

# L'essentiel du MANAGEMENT PAR LA CONFIANCE

---

D'UN PETIT PATRON NAÏF ET PARESSEUX

Jean-François ZOBRIST

# Préambule

---

L'essence du management du petit Patron (patron = pater) repose sur l'évidence suivante :

Pour qui je me marie, prime le Pour quoi, quant au Comment !!! Laissons faire ceux qui savent : le maire et le curé.

Or, curieusement dans l'entreprise on ne parle que du Comment ?

Le petit Patron a donc fait en sorte que les productifs accèdent directement au Pour qui et au Pourquoi de leur travail, pour spontanément agir, au quotidien, seuls maîtres du Comment, en toute liberté, selon le chemin de moindre contrainte et de plus grande efficacité.

Quant aux parasites (parasitos : qui vit au dépend de...) ex dictateurs du Comment (qu'ils sont bien incapables de faire par ailleurs) il faut les recaser dans les seules deux fonctions tolérables dans l'entreprise :

- Créateur de Valeurs Ajoutées
- Chercheur de Chiffres d'Affaires futurs

## Que signifie « Manager » ?

---

Ce mot a deux racines et donc deux significations :

1. Il vient du français MÉNAGER
2. Et de l'italien MANIPULER

En effet les Italiens ont deux mots pour « manipuler » :

- Pour les objets : MANIPOLARE
- Pour les personnes : MANEGGIARE

Donc MANAGER, c'est MANIPULER en MÉNAGEANT les gens, l'environnement, l'histoire collective.

D'après François Jullien, c'est :

---

« Agir sans agir, qui n'est pas ne rien faire du tout. C'est une forme de laisser faire pour faire en sorte que les choses se

fassent toutes seules

»

## Qui manage ?

---

*Le CHEF et le CHEF SEUL*

Le management ne se délègue pas, il est conçu, animé, porté par le CHEF.

## À qui le management s'adresse-t-il en premier ?

À ceux qui, au quotidien, créent la valeur ajoutée.

Selon les activités cela peut être l'ouvrier, ou le programmeur, ou le conducteur, ou l'infirmier et le médecin...

Bref ceux qui, s'ils s'arrêtent, mettent instantanément TOUTE l'entreprise en apnée (car l'argent est la respiration de la collectivité).

Il s'adresse en deuxième lieu à ceux qui, nourris par les premiers, tentent d'assurer le futur collectif, en cherchant du C.A. : Les commerciaux et les études.

Il ne faut en aucun cas confier le management aux services dits «supports» qui, de fait, ne supportent rien, pas même leurs propres charges qui sont supportées par les deux premières catégories, et qui se faisant, nuisent au management des hommes par les hommes pour des hommes. Car tout CONTRÔLE est vécu comme une CONTRAINTE anti-productive

## Quelle est la logique et la cohérence de fonctionnement de l'entreprise humaine pour le petit patron naïf et paresseux ?

---

Pour lui :

- Le BUT de toute entreprise est la PÉRENNITÉ. Comme tout ce qui est vivant, l'arbre, la paramécie..., le seul but est de durer, et le moyen majeur de la durée animale, végétale, est la respiration. On ne vit pas pour durer mais si on arrête de respirer...
- La RESPIRATION de l'entreprise est L'ARGENT Ni plus mais ni moins, et faire de l'argent le but de l'entreprise est aussi stupide que de s'hyper oxygéner en permanence.
- L'entreprise génère de L'ARGENT en étant PERFORMANTE dans l'art d'AJOUTER de la VALEUR entre l'entrée et la sortie : on rentre des lingots, on sort des machines à laver, on rentre des problèmes, on sort des logiciels, etc...
- Or, il n'y a pas de PERFORMANCE sans BONHEUR
- Il faut donc, avant tout faire le BONHEUR de ceux qui créent la VALEUR, sans oublier que le bonheur des uns fait le malheur des autres, donc le bonheur du contrôleur improductif, fait le malheur de l'ouvrier ou du commerçant productif.

- Pour être HEUREUX, il faut avoir la liberté de S'AUTO ORGANISER (En effet pour le petit patron, «l'autonomie» est une abstraction juste bonne à faire un sujet de colloque).

