



Perte de repère

Le Non du 29 mai dernier peut s'interpréter de diverses manières. Beaucoup s'accordent cependant pour dire que les électeurs du NON n'ont pas répondu à la question posée. Ayons la franchise d'admettre que bien peu de personnes ont d'abord lu le texte, pour se prononcer dessus ensuite. Et il est difficile de leur en vouloir au vu de ce document bien lourd à « digérer ».

Or, comprendre pour mieux décider : voilà un principe que tous les responsables doivent appliquer dans l'entreprise. S'ils ne le font pas, la sanction ne se traduit pas par un jeu de chaises ministérielles, mais par la perte des clients, prélude à la disparition.

Michel Valadier

L'actionnaire, ennemi des salariés ?

Ces temps-ci, on oppose beaucoup l'argent des actionnaires et les hommes de l'entreprise. Vous trouverez ci-dessous l'extrait d'une conférence que François Michelin a donnée pour le CEE en mars 2000. Comme à l'accoutumée, les propos de François Michelin sont lumineux et pleins de bon sens. Il répondait à la question : *Y a-t-il une priorité entre le personnel, le client, et l'actionnaire ?*

Je ne sais pas s'il y a une priorité car ils sont si intimement reliés qu'on ne peut pas les séparer. Nous venons tous dans notre entreprise pour gagner notre vie, consommer, et élever nos enfants, par conséquent, nous sommes co-consommateurs et co-producteurs.

Quand vous parlez du client, vous parlez des personnes de l'usine, qui n'achètent peut-être pas directement les produits qu'ils fabriquent, mais qui indirectement les consomment. C'est la réflexion qu'on peut se faire sur l'augmentation générale du pouvoir d'achat. Qu'est-ce qui compte : est-ce le nominal des salaires ou la capacité d'acheter ? Ainsi se posent tous les problèmes liés à la productivité des entreprises.

Je me souviens d'un jour où l'on discutait avec des personnes de l'usine sur ce sujet précisément. Comme je n'arrivais pas à me faire comprendre, j'ai fini par dire « *Est-ce que vous aimez le Saint-Nectaire ?, Oui, j'aime beaucoup le Saint-Nectaire. Et bien vous mangez également du caoutchouc ! Comment est-ce possible ? Et bien, le Saint-Nectaire est fabriqué en laiterie. Il est transporté par camion et dans le prix du Saint-Nectaire, il y a le prix des pneumatiques* ». Cette remarque a amorcé une réflexion qui était plus globale que la première réaction binaire.

Les Français sont tellement raisonnables... Prenez un lapin : vous avez une tête de lapin, des pattes de lapin et tout cela vit. Mais si vous coupez la tête et les pattes pour l'étudier, vous n'avez plus de lapin. Vous avez tué la vie.

Il y a un excès de raisonnement et d'analyse qui conduit à la mort. Et c'est un peu la maladie des Français que de vouloir des idées tellement claires qu'ils séparent la tête du lapin de son corps et entraînent sa mort.

Reste la question des actionnaires. Ce sont des hommes et des femmes comme nous tous, à tra-

TEMOIGNAGE

vers leurs propres comptes ou de manière plus complexe, à travers les Sicav et autres instituts financiers.

J'avais un jour en face de moi un ouvrier communiste. Il m'a demandé de lui expliquer le capitalisme. J'ai commencé avec ce que je pensais l'intéresser. Ça ne mordait pas du tout jusqu'au moment où je lui ai dit : « Vous avez de l'argent, vous avez un compte en banque, votre banque vous verse des intérêts ? Oui. D'où vient l'argent des intérêts qui vous sont payés ? » La réponse a été la planche à billet. C'est peut-être parce qu'à Clermont-Ferrand il y a l'imprimerie de la Banque de France. Je lui dis : « La banque prête son argent aux entreprises comme nous, et l'intérêt que vous recevez c'est l'argent qui vient du travail de nous tous pour payer les intérêts et le capital des emprunts ». Sa réflexion a été extraordinaire : « Mais alors je coûte très cher à l'entreprise ».

A ce moment-là, nous avons plus parlé que de choses concrètes et je lui ai dit : « Est-ce que vous joueriez au Loto ou au PMU avec

de l'argent emprunté ? Non. Pourquoi ? Parce que si je ne gagne pas, je n'ai plus rien du tout. Et est-ce que vous pourriez embaucher quelqu'un avec une idée nouvelle qui a une chance sur dix de réussir, avec de l'argent emprunté ? Non. C'est le même problème » Si vous trouvez des gens qui sont prêts à courir le risque avec vous (risque positif ou négatif),... je suis partant. Voilà le capitalisme, le vrai, c'est mettre son argent au service du progrès et des hommes ».

A partir de ce moment-là, on a pu parler de nos problèmes et de la dimension humaine de notre métier, aussi bien de celui de cet homme qui était dans un atelier que du mien. Au fond, il n'y a pas de différence de nature, il y a simplement une différence de modalité et de responsabilité. Donc, qu'est-ce qui est prioritaire, je n'en sais rien. Quelle est la part de votre corps que vous pouvez laisser de côté ?

François Michelin

Ce texte est extrait du Cahier Bleu n° 135. Commande possible au secrétariat.



