expéditions, services achats, le lancement, l'expédition.... Que nous nommerons MEMBRANE INTERFACE avec le DEHORS



Et bien entendu les fournisseurs "X", et les clients "X" ont les mêmes anneaux de pouvoirs:

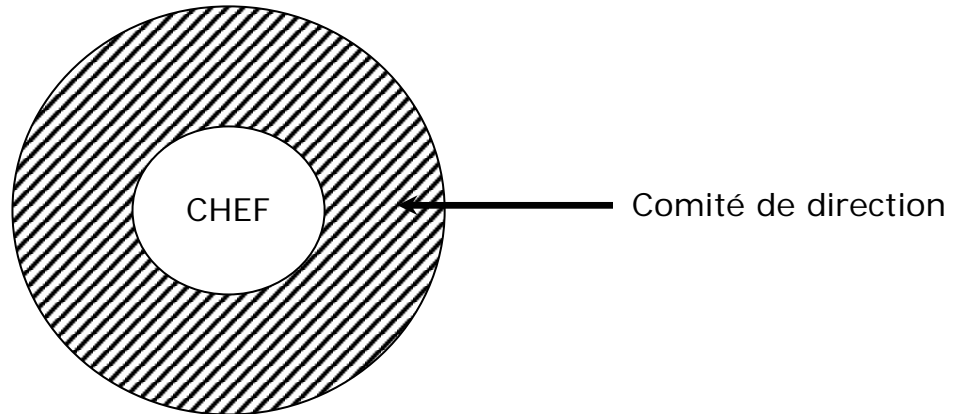


Comment tout cela fonctionne t-il?

En fait, selon deux modes:

- 1) ce pour quoi cela a été crée
- 2) ce qui se passe



LE COMITE DE DIRECTION:

## 1) Ce pour quoi il a été créé:

Tout d'abord le CHEF:

Le Chef, c'est une machine à écouter des signaux faibles, à les traduire en visions, puis à transformer ces visions en images partageables et ces images en stratégies possibles.

Le rôle du comité de direction est alors d'aider le chef à préciser les stratégies, à traduire ces stratégies en plans d'actions, et surtout, son vrai rôle est d'ANIMER (= animare = donner une âme) le process, en s'appuyant sur les images du Chef, pour mettre en musique les plans d'actions.

## 2) Ce qui se passe:

Le comité, considérant que le monde entier est composé de "X" se comporte lui-même en "X" en constituant une cour tournée vers le Chef, instaurant des rites, et bloquant l'information pour se valoriser, au nom du vieil adage: *"Qui détient l'information détient le pouvoir"!*

Un de ses rites classique est la "réunion du lundi matin", où le Chef monarque, réunit sa cour, pour se sécuriser dès le début de la semaine dans son rôle de Chef.

L'usine peut brûler, les clients être en panne, on n'interrompt pas la réunion du lundi matin!

Il me souvient d'un tel matin, où nous étions en arrêt de chaîne, sans nouvelles sur les livraisons, et où la brave secrétaire du Chef fournisseur m'expliquait qu'il était en réunion avec ses commerciaux et autres agents et qu'elle ne pouvait absolument pas le déranger!

J'ai eu beau argumenter que s'il était en réunion avec sa force de vente c'était assurément pour trouver de nouveaux clients, et que justement, j'étais ce don de Dieu que l'on appelle le client, et que la logique imposait qu'elle le dérangeât, sinon à défaut d'en trouver de nouveaux, ils allaient en perdre un!

Rien n'y fit!

Concernant le vrai rôle du comité: l'animation du process, cela se résume généralement en:

"Le Chef a dit qu'il fallait baisser les coûts de x% ! "

Ou bien :

"T'es arrivé 5 minutes en retard on te retire 10 minutes de salaire!"

Sans vouloir connaître la cause du retard, et comme si les gens faisaient exprès d'arriver en retard !

Dernière caractéristique du comité de direction dans les grands groupes, c'est qu'il est généralement constitué de gens brillants, donc pressés de faire carrière, et qui doivent donc obtenir des résultats immédiats.

Prenons un cas d'école tout à fait impossible:

- celui d'un brillant esprit qui soit arrivé à convaincre son Chef, qu'il fallait imposer aux fournisseurs une baisse des prix de 10% par an, pendant 3 ans, pour toute nouvelle affaire.
- Supposons que, par impossible, tous les fournisseurs, indécents, majoraient systématiquement leurs offres de 30% pour toute nouvelle affaire!
- A court terme, le brillant esprit a raison, les prix d'appro. baissent bien de 10% par an,
- Mais à long terme, surtout s'il y a souvent de nouveaux produits, la rentabilité globale s'en ressentira

Mais ce n'est pas grave parce que l'on aura du mal à en déceler la cause, et puis entre temps, le brillant esprit sera parti poursuivre son ascension ailleurs...

### LE MANAGEMENT DE TERRAIN:



1) Ce pour quoi il a été créé:

Son rôle essentiel est d'assurer la coordination des commandes, des flux, des informations entre les deux process.

Et plus généralement de mettre de l'huile dans les rouages entre les deux process.