*Et pour laisser les productifs S'AUTO ORGANISER, il faut leur faire CONFIANCE.*

Le CHEF fait CONFIANCE aux productifs, qui LIBRES de S'AUTO ORGANISER, sont HEUREUX donc PERFORMANTS, et créent de la VALEUR, et ainsi l'entreprise PERDURE.

Voyons concrètement ce qu'implique chacun de ces paramètres :

A – CONFIANCE

B – LIBERTÉ de S'AUTO ORGANISER

C – BONHEUR au TRAVAIL

D – PERFORMANCE

E – CRÉATION DE VALEUR

F – PÉRENNITÉ

## A – CONFIANCE

---

*La CONFIANCE  
rapporte plus que le  
CONTRÔLE*

*1. Les éventuels abus résultant de l'absence de contrôle ne coûtent rien en regard du coût des contrôles*

Il y a, dit-on, 2 à 3 % de gens pas sérieux dans les entreprises. Au nom de ces 2 à 3 %, profitant des profits extraordinaires des entreprises pendant les Trente Glorieuses, se sont développées des structures parasites qui gèrent les 97 % de gens sérieux, comme des délinquants potentiels, leur cassant ainsi le moral et les contraignant souvent à dépenser 50 % de leur énergie à lutter contre les contraintes internes, afin de pouvoir générer un peu de valeur ajoutée.....

*2. Tout principe de contrôle prétend faire dépenser moins, et par là interdit de penser à faire*

*plus, or on gagne davantage à faire plus qu'à dépenser moins !*

De plus, la baisse des coûts est une abstraction ; par contre le nombre de pièces bonnes en plus, réalisées par heure payée, est une réalité palpable. De même, on fait dire ce que l'on veut aux chiffres, mais on ne peut pas tricher avec un nombre de pièces.

Enfin exiger des opérateurs une baisse des coûts est une abstraction contraignante qu'ils ne peuvent appréhender. Expliquer POURQUOI il est vital de faire 10 pièces de plus à l'heure, amorce immédiatement un dialogue : «10 pièces peut-être pas, mais si...»

Et dès le lendemain : « On a réfléchi, si on mettait un tapis..., on pourrait certainement faire 5 pièces de plus », etc...

## B – LIBERTÉ de S'AUTO ORGANISER

D'expérience, pour que la liberté d'auto-organisation de chacun ne tourne pas au désordre, il y a DEUX conditions impératives :

- A. Toute entité humaine a impérativement besoin de deux valeurs limites qui bordent l'espace de liberté de chacun
- B. Il faut aussi qu'il y ait interdépendance des actions entre tous et chacun.

## Les deux valeurs limites

Les judéo-chrétiens ont deux valeurs limites :

- Aime ton prochain comme toi-même !
- Ne fais pas à autrui ce que tu ne voudrais pas que l'on te fasse !

Tant que chacun se situe entre ces deux valeurs il est en conformité avec cette morale. Les Américains ont comme valeurs limites :

- Le respect de la propriété individuelle
- La liberté individuelle

Et on ne transige pas avec ces valeurs :

- On est en droit de tirer sur quelqu'un qui porte atteinte à votre propriété.
- Aux USA, on est libre de choisir sa religion : Antoiniste, témoin de Schtroumpf du vendredi matin, etc... Religions considérées comme des sectes ailleurs.

Symbole du respect de ces deux limites : la vente et la possession libre d'armes.

Le couple a deux limites :

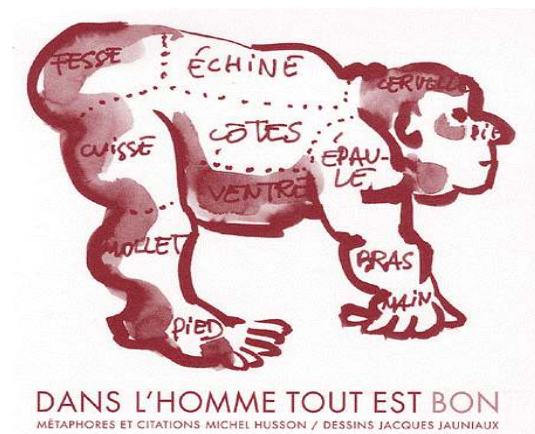
- La fidélité morale, physique, intellectuelle !
- Le respect de l'autre, la tendresse, la gentillesse !

