

Chapitre 10

LE PILOTAGE, "EN DOUCEUR", DE L'EVOLUTION PAR LE PETIT PATRON TOUJOURS PARESSEUX, MAIS PAS SI NAÏF!

Ou Comment exploiter les messages extérieurs

Ces trois chances inattendues, (les augmentations spontanées de cadence, l'augmentation sensible du temps de travail, et surtout la magnifique affaire PEUGEOT), firent passer le taux d'adhésion au changement de la classe dirigeante de 20% à 80%.

Ainsi très rapidement cette volonté de travailler autrement, cette volonté de transformer les opératrices et opérateurs pour que, partant de leur rôle passif d'exécutants, ils aient la possibilité de devenir des ACTEURS de progrès puis leur propre AUTEURS de progrès, ne fut plus jamais le seul fait de Patron, mais la volonté collective de l'ensemble des cadres.

Petit à petit il les incita à ne pas compter que sur **les mains** des opérateurs, mais aussi sur **leur cerveau** et même **leur cœur!**

Ne faisons pas d'angélisme, il y eut encore pendant de nombreuses années le soucis pour certains cadres de se préserver un territoire de **pouvoir**, une grande difficulté à lâcher leur **pouvoir** sur l'organisation des flux et des hommes pour ne se contenter que d'un **pouvoir** de compétence ou d'animation, mais tous, participèrent sincèrement à la réflexion collective pour travailler autrement.

Le rôle du Patron se limita à proposer des axes de changement, puis à pérenniser chaque étape de ce changement, en la formalisant, la modélisant, la portant en interne comme en externe pour quelle contribue à notre image d'entreprise à part, à la quelle on peut faire confiance.

Il est certain que le partage d'une culture commune, nouvelle, acquise entre autre auprès de Jean Christian FAUVET, cimentait l'équipe.

De plus la grosse affaire, car ce n'était pas une mince affaire que de doubler le C.A. en un an, occupa les esprits, et justifia les remises en causes du statut de certains !

Le travail de Jeannine, de feed back réguliers entre le "haut" et le "bas", nourrit aussi la démarche, par exemple :

Un message remonta des réunions animées par elle :
" C'est bien joli tout ça, on a compris qu'il fallait gagner le maximum d'argent pour sauvegarder nos emplois de demain, pour se développer, trouver de nouveaux clients, mais si on en gagne qu'est ce qu'on aura de plus, nous les opératrices et opérateurs ? "

Il apporta la réponse, lors de son discours semestriel suivant :
" Il n'y a plus de prime, toutes les augmentations sont au mérite, et uniquement au mérite. Maintenant que la différence est faite par le salaire, nous allons prendre 6% de la ligne GW de liasse fiscale (résultat avant provisions) qui reflète la réalité du résultat de notre démarche collective que nous partagerons à EGALITE que l'on soit opératrice, opérateur, cadre ou directeur. Bien entendu

chacun aura une part strictement proportionnelle à son temps de présence pendant l'année, et il faudra 18 mois de présence à l'effectif pour y avoir droit. Si quelqu'un a été, par exemple, absent 4 jours, pour quelque raison que ce soit, pour 220 jours ouvrables, il aura une part diminuée de façon strictement proportionnelle, et la part ainsi libérée sera partagée par ceux qui n'auront jamais été absents pour quelle que raison que ce soit ! "

Ainsi le changement se fit sans rupture apparente, car nous nous auto corrigeons au fur et à mesure que nous avançons !

Nota: Conformément à la loi, cette règle de répartition égalitaire d'une part du résultat fiscal, fut codifiée pour bénéficier des avantages liés à l'intéressement, à savoir une franchise de charges sociales.

Toujours conformément à la loi, tous les trois ans, cette règle est renégociée avec la commission spécifique du Comité d'entreprise.

