

Introduction

Dans les années 80, comme nous étions « libres » car notre "Grand Patron", - propriétaire de l'entreprise, ne nous demandait qu'une chose :

"gagner de l'argent, dans le respect des lois de notre pays, et ce en toute liberté",

nous avons collectivement imaginé un autre type de fonctionnement qui exploiterait les qualités et surtout les **faiblesses de notre culture collective typiquement judéo-chrétienne Picarde.**

Ce management d'un autre type à l'air de porter ses fruits puisque nous avons **multiplié par 6** les effectifs, **plus que décuplé** le chiffre d'affaire, en **gagnant raisonnablement notre vie** sur un métier dit de pauvres. Et plus de 20 ans après, il nous aide à creuser l'écart avec nos concurrents.

L'essence de notre management est **l'humilité**. Nous ne prétendons donc pas être un modèle !, loin de là, mais, **pour vous sécuriser vous, nos clients, nos futurs clients**, nos fournisseurs, nos futurs fournisseurs et autres partenaires, **DRIRE**, ministère du travail etc., nous allons vous le décrire simplement à partir d'un fait récent :

Juin 2004, un professeur, d'origine Française, (donc maîtrisant notre langue), brillant et réputé d'universités américaines nous contacte sur recommandation de Soji Shiba.

Il nous visite et nous « essore », à l'Américaine, pour comprendre notre mode de management :

- "Vous avez été la première fonderie Européenne certifiée ISO 14001 en 1996, première entreprise Française certifiée OHSAS 18001 en 2000, puis encore première entreprise Française, juste avant une centrale nucléaire, à être certifiée QSE, et pourtant votre responsable qualité est un ancien ouvrier!"

- "Ben oui,! et c'est pour cela que nous avons pu passer simplement et haut la main ces certifications, car Jacques à certes évolué, mais à toujours gardé un bon sens simple et efficace !"

- "Cela fait plus de 20 ans que vous n'avez pas augmenté vos prix de vente, et néanmoins vous affichez de raisonnables mais honnêtes résultats financiers alors que vous n'avez aucune structure en fabrication, pas de chefs de service, de directeur technique, de chef de fabrication, de chef d'ateliers.....!"

- "Ben oui! mais c'est justement parce que nous n'avons aucune structure en fabrication que les opératrices et opérateurs, **libres** progressent et font progresser les machines et process naturellement !"

- "Vous n'avez pas de service du personnel, et vous n'avez jamais connu de conflits sociaux !
- "Ben oui, mais c'est parce qu'on n'a pas de service du personnel pour gérer ces conflits, qu'il n'y en a pas! De plus un service du personnel s'ingénie à pondre des lois et règles compliquées dont il est garant de la bonne application, et c'est généralement cette complexité pour la complexité qui est source de conflits !"
- Vous n'avez ni planning, ni ordonnancement, et pourtant vous n'avez jamais livré en retard depuis 23 ans !"
- "Ben oui, parce que un service planning a pour vocation de gérer des retards, et là encore c'est parce que nous n'avons pas de structure de gestion du dysfonctionnement qu'il n'y a pas de dysfonctionnement !"
- "Bon bref" s'altère mon interlocuteur " Comment ça peut marcher votre beans?"

Alors nous lui expliquons à l'aide de tas de matrices, nous lui parlons de Mac Grégor, de Fauvet, de la socio-dynamique, de Hono...mais ça ne lui suffit pas, il nous pousse dans nos retranchements, pour bien comprendre nos points de différences, les fameux PDD chers aux américains !
De guerre lasse et acculés, nous finissons par lui dire :

« Ben nous sommes des gens **ronds** dans un monde de gens **carrés** !.
Nous sommes une entreprise ronde cernée par un monde d'entreprises carrées.
Nos clients sont carrés. Nos fournisseurs sont carrés. Nos lois Françaises sont carrées ».

Ce à quoi le professeur répond : « précisez » et nous lui citons deux exemples :

Un jour un client automobile "carré", vient procéder à un audit logistique.
Deux ingénieurs, un homme et une femme de la quarantaine, passent 3 jours dans l'entreprise et à l'issue de leur audit voient le patron en disant :

- « Ca ne va pas du tout : vous n'avez aucun indicateur de suivi des retards, ni d'indicateurs de ruptures de flux, vous n'avez aucune structure, pas de planning, pas de lancement, pas d'ordonnancement, pas de gestion des retards etc. »

Ce à quoi le patron répond :

- « D'après vos dossiers, depuis combien d'années nous vous fournissons 100% de vos besoins ? »

Les auditeurs regardent, fouillent leurs papiers et répondent :

- « 11 ans !.»
- « En 11 ans, a-t-on livré une seule fois en retard ou en avance ? »
- « Non !.»
- « En 11 ans, est-il arrivé qu'on livre une fois pas assez de pièces ou trop de pièces? »
- « Non !.»

- « Alors pourquoi voulez-vous que je mette en place un indicateur de quelque chose qui n'existe pas ? »

Réponse : - « ... »

Voilà, avons-nous dit au professeur américain, **être carré** c'est gérer et maîtriser ses retards ; **être rond**, c'est n'être jamais en retard.

Autre exemple. Un jour, un fournisseur nous a mis complètement en panne. Nous avons consommé tout notre stock de sécurité et nous étions sur le point de mettre notre client commun en arrêt de chaîne. Tous les fusibles hiérarchiques du fournisseur ayant fondu, le patron contacte le patron fournisseur. Celui-ci devant l'urgence de la situation rappelle dans les 5 minutes en disant : « je ne comprends pas que vous soyez en panne puisque votre taux de service augmente!..»

Avoir, suivre, un indicateur de taux de service et ne pas livrer, c'est **être carré**. Ne même pas savoir ce qu'est un taux de service mais ne jamais livrer en retard, c'est **être rond**.

Ces exemples n'ont pas suffi au professeur américain qui a continué à nous acculer. Ce qui nous a poussés à faire la liste suivante des différences que nous voyons entre notre management "rond" et le management "carré".

Si vous voulez en savoir plus, cliquez sur le thème qui vous intéresse.

Nous insistons lourdement sur le fait que nous ne prétendons pas détenir la Vérité et que *notre témoignage n'est qu'un témoignage en aucun cas un modèle.*

Est-il transposable ? peu importe, et tel n'est pas notre but. Par contre il est sûrement améliorable et nous comptons sur vos critiques pour ce faire.

Dans un monde "CARRE" FAVI est "ROND"!

Il est à noter que le rond revient à *nos racines judéo chrétiennes et rurales*, alors que le carré est une copie *du système anglo-saxon industriel.*

Etre rond ?

Situons le rond par rapport au carré: "**rond / carré** ", en vrac, sans ordre ni logique, ni d'importance, avec redondance :

Introduction

Dans les années 80, comme nous étions « libres » car notre "Grand Patron", - propriétaire de l'entreprise, ne nous demandait qu'une chose :

"gagner de l'argent, dans le respect des lois de notre pays, et ce en toute liberté",

nous avons collectivement imaginé un autre type de fonctionnement qui exploiterait les qualités et surtout les **faiblesses de notre culture collective typiquement judéo-chrétienne Picarde.**

Ce management d'un autre type à l'air de porter ses fruits puisque nous avons **multiplié par 6** les effectifs, **plus que décuplé** le chiffre d'affaire, en **gagnant raisonnablement notre vie** sur un métier dit de pauvres. Et plus de 20 ans après, il nous aide à creuser l'écart avec nos concurrents.

L'essence de notre management est **l'humilité**. Nous ne prétendons donc pas être un modèle !, loin de là, mais, **pour vous sécuriser vous, nos clients, nos futurs clients**, nos fournisseurs, nos futurs fournisseurs et autres partenaires, **DRIRE**, ministère du travail etc., nous allons vous le décrire simplement à partir d'un fait récent :

Juin 2004, un professeur, d'origine Française, (donc maîtrisant notre langue), brillant et réputé d'universités américaines nous contacte sur recommandation de Soji Shiba.

Il nous visite et nous « essore », à l'Américaine, pour comprendre notre mode de management :

- "Vous avez été la première fonderie Européenne certifiée ISO 14001 en 1996, première entreprise Française certifiée OHSAS 18001 en 2000, puis encore première entreprise Française, juste avant une centrale nucléaire, à être certifiée QSE, et pourtant votre responsable qualité est un ancien ouvrier!"

- "Ben oui,! et c'est pour cela que nous avons pu passer simplement et haut la main ces certifications, car Jacques à certes évolué, mais à toujours gardé un bon sens simple et efficace !"

– "Cela fait plus de 20 ans que vous n'avez pas augmenté vos prix de vente, et néanmoins vous affichez de raisonnables mais honnêtes résultats financiers alors que vous n'avez aucune structure en fabrication, pas de chefs de service, de directeur technique, de chef de fabrication, de chef d'ateliers.....!"

- "Ben oui! mais c'est justement parce que nous n'avons aucune structure en fabrication que les opératrices et opérateurs, **libres** progressent et font progresser les machines et process naturellement !"

- "Vous n'avez pas de service du personnel, et vous n'avez jamais connu de conflits sociaux !
- "Ben oui, mais c'est parce qu'on n'a pas de service du personnel pour gérer ces conflits, qu'il n'y en a pas! De plus un service du personnel s'ingénie à pondre des lois et règles compliquées dont il est garant de la bonne application, et c'est généralement cette complexité pour la complexité qui est source de conflits !"
- Vous n'avez ni planning, ni ordonnancement, et pourtant vous n'avez jamais livré en retard depuis 23 ans !"
- "Ben oui, parce que un service planning a pour vocation de gérer des retards, et là encore c'est parce que nous n'avons pas de structure de gestion du dysfonctionnement qu'il n'y a pas de dysfonctionnement !"
- "Bon bref" s'altère mon interlocuteur " Comment ça peut marcher votre beans?"

Alors nous lui expliquons à l'aide de tas de matrices, nous lui parlons de Mac Grégor, de Fauvet, de la socio-dynamique, de Hono...mais ça ne lui suffit pas, il nous pousse dans nos retranchements, pour bien comprendre nos points de différences, les fameux PDD chers aux américains !
De guerre lasse et acculés, nous finissons par lui dire :

« Ben nous sommes des gens **ronds** dans un monde de gens **carrés** !.
Nous sommes une entreprise ronde cernée par un monde d'entreprises carrées.
Nos clients sont carrés. Nos fournisseurs sont carrés. Nos lois Françaises sont carrées ».

Ce à quoi le professeur répond : « précisez » et nous lui citons deux exemples :

Un jour un client automobile "carré", vient procéder à un audit logistique.
Deux ingénieurs, un homme et une femme de la quarantaine, passent 3 jours dans l'entreprise et à l'issue de leur audit voient le patron en disant :

- « Ca ne va pas du tout : vous n'avez aucun indicateur de suivi des retards, ni d'indicateurs de ruptures de flux, vous n'avez aucune structure, pas de planning, pas de lancement, pas d'ordonnancement, pas de gestion des retards etc. »

Ce à quoi le patron répond :

- « D'après vos dossiers, depuis combien d'années nous vous fournissons 100% de vos besoins ? »

Les auditeurs regardent, fouillent leurs papiers et répondent :

- « 11 ans !.»
- « En 11 ans, a-t-on livré une seule fois en retard ou en avance ? »
- « Non !.»
- « En 11 ans, est-il arrivé qu'on livre une fois pas assez de pièces ou trop de pièces? »
- « Non !.»

- « Alors pourquoi voulez-vous que je mette en place un indicateur de quelque chose qui n'existe pas ? »

Réponse : - « ... »

Voilà, avons-nous dit au professeur américain, **être carré** c'est gérer et maîtriser ses retards ; **être rond**, c'est n'être jamais en retard.

Autre exemple. Un jour, un fournisseur nous a mis complètement en panne. Nous avons consommé tout notre stock de sécurité et nous étions sur le point de mettre notre client commun en arrêt de chaîne. Tous les fusibles hiérarchiques du fournisseur ayant fondu, le patron contacte le patron fournisseur. Celui-ci devant l'urgence de la situation rappelle dans les 5 minutes en disant : « je ne comprends pas que vous soyez en panne puisque votre taux de service augmente!..»

Avoir, suivre, un indicateur de taux de service et ne pas livrer, c'est **être carré**. Ne même pas savoir ce qu'est un taux de service mais ne jamais livrer en retard, c'est **être rond**.

Ces exemples n'ont pas suffi au professeur américain qui a continué à nous acculer. Ce qui nous a poussés à faire la liste suivante des différences que nous voyons entre notre management "rond" et le management "carré".

Si vous voulez en savoir plus, cliquez sur le thème qui vous intéresse.

Nous insistons lourdement sur le fait que nous ne prétendons pas détenir la Vérité et que *notre témoignage n'est qu'un témoignage en aucun cas un modèle.*

Est-il transposable ? peu importe, et tel n'est pas notre but. Par contre il est sûrement améliorable et nous comptons sur vos critiques pour ce faire.

Dans un monde "CARRE" FAVI est "ROND"!

Il est à noter que le rond revient à *nos racines judéo chrétiennes et rurales*, alors que le carré est une copie *du système anglo-saxon industriel.*

Etre rond ?

Situons le rond par rapport au carré: "**rond / carré** ", en vrac, sans ordre ni logique, ni d'importance, avec redondance :

10) Manager l'incertain / manager le certain

- 11) S'adapter **au présent** / vouloir maîtriser **le futur**
- 12) **Agir à 1 jour, penser à 20 ans / agir à 1 an penser à 5 ans**
- 13) La performance vient **des ouvriers** / la performance vient de la structure
- 14) Pour être heureux il faut être **responsable** / seule l'élite a le droit d'avoir un **projet**
- 15) Privilégier le **pour quoi, le pour qui** / privilégier le **comment**
- 16) L'homme est systématiquement considéré **comme bon** / l'homme est...**mauvais**
- 17) Chacun **est l'auteur** de ses progrès / chacun est **l'acteur** de ses actions
- 18) Stratégie **connue de tous** / stratégie **réservée au Comité de Direction**
- 19) Chercher la performance par **le bonheur** de chacun / chercher la performance par **la structure**
- 20) Résultat comme résultante **du bonheur** / résultat comme **objectif**
- 21) On cherche à **gagner des sous** par les progrès de chacun / On cherche à **économiser**, à contrôler les coûts

22)Système Complexe / Système compliqué

- 23) Juste **ou** égalitaire / juste **et** égalitaire
- 24) **ET / OU**
- 25) Règles **simples** appliquées avec rigueur/ règles **compliquées** appliquées sans équité
- 26) **Pas de notions** de risques / recherche du **zéro risques**
- 27) Laisser des **chances au hasard** / prétendre **maîtriser le hasard**
- 28) Micro **ruptures** / peur du **changement**
- 29) **Bons sens / logique**
- 30) **Résultat / activité**
- 31) **Pluriel / singulier**
- 32) **Avoir un essentiel (cause noble)/ avoir un règlement**
- 33) On privilégie **la durée** / on privilégie le **court terme**
- 34) Management par **l'intention** / management par la **maîtrise**
- 35) Cultiver des **liens** / **communiquer**
- 36) Visions **émotionnelles** / **objectifs**
- 37) **Valorisation des fragilités / valorisation des forces**
- 38) **Faire en allant** / vouloir prévoir **toutes les conséquence de ses actes**
- 39) **Métactions / anactions**
- 39') **Entreprise Y / entreprise X**
- 40) **Actions non limitées dans le temps et non pérennes /actions limitées mais pérennes**
- 41) **Actions imparfaites qui existent / actions parfaites qui n'existeront jamais**

42) On s'occupe des problèmes qui existent / on s'occupe de ce qui pourrait arriver

43) Onirique / factuel

44) Primauté et respect de **valeurs** / respect de lois et **règles**

45) Messages simples plaisants reposants sur des valeurs solides / Jargon de caste

46) Levier **Récompenses** / Levier **Sanctions**

47) **Mou et flou** / **pur et dur**

48) Jouer sur **l'affectif** / jouer sur le **cartésien**

49) Démarche **cohérente** non contrôlée / démarche **incohérente** mais contrôlée

50) Fonctionnement en **Réseaux intimes** / fonctionnement en **groupes pilotés**

51) Recherche du **consensus** amical / relations basées sur le **donnant donnant**

52) Chef **reconnu** (voire **aimé**) / Chef **craint et respecté**

53) On **gagne de l'argent** sans trop savoir comment / **on perd de l'argent** en sachant pourquoi

54) **Loto** / **loterie**

55) Constat **du résultat** / contrôle **de l'activité**

56) Période **initiatique** pour les nouveaux / **procédure** d'embauche

57) Le "Chef" **ne fait rien** / le "Chef" a des **terrains réservés**

58) Gestion **promenade** / **reporting**

59) **Amour de l'autre** pour faire des sous / **faire des** sous au dépens des autres

60) **Pouvoir du DEHORS** / **pouvoir du DEDANS**

61) Primauté **du "dehors"** de l'entreprise / primauté **des pouvoirs internes des chefs**

62) Pouvoir du **client** / pouvoir du **chef**

63) C'est **le client** qui nous paye / C'est **le patron** qui nous paye

64) Le chef est celui **qui a le ballon** / le chef est celui **qui est en haut** de L'organigramme

65) Très grande **réactivité** à l'environnement / **inertie**, mais respect des objectifs budgétés

66) Tous les yeux tournés vers l'**extérieur** / yeux fixés sur **le budget**

67) **Conscience de chacun que son intérêt est lié à l'intérêt collectif** / **donnant donnant**

68) **Actions individuelles SYSTEMIQUES** / **actions spécialisées**

69) **Verbatim** / **numérique**

70) **Concret** / **abstrait**

71) **Respect du délais** à n'importe quel coût / non respect du délai au nom du **respect des coûts**

72) **Efficienc**e (nombre d'avions abattus) / **efficacit**é (nombre d'impacts sur le trajet de l'avion)

73) Cherche à **f**éliciter / cherche à **s**anctionner

74) Ça marche mais le patron **n**e sait pas bien comment / le patron **c**onnaît **p**arfaitement tous les rouages de son entreprise **m**ais...

INNOVATION ? Une autre philosophie de management ?

10 manager l'incertain / manager le certain

Le monde est incertain. La vie est incertaine !
C'est une évidence ! Alors pourquoi vouloir toujours manager le certain ???

Une chose est néanmoins certaine :
Depuis le début de l'ère industrielle (environ 1850) jusqu'à la fin des trente glorieuses (années 70) c'est qu'il y avait **plus de consommateurs que de producteurs** !!

Eh oui, les producteurs pas sots inventaient en permanence de nouveaux produits, machines, à laver le linge, la vaisselle, à raser, à repasser, à cuisiner, à se déplacer, à communiquer, à se cultiver, à se distraire....

Et quand tous les besoins physiologiques au deuxième voire au troisième degré furent assouvis (machines à laver le linge, la vaisselle, moyens de transports, de distraction, télé, hi-fi...), alors, **les producteurs sont devenus plus nombreux que les consommateurs** !

De plus le « **Consommateur** » (qui a le droit de choisir la couleur de sa voiture du moment que c'est noir !) est de venu un « **Client** » (qui veut SA couleur !)

Autrement dit jusqu'à la fin des années 70 on était **certain de vendre** donc on pouvait avec certitude planifier son activité à 5 ans, budgéter à 1 an...

Maintenant ?

Nous sommes à la merci des frasques du consommateur, qui part "faire des courses" le samedi après-midi, telles nos femmes, en période de soldes, qui vont « faire des courses » et qui reviennent avec des bottes OU un sac OU une jupe OU un chemisier OU un bijou fantaisie...

Pourquoi des bottes plutôt qu'un bijou ??

Personne ne le sait même pas elle !

Ce qui est sûr c'est que face à cette demande fantasque il faut être hyper réactif et donc manager sur un autre mode, que celui hérité après guerre dans les trente glorieuses du modèle anglo-saxon !!

Il faut revenir à nos racines rurales où on fait « EN ALLANT » au gré des aléas du temps !

Pourtant d'aucuns continuent à prétendre à coup de plans quinquennaux, de business plans, de budgets annuels, prévoir l'avenir et vouloir manager dans le certain.

Le propre de notre système à nous « FAVIENS » est que volontairement nous faisons de l'incertain une **aventure**, une **fête**.

Ce n'est pas un incertain soumis, c'est un incertain espéré !

Comment manager l'incertain ?

Sans doute en laissant de grands espaces de liberté à chacun et surtout aux productifs, pour qu'ils s'adaptent en permanence à leur environnement.

Nous avons certes un budget qui nous permet chaque mois en comparant nos résultats obtenus à ceux prévus de nous poser quelques questions, mais en aucun cas ce budget n'est un guide impératif.

Il faut que toute l'entreprise ait ses antennes tournées vers l'**extérieur** pour anticiper les opportunités et surtout analyser le plus rapidement possible les évolutions extérieures pour déceler les affaires, qu'il faut faire, mais surtout aussi celles qu'il ne faut pas faire.

Dans le management du certain on s'accroche tellement aux prévisions qu'il arrive de se faire sermonner quand les résultats obtenus sont supérieurs à ceux prévus !