Tous ceux qui ont tenté l'expérience d'outrepasser ces limites, ont pu en mesurer les conséquences.

Le petit Patron, pas si naïf que cela, a donc imposé deux limites à chacun dans la collectivité :

- L'homme est bon
- L'amour du client (interne ou externe)

## L'homme est bon



- Il ne vole pas = magasins en libre-service Il est intelligent = pas de bureau méthode
- Il n'est pas paresseux = pas de pointage, pas de contrôle, pas de structure.
- Il se fixe lui-même ses propres objectifs = pas de chef, ni RH (Rendre Heureux)
- Il ne fait pas exprès d'arriver en retard = pas de RH Il sait s'organiser = pas de planning
- Il est hyper réactif = pas de lancement / ordonnancement
- Il a une conscience innée de la qualité = pas de service qualité.

Comme l'homme est bon, toute procédure, structure ou document, qui traite d'un contrôle quel qu'il soit, a été supprimé. L'un des rôles essentiels du petit Patron, dans ses tours d'usine quotidiens, est de veiller à la non-résurrection sournoise de quelque forme de contrôle que ce soit !

## L'amour du client

Toute procédure, structure ou document qui ne sert pas un client externe bien sûr, mais aussi interne, est immédiatement supprimée.

Bien entendu, il n'est pas question de laisser quelqu'un au bord du chemin ; dans ce cas, comme dans celui de l'abolition de tout contrôle, il appartient au petit Patron de recaser « EN ALLANT », AU GRÉ DE SES TOURS D'USINE, chercher chacun, soit dans la recherche de chiffre d'affaires, soit dans la création de valeur ajoutée.

Ainsi la plupart des anciens contrôleurs, régleurs, petits chefs ont été affectés soit au bureau d'études, soit au commercial, et les chefs de service à la recherche.

Pour information, la fonderie animée par le petit Patron a 13 commerciaux (un par client, ou secteur d'activité) alors que ses confrères, de taille similaire, sur les mêmes marchés en ont trois : un pour l'export (qui forcément ne peut ni maîtriser toutes les langues, ni s'adapter à des cultures aussi différentes que celles de FIAT ou d'AUDI), un pour la France, et le troisième, généralement bardé de diplômes, est... directeur commercial, et qui, pour justifier son statut bouffe 50 % de l'énergie des deux autres !

Ces deux valeurs limites sont portées par le Patron :

- qui, s'il trouve un tiroir fermé à clé, va rappeler que L'HOMME EST BON
- qui dans ses tours d'usine quotidiens va s'enquérir :
  - auprès des outilleurs : « Qu'avez-vous trouvé de plus et mieux pour moins cher pour mériter l'amour des fondeurs ? »
  - auprès des fondeurs : « Qu'avez-vous fait de plus et mieux pour

moins cher pour mériter « l'amour » des gars de l'usinage ? »

- et pour chacun et tous : « Que pouvez-vous faire de plus et mieux pour moins cher, pour augmenter l'amour de votre client ? »

## L'interdépendance

Les opératrices et opérateurs, libres de S'AUTO-ORGANISER, ont très vite adopté des règles de fonctionnement de moindre fatigue (première loi du Kaizen) : toutes les heures environ, ils permutent de poste de travail, pour éviter la lassitude due à la répétitivité du même geste, ce qui leur permet d'avoir une vue globale du process et d'être à même d'être parfaitement conscient de l'influence d'une variable sur la suite du process, d'où un enrichissement de leur tâche.

Par contre, ils décident entre eux, à la prise de poste qui est sur quelle machine. Ainsi si une personne est manquante, le flux ne peut démarrer !

Contrairement à ce que ferait un contrôle classique, la sanction est modulée : si la personne a une excuse valable (enfant malade, panne accidentelle, etc...), l'incident sera oublié et toute l'équipe rattrapera le retard. En revanche, s'il y a tricherie volontaire, la personne sera priée de changer d'équipe ! Telles sont les deux conditions impératives de cohérence, quand on fait confiance et que l'on supprime toute forme de contrôle, avoir :

- Deux valeurs limites
- Une interdépendance des tâches

Il va sans dire que qui transgresse ces limites est immédiatement exclu de la collectivité, comme qui transgresse les limites du couple s'en trouve exclu, comme qui attende à la propriété aux États-Unis est sévèrement sanctionné. C'est ainsi qu'a été immédiatement licencié un agent qualité qui, du haut de son bac + 3, considérait qu'il n'était pas à la disposition de ses clients internes : les ouvriers !

