

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.

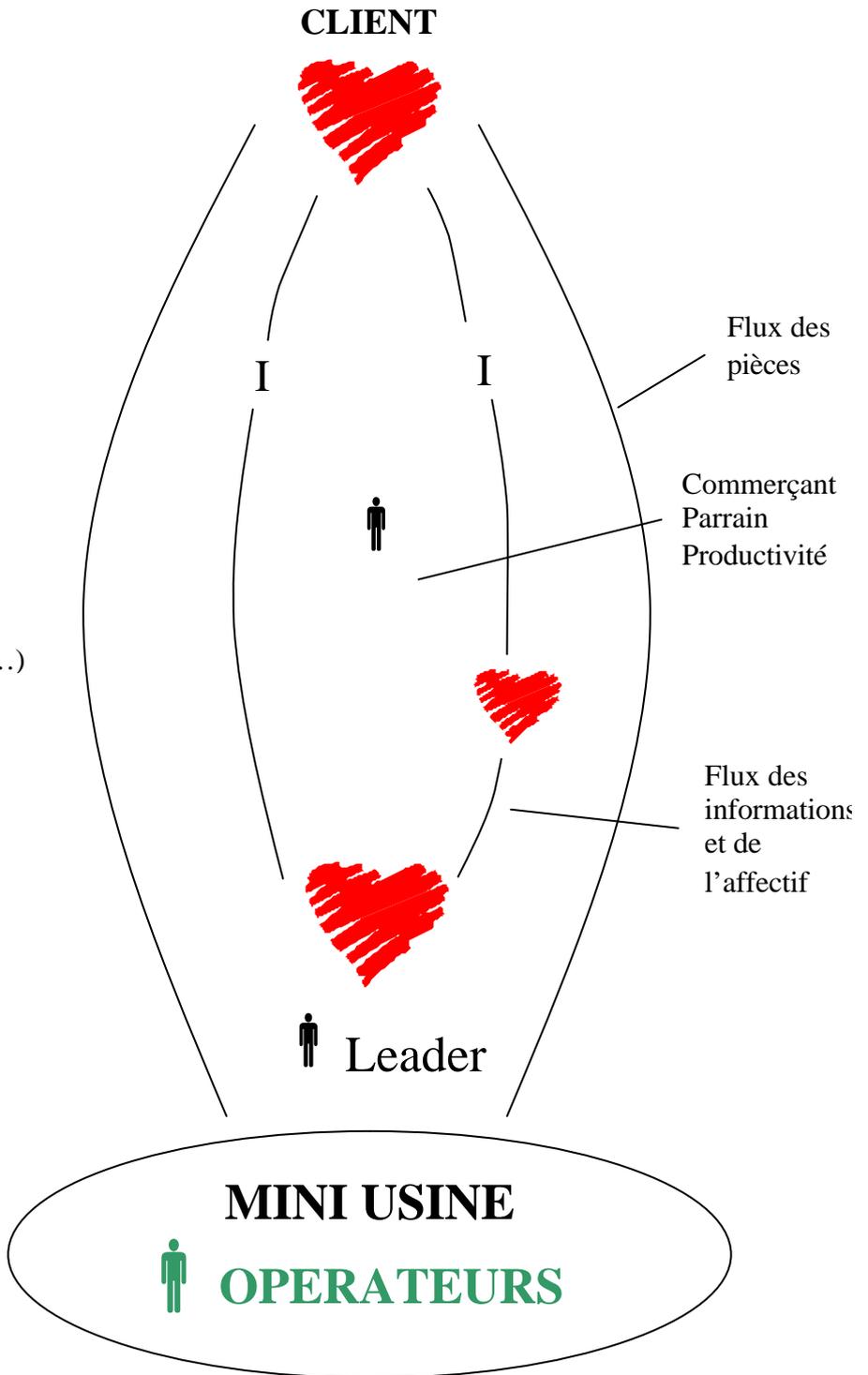
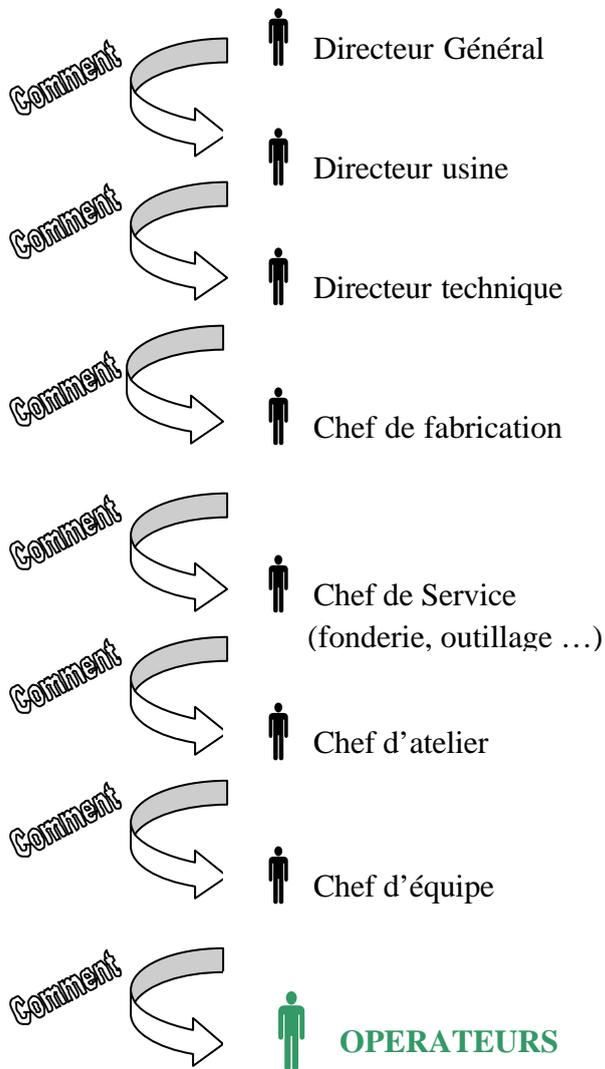
ENTREPRISE

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.