Dans ce contexte de management de l'incertain, il est primordial que le chef ne fasse rien. Qu'il n'ait aucun bruit de fond pour pouvoir entendre les signaux faibles extérieurs qu'il amplifiera vers l'intérieur pour qu'ensemble on puisse les analyser et les exploiter.

Derrière le management du certain, on retrouve toujours le goût du pouvoir de quelques uns, oracles modernes qui se gardent bien a posteriori de comparer la réalité à leurs prévisions généralement fausses!

INNOVATION ? Une autre philosophie de management ?

11 s'adapter au présent / vouloir maîtriser le futur

La maîtrise du futur a toujours été un des soucis majeurs de l'espèce humaine. Les sorciers, oracles et autres pythies l'avaient bien compris et en vivaient bien. Curieusement, malgré les échecs constants de ces prévisions, le désir demeure. Il est à peu près certain que le taux d'échec de l'INSEE dans ses prévisions doit être sensiblement identique à celui des oracles romains qui lisaient l'avenir dans le vol des oiseaux ou les entrailles des moutons. Mais cela ne fait rien, on continue ! Est-ce que la perception de la mort, dont seule l'espèce humaine a conscience, étant du domaine du futur, est la source de cette demande ? Toujours est-il que l'essence du management anglo-saxon est de vouloir maîtriser un futur qu'on ignore.

Nous, FAVIENS nous sommes plus simples. Nous pensons qu'il n'y a pas de futur sans présent, que le présent peut modeler le futur et qu'il convient donc d'observer, de s'adapter en permanence au présent pour effectivement préparer le futur.

Nous retrouvons toujours le même phénomène : c'est le pouvoir de l'oracle sur l'ouvrier.

Nous, nous pensons que le pouvoir de l'ouvrier est bien supérieur à celui de l'oracle car c'est l'ouvrier qui nourrit l'oracle et pas l'inverse.

Il faut du courage pour se colleter au présent, jour après jour !

Il y a une forme de lâcheté facile à systématiquement se réfugier dans la préparation du futur !

S'adapter au présent ne veut pas dire ne pas s'inquiéter de l'avenir, mais il faut le faire de façon pragmatique en agissant telle la petite souris (voir Histoire du petit bonhomme jointe) et non pas en se morfondant en réflexions prévisionnelles stériles

INNOVATION ? Une autre philosophie de management ?

12) Agir à 1 jour, penser à 20 ans / agir à 1 an penser à 5 ans

Dans l'entreprise carrée, prisonnière du budget **annuel**, outil majeur de la maîtrise du futur, toutes les actions sont bordées par ce budget, et sont donc planifiées sur UN AN !

Et tout ce qui n'est pas prévu au budget ne saurait être !

Tout le monde connaît l'histoire de ces entreprises qui ont acheté une machine ou un équipement en pièces détachées 5 à 6 fois le prix plutôt que de l'acheter clé en main, et cela uniquement parce que les premières dépenses passent en frais alors que la deuxième serait un investissement hors budget.

Nous, nous pensons qu'il faut agir au **quotidien** pour s'adapter au présent, mais que par contre il ne faut pas limiter sa réflexion au cadre du classique plan quinquennal mais penser à beaucoup plus long terme pour percevoir les évolutions possibles.

Dans 5 ans, les voitures, machines à laver et autres objets usuels ne seront guère différents. Mais dans 20 ans ? Lavera-t-on encore le linge ? Se déplacera-t-on encore en voiture ?

Agir à 1 jour, mais penser à 20 ans est une manière de s'adapter aux évolutions des besoins et goûts des clients

Agir à 1 jour, penser à 20 ans, c'est de fait retrouver **nos racines ancestrales rurales**, pendant des millénaires nos ancêtres n'ont survécu que grâce à ce principe :

Vous imaginez un paysan qui prévoirait un an à l'avance de labourer le 15 février, non, le paysan laboure le jour qui va bien, par contre quand il achète ou vend une terre, quand il plante un arbre, il pense à 20 ans !!

La règle du « Un DODO » (voir fiche outil N° 72) est une manière pragmatique et efficace d'action au quotidien.

INNOVATION ? Une autre philosophie de management ?

13) La performance vient des ouvriers / La performance vient de la structure

Quel est l'acteur majeur du management de l'incertain ?

Evidemment celui ou celle qui est en prise directe avec le marché, qui est en **"face à face" avec le client : la dame au guichet ou l'opérateur sur sa machine** qui doit adapter instantanément sa production à ce que souhaite le client !!

La structure est nuisible à ce face à face car elle freine la transmission d'informations du désir du client vers l'opérateur.

Il faut favoriser le contact direct entre celui qui **veut** quelque chose et celui qui **fait** ce quelque chose.

Nous sommes profondément convaincus que si notre entreprise est réactive, et gagne un peu plus d'argent que celles concurrentes, c'est uniquement parce **que nos opératrices et nos opérateurs sont quelques pourcents (2 peut-être 3% ?) plus « performants »** que celles et ceux des dits concurrents. Ce qui ne veut pas dire aller plus vite !

En un mot, elles et ils font un peu plus et un peu mieux pour un peu moins cher en permanence.

A l'évidence nous avons les mêmes machines, logiciels et ingénieurs que nos concurrents !

Et puis une machine qui ne marche pas cela se voit, un ingénieur qui conçoit une mauvaise pièce ou une mauvaise machine cela se voit aussi, alors que des opératrices et opérateurs un peu moins performants, heures après heures, jours après jours, cela ne se voit pas et c'est là que se fait toute la différence !

Le profit est un miracle et un mystère !

Il résulte de ce qui se passe entre les deux mains de chaque ouvrier (ouvrier = qui œuvre dans le sens de la recherche de l'amour de son client) ;

Quand un ouvrier prends de sa main gauche une pièce, et la transmet à son compagnon de la main droite, il s'est passé entre ses deux mains une opération de bonification qui crée la marge dont nous vivons tous !

Comment faire en sorte que nos opératrices et nos opérateurs soient plus performants ?

1) D'abord en leur rendant justice et en leur disant qu'ils sont les gens les plus important de l'entreprise !

Maintes fois de jeunes collaborateurs diplômés s'insurgent contre cette vérité, et me font valoir que eux aussi sont importants alors je leur fais remarquer que si moi le chef et lui arrêtons de travailler cela ne changerait strictement rien !

Alors que si les ouvriers s'arrêtent ni lui ni moi ne mangerions dès demain.

2) en ne lésinant pas sur la formation :

C'est pourquoi certaines années nous dépensons plus de 10% de la masse salariale en plan de formation !

Ces plans peuvent être des voyages au Japon pour les leaders et pour les opérateurs, voyages précédés d'une piqûre de rappel 5S, TPM, KAIZEN ou autre outils de progrès et suivis de mises en place ou de réactivation de chantiers, mais en aucun cas des séminaires à Nice ou à Biarritz pour l'encadrement.

3) En déclinant une notion de bonheur.

Il n'y a pas de performance sans bonheur.

Nous considérons que pour être **heureux**, il faut être **motivé**. Pour être **motivé**, il faut être **responsable**. Pour être responsable, il faut savoir **pour qui** et **pour quoi** on fait les choses mais être libre du **comment** on le fait, tout en comptant sur une assistance quérable.

La performance ne vient en aucun cas de la structure, qui bien souvent est constituée de gens importants qui tirent leur importance du fait qu'ils accordent beaucoup d'importance à des choses qui n'ont strictement aucune importance ! Et l'importance qu'ils donnent à ces choses sans importances bloquent, masquent la transmission d'informations venant du client!

Heureusement souvent ces gens sans importance jouent tranquillement entre eux et n'interfèrent que peu sur la vie de l'entreprise, cela d'autant plus qu'ils adorent les diffusions confidentielles, qui ne doivent pas sortir de leur cercle très fermé !

On peut imaginer une entreprise sans structure, alors que l'on peut difficilement l'imaginer sans opérateurs !!

VOILA POURQUOI POUR NOUS LES GENS LES PLUS IMPORTANTS SONT NOS OPERATRICES ET OPERATEURS !

INNOVATION ? Une autre philosophie de management ?

14 / Pour être heureux il faut être responsable / seule l'élite à le droit d'avoir un projet

Il n'y a pas de performance sans bonheur

Pour être heureux il faut être responsable

Pour être responsable, il faut avoir **la liberté du "Comment"** car après tout, et c'est une des bases du Kaizen : **« c'est celui qui fait qui sait ».**

Avec **humilité** laissons faire ceux qui font et qui savent, apportons leur assistance, si ils le réclament mais seulement si ils le réclament.

Quand nous bricolons ou jardinons, nous aurions horreur d'avoir en permanence quelqu'un sur le dos pour dire comment faire, par contre nous apprécions devant le puzzle d'une boîte de vitesse de moto ouverte, d'avoir un copain que l'on peut appeler pour nous préciser si la rondelle va avant ou après le baladeur.

Il en est de même pour chacun dans son travail !

Juste une réflexion

Pourquoi seule l'élite à le droit d'avoir un projet ??

Pourquoi chacun, dans l'entreprise, quelque soit sa fonction, n'a-t-il ce droit??

Et le préalable à l'envie d'avoir un projet, sur son poste de travail et d'en être pleinement L'AUTEUR, et on ne peut devenir un auteur quand le système impose de n'être qu'un ACTEUR de procédures dictées par d'autres.

INNOVATION ? Une autre philosophie de management ?

15 Privilégier le pour quoi, le pour qui / Privilégier le comment

Etchegoyen dit quelque part : « **pour être motivé, il faut être responsable** ». Au niveau de l'opérateur, être responsable, c'est être libre du **comment** faire. Par contre, il faut pour qu'il oriente ses actions dans le sens de l'intérêt collectif qu'il sache **pour quoi et/ou pour qui** il travaille !

Il me souvient une conférence faite à de « grosses têtes » où un chercheur du CNRS m'a interrompu en disant : "le comment est primordial !"

Ce à quoi je lui ai répondu : "comment vous vous êtes mariés, vous en rappelez-vous ? Par contre pourquoi vous vous êtes marié et pour qui, je suis sûr que vous ne l'avez pas oublié !".

Les Russes et les Américains savaient **comment** se battre au Vietnam et en Afghanistan. Il y avait tous les moyens du comment mais ils ne savaient pas **pour quoi**.

Plus fort. Nos ancêtres à Valmy, les sans-culottes, avaient peu d'artillerie, peu d'armes et de munitions et avaient en face d'eux toutes les armées du monde de l'époque : les anglais, les Russes, les Prussiens, les Autrichiens... qui savaient comment se battre mais ne savaient pourquoi.

Nos ancêtres eux se battaient pour un concept totalement abstrait : la Liberté.

L'entreprise carrée est basée sur la maîtrise du **comment** :

L'ouvrier ne sait pas Comment travailler, il a donc un chef d'équipe qui lui-même ne maîtrise pas le Comment ; c'est pourquoi il a des Chefs d'Atelier, qui eux-mêmes... d'où un Chef de Service, qui lui-même... d'où un Chef de Fabrication, ... d'où les Directeurs Techniques, ... d'où des Directeurs d'Usine, ... d'où des Directeurs Généraux etc.

Nous avons ainsi jusqu'à 8 niveaux hiérarchiques dans les usines « propres sur elles » qui tiennent **leur pouvoir** de la maîtrise du Comment.

Plus personne ne sait **pourquoi** ni même **où** on va et le *pour qui* devient générique : le client. Alors que le vrai **pour qui** est **SON** client, chaque client.

C'est pourquoi nous avons éclaté l'usine en 22 mini-usines, à ce jour, qui chacune est rattachée directement à SON client, et qui reçoit directement de son client, sans intermédiaire au quotidien les commandes et qui, sachant parfaitement pour quoi elles travaillent, sont libres d'organiser leurs production.

Chaque mini-usine est autonome et décide avec son leader des congés, des RTT, du nombre d'équipes, de qui travaille la nuit etc. et ce faisant, est directement responsable vis-à-vis de son client.

C'est grâce à ce système que nous n'avons jamais été en retard depuis 22 ans, que nous avons pu baisser nos prix de vente, conserver de raisonnables mais honnêtes résultats financiers et je me plais à croire que si nous avons toujours été parmi les premiers à être certifiés (QSE, ISO 14001, OHSAS 18001 etc.) c'est parce que le Responsable du service Qualité est un ancien ouvrier qui n'a jamais perdu de vue le **pour qui** et le **pour quoi** des choses, et qui a su toujours déléguer le **Comment** à des collaboratrices et collaborateurs plus compétents que lui.

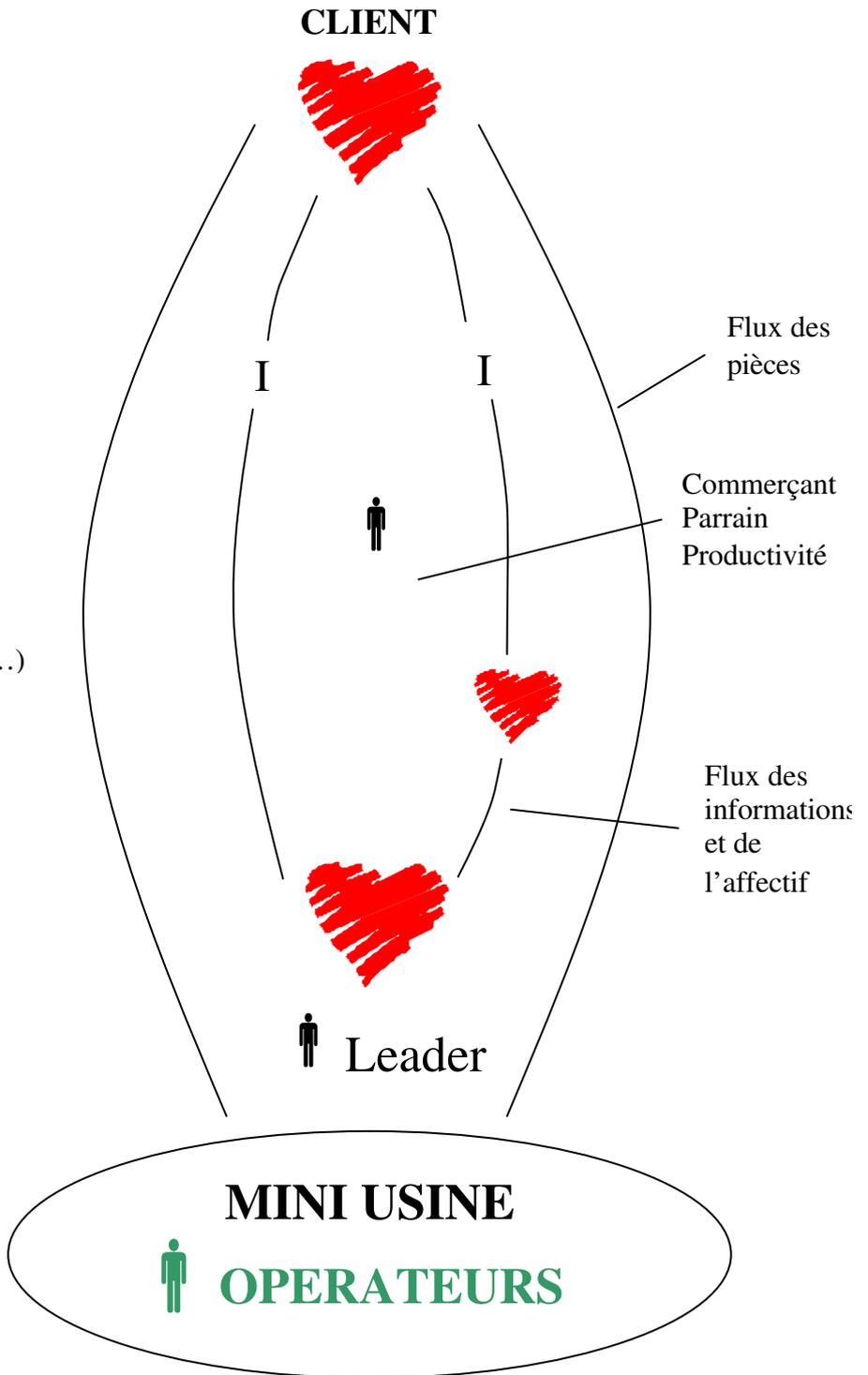
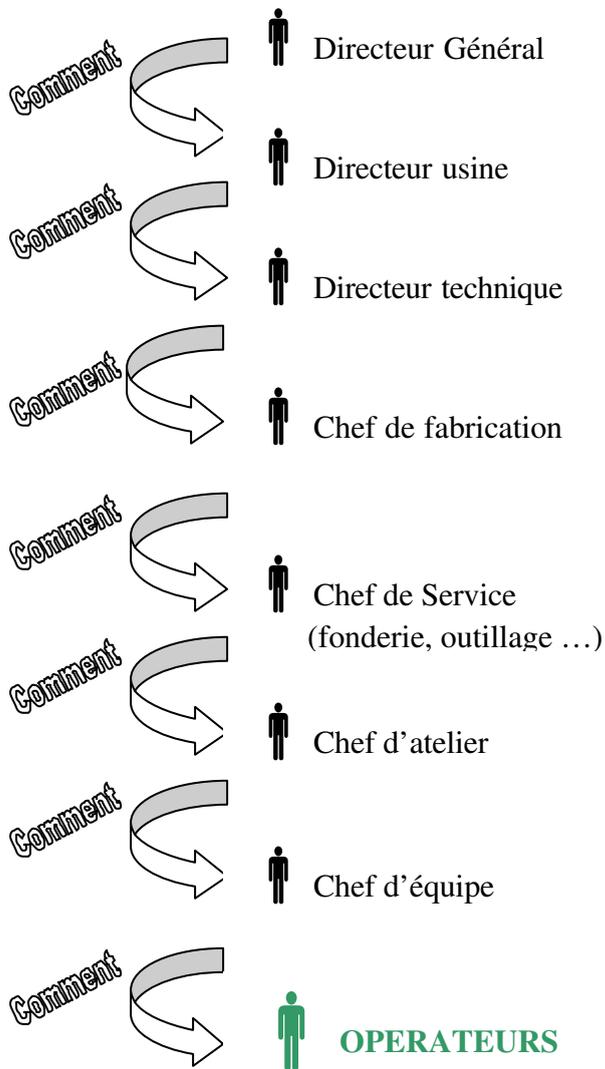
ENTREPRISE

CARREE

- Primauté du **COMMENT**
- POUVOIR du **CHEF**
- POUVOIR du **DEDANS**
- Homme « mauvais »

RONDE

- Primauté de **POUR QUOI, POUR QUI**
- POUVOIR du **CLIENT**
- POUVOIR du **DEHORS**
- Homme « bon »



Il est à noter (voir livre de Michel MOULLET " LE MANAGEMENT CLANDESTIN" inter édition) que dans l'entreprise carrée l'opérateur est obligé de désobéir à la cascade des comments pour pouvoir produire !!!

Dans l'entreprise ronde il y a deux flux :

- Le flux des pièces qui est géré directement par les opérateurs sans aucun intermédiaire (planning lancement...) ce qui explique que nous n'ayons JAMAIS livré en retard depuis 23 ans
- Le flux des informations et de l'affectif qui est géré par le ou la commençant(e) qui est en même temps parrain(marraine) productivité

Bien entendu toutes les fonctions classiques existent mais sont gérées totalement et en liaison directe avec chaque client par :

- **Le leader** qui fait office de chef du personnel (gestion des augmentations, des plannings, des congés, des équipes..), de responsable GPAO (saisie quotidienne des bons de travail, en saisissant ce qu'il veut et exploitant les indicateurs qu'il souhaite dans le panel offert par le système en place, basé sur une TPM maison), de responsable achat de ses consommables, gestionnaire de son budget d'investissement ...etc
- **La ou le commerçant(e)** qui prospecte, fait les gammes cherche les fournisseurs de composants ou les sous-traitants, choisit les emballages, les transporteurs, est chef de projet au terme des normes, et, au quotidien, fait "**entrer le dehors dedans** " en mettant l'opérateur le plus possible en contact avec **son** client.
- Nous avons un(e) commerçant(e) par gros client (PSA, VW AUDI GETRAG , RENAULT, FIAT etc ou secteur d'activité COMPTEURS D'EAU, pièces de PETITES SERIES etc)
- Ils (elles) sont une douzaine comme interlocuteur unique et permanent pour régler TOUS les problèmes de quelque nature que cela soit avec LEUR client.

INNOVATION ? Une autre philosophie de management ?

16) L'Homme est systématiquement considéré comme Bon / L'Homme est systématiquement considéré comme mauvais

Adeptes de Mac Gregor ([voir fiche outil N°65 « l'homme est bon »](#)), nous avons toujours été convaincus que **l'Homme est comme on le considère !**

Or c'est avoir une piètre considération des opérateurs et des opératrices que de les faire pointer, c'est-à-dire qu'avant même de travailler, on considère qu'ils peuvent **volontairement** arriver en retard.

C'est avoir une piètre considération des opérateurs et de opératrices que de mettre tout sous clé par peur du vol.