## C – LE BONHEUR au TRAVAIL

Il n'y a pas de performance sans bonheur certes... Mais Le bonheur des uns fait le malheur des autres.

Curieusement pendant la période d'opulence des Trente Glorieuses, on a laissé se développer le bonheur des contrôleurs de tous crins, aux dépens des productifs directs qui les nourrissaient, les rendant ainsi malheureux et moins productifs...

Il faut donc libérer les productifs de l'emprise des contrôleurs, en faisant le bonheur de ces derniers en les affectant soit à la création DIRECTE de valeur, soit à la recherche de chiffre d'affaires.

Quant aux R.H. il convient de leur rappeler que R.H. veut dire **Rendre Heureux**.

Évidence : on n'impose pas le bonheur mais on met en place les conditions de son émergence, notamment en supprimant les cloisons car **Le Diable est dans les cloisons**

Qui dit cloisons, dit tensions, dit litiges, donc mal-être.

## Entre individus

Entre le régleur, le contrôleur et l'opérateur, il y a des cloisons donc des tensions.

Si une pièce mauvaise est décelée, alors la diatribe s'installe pour savoir QUI est responsable :

- Le régleur qui aurait mal réglé la machine ?
- Le contrôleur qui aurait mal contrôlé les premières pièces ?
- L'ouvrier qui, par inadvertance, aurait touché au réglage ?

Si on laisse l'ouvrier régler et contrôler, on supprime les cloisons, on le libère, donc on le rend heureux, donc plus performant.

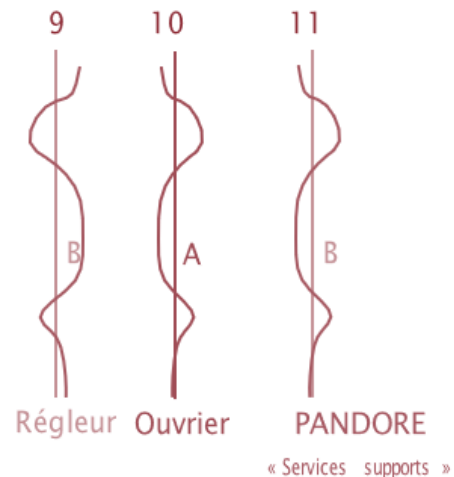
D'expérience, laisser l'opérateur totalement libre d'auto organiser sa production augmente le nombre de pièces produites à l'heure de l'ordre de 20 %, sans qu'il aille beaucoup plus vite !

L'explication est donnée par la loi de perte de Taguchi : Taguchi dit et prouve à l'aide de la courbe de Gausse que :

---

## « LE COÛT CROIT COMME LE CARRÉ DE LA DISTANCE AU NOMINAL »

Soit une pièce qui doit faire 10 mm de diamètre avec une tolérance de + ou - 1 mm.



Vous imaginez un régleur qui heures après heures, jours après jours, années après années, ne réglerait jamais ? C'est pourquoi le régleur se met à la limite de la tolérance pour que, de temps en temps, la machine en sorte (courbe B) !

Alors que l'opérateur, pour ne pas être embêté, réglerait au nominal et se faisant la machine ne sortirait que rarement de la tolérance ! Ainsi l'opérateur ne perdrait plus un quart d'heure toute les 2 heures, ne perdrait plus la production des pièces de réglage, et espacera les contrôles (courbe A). Il est à noter que, tels nos Pandores qui placent leurs contrôles de vitesse, non pas aux lieux de plus grand danger (en centre-ville ou devant les écoles), mais là où ils auront le plus de chance de sanctionner (à l'entrée de village dans la zone de décélération), TOUS les services « supports » œuvrent à la limite de tolérance du système, pour pouvoir sanctionner des choses sans importance, et tirer leur importance de l'importance qu'ils accordent à des choses sans importance !