2) Ce qui se passe:

Le problème des improductifs est que généralement ils ont parfaitement conscience de leur improductivité, et ils vont donc, pour justifier leur fonction, inventer des règles compliquées de fonctionnement pour se rendre incontournables, et se faisant, ajouter de la viscosité au système (Cela d'autant plus qu'il sont généralement mieux payés que les productifs).

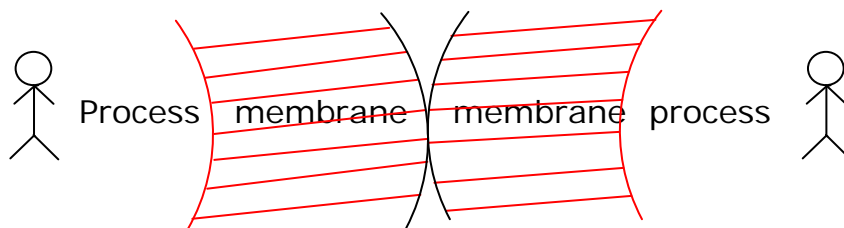
Je ne prendrai qu'un seul exemple, mais il y en aurait 1000 :

Si un opérateur d'usinage découvre un défaut de fonderie sur une pièce brute, il est impensable qu'il aille directement voir son compagnon de la fonderie pour lui signaler le fait pour qu'il se corrige, et qu'ensemble ils isolent, puis trient le lot litigieux, non!

Il faut que l'opérateur signale le fait à son chef d'équipe, qui préviendra son agent qualité, qui devra prévenir son chef de service qui.....tout cela remontera au chef de fabrication qui....

Et souvent le fondeur ne saura jamais qu'il a fait une pièce mauvaise, il verra seulement qu'une procédure a changé!

#### LA MEMBRANE INTERFACE AVEC LE DEHORS:



1) Ce pourquoi elle a été créée:

Son but est de porter les désirs, et l'image du client vers l'intérieur!

2) Ce qui se passe:

En face de la membrane interface avec le dehors il y a la membrane du client, et ces deux membranes improductives ont-elles aussi à se justifier, et de conserver!

Qu'est ce qu'il veut le client ?

En fait des choses simples:

*Des pièces bonnes*

*Les bonnes pièces*

*Au bon moment*

*Au bon endroit*

*A un bon prix  
Dans de bonnes conditions*

C'est trop simple, beaucoup trop simple!

Alors les deux membranes vous inventent des ppm, des capacités, des qualifications process, imposent des 6 sigma... bref, toutes choses incompréhensibles des opérateurs et qui n'empêchent pas de livrer en retard ...

Alors forcément cette entreprise "X" encourage l'homme à être "X", et gare à l'effronterie qui relève la tête, il devient une menace pour le pouvoir des cercles

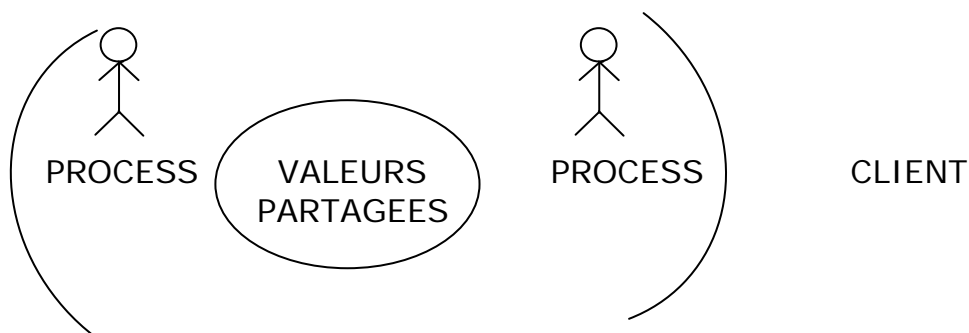
### 3) L'ENTREPRISE "Y":

Dans cette entreprise, il n'y a pas de COMITE de DIRECTION, il n'y a pas de SERVICE du PERSONNEL, pas de MANAGEMENT de TERRAIN, pas de Planning, pas de GPAO, pas de service achats, pas de Directeur Technique, ni Chef de fabrication ou cadre en fabrication, pas de pointeuse ni de primes, il y a:

Au centre: **DES VALEURS PARTAGEES** qui sont la traduction moderne de la notion ancestrale de **BIEN COMMUN !**

Au début l'homme vivait seul et honorait de temps en temps une femelle qu'il abandonnait. Puis il vécut en couple, puis en groupe dont le ciment était un bien commun, (la grotte, un territoire..). Dans le système capitaliste tous les biens matériels appartiennent aux actionnaires, les salariés n'ont comme seul bien commun que des **VALEURS !**

Et autour, directement: LE PROCESS



Qu'est ce que signifie " VALEURS PARTAGEES ?"