C'est avoir une piètre considération des opérateurs et de opératrices que de multiplier les contrôles en cascade : contrôle sur chaîne, contrôle volant, contrôle expédition etc.

Considérons que **l'Homme est bon** et que si il arrive en retard c'est qu'il ne l'a pas fait exprès et qu'il vaut mieux s'inquiéter de la cause de son retard, convivialement, pour éventuellement y apporter solution, plutôt que de bêtement diminuer son salaire.

A ce titre il est parfois arrivé que notre service Entretien répare des mobylettes et il arrive régulièrement que des opérateurs et des opératrices en accord avec leur leader changent d'équipe ou adaptent leurs horaires quand un enfant est malade.

Une des premières choses que j'ai faites dans les années 80 a été de supprimer le pointage, les horloges, les sonneries, les primes qui représentaient jusqu'à 20-25% du salaire (en incorporant la moyenne de ce que chacun avait eu sur les 24 derniers mois), de supprimer la porte des magasins, bref, toutes choses qui partaient du principe que l'Homme est mauvais.

A ma grande surprise nous avons rapidement constaté que les cadences augmentaient alors qu'on avait supprimé les chrono-analyseurs et que régulièrement les opérateurs restaient ¼ d'heure de plus, pour, naturellement, finir de remplir leur benne.

Et quand je demandais, aux opératrices notamment, le pourquoi de l'augmentation des cadences alors qu'il n'y avait plus aucune prime, la réponse était toujours du genre : « **il y a un rythme qui aide la journée à passer!** ». Autrement dit, elles adoptaient un rythme quasi physiologique le moins fatigant possible mais qui était couramment de 20-25% supérieur (en Découpe notamment) aux cadences précédemment constatées.

Et quand je demandais pourquoi elles ne le faisaient pas avant, la réponse était toujours :

« Mais si on avait fait ça, Monsieur le Directeur, on n'aurait plus jamais eu de primes!! »,

conscientes qu'elles étaient que les quotas minimums auraient été augmentés.

Autrement dit, elles ne travaillaient pas pour faire des pièces, et encore moins pour un **Client**, elles travaillaient pour la **prime**.

Autre exemple. Comme la prime de chaleur était importante en fonderie, et proportionnelle à la chaleur, les fondeurs avaient tendance à fermer les fenêtres en été et donc à augmenter leur inconfort.

Les principes : « **l'Homme est bon** » et « **Chacun doit chercher l'amour de son client** » sont les règles simples de base de notre système complexe.

Quand l'Homme n'est pas bon, ce n'est généralement pas sa faute mais celle de la structure, donc de la mienne **à moi, le Chef**.

Il est de fait que la suppression des primes et du pointage a aussi supprimé une fonction au service administratif puisque Ginette était occupée à plein temps à gérer mesquinement ces deux paramètres. Et maintes fois, j'avais essayé de la convaincre que plutôt que de faire sauter 5 minutes sur le salaire de celui qui arrivait en retard de 5 minutes puis ¼ d'heure si le retard se renouvelait etc., il serait peut-être plus simple d'aller demander à l'opérateur pourquoi il était en retard et d'essayer de supprimer la cause, mais non rien n'y faisait. Elle était payée pour sanctionner alors elle sanctionnait !!

Qu'avons-nous fait de Ginette?

Tout simplement je lui ai dit :

" Ginette, vous ne pouviez pas être heureuse dans une fonction de garde chiourme, qui passe son temps à sanctionner, c'est ma faute, j'aurais dû le voir avant !

Je ne touche pas à votre salaire, et vous laissez tout le temps que vous souhaitez pour trouver une fonction plus enrichissante à FAVI!"

Et rapidement, Ginette ayant constaté que la standardiste, occupée à plein de tâches annexes, avait un temps de réponse parfois un peu long, et qu'il serait sans doute utile d'ouvrir le standard plus longtemps et sans interruption à midi, doubla cette fonction, ce qui ne pouvait qu'être un bien pour notre image, surtout à l'époque où tout passait par fax et téléphone.

Le principe est qu'il vaut mieux payer que l'un même à ne rien faire qu'à le laisser dans une tâche "bloquante" voire négative pour l'intérêt collectif.

Bien entendu, "payer à ne rien faire" est une image, car il ne faut JAMAIS "casser" ni dévaloriser personne, il faut que chacun trouve un équilibre, trouve son équilibre dans l'entreprise.

INNOVATION ? Une autre philosophie de management ?

17 Chacun est l'auteur de ses progrès / Chacun est l'acteur de ses actions

Il est malaisé d'être l'acteur d'une pièce écrite par d'autres.

Nous avons tous rêvé d'entendre du Mozart dirigé par Mozart, du Beethoven dirigé par Beethoven, et surtout du Vivaldi dirigé par le prêtre roux !

La seule façon de rendre l'opérateur **auteur** au quotidien de ses actes est de lui donner la **liberté du Comment**, dans le cadre de **valeurs** tout à la fois strictes mais qui ménagent des **espaces de liberté**.

Tout cela bien entendu avec le souci constant de l'intérêt de son client encadré par le rappel constant du **pour qui** et **pour quoi**.

Méfions-nous des auteurs qui écrivent des pièces pour les autres. Presque toujours cela cache un goût du pouvoir pour le pouvoir, ou un souci d'intérêt personnel aux dépens de l'intérêt collectif, voire même au dépens de l'intérêt du client !

18 Stratégie connue de tous / stratégie réservée au Comité de Direction

La stratégie pour nous, est une proposition **d'actions** pour suivre **les présents successifs** sur une période maximale d'un an.

La stratégie porte donc le "**pourquoi**" et le "**pour qui**" de nos actions.

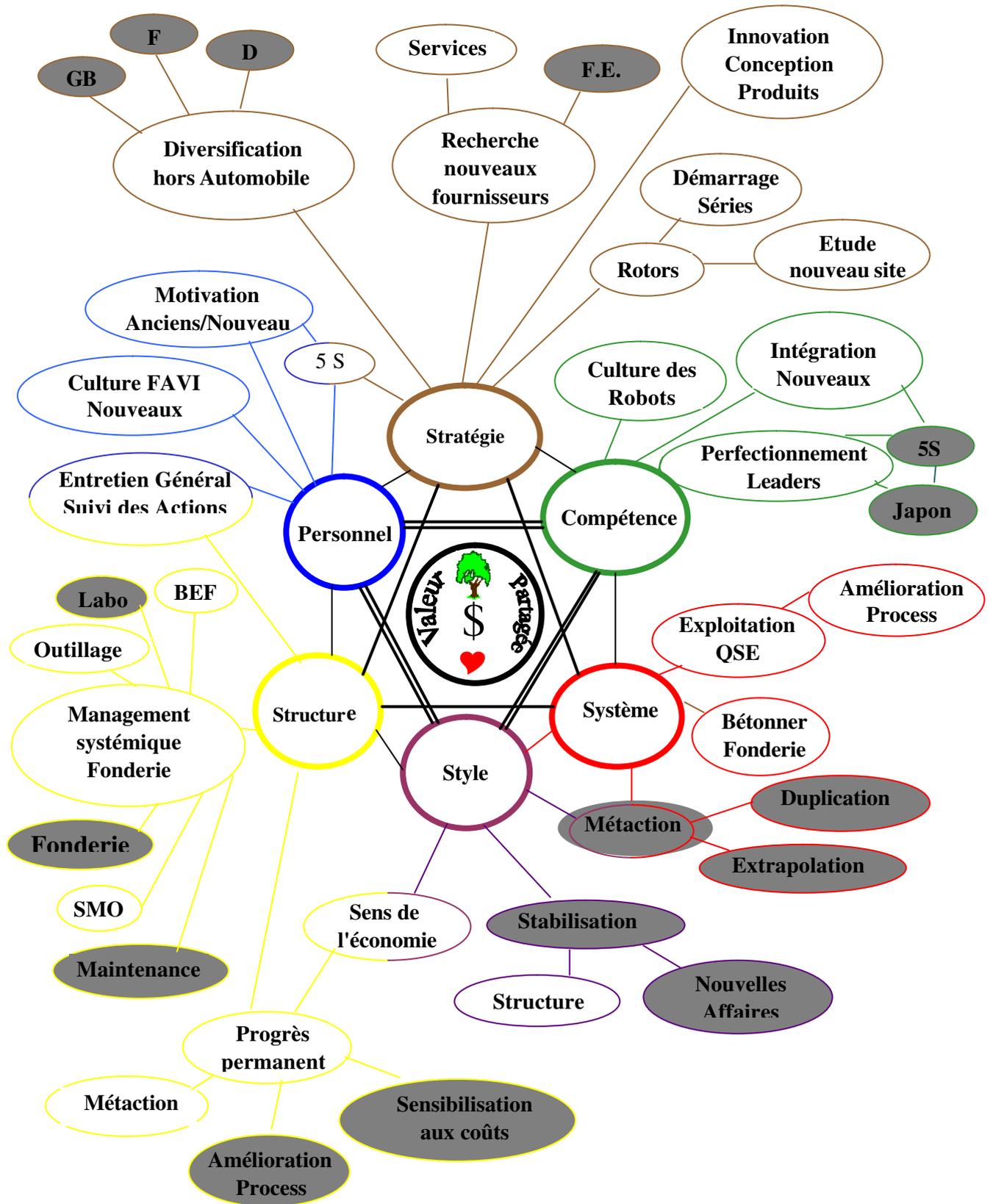
Il est donc de la plus grande importance que ceux qui **font** les présents successifs au quotidien (les opératrices et les opérateurs) soient parfaitement informés du pourquoi et du pour qui.

Là encore, qui dit stratégie dit Pouvoir et Privilèges et c'est pour cela que c'est souvent la chasse gardée du Comité de Direction, qui bien souvent ne dirige rien d'ailleurs.

C'est une entité qui accorde beaucoup d'importance à des choses qui n'ont pas d'importance.

Ayant découvert le principe des schéma heuristiques dans les années 95 (voir l'ouvrage de Tony ET Barry BUZAN "Dessine moi l'intelligence" édition de l'organisation), nous utilisons cette présentation, qui est définie chaque année collégalement avec les leaders et parrains productivité, puis présenté et commenté aux opératrices et opérateurs de chaque mini usine au cours d'une réunion spécifique animée par le(la) commerçant(e) et le leader, puis affichée dans chaque mini usine pour le rappel de la cohérence stratégique des actions de l'année.

LES 7 LEVIERS - FAVI - 2003



11/07/2005

Ce travail collectif, avec les leaders, les membres du C.E. ou du C.H.S.C.T.E. débouche sur la mise en place d'actions, ne serait-ce déjà pour que l'entrée dans l'entreprise, chaque matin soit la moins triste possible !

Que le couloir d'accès soit lumineux, vivant, gai est une première mesure.

Ensuite avant que de tenter de jouer sur le bonheur il faut que les leaders aient conscience de ce qui déjà rend chacun d'entre nous malheureux ; à savoir qu'en général ce sont soit des problèmes passés, soit la crainte du futur, mais rarement des faits présents. Il faut donc que les leaders à leur niveau aient l'intelligence de valoriser le passé et de sécuriser le futur.

Il faut que les machines soient certes agréables mais surtout à disposition des hommes.

Le temps n'est plus où les hommes devaient apprendre **le langage machine**. C'est aux machines **de parler homme** de façon la plus ludique possible pour que chacun soit heureux de retrouver son poste de travail pour « jouer » avec SA machine.

Le bonheur passe aussi par la joie de servir mais de servir celui qui nous fait vivre : son client et pas son chef ni ses chefs. C'est pourquoi il convient d'effacer toute la structure qu'il pourrait y avoir entre l'opérateur et son client.

L'équation est simple :

La survie de la collectivité dépend du bonheur du client !

Seuls des opérateurs heureux peuvent faire des clients heureux

Si, et seulement si, les clients et les opérateurs sont heureux alors et seulement alors les actionnaires seront heureux!!

Rechercher le bonheur à court terme de l'actionnaire **que** par le bonheur du client, ne tient pas la distance !

INNOVATION ? Une autre philosophie de management ?

20 Résultat comme résultante du bonheur / résultat comme objectif

Le résultat ne saurait être un **objectif** !

Il est forcément **la résultante** d'autre chose. Et forcément la résultante d'autre chose du domaine du ludique, du bonheur pourquoi pas, d'une forme d'altruisme ou d'un intérêt personnel.

Bien sûr qu'au foot, chaque joueur cherche à marquer des buts mais s'il ne prend pas plaisir à jouer avec ses équipiers, il n'en marquera aucun.

Et puis quand on voit les manifestations de joies désordonnées et incontrôlées du joueur après un but, n'est-ce pas là leur véritable objectif ?

Il me souvient d'un P.D.G. d'un grand groupe qui avait fait refaire son budget plusieurs fois parce qu'on ne trouvait pas le résultat qu'il espérait !!

Je lui fis une remarque sur l'aspect incantatoire de son budget et sa réponse fut :

- "Il faut se fixer des objectifs ambitieux pour réussir !"

Ce qui est vrai ! Je lui fis alors remarquer que si l'objectif était le résultat quel moyen utiliserait-il pour l'atteindre ?

- "Ben le budget !" me dit-il

- "C'est quoi un budget pour vous ?"

- "Ben une prévision basée sur une **activité attendue** !"

- "Non puisque vous faites refaire ce budget cela devient une **activité souhaitée** !"

- "Oui mais il faut bien, pour obtenir le résultat souhaité **définir** une activité adéquate !"

- " Mais l'activité de l'année prochaine vous ne pouvez pas la "définir" vous pouvez tout au plus la **prévoir** !"

- "Oui mais on peut aussi prévoir d'avoir plus de clients, et baisser ses coûts de fabrication !"

- "Comment ?"

- "Ben en ayant plus de clients qui nous **préfèrent** à la concurrence, et avec des salariés qui **travaillent mieux** !"

- " Vous voulez dire des clients qui vous **aiment** mieux et des salariés qui sont **heureux** de venir au travail ?"

- "Ben oui !"

- "Ben nous sommes d'accord votre résultat sera le **résultat d'une forme de bonheur** de vos clients, de vos fournisseurs de vos salariés, et non l'**objectif** !"

INNOVATION ? Une autre philosophie de management ?

21 On cherche à gagner des sous par les progrès de chacun / On cherche à économiser, à contrôler les coûts

La masse d'énergie à dépenser, dans un temps donné, par un individu donné, est constante.

Toute énergie dépensée à économiser ne peut pas être utilisée pour gagner !
- Ou bien on adopte une stratégie "défensive" : économies, contrôle des coûts !
- Ou bien on adopte une stratégie "offensive" : gagner plus en remettant en cause l'existant !

Or il me semble qu'il est plus plaisant d'attaquer et de chercher à gagner que d'économiser et se défendre !

Personnellement, si mon épouse me demandait de trouver le paquet de café le moins cher du supermarché, cela ne me passionnerait pas beaucoup.

Par contre, papillonner dans les rayons d'un Castorama ou autre Leroy Merlin pour trouver l'idée qui irait bien sur mon ULM pour me permettre de régler tel ou tel problème totalement superflu, me passionne.

A l'évidence il en est de même pour nos opératrices et nos opérateurs.

En période d'expansion, il faut faire face à l'expansion.

On ne peut pas à la fois se développer et économiser.

C'est à mon sens une ineptie que de vouloir profiter d'une croissance pour mettre de l'ordre. Dans ces cas là, il faut optimiser certes mais accorder la priorité à la croissance.

Bien sûr en période de récession, il faut être attentif aux coûts mais ne pas négliger les gains de productivité en faisant plus et mieux et non pas en faisant toujours moins cher.

Une des règles de base de la démarche "KAÏZEN" (voir "[Fiche n°6 - Le KAIZEN](#)") est : "Le confort et productif"

Chercher à travailler plus "confortablement" c'est amorcer un mouvement d'amélioration de son environnement par effet ludique.

Là encore se pose le problème des pouvoirs en places dans l'entreprise :

Pour initier ce mouvement d'amélioration permanente par les opératrices et opérateurs, il faut nécessairement leur ouvrir un espace de liberté, donc s'effacer !
Contrôler les coûts permet à la structure de justifier sa fonction !

22) Système Complexe / Système Compliqué

Tout d'abord nos définitions
du SIMPLE, du COMPLIQUÉ, 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, et ainsi garantir le risque zéro

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 :

- 1) Il est impossible de prévoir à l'avance son comportement
- 2) c'est LE système le plus REACTIF à son environnement
- 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 dès qu'il se trouve en périphérie revient vers le centre, et le nombre d'oiseaux se recentrant régit le mouvement de l'ensemble, car :
- 2) Chaque oiseau veille en permanence à ne jamais entrer en collision avec ses voisins immédiats

Si une seule de ces 2 règles n'est pas respectée alors Le système basculerait dans le CHAOS

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

- 1) sont incapables d'établir des règles compliquées
- 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)

HOMME BON
AUTOCENSURE
EMPATHIE
SYNERGIE
AMOUR



COMPLIQUE



HOMME MAUVAIS
CENSURE
EGOISME
ANTAGONISME
POUVOIR

SIMPLE

COMPLEXE



CHAOS

Taille

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, 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 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 dans les super marchés U.S.

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 COMPLIQUEE

A un minimum d'empathie et un maximum de pouvoir

L' ENTREPRISE COMPLEXE et parfois dans le SIMPLE

A un minimum de pouvoir internes, et un maximum d'empathie

1) L' ENTREPRISE 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 compliquée 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 compliquée 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 faites il y a 23 ans est de supprimer le pointage, les primes, et autres entretiens d'évaluation et donc la fonction personnel.

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 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 complexe les dysfonctionnements ne sont pas gérés, on tente de les éradiquer !

CE QUI ARRIVE PRIME CE QUI POURRAIT ARRIVER.

L'entreprise compliquée 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 complexe 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 COIMPLIQUEE

ENTREPRISE COMPLEXE

SYSTEME

Compliqué

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

INNOVATION ? Une autre philosophie de management ?

23 Juste **ou** égalitaire / juste **et** égalitaire

"Juste et égalitaire", telle est l'utopie compliquée de tout système soviétisant, que l'on retrouve notamment dans notre belle fonction publique :

Au nom de la justice on paye davantage les gens de la télévision que ceux de la radio, ce qui est **juste** car ils ne sont pas qu'une voix mais ils sont aussi un physique, puis, au nom de **l'égalité**, régulièrement les gens de la radio –après grève- obtiennent un réajustement; ce qui quelques mois plus tard provoque un mouvement social à la télévision etc. etc.

L'important n'est pas l'inflation dans les salaires (encore que c'est vous et moi qui payons) l'important est que pendant ce temps là tous ces braves gens négligent et oublient leur métier de porteur d'informations, de hérauts des temps modernes.

Chez nous, à FAVI, nous ne faisons que des choses justes **OU** égalitaires :
- **Il est juste** que seuls les gens en fabrication bénéficient d'un tirage au sort bimestriel pour le présentisme doté de 1000 € de prime, car il est plus dur d'être à 5 heures du matin sur sa machine qu'à 8 heures à son bureau. Mais **ce n'est pas égalitaire !**

Ceci étant, nous n'avons jamais interdit à quelqu'un des bureaux de passer sur machine.

- **Il est égalitaire** que nous ayons tous le même intéressement mais **ce n'est pas juste !**

Ceci étant, rien n'empêche chacun d'entre nous d'aider son compagnon qui est moins productif que la moyenne, pour qu'il mérite réellement son intéressement.

Cette règle paraît très simple et pourtant c'est une de celles qui est le plus chargée de conséquences. Si on met le doigt dans un système prétendument juste et égalitaire, forcément on est entraîné vers une soviétisation du système, et on passe insensiblement du système **réactif complexe** au système **figé compliqué**

Après tout, la nature avec chacun d'entre nous, n'est ni juste ni égalitaire!.
Quelle prétention que de vouloir la contrer.

INNOVATION ? Une autre philosophie de management ?

24 ET / OU

Un système complexe est **systemique !**

C'est-à-dire qu'il faut tout à la fois et de front, dans chacune de nos pensées et de nos actes, ménager la sécurité, la santé, le respect de l'environnement, le confort, la qualité, la productivité, le social et le sociétal.

Mieux vaut faire toutes ces choses à la fois, même qu'à 80%, que de les faire toutes parfaitement, sauf une ; à l'image de notre corps !

Notre corps n'est pas compliqué, il est complexe :

Si tous nos organes ne marchent même qu'à 60%, nous vivons.

Si tous nos organes marchent à 100% et un seul pas du tout, nous sommes mort.

Les systèmes compliqués, dans la recherche de perfection et du zéro risque, ont tendance à faire de la qualité **ou** de la productivité **ou** ... etc. ce qui morcelle la démarche, multiplie les pouvoirs et provoque généralement une incohérence dans la vie de l'organisme.

Les fiches N° 14 et 69 rappellent l'aspect systémique de la démarche quotidienne d'une entreprise.