C'est pourquoi dès les années 1980, l'usine du petit Patron a supprimé tous les régleurs et contrôleurs pour libérer les opérateurs et ainsi détruire les diables qui étaient dans les cloisons. De même entre Siegfried le commercial qui prospectait, Antoine qui faisait les gammes, Jean-Luc le chef de projet, et Marie-Anne qui achetait, il y avait des cloisons, donc des diables. Le petit Patron instaura une nouvelle race de commerciaux en mettant tout dans une seule tête : chaque commercial, sans objectif, ni primes, ni reporting, prospecte, fait ses gammes, est chef de projet, sélectionne ses fournisseurs, et achète. Il peut ainsi en direct chez le client prendre toute décision en terme technique, qualité, logistique, emballage ou recyclage... À ce titre il définit avec les opérateurs les cahiers des charges machines et composants, négocie les prix des machines, les fait réceptionner par les opérateurs, où que ce soit, même au Japon, étudie avec les opérateurs l'implantation optimum des process, sélectionne ses fournisseurs de composants, réalise lui-même les audits qualité, capacité et productivité.

En résumé : si A, B, et C, ont des tâches complémentaires pour servir 9 clients. Demandez leur de choisir chacun 3 clients, d'échanger entre eux leurs savoirs, pour être aptes chacun à assumer toutes les tâches. Ce faisant vous détruirez les cloisons diaboliques, et ferez 3 commerciaux HEUREUX, donc PERFORMANTS, et 3 CLIENTS HEUREUX !

## Entre services

De même entre les services fonderie, découpe, finition, usinage, assemblage, contrôle, chacun avec un chef qui, naturellement considère que son département est le plus important, il y avait des diables, des tensions qui s'exacerbaient à la moindre pièce mauvaise : « Ce n'est pas moi, c'est toi... » - « Réunions, compte-rendu plans d'actions » TENSIONS...

C'est pourquoi à la première affaire nouvelle, le petit Patron fit dégager une belle surface au sol peinte en bleu (personne ne peignait les sols dans les années 80), pour que ce soit beau. Il fit mettre les machines en ligne, prit une vingtaine d'opérateurs et opératrices qui étaient déjà autonomes en réglage

et contrôle, fit mettre le télex au milieu des machines, et leur dit : « C'est VOUS, qui tous les matins regarderez ce que veut VOTRE client, POUR QUI vous travaillez, QUI vous nourrit. Et, LIBREMENT, VOUS déciderez qui est sur quelle machine, si vous décidez de passer en équipe, qui est dans quelle équipe, comment alterneront ou pas les équipes, qui déciderez de vos congés, des investissements, et vous avez le droit de changer l'implantation des machines... ».

Bref il shunta tous les services : planning, lancement, ordonnancement, achats, personnel, en faisant totalement confiance aux opérateurs, en les laissant s'auto organiser, donc être heureux, donc performants, créant ainsi la première MINI USINE attachée à SON CLIENT (QUI me nourrit et pour qui je travaille) (VOIR FAVI.COM HISTOIRES)

Il leur fixa un seul objectif :

---

« Faites en sorte que  
votre client VOUS  
AIME !

S'il vous aime, on  
pourra continuer à  
vivre, et nous  
développer dans notre  
village »

Dernier point et non des moindres : on ne peut être heureux quand on est en permanence fatigué, or les 3 huit (quand ce ne sont pas les 4 huit, invention démoniaque de RH sadiques) tuent les gens. L'INSEE fait apparaître qu'un ouvrier meurt 6,5 ans plus tôt qu'un cadre !

C'est pourquoi si on laisse les gens s'organiser, on constate que ce sont les mêmes qui, en accord avec leurs compagnons, pendant 2 ou 3 ans, sont volontaires pour travailler de nuit, parce qu'ils construisent leur maison par exemple. On constate que les équipes alternent parfois tous les mois, et certains même en accord avec un autre compagnon sont toujours du matin et l'autre toujours d'après midi. Bref, les gens s'organisent selon la loi de



moindre fatigue, de plus grande productivité et de moindre danger.

C'est sans doute pour cela que la fonderie du petit Patron est toujours en-dessous de la moitié de la moyenne nationale professionnelle en termes de taux de fréquence et de gravité.

Deuxième règle du Kaizen, le confort est productif (voir fiches outils sur favi.com)

Ainsi, au gré des nouvelles affaires, ont été créées des mini usines (une trentaine d'opératrices et opérateurs) attachées directement à un client, ou un marché, rappelant ainsi à chacun POUR QUI il travaille !