Cela signifie que quand un nouveau entre dans le système, même un intérimaire:

- 1) Son futur leader lui fait visiter toute l'usine, lui présente les différents services, leur fonction
- 2) Que son leader lui commente ensuite un petit document intitulé:  
"Règles de base FAVI"

Qui présente certes les règles de base de sécurité, de respect des fabrications, de la qualité, de l'environnement, mais surtout des règles de base comportementales vis-à-vis des compagnons de travail:

BONNE FOI  
BON SENS  
BONNE VOLONTE  
BONNE HUMEUR

Et qui dès la première phrase précise:

"Mon CLIENT qui me donne du travail et qui me paie est: ....."  
(Voir document joint)

- 3) Dans les deux semaines, les nouveaux entrants se voient remettre le blason FAVI



Et il leur détaillé ce que signifie: "**par et pour le client**", pourquoi la couronne de laurier est verte, que signifie le Q en bas, et surtout on revient sur une explication détaillée de ce que signifient les valeurs morales sur lesquelles ils seront jugés:

BONNE FOI  
BONNE SENS  
BONNE VOLONTE

## BONNE HUMEUR

- 4) Dans le mois, il seront reçus en groupes d'une dizaine par le Chef qui:
- a. Les interrogera sur le but, la raison de leur présence ici bas:
    - "pourquoi vivez vous?"
    - Les réponses étant généralement du genre:
      - "Pour faire des enfants!"
      - "Pour me marier!"
      - "Pour acheter, ou bâtir une maison!"

Le Chef les amènera à la conclusion que tous nous ne vivons que pour **DURER** et ensemble ils chercheront un symbole de cette durée, et aboutiront à l'image de **L' ARBRE**;

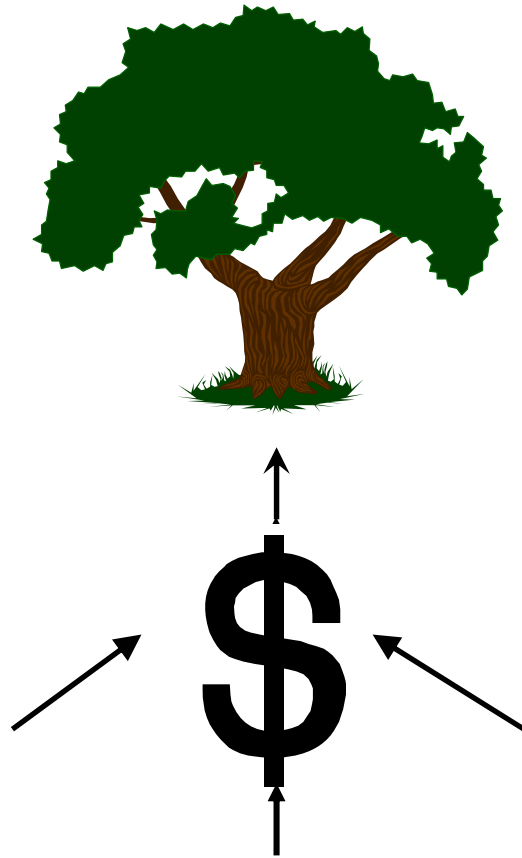
- b. Puis le Chef leur demandera, très sérieusement d'arrêter de respirer pendant une minute (ce qu'ils font toujours, et tous, même les ingénieurs!)
  - Et les amènera à la conclusion que si précédemment personne n'avait considéré qu'il vivait pour respirer, on venait de prouver que la respiration était indispensable à la vie.
  - Le Chef les amènera alors à bien différencier le BUT du MOYEN, puis collégialement ils chercheront le moyen majeur de la durée de l'entreprise: **L' ARGENT** symbolisé par le **\$** cher à l'oncle Picsou
- c. Enfin le Chef interrogera sur la façon de faire de l'argent.
  - Là, la démarche est plus longue:
    - "En vendant des pièces?"
      - "Oui mais si elles sont mauvaises ?"
    - "En vendant des pièces bonnes ?"
      - "Oui mais si on les livre en retard ?"
    - "En vendant des pièces bonnes livrées au bon moment ?"
      - "Oui mais si elles sont trop chères ?"

Bref! Le but est de les amener à la seule conclusion qui résume le tout dans une **culture judéo-chrétienne**:

"EN VENDANT DES PIECES QUE LE CLIENT **AIME** PLUS QUE CELLES DE NOS CONCURRENTS!"