Cet aspect systémique (juste équilibre entre la santé au travail, la sécurité, le confort, la qualité, le respect de l'environnement, productivité, "rendement" social et sociétal....) doit se retrouver dans chaque acte de fabrication des opérateurs et opératrices sur des machines et process qui ont dès leur conception intégré ce soucis du **"ET"**.

INNOVATION ? Une autre philosophie de management ?

25 Règles **simples** appliquées avec rigueur/ règles **compliquées** appliquées sans équité

« **Le sentiment d'équité ne naît pas de la rigueur des lois mais de la rigueur de leur application** » disait Sénèque.

Nous, nous disons que ceci est bien vrai et qu'on ne peut pas appliquer avec équité une règle compliquée; c'est pour ça que nous n'avons que des **règles simples**.

Hormis nos deux règles simples fondamentales, garante de notre système complexe :

- **L'Homme est bon**
- **Chacun doit rechercher en permanence l'amour de son client,**

Nous nous efforçons de n'avoir que des règles simples justes OU égalitaires :

- intéressement à égalité
- loto et pas loterie
- règle du 1 dodo (voir fiche-outil N°72)
- don par tirage au sort des vieilles voitures de société
- tirage au sort bimestriel pour récompenser le présentisme
- etc..

Derrière toute règle compliquée se cache un **pouvoir** garant du respect de l'application de la règle comme de l'application des sanctions en cas de non respect.

Seule les règles simples permettent de s'affranchir de ces pouvoirs parasites (parasitos : qui vit au dépens de)

Ce n'est pas toujours simple de faire simple dans un pays soviétisant qui vous impose des règles absurdes du genre :

- Congé parental pour les futurs pères :
la règle est applicable en janvier (ainsi que les sanctions prévues pour non respect), mais la loi fixant la règle ne sera promulguée qu'en juin !! (et les décrets d'application plus tard encore !)
- 35 heures : on vous impose de faire 35 fois maximum par semaine un "truc" qu'on n'a pas défini, ou que l'on fini par définir de façon absurde :
"Une heure de travail est une heure consacrée à **l'employeur !**"

Alors que ce ne peut être qu'une heure consacrée au **CLIENT**;

L'employeur si c'est l'actionnaire, ce qu'il veut lui c'est des sous, peu importe le temps et le patron, lui, c'est le bonheur des salariés dont il a la responsabilité !!

11/07/2005

Face à ces défis de complications absurdes nous avons toujours trouvé des façons simples et EQUITABLE de respecter les lois.
Voir l'histoire de "comment nous avons résolu le problème des 35 heures" dans la rubrique histoire de notre site Web.

INNOVATION ? Une autre philosophie de management ?

26) Pas de notions de risques / recherche du zéro risques

Il y a quelques années, nous avons sympathisé avec une personne qui oeuvrait dans une structure à 8 niveaux hiérarchiques.

Fort de notre amitié, nous nous étions permis de lui poser une question délicate. Ce monsieur était (N-4) dans la hiérarchie.

Nous lui avons demandé ce que faisaient les 5 rangs les plus élevés. Car d'expérience, quand nous appelions l'homme de 1^{er} rang (N-8), d'abord il répondait au téléphone, et ensuite et surtout il apportait toujours une réponse au problème posé.

L'homme (N-7) était déjà plus difficile à contacter et répondait plus difficilement à nos questions.

L'homme (N-6) lui, était impossible à contacter car toujours en réunion !

Alors les (N-5, N-4, N-3... etc.), il n'était même pas pensable de tenter de les contacter!

Notre question était simple: "**Que faites-vous à partir du rang (N-6) ?**"

Et le Monsieur (N-4) fort sympathique et commençant à bien nous connaître, nous dit : « **Vous avez une caractéristique assez curieuse, tant individuelle que collective :**

**Vous n'avez aucune notion du risque, chacun fait au mieux, selon ses moyens
Quand ça ne marche pas, il arrête !**

Vous ne sanctionnez jamais l'erreur. Ce qui fait que vous n'intégrez même pas la notion du risque dans vos réflexions ou vos actions !

Chez nous, par contre, quand Monsieur N demande un renseignement au Monsieur (N-1), qui répercute au (N-2), qui répercute au (N-3); Le (N-3) cherchera une réponse sans risque ni pour lui, ni pour le (N-2), ni pour le (N-1), ni pour le (N)!

Alors nous faisons des réunions, des réunions préparatoires aux réunions, des réunions de synthèse de réunions, et nous passons rarement à l'action !

Nous sommes dans un système que vous qualifiez d'anaction !

Quand il faut vraiment que nous prenions une décision, alors nous l'externalisons en prenant un cabinet extérieur !

Si la décision prise par le cabinet s'avère bonne, nous nous en félicitons

Si elle s'avère mauvaise, le risque incombe au cabinet; et de toute façon, ce n'est pas bien grave car le temps que l'on passe à l'action, il est bien longtemps que les (N-...) ont changé de fonction ! »

A ce système **d'anaction** (voir fiche-outil N° 77), nous préférons un système de **métaction** (voir fiche-outil N° 76), d'action par l'action, d'actions pour l'action, qui nous va bien.

A telle enseigne que **chaque semaine**, chaque mini-usine, chaque service y compris le service commercial, les administratif, le B.E., le labo....se doivent de mettre en place **une action !**

11/07/2005

Peu importe ce qu'elle coûte, peu importe ce qu'elle rapporte !

Puisque l'homme est bon, qu'il a du bon sens et est honnête, il ne fera donc jamais quelque chose qui n'apporte rien à la collectivité et qui ne s'amortisse d'une manière ou d'une autre.

Comment ces actions sont elles mises en place ?

Peu importe que ce soit pendant les heures de travail, en liaison avec le service Entretien, ou par le service Entretien...

Peu importe le **comment** ce qui importe c'est que l'action soit en place, sachant que les acteurs savent très bien **pourquoi** ou **pour qui** elle a été réalisée !

D'autres gèrent des idées, avec des bourses à idées, des jurys..., nous non, ce qui nous intéresse ce n'est pas l'idée mais l'action !

L'anaction est du domaine du **compliqué** dans sa recherche permanente du zéro risque, la **métaction** sans hantise du risque, mais tout de même avec une notion implicite et naturelle liée au risque d'atteinte à la pérennité collective, est le propre du système **complexe**.

INNOVATION ? Une autre philosophie de management ?

27 Laisser des chances au hasard / prétendre maîtriser le hasard

Cette notion nous a été apprise par Soji Shiba.

Dans un monde incertain lié aux lubies d'achat du consommateur, **tout est hasard !**

Si l'on veut survivre, il faut adopter une structure où tous et chacun, **a** et **est** une antenne tournée vers l'extérieur, de façon à s'adapter en permanence aux évolutions du marché.

Par ailleurs, la recherche du zéro risque et l'utopie de la maîtrise du hasard sont liées.

Le marketing, science d'oracles, prétend, à moindre risque, limiter le hasard des ventes de demain et bien entendu régulièrement se trompe.

Tout récemment nous lisons que dans notre métier, un grand constructeur automobile allemand avait sorti une boîte de vitesses à 7 vitesses et qu'il n'en avait vendu aucune, car aucun consommateur ne veut s'embêter avec ce foisonnement de manœuvres.

Compte tenu des investissements colossaux que représente le lancement d'une nouvelle boîte, il est certain qu'il avait été précédé d'une étude marketing sérieuse, mais fausse !

Seule une structure moue et floue laisse des chances au hasard.

Dans ce domaine aussi le pouvoir interne nuit aux opportunités d'adaptations car il prétend maîtriser toutes choses dont le hasard.

Ce raisonnement vaut en matière de marché mais aussi en terme de process !

Les plus grands gains de productivité que nous avons faits résultent très souvent d'une réflexion faite **par hasard** par un opérateur de production.

C'est pour cela que nous n'avons pas de bureau méthode, car les méthodes ne laissent aucune chance au hasard.

De plus nous "**sortons**", nous incitons tous et surtout les opérateurs à "**sortir**", pour multiplier les chances de rencontrer des "**hasards**" !

C'est en "**sortant**" que le hasard nous a fait découvrir la piste fabuleuse des moteurs électriques à haut rendement;

C'est en "**sortant**" que nous avons découvert la plupart de nos éléments de culture interne.

Ce n'est qu'en "**sortant**" que l'on peut entendre les signaux faibles prémisses des orientations de demain

SEULS CEUX QUI SORTENT S'EN SORTENT

INNOVATION ? Une autre philosophie de management ?

28 Micro ruptures / peur du changement

Le mot **rupture** fait peur.

D'où l'engouement de notre jeunesse actuelle, qui dans sa grande majorité, rêve d'être fonctionnaire, car pour eux être fonctionnaire semble être une certitude de sécurité, de vie calme et paisible; alors que c'est sûrement une des professions qui va subir le plus de ruptures profondes à l'instar de ce qui c'est passé dans les pays de l'Est, faute de moyens de financement de ces vies calmes et paisibles.

Tout d'abord qu'est-ce qu'une rupture ?

C'est avant tout une appréciation personnelle d'une évolution.

Si la vie pour certains est un long fleuve tranquille bien droit, un angle de 10° de ce fleuve est une **rupture** alors que pour d'autres jusqu'à 90° c'est n'est qu'une **évolution**.

Dans un monde incertain où tout, même à court terme pour les fonctionnaires, est lié aux besoins fantasques du consommateur, il faut en permanence suivre, s'adapter à ces évolutions en sortant du lit de nos habitudes par des micro ruptures.

Paradoxalement, l'entreprise ronde, moue et floue avec son organigramme "chamallow" est le siège permanent de micro ruptures qui pour nous n'en sont pas, ce sont les « autres », lors de leurs visites qui ouvrent des grands yeux émerveillés par ce que eux considèrent comme des ruptures.

Ces ruptures ne doivent pas être réservées qu'au management !

Elles doivent être tolérées, encouragées au niveau des productifs directs, car c'est par ces ruptures que nous avons fait les plus grands gains de productivité.

Pour faire **"toujours plus et mieux pour moins cher dans le respect de la terre de nos enfants"**; On peut certes adopter la philosophie de la progression à petits pas du Kaizen, mais il faut aussi impérativement procéder par ruptures

INNOVATION ? Une autre philosophie de management ?

29 Bons sens / logique

C'est au nom de **la logique qu'on fait les guerres.**
C'est au nom du bon sens **qu'on les arrête.**

À un instant donné, il a semblé **logique** aux Américains d'aller au Vietnam, et aux Russes d'aller en Afghanistan et ils avaient largement les moyens d'aller au bout de leur logique, et c'est au nom du **bon sens** qu'ils ont arrêté le conflit.

Le bon sens est une de nos valeurs de base, sûrement la valeur la plus importante en terme de qualité et de productivité.

L'histoire de la façon dont nous avons réglé les 35 heures (chacun prend 2 semaines de congés) ne pouvait résulter que d'un solide bon sens collectif.

L'exploitation du bon sens sous-entend une liberté totale de la mise en place du "comment" faire.

Le système éducatif n'apprend que la logique, le bon sens lui est inné !

Auguste DETOEUF faisait dire à son célèbre BARENTON :

*"Bon sens et logique : un chef
Bon sens sans logique : un employé
Logique sans bon sens : une catastrophe.
De là l'échec de beaucoup de Polytechnicien."*

Nous laisserons à DETOEUF la responsabilité de ses propos, nous compléterons simplement en disant :

"Bon sens sans logique sont préférables à logique sans bon sens, car l'un génère des sous alors que l'autre assurément en coûte !"

INNOVATION ? Une autre philosophie de management ?

30 Résultat / activité

Dans le monde animal, le chef de meute n'est pas celui qui court le plus vite et le plus longtemps, c'est celui qui ramène le plus de nourriture avec le minimum d'efforts!

Chez les humains, le pouvoir s'appuie surtout sur le contrôle de **l'activité des autres**, d'abord parce que c'est facile et parce que la mise en évidence **du résultat de l'action des autres** valorise surtout les autres et pas le détenteur du pouvoir.

Pouvoir de celui qui fixe le niveau d'activité attendu !

Pouvoir de celui qui contrôle l'activité !

Pouvoir de celui qui sanctionne !

Exemple simple et stupide : le nombre de visites et de rapports de visite qui sont imposés à certains commerciaux, alors qu'un bon commercial est quelqu'un qui se déplace peu mais qui ramène du cash flow à chaque visite.

Chez nous, à FAVI, on ne fixe aucun objectif aux commerciaux, conscients que nous sommes qu'ils font tous et chacun le maximum pour préparer l'avenir de Leurs opérateurs, de plus ils n'ont aucune prime de résultat car leur vrai résultat, pour eux, est le nombre d'emplois productifs créés.

De même la sanction d'une affaire perdue est le nombre d'emplois, de gens qu'ils connaissent au quotidien, qui risquent d'être perdus !

Le contrôle de l'activité ou la valorisation de l'activité seule est le propre des systèmes compliqués "mécanistes" qui, faute de ne jamais déboucher sur aucun résultat, ne justifient leur existence que par une activité !

C'est le syndrome classique de tous ces braves gens qui prestent dans des instances régionales ou d'état, qui vous saluent toujours du classique :

"Je suis débordé, je n'ose même plus ouvrir mon E.mail..."

qui est le seul moyen qu'ils ont de ne pas être trop déçu d'eux même !

INNOVATION ? Une autre philosophie de management ?

31 Pluriel / singulier

L'entreprise ronde est **systemique**, donc manage tout à la fois la sécurité, la santé au travail, le confort, la qualité, l'environnement, la productivité etc. (voir fiches-outil N° 14 et 69)

L'entreprise carrée multiplie les pouvoirs pour chacun des secteurs et n'est qu'une suite de singuliers qui s'harmonisent rarement entre eux car chacun veut un pouvoir supérieur aux autres.

INNOVATION ? Une autre philosophie de management ?

31 avoir un essentiel(cause noble) / avoir un règlement

Il est essentiel d'avoir un essentiel

Mais un essentiel qui soit beau, qui soit, comme dirait Shiba, une "*cause noble*"!

Faire 20% de cash-flow par an ou 10% de CA de plus ne saurait être un essentiel, c'est la résultante d'un tas d'autres choses.

Notre essentiel à nous depuis plus de 20 ans est : « **Hallencourt** ».

« **Toujours plus et mieux pour moins cher pour chacun de nos clients, dans le respect de la terre de nos enfants à Hallencourt** »,

Tel est notre credo.

Cette volonté de rester à Hallencourt fait que depuis 23 ans, notre plus gros service est Etude et Développement avec 35 techniciens, ingénieurs et même ingénieurs docteurs en **2 équipes**, parfois en 3 quand «ça chauffe », car nous avons compris que c'est par **l'intelligence** que nous resterons à Hallencourt et que c'est cette intelligence qu'il faut mettre en équipe.

Il y aura toujours un pays au monde où les mains seront moins chères qu'à Hallencourt.

C'est au nom de cet essentiel que nous avons, il y a quelques années déjà, racheté un concurrent anglais qui nous embêtait depuis 30 ans et que nous l'avons fermé pour renforcer notre position à Hallencourt.

Un essentiel doit être noble, **et durer !**

Il ne faut pas en changer tous les 4 ans sinon il perd son effet mobilisateur et on tombe dans le **zapping management** au gré des changements de chefs.

Cet essentiel nourrit la démarche, lui donne une cohérence indispensable dans ce management de l'incertain !

Il faut tout à la fois une très grande autonomie, garante d'une réactivité d'adaptation à l'environnement, et une cohérence qui repose sur des valeurs connues et reconnues par tous, dont une majeure : L'ESSENTIEL.

INNOVATION ? Une autre philosophie de management ?

33 On privilégie la durée / on privilégie le court terme

La vie n'a jamais été le court terme !
La vie industrielle non plus pendant longtemps !

La première race d'industriels, patrons généralement huguenots, inscrivait sa démarche dans un cadre social basé sur la durée :
Il y avait l'usine certes, mais aussi la maternité, le centre d'apprentissage, l'économat.... et on a perdu beaucoup, je pense, quand on a sous-traité les fonctions vitales et sociales à un Etat dénué de tout sentiment de pérennité, et guidé plus par une suite d'intérêts individuels à court terme (les prochaines élections) que par la défense de l'intérêt collectif à long terme !

Il est intéressant de voir que petit à petit la boucle se boucle :

- Dans les années 80, les grands donneurs d'ordres étaient obnubilés par la « taille critique » de leurs fournisseurs, et se sont souvent transformés en marieurs incohérents.
- Dans les années 90, la grande mode était d'être au second marché, et c'est là que le management à court terme s'est imposé, toute l'entreprise ayant les yeux fixés sur le cours quotidien de la Bourse.
- Maintenant, fort de l'expérience d'échecs cuisants, les grands donneurs d'ordres adorent les entreprises familiales.

Une de nos grandes forces, à FAVI, est d'avoir toujours appartenu depuis l'origine dans l'immédiat après-guerre à une personne privée qui pense et raisonne d'autant plus à long terme qu'elle est âgée.

C'est ce souci de la durée qui depuis toujours à FAVI nous a fait chercher de nouveaux marchés alors que ceux qui nous faisaient vivre n'étaient pas encore arrivés à maturité.

Agir à un jour, mais penser à vingt ans, tel est le propre de l'entreprise ronde "judéo-chrétienne rurale".

Agir à un an et penser à cinq ans tel est la faille de l'entreprise carrée "Anglo-saxonne industrielle".

*C'est pour les générations futures que l'on plante des arbres !
C'est par intérêt immédiat que l'on détruit les forêts !*

34 management par l'intention / management par la maîtrise

Tous les systèmes de croyances sont basés sur des **déclarations d'intentions** pour marquer les différentes étapes de la vie.

Notre culture judéo-chrétienne est elle aussi basée sur ces déclarations :
Dès le baptême, où trop petit, on affirme son intention par délégation aux parrains et marraines, mais dès l'âge de petite raison, (7 ans) on confirme cette intention !
Puis la vie est marquée par les étapes de la communion et du mariage qui sont aussi des déclarations d'intentions !

Curieusement, dans l'entreprise on passe à l'acte, on engage des actions sans ce cérémonial tribal et ancestral.

L'affirmation d'une intention n'est jamais que l'annonce magnifiée du **pourquoi** d'une action.

Un exemple : en janvier 2002 je réalise que personne en France n'est encore certifié QSE. Je réunis ma meute et l'informe en disant : " Je me suis renseigné, et personne n'est QSE à ce jour! Si nous étions certifiés avant les vacances, nous serions sûrement les 1^{ers} en France à l'être. Et quand on est 1^{er}, on est 1^{er} à vie ! Et si tous ensemble nous tentions l'aventure ? »

C'est cette déclaration d'intention sans aucune réflexion ni description du **comment** qui nous a permis sous l'impulsion d'une jeune femme entrée que depuis quelques mois chez nous d'être effectivement 6 mois plus tard la 1^{ère} entreprise certifiée QSE, et cela avant une centrale nucléaire qui, de toute évidence, disposait de moyens intellectuels bien supérieurs à ceux d'une fonderie.

Il existe aux Etats-Unis, notamment, des « parcours du combattant » destinés à souder les équipes, où chacun fait physiquement des choses impossibles uniquement parce qu'il déclare au groupe son intention :

« Je vais monter en haut de cet arbre de 6 mètres, me mettre debout sur la plateforme et sauter pour attraper le trapèze ! ».

Sans cette déclaration d'intention, il est certain que beaucoup n'iraient pas au bout de l'épreuve voire ne la tenteraient même pas !

Ce management par l'intention impose de jouer sur l'onirique, le rêve, pour de grands projets mais aussi pour des petites choses au quotidien : réimplantation des ateliers, démarrage d'une nouvelle affaire, amélioration d'un processus.

Il importe à chaque fois d'affirmer l'intention, de la faire partager et de laisser la **liberté du Comment** atteindre l'objectif attendu à ceux qui savent, c'est-à-dire ceux qui "font" au quotidien, c'est-à-dire généralement les **opératrices et opérateurs**.

INNOVATION ? Une autre philosophie de management ?

35 Cultiver des liens / communiquer

La communication est une technique qui s'apprend. Et comme toute technique, elle est dépossédée de toute chaleur humaine.

Nous, nous préférons **cultiver des liens**, entre les opérateurs et les commerciaux, qui est le lien le plus vital de l'entreprise (d'ailleurs la plupart des commerciaux sont tutoyés par les opérateurs), mais aussi entre les opérateurs et les clients, bien sûr ! Vers l'extérieur aussi il importe de développer des liens, avec les fournisseurs, les administrations, les politiques.....bref tout ce dehors sans lequel nous ne pourrions vivre.

Le seul fait de remplacer le mot « communiquer » par « créer un lien » suffit à changer la nature des relations.

Nous n'irons pas plus loin dans l'explication, car c'est à chacun, partant de ces différences de vocabulaire de trouver des voies nouvelles de cohabitation.

INNOVATION ? Une autre philosophie de management ?

36 Visions émotionnelles / objectifs

Travailler par "objectif", permet d'exercer un pouvoir : pouvoir de celui qui le fixe, qui le contrôle, qui sanctionne éventuellement.