#### LE POURQUOI PRIME LE COMMENT

Rappel :

POUR QUI on se marie, POURQUOI on se marie est plus important que COMMENT on se marie

*La liberté du comment est la liberté de chacun !* Le POURQUOI, traduction d'une vision, doit être porté par le chef jusqu'à l'acteur le plus important de la collectivité : l'opérateur créateur de valeur ajoutée.

Voilà pourquoi chaque commercial est installé au milieu des machines de sa mini usine : pour faire entrer le DEHORS, DEDANS

Voilà pourquoi le petit Patron fait son tour d'usine quotidiennement : pour porter les messages du DEHORS auprès des opérateurs pour qu'ils sachent le POURQUOI de ce qu'ils ont à faire.

*Le pourquoi et le comment doivent se nourrir l'un de l'autre.*

Tel le chef d'orchestre qui, directement fait partager sa vision, son « pourquoi » à un instrumentiste, et modulera son pourquoi en fonction de ses possibilités (comment), le patron doit, par ses tours quotidiens, porter sa vision traduite en pourquoi auprès de l'opérateur, qui sait très bien « comment » faire.

Lui seul le sait : règle N°1 du Kaizen :

---

« C'est celui qui fait  
qui sait »

*L'idéal est que le pourquoi des choses soit perçu directement par l'opérateur.* C'est pourquoi le télex, puis le fax et enfin l'ordinateur, liens avec son client sont consultés directement par les opérateurs qui, parfaitement conscients du pourquoi, adapteront au mieux le comment librement, selon la voie de moindre énergie et de plus grande efficacité.

## D – LA PERFORMANCE

---

L'augmentation de performance, est imposée par l'objectif unique, de tous et de chacun :

*Toujours plus et mieux pour moins cher pour mon client, à Hallencourt !*

D'où l'impérative nécessité de se remettre en cause et de progresser en permanence :

Les mieux placés pour faire progresser les process, sont ceux qui, 8 heures par jour, y travaillent : les opérateurs et opératrices.

Mais comme ils ne sont pas payés pour cela, puisqu'ils font à eux seuls toutes la V.A. de l'entreprise, il est normal et logique qu'eux seuls soient récompensés.

Et comme seul un ouvrier peut juger une ACTION mise en place par un autre ouvrier, c'est un jury d'ouvriers qui désigne celui qui, chaque année, gagnera une voiture, et sera le seul à avoir une place de parking réservée à son nom. Il est à noter que sont récompensés les auteurs d'actions et non les idées émises. La boîte à idées est une ineptie inventée par les services dits support pour tenter de justifier leur fonction. De quel droit quelqu'un qui ne FAIT pas peut-il juger l'idée de quelqu'un qui FAIT ? Dans la fonderie on incite chacun à mettre en place son idée sans la juger, et on fait juger les ACTIONS mises en place par les seules personnes compétentes : les opérateurs de fabrication. D'expérience, autant un B.E. est capable de vous pondre une usine à gaz non rentable, autant en trente ans, JAMAIS un opérateur n'a généré une action non rentable ! Il faut laisser, surtout pour les



ouvriers, des chances au hasard de percevoir des signaux faibles générateurs d'intuitions puis d'actions. C'est pourquoi régulièrement un groupe d'une vingtaine d'opérateurs va faire un voyage d'étude et de visites à la Mecque de la productivité : le Japon. Seul un ouvrier peut percevoir les petites « combines » qui ne coûtent rien mais qui changent tout !

### *Il n'y a pas de performance s'il n'y a pas de solidarité*

C'est pourquoi dans la fonderie du petit Patron, tout le monde a le même objectif et la même prime que l'on soit D.G., commercial, ingénieur ou ouvrier :

Le même objectif : Toujours plus et mieux pour moins cher, pour mon client (interne ou externe) à Hallencourt La même prime : on prend chaque année 7% du cash-flow (ligne GW de la liasse fiscale) que l'on se partage à stricte égalité.