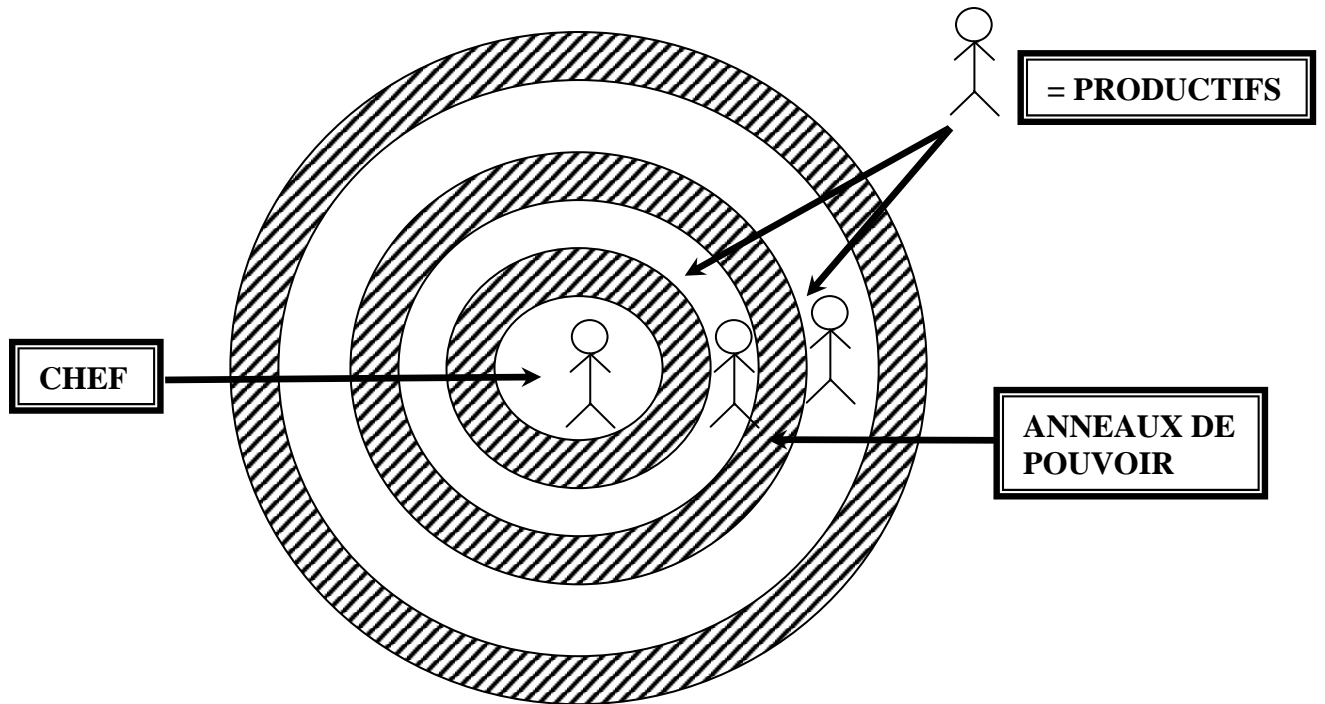
Symbolisé par un **COEUR**

Alors le chef présente le petit dessin affiché partout dans l'entreprise et qui résume toute notre philosophie:

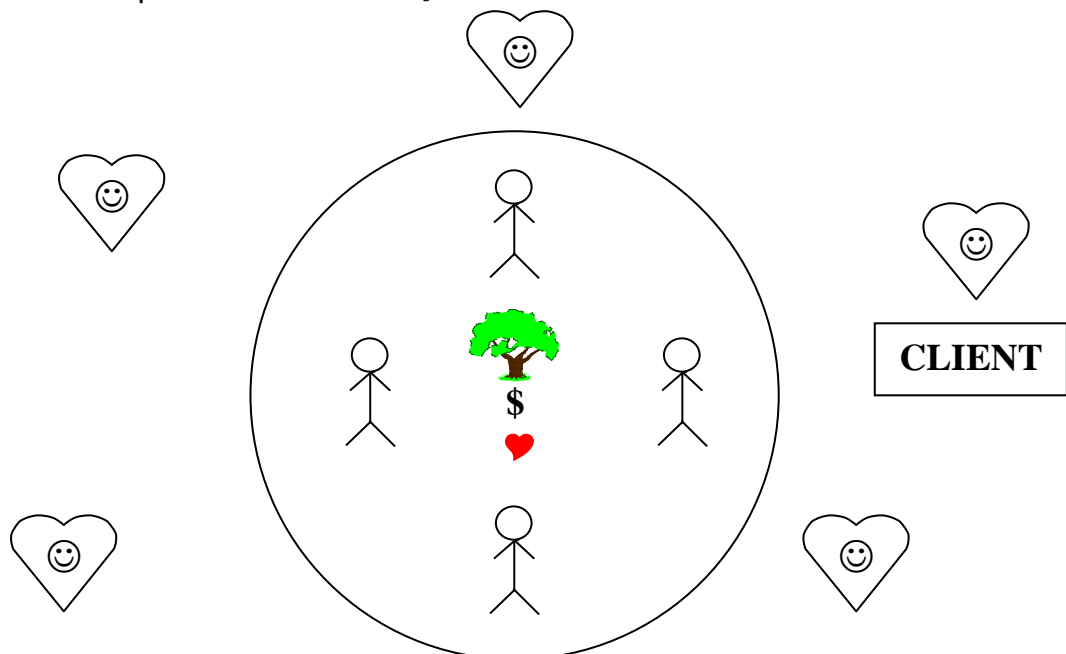


Si le CLIENT nous AIME alors il nous donnera SES SOUS, et SES SOUS nous permettront de DURER

Par rapport à l'entreprise "X" qui est comme ça:

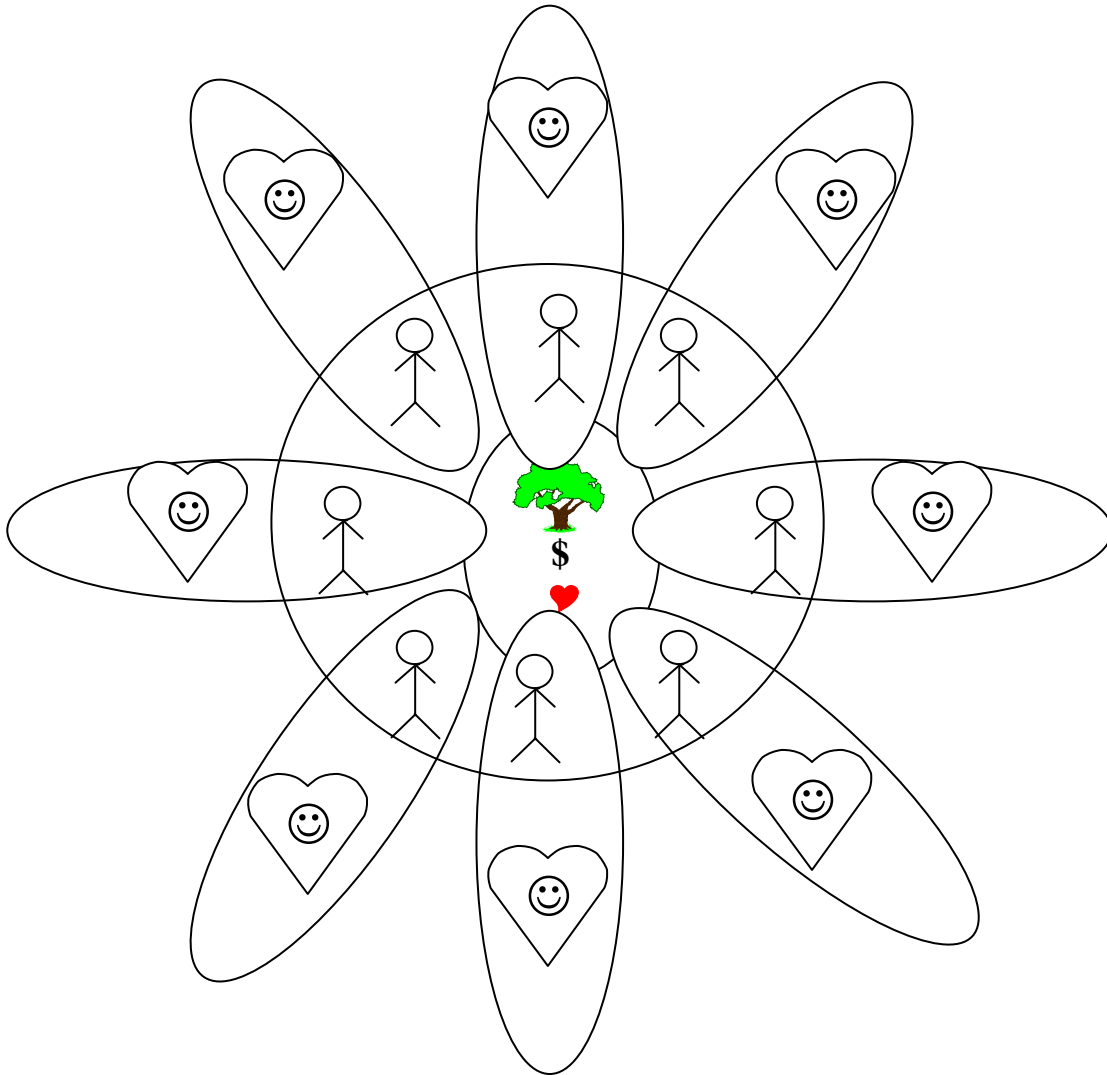


L'entreprise "Y" se présente comme ça





Nous sommes allés plus loin, nous avons considéré qu'il n'y avait pas **LE** CLIENT, chacun avait **SON** CLIENT, et avons décomposé le PROCESS en **ADAPTABLE** autonomes qui puissent s'assimiler à LEUR CLIENT :

