

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.