Il n'y a que trois indicateurs de performance :

1. **Le cash-flow mensuel**, ce qui oblige à faire un compte d'exploitation chaque mois, mais pas avant le 15, car mieux vaut des comptes justes le 20 que faux le 5
2. **La marge par pièce**, qui est calculée directement au sein de chaque mini usine par les opérateurs aidés du commercial. Cet indicateur n'est pas centralisé, il reste dans chaque mini usine comme guide pour savoir où faire porter l'effort de productivité.
3. **Le nombre de pièces produites par heure payée par machine** ; là encore cet indicateur reste au sein de chaque mini usine.

Chacun utilise les outils de la qualité (VOIR FAVI.COM FICHES OUTILS) : TPM, SPC, 5S, AMDEC, KANBAN... à sa manière, en les adaptant à son cas particulier, comme indicateur personnel de progrès, pour rester dans notre village.

### *Il n'y a pas de performance sans langage commun*

- On ne parle jamais de baisse de coût, mais après avoir expliqué le pourquoi, on laisse chacun regarder comment on pourrait faire davantage de pièces bonnes par heure payée

- On chiffre une nouvelle affaire en nombre d'emplois créés
- On annonce le résultat mensuel, certes en chiffres, mais aussi en nombre de mois de salaire potentiels : « Ce mois-ci on a gagné 300.000 € ce qui fait en cumulé x millions... ce qui devait faire 17 mois de salaire pour les opérateurs ! »

C'est d'ailleurs la motivation essentielle des commerciaux qui ont la même prime que les ouvriers, un commercial qui ramène 20 emplois est un héros !

## E – CRÉATION DE VALEUR

**MATERIELLE** : Je rentre du lingot, je sors des machines à laver.

**IMMATERIEL** : Je rentre des problèmes, je sors des programmes immatériels. Je rentre des illettrés, je sors des gens cultivés.

Dans tous les cas, il faut soigner avant tout les acteurs qui créent les valeurs et eux seuls. Comment les repérer ? Ce sont ceux qui, s'ils arrêtent d'agir, mettent immédiatement l'usine en apnée !

*Ce sont eux qui doivent être HEUREUX, FORMES, INFORMÉS, LIBRES, AUTO ORGANISÉS.*

En deuxième lieu viennent ceux qui, nourris au présent par les premiers, cherchent un avenir pour la collectivité : Les commerciaux et les B.E.

C'est pourquoi, dans la fonderie du petit Patron, il y a pour 500 personnes : Aucun service : une structure à 2 niveaux : Opérateurs et D.G.

- 85 % de productifs directs œuvrant dans 13 mini usines
- 13 commerciaux (un par client ou secteur d'activité)
- 22 personnes en B.E. et R&D, en 2 ÉQUIPES depuis 30 ans, car ce sont nos cerveaux qu'il faut mettre en équipes

- 8 qualitiens répartis dans les mini usines (pas de service qualité)
- 13 agents de maintenance répartis dans les mini usines
- 2 facilitateurs interne et externe (voir l'histoire de Frank et d'Alain dans « un petit patron naïf et paresseux »)
- 2 caristes
- 8 administratifs : 6 comptables + 1 standardiste + 1 chef comptable/financier/RH
- 1 DG

Et CHE TOUTE, comme on dit en Picardie.

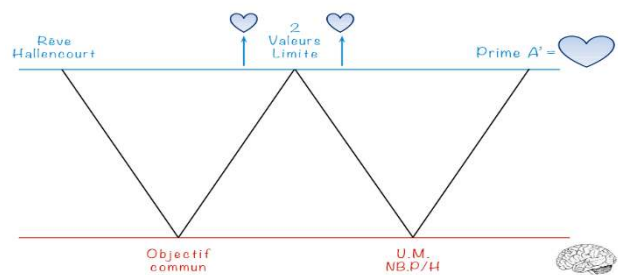
## F – LA PÉRENNITÉ

C'est le but unique et ultime de l'entreprise. Tout le reste : la confiance, la liberté, le bonheur, l'argent ne sont que des moyens. Il faut rappeler en permanence ce but ! C'est ce que fait le petit Patron en liant la pérennité de l'entreprise à notre village d'Hallencourt. Quand on note un dysfonctionnement, on ne cherche pas le coupable en disant « Qui a fait cela ? ». Non on dit : « M..., si on bosse comme ia, on ne va pas pouvoir rester à Hallencourt ! »

Rester à Hallencourt est *notre rêve partagé* !