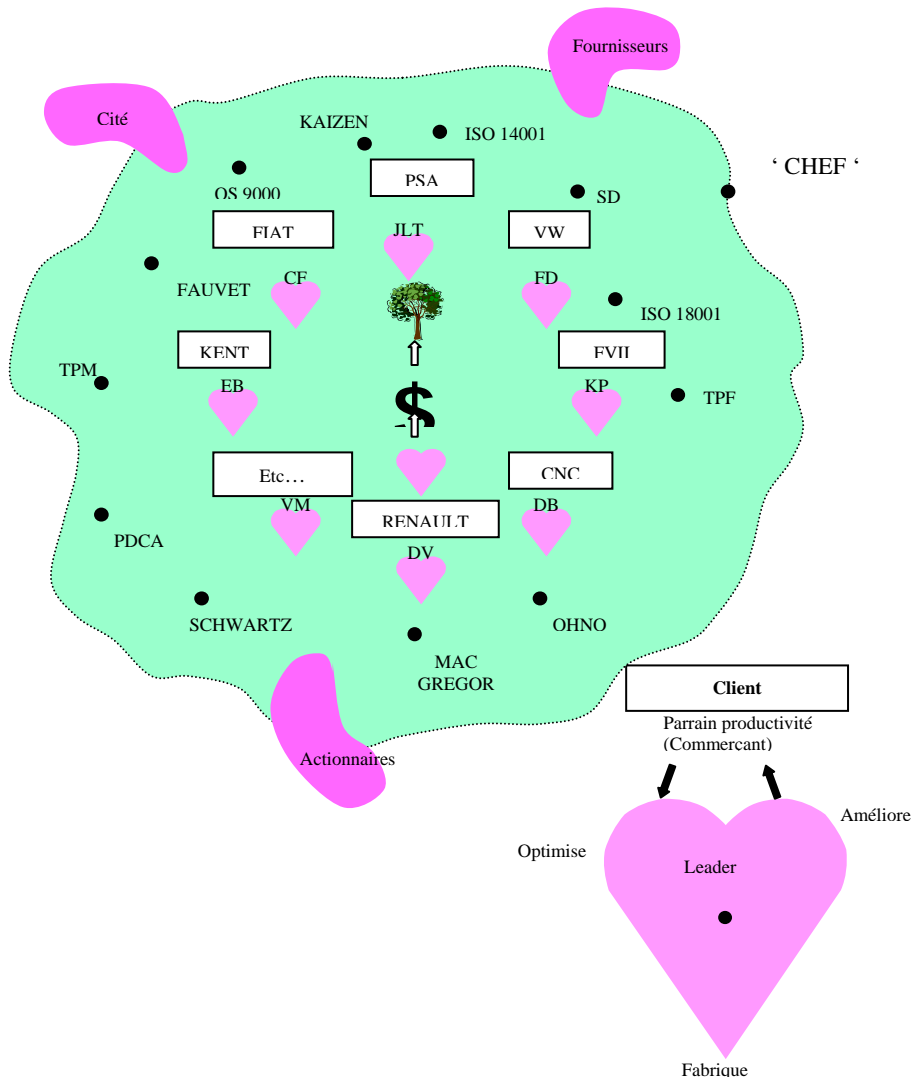


Puis nous sommes allés plus loin encore, en considérant que MON CLIENT n'était pas DEHORS, mais **DEDANS** avec nous qui cherchions **son amour**, aidés par des outils appris d' OHNO, de FAUVET, de SCHWARTZ de MAC GREGOR de philosophie comme le TPM, le KAIZEN....

Et le CHEF ?

Il est un peu comme l'électron de l'atome d'hydrogène : partout et nulle part, mais comme il ne fallait pas qu'il se vexe, (on ne sait jamais, c'est Susceptible un Chef !) On l'a mis à l'interface entre le DEDANS et le DEHORS, à l'écoute des signaux faibles internes comme externes, pour qu'il tente de **"SENTIR"** le process, comme l'environnement, pour nous aider à flairer les écueils et les opportunités

D'où notre organigramme appelé en interne "chamallow"



Plus tard, au cours des réunions mensuelle de SA mini-usine, son Leader, et son Parrain productivité, s'appuyant sur les FICHES OUTILS, et sur les FICHES TPF, renforcera, relancera ce partage des VALEURS COMMUNES, seul GARANT, seul GUIDE et GARDE FOU de notre démarche collective de progrès qui se résume en une phrase:

*"TOUJOURS FAIRE, PLUS ET MIEUX POUR MOINS CHER, PAR ET POUR SON CLIENT, A HALLENCOURT"*

Récemment, Dominique, mon successeur (voir histoire de Dominique) a ajouté:

*"DANS LE RESPECT DE LA TERRE DE NOS ENFANTS"*

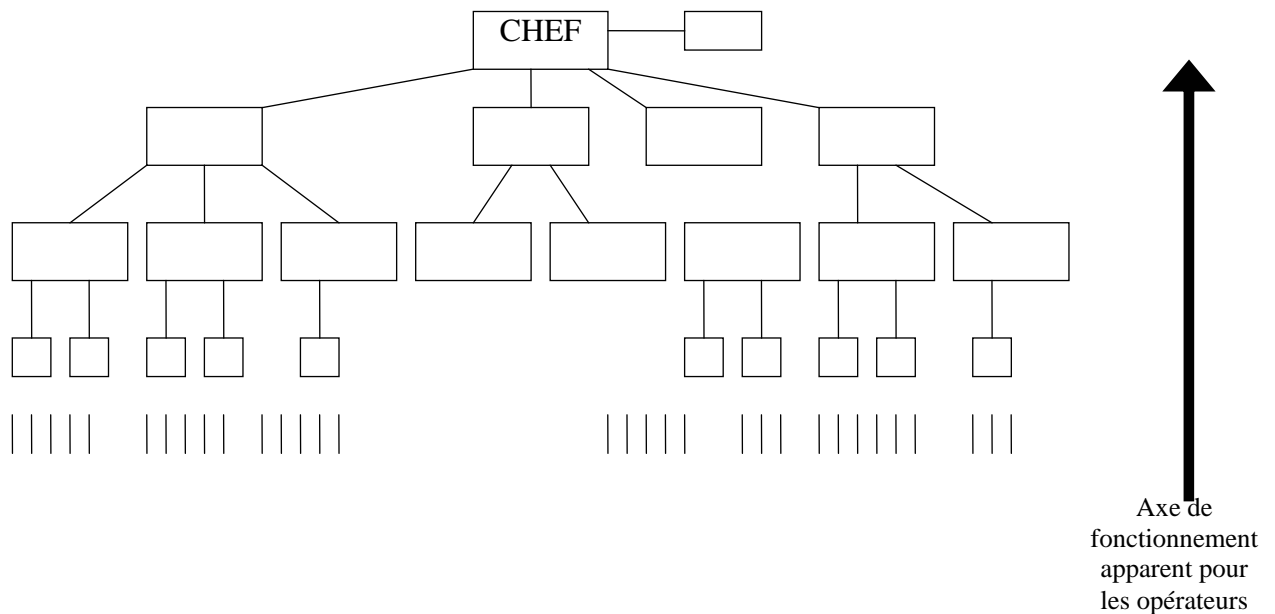
Encadré par ses valeurs, chacun, avance, AGIT "EN ALLANT", à son pas, en toute liberté apparente, car de fait "borné" par ces valeurs, bien mieux et à bien moindre coût que par la structure pléthorique classique de commandement et de contrôle.