Alors que « faire plus et mieux pour moins cher » par exemple est une vision bien supérieure à n'importe quel objectif.

À cet égard, l'histoire de Toto (voir fiche-outil N°79) est tout à fait significative :

« Le but de notre entreprise, a dit Soji Toto, n'est pas de faire des toilettes de plus en plus performantes (objectif), mais de donner du bonheur à chaque japonais. »

Nous retrouvons un peu cette même démarche dans le slogan de Renault :

« Concepteur de véhicules ».

Ça aurait été encore plus joli si cela avait été :

« Notre métier est de rendre plus agréables les déplacements ».

INNOVATION ? Une autre philosophie de management ?

37 valorisation des fragilités / valorisation des forces

Deux approches :

- la première est que nous sommes **constants dans nos faiblesses** et nos défauts, et inconstants dans nos points réputés forts. Et l'art du Dirigeant est plus d'utiliser les défauts de chacun, (et les siens) dans l'intérêt de la collectivité, que leurs qualités.
- Deuxième approche : l'aveu de faiblesse fait plus progresser que la démonstration de sa force.

Pour prendre un passé récent, de 1870 à 1945, en passant par la boucherie de 14-18, rien n'a changé en Europe.

La véritable grande révolution a été l'aveu de **faiblesse** de tous les pays communistes, lorsque fin des années 80 le mur de Berlin, symbole de force, s'est effondré, et que tous ces pays ayant constaté que la guerre du **sang** n'existait plus, et avait été remplacée par la guerre **des sous**, nous ont imploré de leur apprendre les règles de cette nouvelle guerre.

Quelques décennies plus tôt, il est certain que, poussée par une forme de famine intellectuelle, l'Armée Rouge aurait traversé en force ce même mur.

Une de mes premières occupations a été d'inventorier les fragilités et faiblesses du judéo-chrétien Picard rural. Par faiblesse, il faut entendre point négatif dans le monde du management anglo-saxon et qui sont de fait souvent extrêmement positifs.

Exemple :

Le Picard se "Muche" !

Aux stratégies classique d'affrontement direct (Clausewitz) et indirect (Tsun Se), il en a inventé une autre basée sur la primauté de la vie (voir fiche N° 64)

Ce qu'il faut retenir de ce réflexe de survie est que le bien le plus précieux qui était stocké dans la muche était le grain des prochaines semailles !

Perdre ce grain c'était la famine assurée pour le village !

Il importait donc que l'entrée de la muche soit gardée secrète pour tout étranger au village, même, et surtout des villages voisins, qui pour préserver leur propre grain auraient pu dévoiler le secret !

Ce secret vital partagé par tout le village et **UNIQUEMENT** par le village crée un sentiment de solidarité qui est un terrain tout a fait favorable au développement de l'effet de niche (voir fiche N° 36) appris de FAUVET, et qui fut, en son temps, une des bases de notre révolution culturelle.

La Picard aime "Faire en allant", Commencer les actions mais a du mal à les pérenniser, adore les actions imparfaites qui existent, et s'occuper rapidement des problèmes qui existent en ignorant ceux qui pourraient exister !

Très bien !

Comme vous le verrez nous avons basé notre démarche de progrès permanents sur ces faiblesses !

11/07/2005

INNOVATION ? Une autre philosophie de management ?

38) Faire en allant / vouloir prévoir toutes les conséquence de ses actes

Face à un monde où les désirs du consommateur sont incertains et plus imprévisibles que le temps, il faut, tel le paysan qui ne laboure, sème ou récolte qu'en fonction du temps constaté quotidien, "**faire en allant**."

Faire en allant, c'est exploiter toutes les possibilités matérielles et immatérielles de son environnement pour s'y adapter. La chose est typiquement picarde (« **foère in allant** »). Cela se voit entre autre dans les charpentes :

En Normandie, région très voisine, les charpentes sont bien droites, bien géométriques, « propres sur elles ». A l'évidence elles ont été dessinées avant que le bois ne soit débité puis assemblé. Cette anticipation n'a pas pour ambition que de faire beau, mais aussi d'anticiper la solidité de l'ensemble.

En Picardie, les charpentes sont très souvent faites en bois de réemploi. Elles sont torves, respectent le fil du bois et assemblées "**en allant**", sans plan préalable.

C'est-à-dire que l'on met deux pièces de bois qui "vont bien ensemble", on les solidarise par une cheville, puis on dresse l'ensemble et en fonction du résultat obtenu, on choisit un autre bout de bois etc.

Cela donne des charpentes toutes tordues, mais qui respectent le fil du bois, bien plus solides et qui durent bien plus longtemps que celles où l'on a voulu « tout prévoir ».

Faire en allant, c'est accorder une primauté à l'action sur la réflexion. C'est l'action qui induit la réflexion et non pas l'inverse. Certes l'action engagée est orientée par la réflexion, tel le paysan qui adapte la profondeur de son soc et la largeur de ses sillons à la nature de la Terre.

Faire en allant sous-entend une démarche collective qui respecte chaque démarche individuelle, donc des espaces de liberté pour chacun.

Chaque charpente sera forcément différente en fonction des matériaux disponibles et de la vision de chacun, d'où l'impérieuse nécessité de la connaissance de chacun de l'objectif collectif pour que l'ensemble des actions soit cohérent.

L'esprit du KAIZEN est de progresser par petits pas en laissant **faire allant** chacune et chacun sur son poste de travail.

39 ') L'ENTREPRISE Y / L'ENTREPRISE X**L' ENTREPRISE " Y "**

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) voir fiche N° 65.

Il classait, d'après des considérations un peu dichotomiques et manichéennes les hommes en deux grandes catégories : les **Hommes "X"** considérés comme **mauvais**, fainéants, et les **Hommes "Y"**, **bons** courageux et plein d'initiatives.

.

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

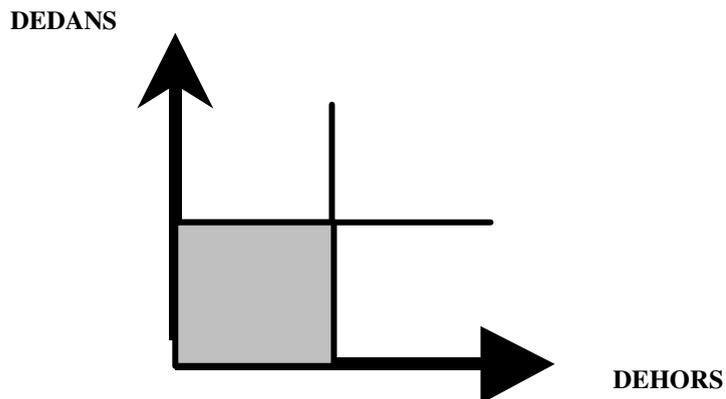
Il faut donc faire évoluer le SYSTEME pour faire évoluer L'HOMME !!

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 aide 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 !

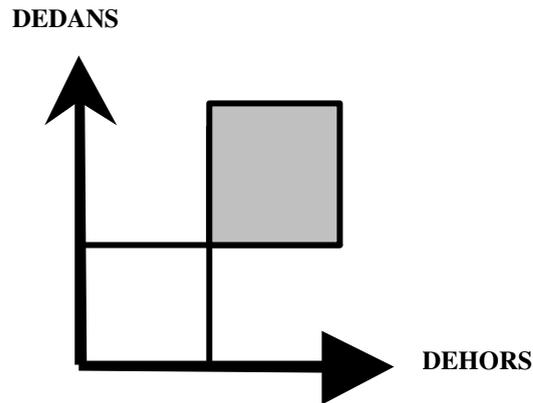
Et de toute façon peu importe leurs prévisions ou même constats factuels, puisque les politiques feront quand même ce qu'ils ont décidé !)

(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 tout 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**

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

Légaliste

Entreprise " Y "

SYSTEME

HOLOMORPHE

L' HOMME

Acteur, au mieux auteur de son action

Le CHEF

Est "celui qui a le ballon"

Centre de Gravité

Le CLIENT

Type de LOGIQUE

Globale

Type D' ACTIONS

L' ANACTION

La METACTION

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 :

Revenir au paragraphe 22 qui définit et décrit les différences entre les entreprises simples, **compliquées** (carrées, Mécanistes et "X") et celles **complexes** (ronde, holomorphes et "Y")

Troisième approche : Le POUVOIR des ANNEAUX :**1) ENTREPRISE "X":**

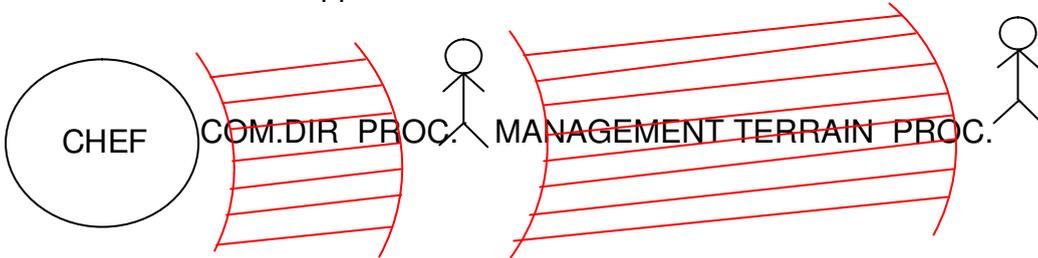
Dans l'entreprise "X" Mécaniste Compliquée, le CHEF est entouré d'un premier anneau de pouvoir appelé "COMITE de DIRECTION", qui comprend sa secrétaire, ses différents directeurs, le service du personnel....



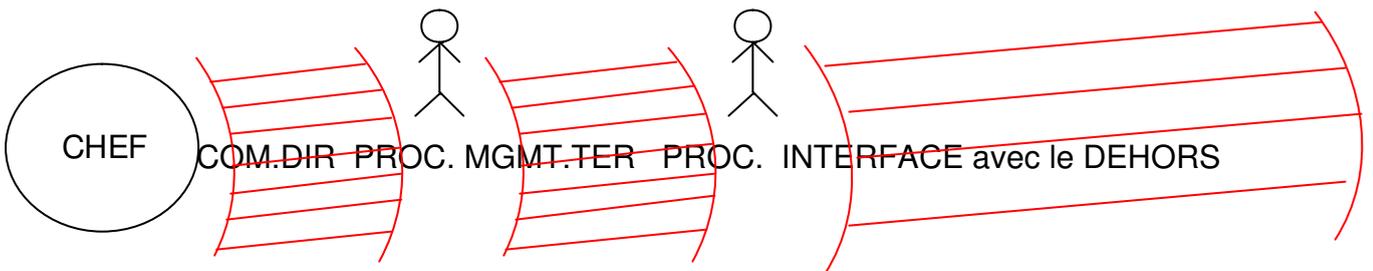
Vient ensuite un deuxième anneau qui regroupe tous les productifs de la collectivité que l'on va appeler PROCESS



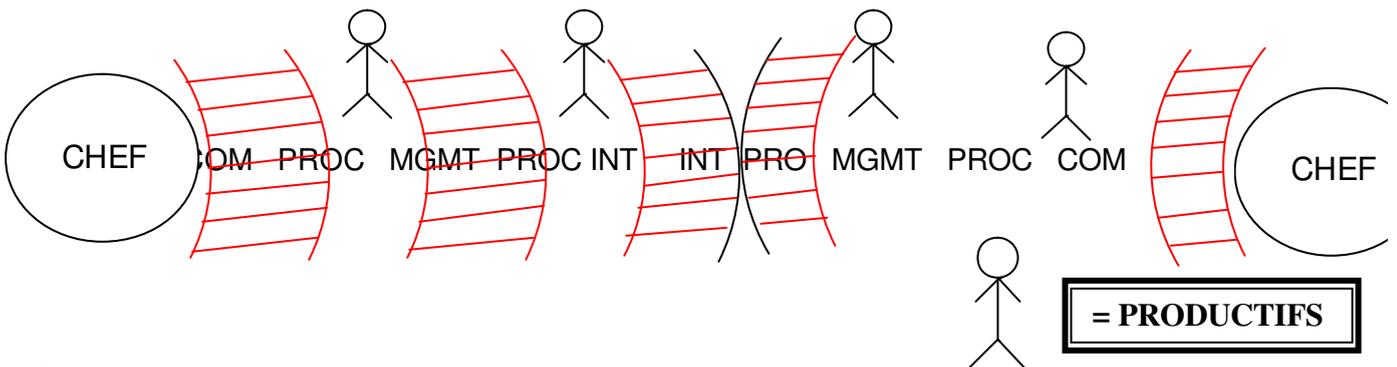
Parfois le PROCESS est coupé en deux par un autre anneau de pouvoir qui sépare deux services (par exemple la fonderie et l'usinage) et qui comprend les chefs de chaque service, la qualité de terrain, les maîtrises respectives, le planning, la GPAO.... Nous l'appellerons MANAGEMENT TERRAIN :



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 :

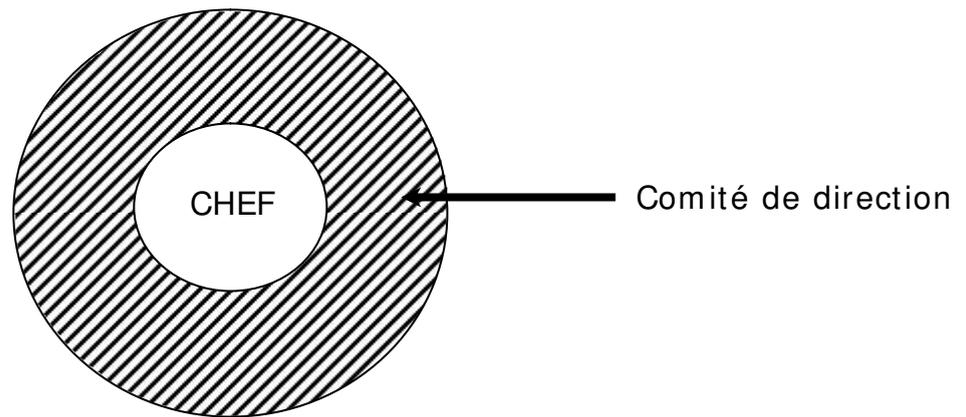


Comment tout cela fonctionne-t-il ?

En fait, selon deux modes :

- 1) ce pour quoi cela a été créé
- 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, indécis, 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).

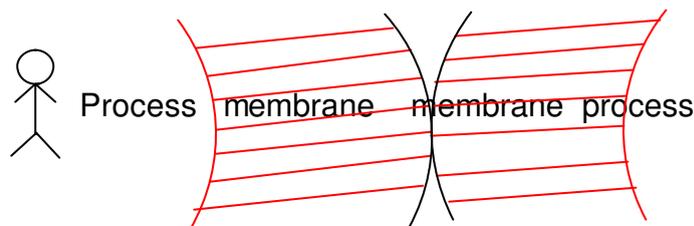
Je ne prendrai qu'un seul exemple, mais il y en aurait 1000 :

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 prévient 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'effronté qui relève la tête, il devient une menace pour le pouvoir des cercles

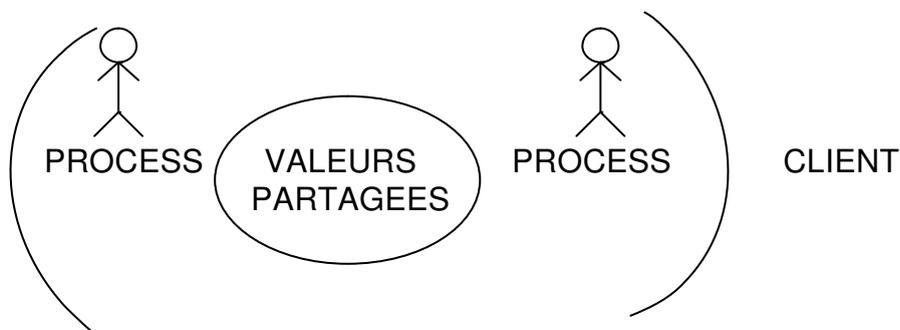
3) L' ENTREPRISE "Y" :

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 **le client**", pourquoi la verte, que signifie le Q en revient sur une explication signifient les valeurs ils seront jugés :

BONNE FOI
BONNE

VOLONTE

HUMEUR



signifie : "**par et pour** couronne de laurier est bas, et surtout on détaillée de ce que morales sur lesquelles

SENS
BONNE

BONNE

- 4) Dans le mois, il seront reçus en groupes d'une dizaine par le Chef qui :
- 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**;

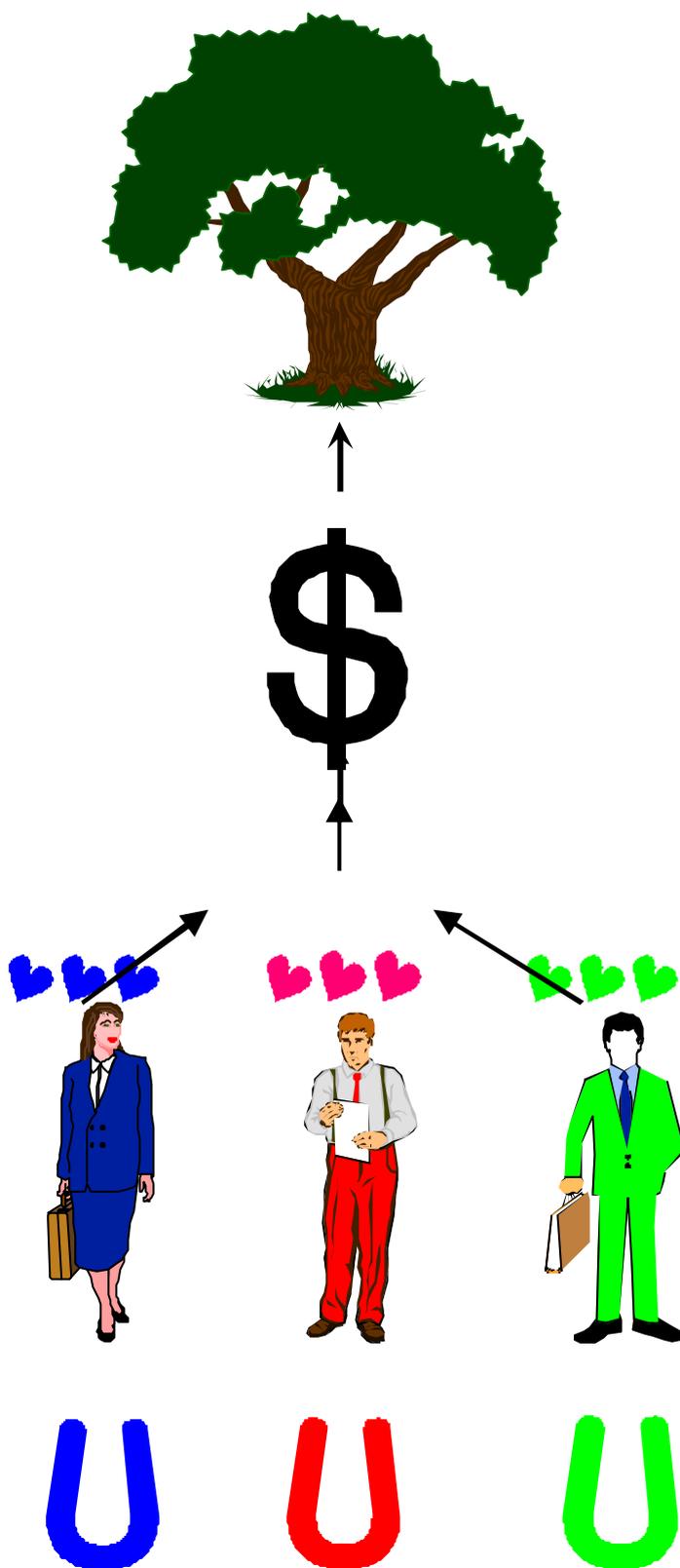
- b. Puis le Chef leur demandera, très sérieusement d'arrêter de respirer pendant une minute (ce qu'ils font toujours, et tous, même les ingénieurs !)
Et les amènera à la conclusion que si précédemment personne n'avait considéré qu'il vivait pour respirer, on venait de prouver que la respiration était indispensable à la vie.
Le Chef les amènera alors à bien différencier le BUT du MOYEN, puis collégalement 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**