Une année, alors que l'effort collectif avait été particulièrement soutenu, et que l'écart entre l'inflation réelle, et celle retenue par nos politiques s'était particulièrement creusée, il se rappela de la réflexion de Roland, vieil opérateur plein de sagesse:

"C'est bien qu'on n'ait pas de syndicat! Car on peut avoir des relations directes, simples et honnêtes, mais faites toujours comme si vous en aviez un fort et dur pour rester simple et honnête"

C'est pourquoi la veille de la réunion avec la commission intéressement du C.E. il se dit:

"Si j'avais en face de moi un syndicat, à tous les coups, cette année il me demanderait de porter le part de prélèvement de la ligne GW de 6 à 8%, et après d'âpres discussions, nous transigerions à 7%!"

C'est pourquoi le lendemain, il annonça, aux représentants élus du personnel que compte tenu des résultats et de l'effort collectif important, le patron avait décidé d'augmenter la part réservée à l'ensemble du personnel en portant le prélèvement de 6 à 7%!

Et maintes fois il se souvint de cette remarque pleine de sagesse de Roland, une autre de ses remarques, faites lors de ses tours quotidiens des ateliers:

"C'est le bon ouvrier qui fait de bon patron.....

Le boulot du patron c'est de faire en sorte que l'ouvrier soit bon!"

Nota: Il est évident qu'au cours du temps la règle du partage, en fonction du temps de présence et du délais d'ancienneté a évoluée en fonction des évolutions légales qui petit à petit, au nom du nivellement calamiteux vers le bas, impose que quasiment tout le monde ait droit à l'intéressement après seulement 3 mois de présence dans l'entreprise!

En revanche le principe du partage à stricte égalité sans considération hiérarchique a été maintenu!

Histoire de la suppression des régleurs

Au début des années 80, Le petit Patron avait pris l'habitude de rencontrer un vendredi après midi tous les mois, 4 autres chefs d'entreprises de la région, de taille similaire à son entreprise, dans des domaines très différents : fabrication de boîtes à outils, de serrures, de pièces sanitaires et électriques.

Le but de ces rencontres n'était pas tant de se visiter et présenter ses installations que de, chacun à son tour, témoigner d'une action particulièrement réussie ou mieux d'un brillant échec du genre : "comment j'ai complètement raté la mise en place de la GPAO !"

Quand le chef de l'entreprise qui faisait des pièces électriques reçut ses confrères, il leur raconta l'histoire suivante :

"Tout doucement l'entreprise que je dirige s'endormait, s'enfonçait dans l'indolence des sociétés familiales qui perdurent depuis 4 générations et qui considèrent qu'elles sont éternelles, qu'il ne faut pas s'inquiéter, qu'on s'en est toujours sorti et qu'il n'y a pas de raison que cela change."

Devant la baisse continue des résultats et du carnet de commandes j'ai alerté plusieurs fois l'aïeul, actionnaire principal, en lui proposant des plans d'actions. Mais en vain !

Sa réponse était régulièrement la même :

"Ne t'inquiète pas Fiston ça va revenir !

On a déjà connu ça !"

Jusqu'à ce qu'on s'enfonce profondément dans le rouge, et que les banquiers commencent à faire sérieusement les gros yeux.

Alors l'aïeul, pris de panique me demanda quelles étaient mes conditions pour sauver l'entreprise.

Elles étaient simples; avoir carte blanche et liberté de procéder à un plan social indispensable.

Ce point fut pénible à accepter par l'aïeul car il était d'une génération pour laquelle licencier était un déshonneur plus grand que de déposer son bilan. De plus je lui demandais de m'accorder le droit de licencier qui je voulais même et y compris LA FAMILLE".

Il faut dire qu'en Picardie, il était courant que tout un clan, frères sœurs, mais aussi belles filles, gendres, cousins et autres neveux vivent d'une même entreprise qui, généralement, avait leur patronyme comme raison sociale !

Ce point fut dur à faire accepter, mais à tout prendre l'aïeul considéra que le fait de toucher à la famille prouverait au microcosme local l'impérieuse nécessité du plan de restructuration et estomperait le déshonneur d'un licenciement.

Pour faire simple j'ai donc décidé de licencier TOUTE la famille, et me suis donc trouvé du jour au lendemain sans maîtrise, sans régleurs, sans contrôleurs, bref sans blouses bleues ! (Les quelques rares blouses blanches étant hors du clan).