Le peu de structure qu'il y a est une structure **D'ANIMATION** (donner une âme!) ou **d'assistance quérable**, et elle n'est pas concentrée dans un anneau quelconque de pouvoir, non, elle est diluée dans CHAQUE mini-usine.

Ce sont pour chaque mini-usine:

- 1 Leader
- 1 marraine ou parrain productivité représentant permanent du client
- 1/2 marraine ou parrain qualité
- 1/2 parrain maintenance

Notre organigramme tout "chamallow" qu'il soit est tout de même plus motivant que ça:



Où le CLIENT n'apparaît même pas !

Qui plus est, dans l'entreprise "X", l'anneau d'apparente liberté du process est saucissonné en tranches de pouvoirs verticaux, il y a:

Les opérateurs, encadrés par des chefs d'équipes, encadrés par des chefs d'ateliers, encadrés par des chefs de services, encadrés par un chef de

fabrication, encadré par un directeur technique, encadré par un directeur de site, encadré par un directeur général; soit **8 niveaux hiérarchiques !**  
Et on veut faire croire à l'opérateur qu'il travaille pour un client!

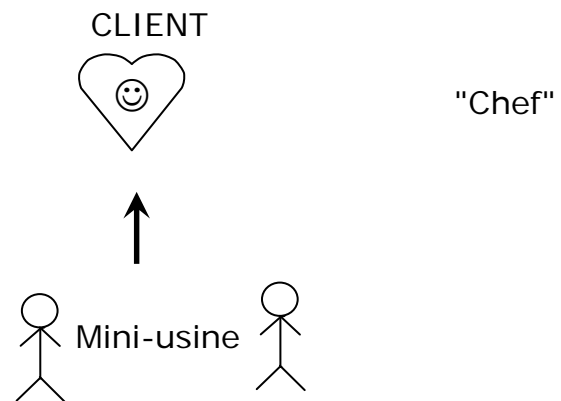
Dans l'entreprise "Y", il y a des mini-usines en **prise directe avec LEUR client !**

Présenté d'une autre manière cela donne:

Entreprise "X"

D.G.  
Directeur  
Directeur technique  
Chef de fabrication  
Chef de service  
Chef d'atelier  
Chef d'équipe  
Opérateur

Entreprise "Y"



Pour l'entreprise "X":

Il est de fait que les trois niveaux supérieurs, généralement jouent entre eux, avec leurs secrétariats respectifs, et l'opérateur n'a même pas conscience qu'ils existent.

D'autant plus qu'il ne les voit jamais, les Directeurs vont de leur place de parking réservée, à leur bureau, "la haut", et en fin de journée migrent de leur bureau, cocon de pouvoir, à leur place de parking réservée!

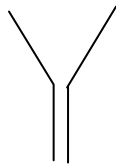
Alors le client dans tout ça !!!

Dans le cas de l'entreprise "Y":

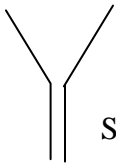
C'est quand même plus simple, et surtout ceux qui font au quotidien la qualité, le respect du délai, le progrès permanent savent pour qui et pourquoi ils le font.

Autre aspect, autre présentation, chaque anneau de pouvoir, chaque tranche de saucisson se comporte comme un entonnoir, un point de passage obligé, dont il tire sa légitimité ce qui freine, ajoute de la viscosité au système:

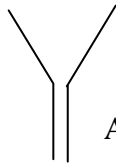
**ENTREPRISE X**



COMMERCIAL



SERVICE GAMME



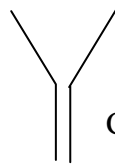
ACHATS



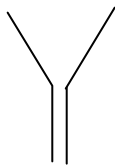
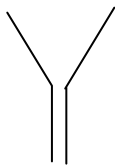
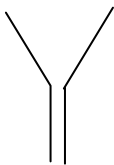
QUALITE



PLANNING etc ...

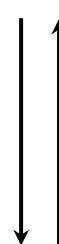
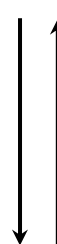
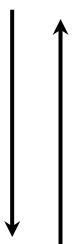


CHEF DE FABRICATION



Etc ...