- Ce rêve partagé : rester, vivre heureux, se développer à Hallencourt

- Cet objectif commun : Toujours plus et mieux pour moins cher pour mon client à Hallencourt
- Ces deux valeurs limites : L'homme est bon et Quoique je fasse cela doit servir l'amour de mon client
- Cette unité de mesure factuelle du progrès : le nombre de pièces bonnes produites par heure payée
- Et le partage d'une partie du résultat à stricte égalité Constituent un ensemble d'éléments cohérents, qui trace et limite le chemin de tous et de chacun (voir le livret comment le petit patron INNOVE) et qui, parce que ces éléments naviguent entre l'affectif et le cartésien ont permis de remplacer LE CONTRÔLE PAR LA CONFIANCE Et LA STRUCTURE PAR QUELQUES VALEURS



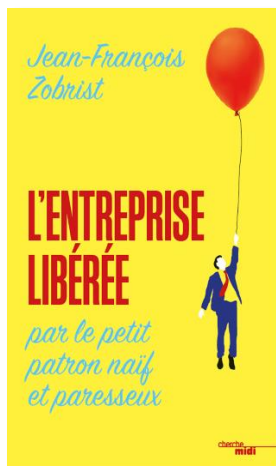
## En vrac

---

- Faire et ne pas dire ce que l'on va faire
- "Faire en allant" : c'est l'action qui génère la réflexion
- Prôner les choses sans les organiser
- Supprimer toutes réunions formelles et reporting écrits qui bloquent les signaux faibles
- Être toujours dans le "verbatim" générateur potentiel de signaux faibles
- Aller sur le territoire de l'autre, ne pas le faire "monter" sur le sien
- Parler ouvrier : nombre de pièces bonnes par heure, nombre d'emplois créés, nombre de mois de salaire
- Parler hobby de l'autre, car alors il est le plus compétent et se libérera
- Tout contrôle est vécu comme une contrainte nuisant au bonheur donc à la performance
- Loto : un seul gagne gros (une voiture) et tous rêvent, et non pas Loterie : tous gagnent peu mais personne ne rêve
- Justice ou égalité, jamais les deux
- Suppression de toute référence au temps (pointage, horloges, sonneries)
- Objectif et prime commune
- Trophées réservés aux seuls ouvriers (le reste de l'usine est payé pour progresser)
- Pousser chacun à aller de l'idée à l'ACTION librement, à sa guise
- Seuls des ouvriers peuvent juger d'ACTIONS d'ouvriers
- Laisser le DEHORS entrer DEDANS (laisser les téléphones allumés en réunions)
- Journée porte ouverte pour les familles et amis
- Les outils de la qualité sont des outils d'auto-organisation, et non de contrôle
- On peut tricher avec les chiffres pas avec les valeurs
- Avoir des indicateurs factuels, palpables : nombre de pièces bonnes, nombre de mois de salaire, nombre d'emplois créés
- Il ne peut y avoir que deux fonctions dans l'entreprise : assurer le présent, préparer le futur, tout le reste est parasitaire
- Les équipes de nuit sont toujours plus performantes que les équipes de jour
- Moins on est cultivé et instruit, plus on est imaginatif et créatif
- Ce sont les ouvriers qui paient les patrons et pas le contraire
- Ils les paient pour décider et leur assurer un avenir, pas pour gérer le présent
- Abandonner la gestion du certain par les chiffres, pour des chiffres, et revenir au management de l'incertain par et pour les hommes
- Chaque fois qu'il y a problème, c'est de la faute du chef
- Seuls ceux qui sortent s'en sortent
- Il ne faut laisser personne au bord du chemin
- Dans un monde incertain, seuls les réactifs qui raisonnent dans "des présents successifs" survivront, pas les plus gros, ni les plus riches !
- Il faut : laisser des chances au hasard / chercher des signaux faibles / respecter ses intuitions / passer de l'intuition à l'action sans passer par la réflexion castratrice

## Pour en savoir plus...

---



*L'entreprise libérée par le petit patron naïf et paresseux*,  
Jean-François Zobrist, éditions Cherche-Midi, 2020, 198  
pages.

Disponible en versions papier et numérique

Chargeable sur [fnac.com](https://www.fnac.com) ou IBook Réf Zobrist jean  
francois