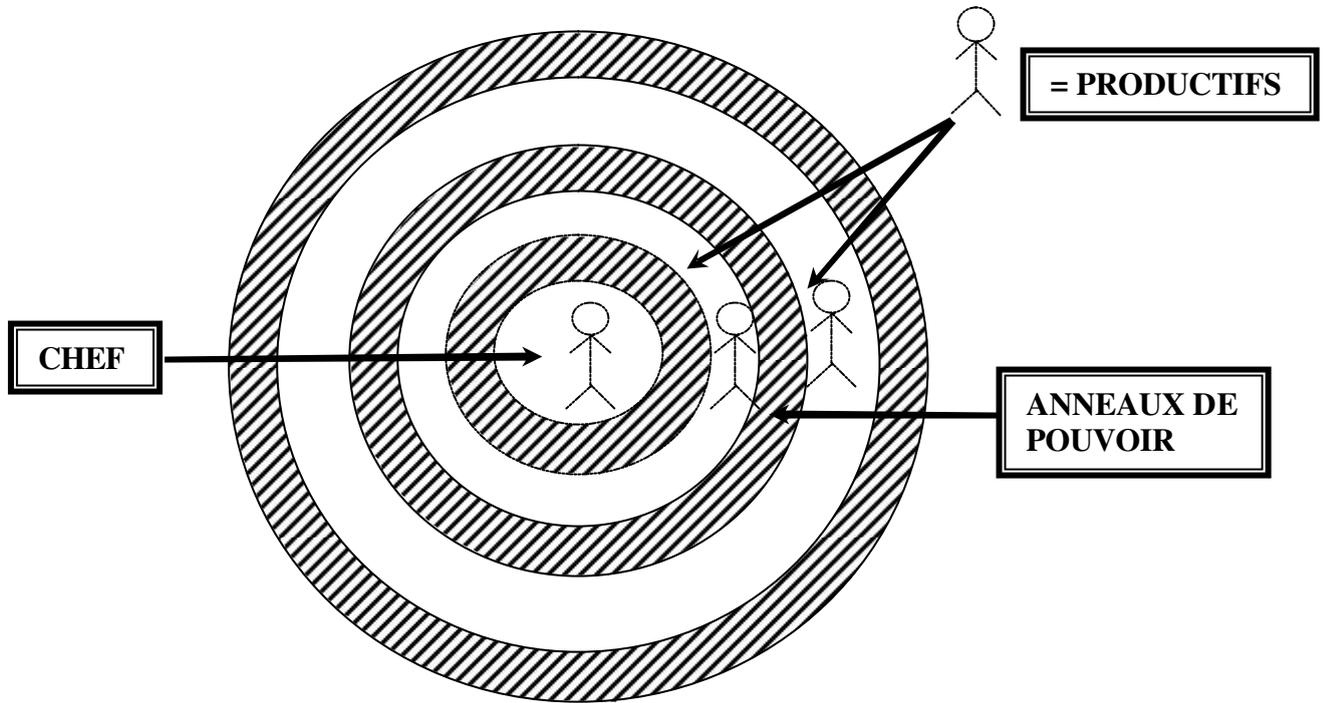
Alors le chef présente le petit dessin affiché partout dans l'entreprise et qui résume toute notre philosophie:



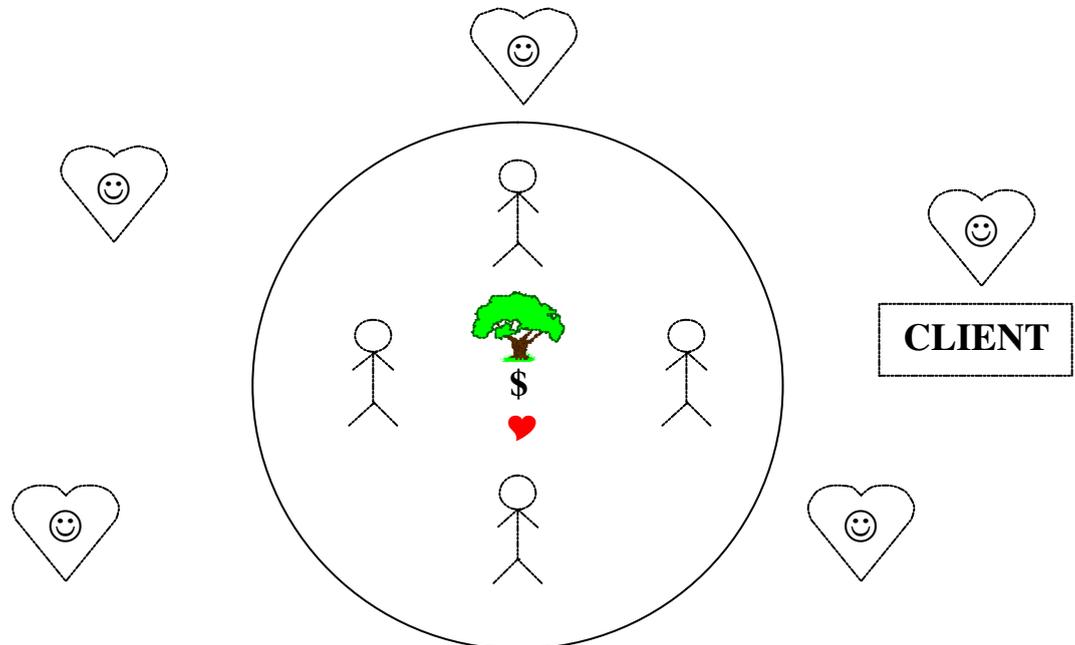
CLIENT nous AIME alors il nous donnera SES SOUS, et SES SOUS nous permettront de DURER

Si
le

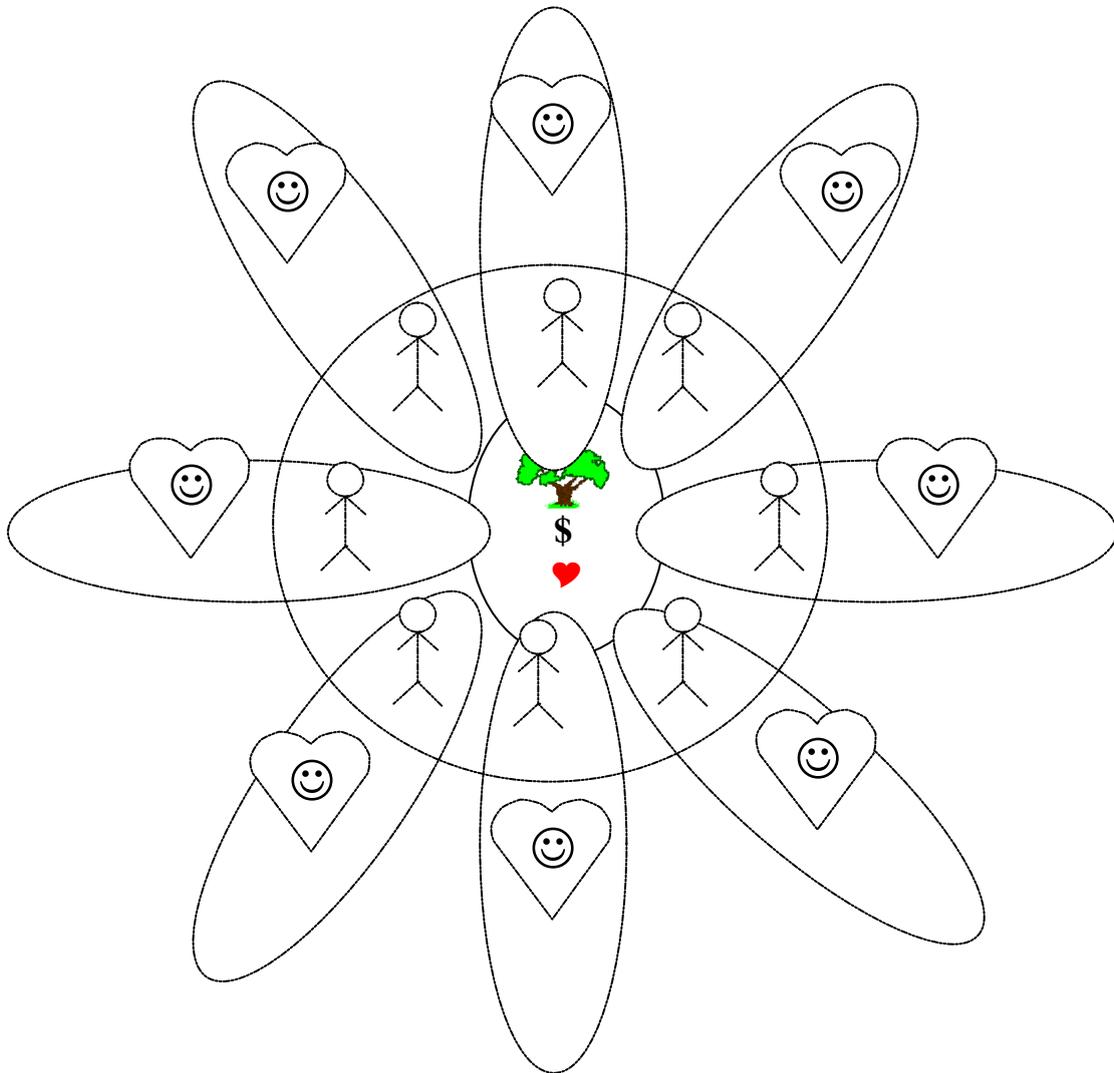
Par rapport à l'entreprise "X" qui est comme ça :



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 MINI-USINES autonomes qui puissent s'assimiler à LEUR CLIENT :

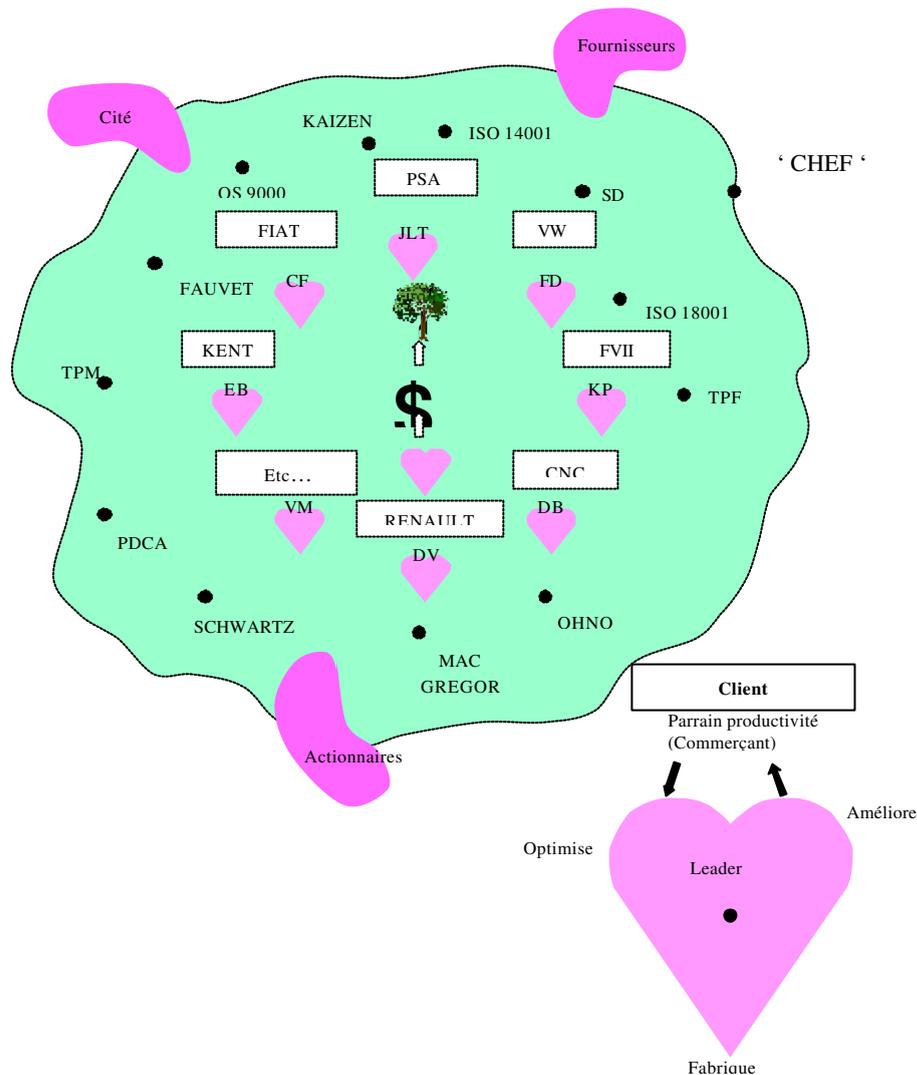


Puis nous sommes allés plus loin encore, en considérant que MON CLIENT n'était pas DEHORS, mais **DEDANS** avec nous qui cherchions **son amour**, aidés par des outils appris d' OHNO, de FAUVET, de SCHWARTZ de MAC GREGOR de philosophie comme le TPM, le KAIZEN....

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"

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.

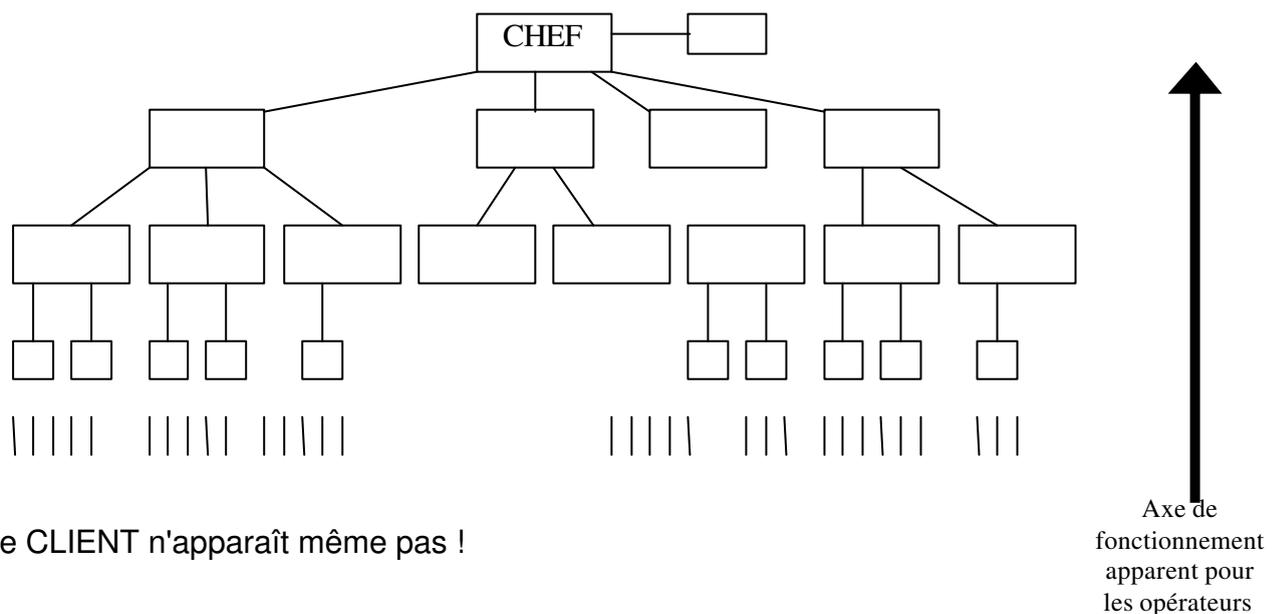
Le peu de structure qu'il y a est une structure D' ANIMATION (donner une âme !) et elle n'est pas concentrée dans un anneau quelconque de pouvoir, non, elle est diluée dans CHAQUE mini-usine.

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 !**

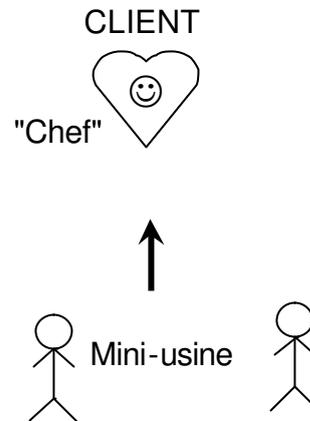
Présenté d'une autre manière cela donne :

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 !

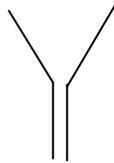
Alors le client dans tout ça !!!

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



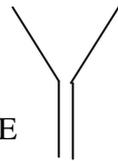
SERVICE GAMME



ACHATS



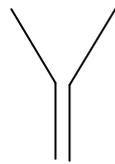
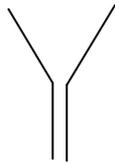
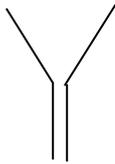
QUALITE



PLANNING etc ...

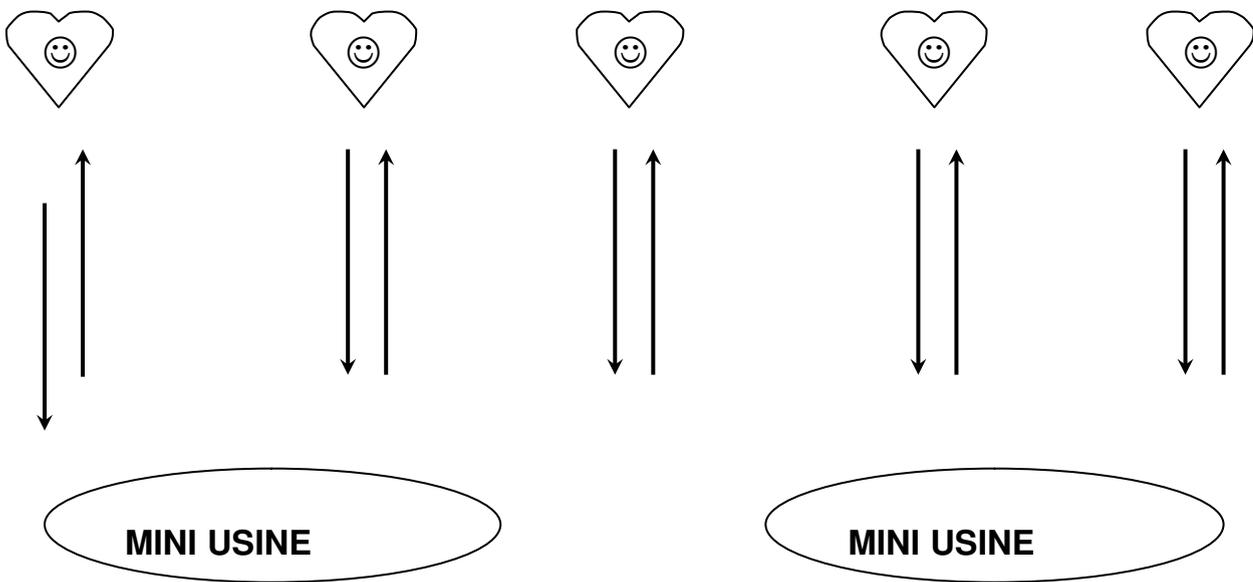


CHEF DE FABRICATION



Etc ...

ENTREPRISE Y



Pour résumer :
ENTREPRISE "X"

ENTREPRISE "Y"

SYSTEME

Borné par des **pouvoirs**

Borné par des **valeurs**

L'HOMME

Soit dominant soit dominé

Autonome pour être dépendant des pouvoirs
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 tousTYPE DE LOGIQUE

De guerres de pouvoirs

de recherche de bonheur

TYPE D' ACTIONS

Préservation de l'acquis

Globales

PRISE DE RISQUESRecherche du zéro risque par
chaque pouvoir en placeNon conscience de la notion
de risque par le processRésumé 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 LOGIQUE

Légaliste, de recherche du
zéro risque

Globale, d'actions, de recherche
d'une forme de bonheur

PRISE de RISQUES

Recherche permanente du risque
Nul pour soi

Aucune notion du risque

TYPE D' ACTION

ANACTION au mieux actions
d'ouverture de parapluies

METACTION, 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 contre-sens de son propre intérêt puisque
encadrée par des syndicats composés à 80% de fonctionnaires, donc totalement
"X" !

Fonctionnaires qui vivent aux dépens 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 A LA RUTURE ?

AUCUNE !

QUELLES SONT LES CONDITIONS PREALABLES A 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 :

Quelle 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 !

*INNOVATION ? Une autre philosophie de management ?***39) Métaction (fiche N° 76) / Anaction (fiche N° 77)**

La métaction résulte de cette faiblesse apparente de **Faire en Allant** : l'action est privilégiée à la réflexion (Un con qui avance va plus loin que dix intellectuels assis) ce qui n'empêche pas de réfléchir en avançant !

La vie n'a jamais été la réflexion, la vie c'est l'action.
Fauvet, dans sa grille de réflexion sur la socio dynamique, précise bien la différence entre l'**anaction** de l'entreprise structurée, hiérarchisée qui recherche en permanence le zéro risque, et la **métaction** de l'entreprise **holomorphe** où le chef est "**celui qui a le ballon**".

Entreprise	<u>MECANISTE</u>	<u>HOLOMORPHE</u>
Définition:	Entreprise statutaire type public F.	Entreprise de croissance type U.S.
Le CHEF:	interchangeable en haut de la pyramide	Celui qui a le ballon
Qui décide:	la fonction de chef, pas le chef	Le CLIENT
Centre de gravité:	la fonction de chef	Le CLIENT
Type de moi:	recevant protégé par un statut	Accompli, responsable, autonome
Type de logique:	légaliste, compliquée " carrée "	Globale, complexe, " ronde "
Type de culture:	Passive, égoïste	Le bien commun
Type de système:	Compliqué de dépendance	Complexe, organique, cellules en réseaux
Type d'action:	ANACTION inertie	METACTION Vie du système
Salaires:	Uniformes gratif. Normalisées	Individualisés Gratif. Fortes perso.
L'ordinateur:	central, seul le chef a la clef	P.C. individuels mais en réseau
Pts.Forts:	Sécurité des acteurs respect des standards	Autonomie, leadership, jeu d'équipe
Pts.Faibles:	Le système se suffit à lui-même, L'usagé est de trop	Ne peut se mettre en place que si les POUVOIRS internes s'effacent

Généralement l'entreprise carrée est mécaniste, avec un fonctionnement encadré par des règles et des **pouvoirs internes**, alors que l'entreprise ronde et holomorphe centrée :

- 1) Sur le CLIENT
- 2) Sur ceux qui servent directement le CLIENT : les opérateurs qui produisent les biens sur machines, ou les dames qui produisent les services aux guichets !