**Contre toute attente j'ai constaté que la productivité augmentait,
Que les défauts diminuaient, que les machines tombaient moins en panne!!**

J'ai constaté qu'auparavant, les régleurs réglait juste ce qu'il fallait pour pouvoir intervenir quelques heures plus tard, alors que l'ouvrier non seulement savait régler, mais encore, comme sa noblesse était de tenir un rythme de production, il réglait pour ne pas être interrompu dans sa fabrication

*J'ai découvert qu'un rythme régulier et élevé **aidait mieux la journée à passer**, pour reprendre l'expression que j'ai entendu depuis dans l'atelier.*

J'ai découvert que les contrôleurs multipliaient les contrôles pour justifier leur place, de même pour certains membres du service entretien, qui au moindre prétexte changeaient des pièces soit prétendues usées, bref j'ai découvert que tout marchait beaucoup mieux sans structure de terrain !

C'est pourquoi je suis en train de réfléchir pour imaginer une totale prise en charges de toutes les fonctions annexes directement par les ouvriers!"

Fort de ce témoignage, dès le lundi matin le Petit Patron alla voir Claude, le chef de fonderie, lui conta l'histoire et lui dit :

" Si c'est comme ça là bas, c'est forcément comme ça chez nous ! On va donc commencer par les régleurs en fonderie ! Comment les "supprimer" en douceur ?"

Après discussion il fut décidé de prendre une machine pilote, et une seule pour rôder la démarche, étant entendu qu'il fallait prendre un cas crédible pour pouvoir le dupliquer au reste de la fonderie.

Il s'enquit de savoir quel était le meilleur fondeur, Claude lui précisa que c'était Alain. Ce qui ne l'arrangeait pas particulièrement car quelques mois plus tôt il avait vécu avec Alain une expérience un peu tendue :

Alain était un fondeur dans la quarantaine triomphante, taillé comme un colosse, arbitre de foot respecté durant les week-ends.

Un jour alors qu'il faisait son tour d'usine habituel il salua Alain qui le dépassait de deux bonnes têtes perché qu'il était sur une estrade métallique pour être à hauteur de manœuvre de sa machine, et qui l'apostropha:

- " Alors on a encore fait une connerie ! "

- " Qu'est ce qui se passe ? "

- " On a déplacé le four, on la mis entre la fenêtre et la machine, et maintenant dès qu'il y a un courant d'air je prends toute la fumée dans la figure !

Comme d'habitude on n'a rien demandé à celui qui est le plus concerné!"

Pris de court, il ne dit rien sur le moment, fit semblant de ne pas avoir entendu le vocable "connerie" ou du moins considéra qu'il ne s'adressait pas directement à lui, et pendant plusieurs jours évita, dans son tour d'usine la machine d'Alain.

Il fit déplacer le four, et le lundi suivant, il incluait à nouveau cette machine dans son circuit, salua Alain en lui disant :

"- J'ai réfléchi à ce que vous m'avez dit. Vous avez raison, c'est indiscutable, c'est pourquoi je vous propose dorénavant d'être Monsieur implantation en fonderie."

"- C'est quoi ce truc ? Qu'est ce que ça veut dire ?"

"- Ca veut dire qu'avant de bouger quoi que ce soit en fonderie, on vous montrera le plan, vous en discuterez avec vos copains, mais je ne mettrai plus jamais rien en application tant que vous n'aurez pas signé le plan."

Et de fait depuis systématiquement Alain avait été consulté, y compris pour déterminer l'emplacement des ventelles sur le toit pour évacuer les calories en été, à telle enseigne qu'on l'appelait parfois "Monsieur chaleur.", ce dont il était très fier!

Cet intermède passé, les relations étaient devenues un peu plus harmonieuses mais Alain restait un fondeur qui ne souriait jamais, et qui refusait de donner un peu de son savoir à un jeune. Il travaillait SEUL sur SA machine !

Comme pilote de l'opération suppression des régleurs, ce n'était certes pas le cas le plus facile, mais incontestablement si ça marchait avec lui ça marcherait partout.

Avec la complicité de Claude, on installa à l'aplomb de la machine d'Alain un grand panneau avec un cache en plastique fumé monté sur charnière qui masquait l'inscription : " PRESSE EN AUTOREGLAGE",
Puis, quelques jours plus tard, un autre panneau blanc sur pieds qui portait la mention :

Mr..... est en autoréglage sur les pièces.....