**ENTREPRISE Y**



**MINI USINE**

**MINI USINE**

Pour résumer:  
**ENTREPRISE "X"**

**ENTREPRISE "Y"**

SYSTEME

Borné par des **pouvoirs**

Borné par des **valeurs**

L'HOMME

Soit dominant soit dominé  
des pouvoirs

Autonome pour être dépendant  
dépendant du CLIENT

LE CHEF

Sécurisé, isolé du process  
Par une cour

Sur le banc de touche à  
l'interface entre dedans  
et dehors

CENTRE DE GRAVITE

Les anneaux de pouvoirs

Des valeurs partagées  
Portées par tous

TYPE DE LOGIQUE

De guerres de pouvoirs

de recherche de bonheur

TYPE D' ACTIONS

Préservation de l'acquis

Globales

PRISE DE RISQUES

Recherche du zéro risque par  
Chaque pouvoir en place

Non conscience de la notion  
de risque par le process

**Résumé des résumés:****ENTREPRISE "X"****ENTREPRISE "Y"**SYSTEME

De pouvoirs, compliqué, mécaniste

De valeurs, complexe, holomorphe

L'HOMMEPassif, englué dans des règles  
Et des jeux de pouvoirsActeur autonome ne dépendant  
que de son clientLE CHEFDans une case, en haut de la  
Pyramide isolé par sa courObserve du banc de touche  
celui qui a le ballonCENTRE de GRAVITE

Le pouvoir des chefs ou des lois

Le CLIENT et SON opérateur

TYPE DE RELATIONS

Travail en groupes

Travail en réseaux

TYPE de LOGIQUELégaliste, de recherche du  
Zéro risqueGlobale, d'actions, de recherche  
d'une forme de bonheurPRISE de RISQUESRecherche permanente du risque  
Nul pour soi

Aucune notion du risque

TYPE D'ACTIONANACTION au mieux actions  
D'ouverture de parapluiesMETACTION, actions faites  
" En allant "**COMMENT PASSER DE L' ENTREPRISE "X" A L' ENTREPRISE "Y" ?**

L'entreprise étant une forme de monarchie, la seule manière d'en sortir est de procéder à une **REVOLUTION!**

Une révolution est le fait de la base, du **peuple**.

Dans le cas de l'entreprise, la base encadrée par de solides pouvoirs ne bouge pas, ou alors, cela est systématiquement à contresens de son propre intérêt puisque encadrée par des syndicats composés à 98% de fonctionnaires, donc totalement "X" !

Fonctionnaires qui vivent aux dépend des salariés d'entreprise!

Au fait, où étaient-ils nos beaux syndicats quand on a imposé à nos salariés de donner DEUX ANS ET DEMI DE LEUR VIE en abandonnant ***l'avantage acquis*** de 37,5 annuités de cotisation pour leur retraite ?

(Alors qu'ils n'en bénéficieront en moyenne que 19 ans, contre 29 dans la fonction publique !)

La révolution ne peut venir que d'en HAUT, de la TÊTE !

Et alors ce n'est plus une **révolution**, c'est une **RUPTURE !**

**LA RUPTURE, c'est à mon sens la seule et unique façon de passer de l'entreprise "X" à l'entreprise "Y"!**

QUELLES SONT LES CONDITIONS FAVORABLES À LA RUTURE ?

**AUCUNE !**

QUELLES SONT LES CONDITIONS PREALABLES À LA RUPTURE ?

**AUCUNE !**

QUELS SONT LES OUTILS DE LA RUPTURE ?

**IL N' Y EN A PAS !**

**SEULE COMPTE LA VOLONTE DU CHEF !**

Pour FAIRE une rupture

Pour RELANCER en permanence la rupture par des suite de micro ruptures, mais dans le cadre d'une COHERENCE **ABSOLUE, bordée par quelques valeurs partagées SIMPLES !**

Car la rupture sans cohérence aboutit au **CHAOS !**

Bien entendu il faut que le CHEF:

- Soit PERENNE
- Fasse passer l'intérêt COLLECTIF avant le sien
- N'ait ni le sens ni le goût du POUVOIR
- Ait une forme de CHARISME
- Ait le courage ou la faiblesse de se laisser guider par ses IMPULSIONS, ses INTUITIONS



- Ait une forme d'AMOUR de son prochain
- N'ait pas d' AMOUR PROPRE
- Ait le goût du STRESS
- Ait plus de BON SENS que de LOGIQUE
- **SOIT LIBRE**

### **POINT EXTREMEMENT IMPORTANT:**

Qu'elle que soit l'évolution, par rupture ou par négociation, ***il ne faut jamais, jamais que quelqu'un soit laissé sur le bord du chemin.***

Il est hors de question de licencier, il est juste nécessaire d'avoir le courage de dire:

*" J'ai honte, je m'en excuse, mais pendant des années je vous ai laissé faire des chose ineptes qui ne permettaient pas de vous épanouir!*

*Je vous propose donc d'arrêter!*

*Vous avez toute liberté, et tout le temps de trouver, chez nous, quelque chose à faire, de plus constructif pour vous d'abord et pour la collectivité ensuite.*

*Bien entendu votre salaire et votre position ne sont en aucun cas remis en cause ! "*

D'expérience ça marche !