INNOVATION ? Une autre philosophie de management ?

40) Actions non limitées dans le temps et non pérennes /actions limitées mais pérennes

Dans une entreprise "propre sur elle", on fait des plans d'action sur X ans et régulièrement on vérifie si les choses mises en place durent toujours. Nous Picards, nous aimons bien **commencer les choses**, les faire durer un certain temps, peut-être toujours, mais très souvent nous les laissons mourir pour recommencer autre chose, suivi d'autre chose etc.

Bref notre plaisir n'est pas de **durer** dans les actions mais de **commencer** des actions dans l'enthousiasme.

Ainsi une année, on relance le 5S (voir fiche N°1) en faisant faire une piqûre collective de rappel théorique, par une entreprise extérieure, puis on organise un voyage au Japon orienté 5S pour des opérateurs et leaders, voyage source d'inspirations de nouveaux chantiers 5 S. L'année d'après on fait la même opération mais orientée TPM (voir fiche N°37), puis l'année encore d'après une opération Kaizen (voir fiche N°6) pour recommencer ensuite une opération 5S etc...

Nous veillons à ce qu'une autre entreprise d'une autre culture (Alsacienne par exemple)face de même, la même pique de rappelle, le même voyage animé par le même organisme, puis nous faisons se rencontrer, se visiter tous ces acteurs auteurs de leur progrès pour qu'ils échangent dupliquent et croisent leurs visions et perception des choses.

Cela crée une dynamique permanente d'action que certains jugeront brouillon mais qui nous va bien à nous, Picards.

INNOVATION ? Une autre philosophie de management ?

41) Actions imparfaites qui existent / actions parfaites qui n'existeront jamais

Chacun d'entre nous n'est jamais qu'un être imparfait qui existe mais qui a la prétention de piloter que des actions parfaites !

Quelle immodestie irréaliste !

Le Picard a tendance, face à un problème, à le résoudre le plus rapidement possible, même imparfaitement, pour pouvoir continuer sa progression, plutôt que de tout arrêter pour chercher la solution idéale.

Nous respectons ce mode de vie et félicitons systématiquement la mise en place de ces mille et une actions immédiates qui permettent la fluidité et la réactivité du système.

Et puis souvent ce sont nous, gens de structure, qui considérons que la solution est imparfaite, alors que, de fait, au quotidien, elle règle 100% du problème concret, réel!

INNOVATION ? Une autre philosophie de management ?

42) On s'occupe des problèmes qui existent / on s'occupe de ce qui pourrait arriver

Pour prendre une image classique, la France finance et entretient, et garde en alerte, des porte-avions et des sous-marins nucléaires parce qu'on pourrait être attaqué.

Par contre tous les jours, des millions de personnes perdent de précieuses heures de leurs vies dans des embouteillages monstres gérés par Bison Futé.

C'est une des forces de Favi que d'avoir toujours eu une structure très light, en prenant certes des risques permanents parce qu'on ne se raconte pas d'histoires tristes en imaginant ce qui pourrait arriver.

Pendant longtemps, nous n'avons eu qu'un seul affûteur et Dieu sait si dans notre métier c'est un poste important, mais comme il était seul il n'était jamais absent !

Une entreprise qui veut se garantir contre tout les risques n'est plus une entreprise qui **entreprend** !

Le fait d'entreprendre sous entend une notion d'équilibre instable !

Le parfait équilibre stable est l'état morbide !

C'est d'ailleurs ce qui arrive aux collectivités qui font du zéro risque leur credo !

De même nous n'avions pas de stock de lingot, nous passions à zéro tous les soirs; vers 16 heures nous appelions notre fournisseur en précisant la nature et la quantité de métal désiré le lendemain matin, tout simplement !

À cet égard, il me souvient d'un audit fait par une société américaine qui s'inquiétait de ce fait en me disant :

« Mais que se passerait-il si le camion quotidien n'arrivait pas ? »

. La réponse était simple :

« On arrêtera l'usine. Mais pourquoi voulez-vous que j' imagine un truc qui n'est jamais arrivé depuis 15 ans ? »

Rien n'y fit. Les Américains nous imposèrent un stock de 48 heures alors que bien d'autres problèmes se posaient à fréquence bien inférieure à 15 ans !

Derrière l'anaction, la prévision des conséquences des actes, la volonté de pérennité des actions, la recherche de l'action parfaite, le souci de ce qui pourrait arriver, on retrouve toujours le pouvoir parasite, cher payé par ailleurs, de celui qui se prétend garant du futur, et qui se garde bien d'ailleurs de comparer le présent à ses prévisions d'hier.

INNOVATION ? Une autre philosophie de management ?

43) Onirique / Factuel

Le Picard aime bien rêver, aime bien les belles histoires. Ça rejoint la notion du management par l'intention.

Il faut souvent faire précéder l'action par le rêve.

C'est un des problèmes majeurs de notre société, on ne propose plus de beaux et grands rêves au citoyen ni à notre jeunesse !

Tout le système communiste reposait sur le rêve :

Deux générations ont accepté de sacrifier leur présent, au nom du rêve d'une société parfaite, idéale, **heureuse** pour leurs enfants !

Quand chacun a réalisé que ce rêve ne serait jamais qu'un rêve, alors, le système a implosé tout seul !

Kennedy en promettant la lune aux Américains l'avait bien compris.

Rares sont les pays capables de faire rêver leurs citoyens.

Rares sont les entreprises qui ont ce souci.

INNOVATION ? Une autre philosophie de management ?

44) Primauté et respect des valeurs / Respect des lois et règles

Dans un monde incertain où les gens les plus importants (les Opératrices et les Opérateurs) font "en allant" pour s'adapter au besoin d'amour de chaque client, il est important d'avoir un **cadre strict, mais large**, pour laisser à chacun un **espace de liberté** lui permettant de réaliser son projet tout en restant en cohérence avec l'ensemble de la collectivité.

Pour ce faire nous avons édicté un certain nombre de valeurs (voir fiches TPF) qui sont gravées au dos de notre blason et qui sont présentées, en tout premier lieu, à chaque entrant dans le système par son leader.

Ces valeurs servent de critère de jugement et nous apprenons à nos nouveaux collaborateurs qu'on ne leur demande pas de rechercher le zéro risque, mais d'avoir la bonne foi, de reconnaître leurs éventuelles erreurs pour que leurs compagnons en toute bonne foi les acceptent, afin que tous ensemble ils puissent travailler pour les corriger.

Pascal disait que le progrès n'est jamais que la suite des erreurs corrigées. Nous ajoutons à condition que chacun ait la bonne foi de reconnaître ses erreurs et d'accepter celle d'autrui.

La notion de valeur fait partie, pour nous, des besoins physiologiques tels que Maslow l'entend et la fiche N°78 "**Le bien commun et les valeurs partagées**" vous en dira plus à ce sujet.

Respecter une règle ou une loi c'est se tenir en équilibre sur un fil. L'énergie nécessaire à cet équilibre ne peut-être utilisée pour progresser.

Respecter des valeurs c'est être "bordé" certes, mais disposer d'un espace de liberté qui permet de progresser à son rythme.

Le Général Etienne, génial créateur de l'aviation française et de l'arme blindée en 1914 et 1916, considérait qu'il y a deux types de valeurs :

- Les valeurs morales garantes de la pérennité
- Les valeurs intellectuelles qui permettent de structurer le présent.

Fort de cet enseignement, nous avons nos valeurs morales (TPF) et nos valeurs intellectuelles (TPM, 5S, Kaizen, enseignement de Fauvet, Hono, Schwartz, Shiba etc.) pour guider notre démarche de progrès.

L'histoire de TOTO, (pas notre Toto à nous non, mais Soji Toto le Japonais) décrite fiche N°79 et intitulée "*L'efficacité des valeurs partagées*" est tout à fait significative de la puissance des valeurs comme outils de progrès permanent.

Pour la petite histoire un interlocuteur auquel je conté l'histoire ma avoué avoir fait lui aussi l'expérience des derniers modèles de la société Toto, mais lui plus curieux que moi a eu non seulement les "joyeuses" trempées mais aussi la cravate et le devant de la chemise car surpris il s'est retourné pour comprendre ce qui lui arrivait !

11/07/2005

Il est retourné en séance de travail la chemise et la cravate trempée à la grande joie des Japonais, semble-t-il coutumiers de voir leurs visiteurs dans cet état ! Pourquoi Toto n'exporte pas reste pour moi un mystère ?

INNOVATION ? Une autre philosophie de management ?

45) Messages simples plaisants reposant sur des valeurs solides / Jargon de caste

L'élite, consciente qu'elle ne tient son importance que du fait qu'elle accorde de l'importance à des choses sans importance, essaie néanmoins de leur donner de l'importance grâce à un **jargon de caste**.

Il n'y a pas si longtemps, les médecins parlaient latin, et de nos jours, les qualitiens, par exemple, parlent un langage que eux seuls peuvent comprendre, et qu'il nous appartient de rendre accessible à tous.

Les jargons de caste n'entraînent pas les masses, mais les confinent dans l'ignorance !

Ce souci de recherche en permanence de messages simples, plaisants et reposant sur des valeurs solides nous a conduit dans les années 80 à analyser la démarche qualité d'une péripatéticienne (le plus vieux métier du monde !) (Voir fiche N°40) et à en faire un outil de progrès qui nous a servi pendant des années.

Ce faisant et bien inconsciemment, nous avons inventé le 5S (fiche N°1) (2^e principe de la pute) bien avant que la vieille Europe ne découvre ce principe.

La péripatéticienne est une valeur solide pour nous, gaulois, et le message est plaisant tout en étant simple.

Il me souvient d'une conférence faite à des ingénieurs et professeurs suédois amusés certes mais me recommandant de ne pas utiliser cette image dans leur pays car leurs valeurs nordiques sont un tantinet plus pudiques que les nôtres.

N'oublions pas qu'il faut être en permanence parfaitement et totalement compris par les gens les plus importants de l'entreprise (les opératrices et les opérateurs) et qu'un écart-type (voir fiches N°23 et 42), ou une capabilité (voir fiche N°35), ou une AMDEC (voir fiches N° 21 et 56) sont des vocables bien étranges et le seul but de nos fiches était, à l'époque, de traduire ces vocables étranges en choses compréhensibles par tous, même des comptables, car la démarche qualité concerne toute l'entreprise :

Capabilité ? : Dimensions de la voiture par rapport à la porte du garage.

AMDEC ? : Est-ce que c'est grave ? Est-ce que ça se voit ? Est-ce que ça arrive souvent ?

Ecart type = moyenne des écarts par rapport à la moyenne

INNOVATION ? Une autre philosophie de management ?

46) Levier Récompenses / Levier Sanctions

Cela revient à **récompenser le présentisme** (une prime par tirage au sort de 1000 € pour le personnel de fabrication qui n'a pas été absent, pour quelque raison que ce soit, pendant 2 mois) plutôt que de **sanctionner l'absentisme**.

Ceci étant, dans une démarche de progrès, il importe autant **de sanctionner les mauvais que de récompenser les bons**.

Être mauvais pour nous est de transgresser, de façon affirmée et volontaire, une valeur.

La sanction est généralement immédiate : le licenciement, par ailleurs totalement justifié dans le cadre des lois sociales de notre pays.

Telle est l'histoire de David par exemple :

David, ancien opérateur et agent qualité centrale depuis une dizaine d'années, oeuvrant à la calibration, "parrainait", comme ses autres collègues, une presse à injecter.

Parrainer signifiant faire régulièrement un tour convivial pour discuter avec les fondeurs et leur apporter une assistance "quérable".

Tout aussi régulièrement je réunissais tout ce petit monde pour voir les actions à mettre en place pour aider les fondeurs dans leurs tâches quotidiennes.

La procédure marchant gentiment bien j'oublie ces réunions, et percute un jour en constatant qu'il y avait fort longtemps que je n'avais pas fait le point de cette démarche.

Tout penauds les agents qualités m'avouent qu'ils avaient eux aussi un peu oublié et d'un seul coup David disjoncte :

"Oui ! Avec vous il y en a que pour les ouvriers ! Je ne suis pas à la disposition des ouvriers !"

"Stop David" intimais je " Nous sommes tous à la disposition des opératrices et opérateurs, moi le premier certes, mais vous aussi, surtout en tant qu'agent qualité !"

"Non, et puis j'ai autre chose à faire que d'écouter leurs problèmes !"

"O.K." dis je " je crois que vous avez perdu le bon sens et que vous avez oublié la difficulté quotidienne que cela représente de sortir 5 ou 10 000 pièces bonnes dans les délais et les tolérances ! Alors ce n'est pas une sanction, je ne change ni votre salaire ni votre statut, c'est une formation : Vous allez repasser opérateur sur machine pendant 3 semaines pour vous remémorer ce que c'est, puis, riche de cette expérience, vous reprendrez votre tâche à la qualité centrale !"

- "j'irai pas !"

- "Mon bon David c'est mon seul droit : celui de répartir les tâches dans ce que j'estime être l'intérêt collectif"

- "J'irai pas"

Il fut licencié dans les règles, porta l'affaire devant les Prud'hommes et condamné à 400 € d'amende par cette juridiction !

En fait il ne fut pas licencié par ce qu'il me résistait, mais bien parce qu'il touchait à une des valeurs fondamentales de FAVI : **Chacun doit chercher et servir**

11/07/2005

l'amour de son client, et son client étaient les fondateurs de la presse, qu'il avait par ailleurs choisie !

Il faut donc savoir récompenser mais aussi sanctionner, sans pour autant que le système ne soit centré sur le principe de sanction :
L'opérateur qui arrive en retard ne fait jamais exprès de le faire il y a une cause : mobylette en panne, enfant souffrant qui a pleuré la nuit...et il vaut mieux supprimer la cause : réparer la mobylette, changer la personne d'équipe que de bêtement faire sauter X euros sur le salaire.

Oui mais, cela est toujours pareil, derrière la sanction il y a un pouvoir !

J'ai toujours été stupéfait de voir que nos politiques n'avaient trouvé pour tenter de boucher le fameux trou de la sécu qu'un système de sanction à l'encontre des médecins, gens bac + 7 8 ou 10, et tout aussi stupéfaits de constater que ces bac + tolèrent d'être traités de la sorte !

C'est marrant nous sommes dans un pays où les lois sont applicables en janvier, publiées en juin avec décrets d'application en octobre, mais les sanctions sont elles prévues et appliquées dès janvier !!
Et personne ne se révolte, sans doute par ce que le système a fini par inscrire dans nos gènes la légitimité de la notion de sanction !

INNOVATION ? Une autre philosophie de management ?

47) Mou et flou / pur et dur

Nos règles conjugales, familiales et en amitié ne sont jamais **pures et dures**. Pourquoi voulez-vous qu'elles le soient dans une entreprise si ce n'est pour justifier un ou des pouvoirs ?

Nous, nous avons toujours eu un management **mou et flou**, néanmoins très **cohérent** car encadré par des valeurs.

Et c'est pour cela que, de plus en plus, nous avons recours à de la main d'œuvre féminine plus apte à improviser et à s'imposer dans ce type de management.

Les désirs du consommateur de moins en moins prévisibles, puisque les besoins physiologiques, mêmes évolués, (laver le linge ou la vaisselle) sont satisfaits, sont de plus en plus **mous et flous**, eux aussi !

Et notre démarche d'adaptations à nos clients doit, pour réussir, à l'évidence être de même nature !

Un des succès de la Chine, est qu'il ont compris que pour conquérir le monde il fallait abandonner le système **pur et dur Marxiste**, pour adopter une démarche totalement **mou et flou** en bafouant même les encadrements **purs et durs** que fixent les lois sociales, financières, commerciales... qui régissent le monde !

C'est en transgressant nos propres règles pures et dures qu'ils nous asphyxient, et curieusement, tétanisé par ces mêmes règles, nous ne réagissons pas !

INNOVATION ? Une autre philosophie de management ?

48) Jouer sur l'affectif / jouer sur le cartésien

Nous l'avons vu avec le management de l'**intention**, avec le fait de **cultiver des liens**, d'avoir un **essentiel** etc. que notre culture judéo-chrétienne (qui, nous insistons, n'a aucun rapport avec la croyance en un Dieu) est basée sur l'affectif.

Même Pascal en était réduit à proposer un pari sur l'au-delà aux libertins, pour donner une touche de cartésianisme à la peur affective de la mort.

Si vous jouez sur le cartésien, les gens vous entendront peut-être, mais ne vous écouteront pas.

Seul l'affectif éveille et fixe l'attention du judéo Chrétien !

INNOVATION ? Une autre philosophie de management ?

49) Démarche cohérente non contrôlée / démarche incohérente mais contrôlée

Tous, autant que nous sommes, aspirons à la cohérence et en avons une conscience intuitive.

Chacun sait que le temps, incompressible, est une valeur indiscutable; Alors que la qualité, le coût, sont des valeurs relatives.

Lundi n'est pas mardi c'est incontestable.

Est-ce que cette bombe de laque est chère ou de qualité ? Il faudra en user beaucoup pour appréhender ces valeurs.

Donc inconsciemment, nos opératrices et nos opérateurs, si nous ne respectons pas les délais, vivront une incohérence si on leur parle de qualité ou de productivité.

C'est pourquoi une des premières choses que nous avons imposées à Favi dans les années 80, est le respect absolu du délai. Et ceci uniquement par souci de cohérence !

Il mieux vaut être **médiocre et cohérent** qu'apparemment **bon mais incohérent**.

L'EDF, à la veille de l'ouverture du marché, m'a beaucoup fait intervenir pour étudier notre système et nous leur disions : « faites très attention car si l'on considère que les deux leviers d'action sur l'homme sont l'instinct de conservation et la récompense, vous êtes cohérent dans la médiocrité car aujourd'hui vous n'avez ni l'un ni l'autre.

Mais demain, avec l'ouverture des marchés, si vous n'attribuez pas de récompenses différenciées et justifiées, vous serez apparemment meilleurs mais en fait incohérent car vous aurez l'instinct de conservation sans la récompense.

Une démarche collective basée sur des valeurs partagées, valeurs judéo-chrétiennes picardes pour l'essentiel, est forcément plus cohérente qu'une démarche apprise de règles strictes anglo-saxonnes très étrangères à notre culture !

"Aimons nous les uns les autres !"

Telle est la valeur de base, "l'essentiel" d'une religion qui a tout de même traversé 20 siècles !

"Ne fais pas à autrui ce que tu ne voudrais pas que l'on te fasse !"

C'est cette autre valeur qui est, dit on, l'essentiel de la Tora, tout le reste n'est que déclinaisons disait un Rabin du temps de Jésus ! (D'après un Historia de fin 2004)

Ce sont ces deux valeurs fortes de cohérence, et de cohérence forte, qui ont permis à ces deux religions de traverser les siècles en s'adaptant à tous les avatars de l'histoire.

Plus modestement notre cohérence, à nous Faviens, repose sur :

"L'homme est bon"

"Chacun doit en permanence chercher l'amour de son client"

INNOVATION ? Une autre philosophie de management ?

50) Fonctionnement en Réseaux intimes / fonctionnement en groupes pilotés

Un réseau se constitue de façon autonome pour résoudre un problème, en créant, puis suivant le chemin de moindre énergie et de plus grande compétence. (Voir fiche N°62)

Un groupe (voir fiche 61) par contre est constitué, puis géré et piloté par un chef, qui s'entoure certes de compétences, mais pas nécessairement par le chemin de moindre énergie.

Un réseau disparaît quand le problème est réglé alors que le groupe, siège de **pouvoirs** et non de **compétences**, subsiste généralement après la résolution du problème et cherche, voire invente, des problèmes pour justifier son existence.

Pour un marteau, tous les problèmes ont une tête de clou, même les vis. Or le marteau n'est pas l'idéal pour enfoncer une vis.

L'exemple caricatural est celui de nos politiques qui créent des groupes justifiés par un problème momentané et qui subsistent ad vitam aeternam, comme l'agence pour l'économie d'énergie, le CEA, la Banque de France....., qui désespérément cherchent des problèmes pour justifier leur existence, sans compter la quantité innombrable de directions régionales dont on ne comprend même pas le libellé et dont le directeur bien souvent, bien que parlant français, a du mal à expliquer la vocation présente de son groupe.

Une usine qui fonctionne en réseau est forcément un peu opaque pour le chef puisque le réseau se fait par plus grandes affinités.

D'où son caractère intime qui échappe au chef.