Le tout en belles lettres bien propres.

Le petit Patron éludait de ses tours d'usine cette machine pendant quelques jours pour laisser à Alain le temps de s'interroger sur les pourquoi possibles de ces panneaux.

Un matin il alla donc saluer Alain comme si de rien n'était et fut bien entendu apostrophé à la virile :

"- C'est quoi ces conneries ? "

Questionna Alain en montrant les panneaux du bout de sa louche

" Ah oui les panneaux ! Oh c'est un pari que j'ai fait avec Claude : J'ai parié avec Claude que vous étiez parfaitement capable de faire tourner votre machine sans personne. Oh bien sûr peut être pas pour toutes les pièces, mais certaines du moins ! "

"- Oui et alors ?"

"- Eh bien c'est simple, quand vous pensez que vous pouvez, pour une pièce donnée, travailler tout seul, alors vous marquez le nom de la pièce sur le tableau, vous levez le cache et alors personne n'aura le droit d'intervenir sur votre machine"

"- Personne ?"

"- Personne !"

"- Aucun régleur ?"

"- Aucun régleur !"

"- Même pas Claude ?" (Car à cette époque Claude avait la manie de repasser derrière les régleurs pour ajuster les réglages, sans doute sa manière à lui de " faire pipi" autour de chaque machine)

"- Non même pas Claude il me l'a promis !"

Bien entendu Alain leva le cache, ne le rabaissa plus jamais !

Ainsi fut entamée la démarche progressive de suppression des régleurs qui s'étendit sur quelques années.

Pour terminer l'histoire d'Alain, petit à petit il s'humanisa, accepta de former un jeune, et surtout commença à sourire à tel point qu'un jour, alors qu'il avait réalisé une action particulièrement méritoire, le petit Patron lui proposa une augmentation de

salaire en cours d'année ce qui était contraire au système en place, et cela à une condition : qu'il lui explique pourquoi, lui qui faisait toujours la gueule avant, souriait toujours maintenant.

Sa réponse fut simple :

"Sans doute, et tout simplement, parce que maintenant on me fout la paix, et on me laisse bien travailler !"

Que devinrent les régleurs est une autre histoire, qui vous sera comptée ultérieurement

EXPLICATION DE TEXTE :

« En ce pauvre monde qui mérite d'être ménagé, il faut procéder pas à pas, profiter des circonstances et respecter les personnes »

Cette pensée de DE GAULLE que le petit Patron découvrit des années après cette expérience s'applique à la démarche suivie, ils avaient, avec Claude créé les circonstances, par les panneaux, ils avaient laissé un peu de temps au temps, pour ménager l'interrogation, sans forcer la démarche, elle s'est déroulée naturellement, une fois le décor mis en place, dans le respect de la forte personnalité d'Alain.

Manipulation ?

Bien sûr !

Il y a deux mots qui furent remis en vigueur à FAVI :

- **Manipulation** ; car la vie est manipulation, nos enfants, nos femmes, nos amis nous manipulent gentiment

La manipulation quand elle n'est pas utilisée pour un profit personnel, mais dans l'intérêt d'autrui ou de la collectivité ne semble pas condamnable !

- **Exploitation** ; car le but d'une entreprise et de **s'exploiter** au mieux les uns les autres, dans les meilleures conditions, dans l'intérêt collectif !

N'oublions en effet jamais que l'entreprise se doit d'être socialement un centre de profit, permettant de financer l'instituteur ou le gendarme ,qui eux créent certes une valeur ajoutée non financière, qu'il faut bien financer!

Ensuite?:ce fut la politique la politique de la tache d'huile, toute petite dont la beauté irisée attire le regard et qui petit à petit s'étend à toute la mare.

De même petit à petit l'exemple d'Alain s'étendit à toute la Fonderie puis à l'ensemble de l'usine, même aux comptables!

Nota: Un chercheur du CNRS, suggéra au petit Patron de ne plus parler de manipulation mais d'induction!

Vous ne manipulez pas, vous induisez des comportements disait-iii!

M'ouais!