Il m'est personnellement souvent arrivé de constater qu'un problème était résolu alors que matériellement c'était impossible et que le fonctionnement du réseau créé à cet effet m'avait complètement échappé.

C'est le cas d'Elise qui un jour, toute fière, nous ramène trois commandes fermes de nouveaux outillages pour l'export avec des délais boum-boum, alors que le BE était déjà en 3 équipes, l'outillage saturé au point de sous-traiter et quand je lui en fit la remarque, elle m'avait répondu :

« C'est mon problème, ne vous inquiétez pas, je vais me débrouiller »

Et de fait, ses copains du BE avaient travaillé le samedi, l'outillage fait de même parce qu'elle avait su créer **un réseau de sympathie et d'aventure non pas pour elle mais pour le client.**

La fiche N° 59 qui présente les différents axes de motivations et leurs impacts sur les types de société montre bien la force des entreprises "écoutantes" en réseau.

Pour l'entreprise de **qualité** nous ne sommes pas mauvais (Un français vaut 3 Japonais dit-on)

11/07/2005

Pour l'entreprise **productive** le Japonais est meilleur (3 Japonais en groupe valent 10 Français)

Mais pour l'entreprise **écoutante** les Américains sont de loin les premiers (3 Américains en réseau valent 10 Japonais en groupe, etFrançais!!!)

Cela tient essentiellement à notre système éducatif ! (Voir fiche N° 62)

INNOVATION ? Une autre philosophie de management ?

51) Recherche du consensus amical / relations basées sur le donnant donnant

Jean-Christian Fauvet depuis les années 70, par la socio-dynamique, prône et prêche l'abandon du Donnant/Donnant (voir fiche N° 7).

Le Donnant/Donnant c'est la base du système étatique qu'aiment bien les DRH et autres Services du Personnel car tout est négocié et négociable.

L'inconvénient est, qu'il y a d'une part une inertie énorme qui rend impossible l'adaptation à un monde de plus en plus incertain, et surtout qu'il s'établit les rapports permanents employeurs-employés dont le client est totalement absent :

« Pour faire plus, tu me donnes combien ? ».

Le temps de formuler la question et d'y répondre, la demande du client s'est fixée ailleurs.

Par consensus amical, j'entends consensus **judéo-chrétien** et non pas consensus à la **japonaise**.

Dans le consensus à la japonaise, (voir Nadoulek) il faut consulter les 6 niveaux hiérarchiques traditionnels d'une entreprise, copies des 6 niveaux sociétaux historiques :

1. l'Empereur, démiurge descendant de la Lune et du Soleil
2. le soldat Samouraï
3. celui qui fait les armes (l'industriel)
4. celui qui nourrit tout le monde (le paysan)
5. celui qui fait le commerce
6. les impurs (dont les femmes) qui généralement manient les mauvaises odeurs. C'est pour cela qu'il n'y a pas de tannerie au Japon.

Donc les 6 niveaux hiérarchiques doivent se prononcer pour une chose aussi simple que le déplacement d'une machine, ce qui crée une inertie de décision kolossale !

Exemple de consensus amical :

Chaque année en septembre je fais un petit mot à chacun en rappelant la stratégie de l'entreprise et propose que, chacun à son poste, réfléchisse aux investissements à faire pour l'année suivante en terme de confort, de sécurité, de santé au travail, du respect de l'environnement, de qualité et de productivité.

Cela sans fixer de limite financière pour libérer les esprits.

Chaque mini-usine, sous la houlette de son parrain productivité et de son leader fait donc un groupe de travail qui élabore le budget d'investissement.

Courant novembre, cela me remonte. On fait un tri entre ce qui est frais et investissement, et 8 fois sur 10, le montant global demandé est possible, donc les plans de chaque mini-usine acceptés.

Il est à noter que 10 fois sur 10, en fin d'exercice, on constate qu'environ 80% seulement des prévisions sont engagées. Tout simplement parce que l'homme étant naturellement bon, ce qu'il a de bonne foi prévu quelques mois auparavant lui semble superflu compte tenu du déroulement de l'exercice.

11/07/2005

2 fois sur 10 donc, le montant total demandé me semble déraisonnable.

Auquel cas je réunis ma meute et simplement je leur dis : « vous avez demandé 12 or je pense que raisonnablement, on ne peut faire plus de 10 ».

Il s'organise alors une réunion entre leaders, ou par "troc" un consensus naturel s'établit entre les uns et les autres, guidés par la connaissance globale du plan d'investissement que chacun n'avait pas auparavant

Ceci permet en toute bonne foi et toute bonne volonté d'accorder la priorité à ce qui sert le plus l'intérêt collectif.

Ce principe de décision collective amicales fait que je suis sûrement un des patrons qui prend le moins de décisions.

Mais après tout mon rôle est-il de **décider ou d'**animer** ?**

(Animer = animare = donner une âme)

INNOVATION ? Une autre philosophie de management ?

52) Chef reconnu (voire aimé) / Chef craint et respecté

Être "*aimé*" ne saurait être un but !

Le chef est le **garant de l'intérêt collectif** et la seule reconnaissance qu'il peut espérer c'est celle qui résulte d'une forme de bonheur collectif.

Il est plus dur et plus noble d'être reconnu en étant « gentil » que d'être respecté tout simplement parce qu'on fait la gueule tous les matins.

C'est très facile quand on a la " fonction " de chef d'être craint et respecté.

Le chef est le SEUL qui ne doit attendre de reconnaissance de personne !

Ni des actionnaires, s'il distribue des dividendes, puis qu'il est payé pour cela,

Ni des salariés s'il contribue à leur "bonheur", car ils le payent pour cela,

Sa seule récompense est le RESULTAT !

Et c'est ce résultat SEUL qui peut le faire reconnaître.

INNOVATION ? Une autre philosophie de management ?

53) On gagne de l'argent sans trop savoir comment / on perd de l'argent en sachant pourquoi

Une maxime du célèbre Barenton Confiseur dit :

« Il était une entreprise qui gagnait de l'argent sans trop savoir comment. Alors elle embaucha un grand ingénieur de l'école XXX. Après elle savait parfaitement pourquoi elle en perdait ».

Sociétalement, l'entreprise est nécessairement une machine à faire de l'argent mais n'oublions jamais qu'on ne peut faire de l'argent de façon durable que dans les meilleures conditions possibles.

Cette phrase veut tout dire, et ne rien dire !

Si en permanence vous cherchez les meilleures conditions possibles, guidé par le bon sens, la bonne foi et la bonne volonté, vous êtes dans le flou et mou et dans l'imprécision comptable, mais vous avez un résultat !

A Favi on peut savoir précisément la marge qu'on a sur chaque pièce. Par contre on ne tient aucun indicateur au niveau des mini-usines ou d'un secteur donné.

Nos 3 seuls indicateurs sont :

1. le cash-flow au niveau de l'usine
2. le zéro retard absolu
3. la réactivité immédiate en cas d'un problème qualité

Comment on respecte le délai et comment on fait le cash-flow ?

Je ne sais pas trop !

De même que, comme tout le système est en réseaux chez nous, je ne sais pas trop comment ça fonctionne.

Par contre ce que j'ai remarqué c'est que les patrons qui connaissent parfaitement comment fonctionne leur entreprise, jusqu'à et y compris le circuit de commande de leur papier hygiénique, généralement gagnent peu.

Henry MINTZBERG, dans son ouvrage fameux, dont certains ont fait leur livre de chevet : "*Structure et dynamique des organisations*", après avoir analysé les structures classiques qu'il qualifie de "bureaucratie mécaniste, "bureaucratie professionnelle", etc.. met en finalité de l'évolution des organisations :

L'ADHOCRATIE (terme emprunté à Alvin TOFLER "*Le choc du futur*"); Qui peut se définir comme : système en réseaux non pilotés qui trouve en permanence la **solution "ADHOQUE"** !

Autrement dit c'est un système qui marche sans que l'on sache très bien comment par opposition aux systèmes bureaucratiques qui ne marchent pas, mais dont le fonctionnement est parfaitement codifié !

INNOVATION ? Une autre philosophie de management ?

54) Loto / Loterie

C'est **le rêve** qui entraîne les gens.

La loterie est un jeu où tout le monde gagne peu et **personne ne rêve !**

Le succès du loto vient du fait que rares sont ceux qui gagnent mais ils gagnent très gros et donc tout le **monde rêve de gagner** gros.

Fort de cette évidence, nous n'avons à Favi que des « règles loto ».

Pendant des années nous avons un trophée qualité interne dont le prix annuel était une voiture neuve de classe familiale moyenne. Ce trophée qui était en fait un concours avec huissier de justice et jury extérieur à l'entreprise et donc théoriquement échappant aux prélèvements dits sociaux, a duré tant que l'URSSAF, représentant du soviétisme à la Française, ne nous le fasse annuler, en réclamant, à chaque lauréat passé, 4 ans d'arriéré de taxes et charges diverses, que bien entendu l'entreprise à soldé.

Plus simplement pour récompenser le présentéisme, nous attribuons tous les 2 mois, par tirage au sort, parmi les gens de fabrication qui n'ont jamais été absents pendant cette période, 1000 € à une seule personne et non pas 10€ à tout le monde. Notre trophée Kaizen est doté de prix de l'ordre de 10000€ etc.

Cette règle est l'une des règles de base de notre système et tout leader qui proposerait un principe de motivation basé sur la loterie sait d'avance qu'au nom de la cohérence de nos valeurs, sa proposition serait rejetée par principe.

INNOVATION ? Une autre philosophie de management ?

55) Constat du résultat / contrôle de l'activité

J'ai toujours été stupéfait de voir l'énergie dépensée pour contrôler l'activité des gens alors que l'efficacité c'est le maximum de résultat avec le minimum d'actions. Le chef dans une meute animale n'est pas celui qui court le plus vite et le plus longtemps, c'est celui qui ramène le maximum de nourriture avec le minimum d'énergie.

Imposer un nombre de visites par semaines à un commercial est aussi stupide que d'imposer un maximum de vaisselle à utiliser à un cuisinier !

Le bon commerçant est celui qui se déplace peu mais ramène la création du maximum d'emplois rentables. Aider les gens à constater leurs propres résultats est un levier de motivation majeur.

Derrière le contrôle de l'activité, il y a toujours la notion du Pouvoir. Pouvoir de celui qui a fixé des objectifs d'activités. Pouvoir de celui qui contrôle l'activité. Pouvoir de celui qui sanctionne.

Alors que le constat du résultat appelle forcément à l'humilité du chef. Humilité si tous les résultats sont bons et plus grande humilité si ils sont mauvais puisque par définition, l'homme est bon, et que si les résultats sont mauvais c'est par essence de la faute du chef qui n'a pas su donner les moyens ou motiver.

INNOVATION ? Une autre philosophie de management ?

56) Période initiatique pour les nouveaux / procédure d'embauche

Le document ci-dessous précise la chronologie de cette période initiatique qui commence par une présentation de notre blason, de notre devise et de nos valeurs à chaque entrant par son leader ;

Puis qui comprend la découverte collective de nos valeurs fondamentales, par un groupe animé par la Direction de l'établissement, mais aussi une matinée où Roland, qui a démarré l'aventure Favi à l'âge de 14 ans, sort de sa retraite pour raconter aux nouveaux collaborateurs l'histoire de Favi.

À l'issue de cette matinée, il offre à chacun un livre (que l'on tient à votre disposition si vous le souhaitez) : « Quelques pages, une vie et Favi », où il raconte sa jeunesse, sa culture, de notre histoire commune.

Et à l'issue de cette longue période initiatique qui correspond à des "**fiançailles**" juste avant le "**mariage**" !

Mariage d'autant plus sérieux qu'il est plus facile, en France, de divorcer que de se séparer d'un collaborateur, donc à l'issue de ce parcours de découverte réciproque, le postulant à entrer dans la famille Favi se doit d'écrire une lettre dans laquelle il explique pourquoi il veut rentrer dans la famille et ce qu'il compte y apporter.

Une entreprise rentable est forcément en équilibre instable. Les marchés sont instables. L'environnement législatif est instable. Si on veut s'en sortir, il faut pour le moins que l'adhésion de chacun à la tribu soit stable.

	Amélioration Continue	Date : 17/09/02
Emetteur : PDCA	INTEGRATION DES NOUVEAUX	Page : 1/2.
Rédacteur : I.S.		N°230
Diffusion :		

DÉROULEMENT

J -	Sélection de l'intérimaire	Entretien d'évaluation de conformité au C.D.C défini par le leader demandeur	H.C
J -	1 ^{ère} visite	Visite sommaire des lieux. Prise de contact entre le leader et l'intérimaire.	Leader
Jour J	Accueil	Remise du badge, des EPI (sauf chaussures). Consignes SE suivant les fiches d'instruction FSE 421 et 422.	Leader Usinage > Le Fond. > P.
		Affectation du Tuteur.	Leader
		Prise de photos d'identité. Signature de la clause de confidentialité / de la charte des collaborateurs.	A H A H
+ 2 semaines	Connaissance des consignes QSE	Questionnaire QSE avec correction	Leader / Parra productivité
Entre 2 et 4 semaines	Connaissance FAVI	Présentation des services connexes (administratif, commercial) Classeur avec messages à faire passer	A H
- de 1 mois	Engagement moral	Par signature à rester au minimum 6 mois à FAVI pour bénéficier de la formation "5 jours".	A H

1 mois	Formation "5 jours"	Culture FAVI / Les produits – les moyens – les services / Les outils de gestion de production / Amélioration QSE	JPL
1 ^{er} jour de la formation	Attaché case FAVI	Remise d'une petite valise FAVI contenant stylo FAVI, bloc-notes FAVI, tee-shirt FAVI, le blason, une photo de l'usine, le livre de R Dumont, 10 cartes de visites.	Préparation JPL / Remise JPL
Chaque soir	Restitution de la journée	Avec TBt ou PJ ou JC ou NL ou HS ou IS, AH, HC, les leaders des personnes en formation, les personnes qui sont intervenues dans la journée	Convocation personnes par H et JPL
	Histoire de FAVI	Exposé sur l'histoire de FAVI présenté par R Dumont avec dédicace de l'ouvrage écrit par Roland: "une vie et FAVI "	A H
Dernier jour de la formation	QCM	De validation de la formation et du 1 ^{er} mois passé à FAVI	A H et JPL
2 mois après la formation		Bilan de la formation > Comment l'intérimaire l'a vécu, ce qu'il a appris, ce qu'il en a retenu, les manques → Séances de Formation complémentaire	A H

INNOVATION ? Une autre philosophie de management ?

57) Le "Chef" ne fait rien / le "Chef" a des terrains réservés

Pour moi le chef ne doit pas jouer !

Un chef qui joue prétend savoir tout faire : avant, arrière et pourquoi pas goal !
Et bien entendu puisqu'il est chef, il joue mieux que tout le monde et donc il ne passe pas la balle à plus compétent lorsqu'il l'a, et fait la gueule, si on ne la lui passe pas !!

En fait, le chef n'est ni le capitaine, ni l'arbitre, c'est **l'entraîneur**. Car le chef est celui qui a le ballon.

Et celui qui a le ballon est celui qui a un problème client. Donc le chef c'est le client
Donc le chef ne doit rien faire, si ce n'est essentiellement regarder le **dehors** de son équipe : l'équipe adverse, la direction du vent, la position du soleil, il anticipe le match suivant.

Bref, le chef fait rentrer le dehors **dans son équipe** et surtout ne fait rien pour pouvoir entendre les **signaux faibles**.

Ceux de l'intérieur (les craquements du navire), ceux de l'extérieur, qui seront les signaux forts de demain qu'il faut à tout prix anticiper. Et si le chef fait quelque chose, forcément cela lui masquera les signaux faibles salutaires à terme.

Le mouvement hippy était un signal faible précurseur de la vague écolo qui maintenant ne génère que des signaux très forts !

Dans les années 60 à 70 la valeur d'une entreprise était constituée de ses actifs, peu importe si le sol était pollué !

De nos jours, quels que soient les actifs si le sol est pollué l'entreprise ne vaut RIEN !

Il y avait donc intérêt à entendre ces signaux faibles marginaux un peu avant tout le monde !

Quels sont les signaux faibles d'aujourd'hui au de grâce 2005 ?

Peut-être est-ce ce phénomène curieux de dichotomie de la société Française :

d'un côté au nom d'une forme de solidarité tout le secteur privé a admis qu'il fallait travailler 2 ans et demi de plus (912 jours), alors que le public fait un fromage pour 1 jour de solidarité (le lundi de pentecôte), et cela sans que personne ne s'étonne de la passivité des uns et de l'agressivité des autres !

Ou bien est ce que le choix de certains de vivre au R.M.I. et **d'être** (en exploitant intelligemment toutes les aides : vivre ensemble sans être marié pour que la maman soit considérée comme parent isolé...), plutôt que **d'avoir** plus de sous, présage une évolution sociétale majeure ??

INNOVATION ? Une autre philosophie de management ?

58) Gestion promenade / reporting

Le reporting est un système tribal où le chef réunit régulièrement l'élite favorable qu'il s'est choisie dans la tribu, pour pouvoir essentiellement faire l'intéressant et se sécuriser dans sa fonction de chef.

Chacun y rie de ses bons mots, compatit à ses problèmes !

Pitoyable comédie qui remonte à la nuit des temps où tout le monde, y compris lui-même, perd son temps.

La gestion promenade (voir fiche N° 46) consiste à faire pour chaque équipe tous les jours son tour d'usine pour aller **chercher** et **régler les vrais problèmes** à leur source. Car les choses ne sont jamais aussi belles, ni aussi mauvaises, qu'on le dit telles qu'elles sont rapportées en réunion.

Cette démarche demande de **l'humilité** car elle oblige le chef, même dans une entreprise de 600 personnes, à être confronté à des problèmes aussi insolubles que : « Monsieur de Directeur, ça sent encore mauvais dans les toilettes » ou « S'il vous plaît, Monsieur le Directeur, je pourrais avoir un bout de contreplaqué de 50 cm sur 40 cm » ce qui est mission impossible si on prend les circuits normaux.

La meilleure solution est de donner ses clés de voiture à l'opératrice qui, à juste raison, a formulé cette demande en lui disant : « allez au Castorama du coin acheter ça, ce sera plus simple ».

Il faut de l'humilité, de l'esprit de décision instantanée et une certaine forme de courage.

Mais je crois que le chef aime le stress !

Quand tout va bien, il s'ennuie et quand il s'ennuie, il fait des changements uniquement pour prouver qu'il sert à quelque chose.

Il faut beaucoup de courage pour ne pas toucher à quelque chose qui marche bien, il suffit de faire un tour d'atelier pour voir qu'il y a mille et une choses utiles à faire.

Qui plus est, cela permet de désamorcer immédiatement des injustices flagrantes qui termineraient forcément en mouvement social.

Un exemple : l'histoire de Dorine.

Dorine est une opératrice sur machine depuis une dizaine d'années. En faisant mon tour, je la salue avec la formule traditionnelle : « Comment ça va Dorine ? ». Et elle me répond du bout des lèvres : « Bien ». Je fais quelques pas et ayant senti un malaise, fais demi-tour et lui dis : « Non, Dorine, il y a quelque chose qui ne va pas ! ».

Elle éclate alors en sanglots en me disant : « Je ne suis pas une voleuse ! C'est pas normal ce qui m'arrive ! ».

Et instantanément se crée un petit attroupement de ses collègues et amis opératrices et opérateurs de la mini-usine.

En sanglots, elle me dit : « je vais me marier »

Ce à quoi je réponds : « il n'y a pas de quoi pleurer »

Mais elle ajoute : « oui, mais la Banque me dit que je suis une voleuse ! »

Quelle est l'histoire ?:

Dorine, avant de se marier, demande à la dame de "l'écureuil" local si elle peut faire un découvert de 3000 F. La dame, sachant Dorine salariée depuis 10 ans à Favi et le sérieux de sa gestion de ses finances, lui accorde bien volontiers ce découvert

Dorine fit donc une quinzaine de chèques.

Entre temps, un jeune coq venant d'Amiens est nommé chef de service et instantanément, ce jeune coq—un peu con comme tous les jeunes coqs- affirme son autorité en décrétant qu'aucun découvert ne serait plus toléré.

Du jour au lendemain, Dorine s'est vue pénalisée de 300 F d'amende par chèque et une interdiction à la Banque de France. Ce qui est profondément injuste !

En temps réel, j'ai appelé ce jeune coq au milieu de l'attroupement (je pense que pour le restant de ses jours il se souviendra de la leçon) et fait non seulement rétablir la situation et en plus exigé une lettre d'excuses adressée à Dorine !

J'aurai maints exemples de ce type à citer.

Il est néanmoins certain que ce genre d'incidents, s'il n'était désamorcé à sa source, provoquerait forcément un mécontentement social qui se termine toujours par une exigence d'augmentation de salaire.

D'expérience, cette gestion promenade permet de désamorcer les problèmes qui occuperaient bien des réunions entre cadres ou avec un truc que je sais pas à quoi ça sert que certains appellent « Comité de Direction ».