AGENORIA
la profit chain

« Etre un CHAMPION ? »

Vendredi 24 juin 2005

Domaine du TREMBLAY, 78 000 Le Tremblay-sur-Mauldre

8 h 45 **Le benchmark, base pour un champion ?**

François **ROCHET**, Président **AGENORIA** : Pilotage de la Supply Chain

10 h 30 **Diligence et excellence pour piloter sa vie selon Louis de GONZAGUE.**

Philippe **VAUR**, Directeur associé **DISCERNER** : Coach pour dirigeants et cadres d'entreprise

11 h 45 **Témoignage : Laurent LOMBART : L'équilibre d'un Champion.**

Laurent **LOMBART**, à partir de son histoire de champion accompli aussi bien dans sa vie professionnelle que dans ses loisirs.

14 h 30 **AGENORIA'S CUP : La rencontre des princes de la VOLTIGE**

AGENORIA – tél. 01 39 20 22 80 - fax 01 39 49 03 52

Journée Formation (8 h 30 - 18 h) : 190 € TTC par personne

Ce tarif comprend le séminaire, le déjeuner, le spectacle

Après-midi seulement 10 € - gratuit pour moins de 15 ans

LA QUALITÉ, suite

A l'origine de l'ISO...

Entre 1984 et 1988, au temps du balbutiement du système ISO, je travaillais en Norvège dans l'industrie pétrolière. Ce pays possédait deux leviers : la richesse de la manne pétrolière et un peuple rigoureux ayant le désir de bien faire, ce qui lui a permis de tomber facilement dans la marmite de l'ISO.

Je me souviens très bien d'une présentation qu'un de mes clients avait faite au sujet d'un « grand projet sur la qualité ». J'avais eu froid dans le dos à l'annonce de ce message déterministe, naïf et qui annonçait l'ampleur de la tâche et de la fatigue qu'il allait infliger à son entreprise et à ses fournisseurs.

Il disait à peu près ceci : « *Le travail de l'homme étant imparfait, un système rigoureux de traçabilité et de procédures exhaustives devrait nous garantir une perfection de la qualité* ».

de cette grande vague naissante, venant d'autant plus d'un fournisseur, n'était pas prudente et ne fut pas écoutée. Mais à l'époque je ne m'en étais pas rendu compte parce que d'une part je n'avais pas de preuves rationnelles et factuelles et d'autre part je n'étais pas sûr de moi et de mon propre jugement.

Je me suis mis alors à jouer le jeu. Oh ! que de fatigues inutiles pour nos missions et que de coûts supplémentaires pour nos entreprises... Nous plaisantions en annonçant, par exemple, qu'une plate-forme pèse deux fois plus que prévu, son poids propre et ses documents.

Mais tout n'a pas été inutile car l'ISO nous a fait gagner en rigueur et dans l'idée de toujours mieux faire.

D'autre part, l'ISO m'a fait progresser en me confirmant que l'homme ne vit pas que de raison (la tête), mais aussi avec son cœur et ses « tripes ».

Selon les cultures, on privilégie trop l'un ou l'autre alors que nous avons besoin des trois dimensions. Les normes et les systèmes concernent exclusivement la raison et ne peuvent satisfaire tout l'homme. Ils ne peuvent donc pas garantir la qualité produite par l'homme. Ils ne sont que des outils pour l'aider à mieux faire, à condition de lui laisser des degrés de liberté basée sur la confiance ; l'ISO est bâti sur une logique de contrôle alors que l'homme a besoin de travailler dans la confiance. L'irrationnel quant à lui

L'intuition et le bon sens m'ont fait réagir : « *Votre système ne peut qu'être aliénant pour l'homme car il ne respecte pas sa liberté et ne tient pas compte de ses sentiments et émotions, c'est-à-dire de toute la part irrationnelle qui existe en nous* ».

Une telle réaction à contre-courant

Vient de paraître



Le Cahier Bleu 142 sur l'ISO.

Pour ou contre l'uniformisation des normes dans les entreprises. Le débat est ouvert.

se nourrit du relationnel et de ses aléas. Ces derniers ne sont pas incompatibles avec la dignité humaine. Pour cela, en amont de toutes les normes et de tous les systèmes, l'homme pour s'épanouir dans ses trois dimensions et pour donner le meilleur de lui-même au service de son client, a besoin de respecter un ensemble de règles de jeu basées sur des valeurs universelles et immuables (le respect, la vérité, l'intégrité, la confiance, la créativité, le service, etc.). Etymologiquement qualité vient de « *de quelle sorte* », elle est de l'ordre du « *quoi* ». Le « *quoi* » devrait être ordonné au « *qui* », autrement dit l'entreprise doit se centrer d'abord sur l'homme et non sur la qualité.

A ce propos, j'ai eu récemment un long échange avec des ouvriers d'une usine. L'un d'eux m'a dit : « Je me demande au bout du compte si c'est moi ou si c'est la ferraille qui compte davantage aux yeux de mon chef ! »

Il n'y a donc ni management durable, ni garantie de qualité, ni progrès de la qualité sans la primauté de la personne ou de l'équipe, et ceci quelles que soient les versions présentes et futures des normes ISO.

Les systèmes sont faits pour l'homme et non l'inverse.

Sarkis ROUHBAN

Cet article est tiré du dernier Cahier Bleu du CEE. Commande possible au secrétariat.

La lettre du CEE

BIMESTRIELLE – JUIN 2005

LE NUMÉRO : 6 €

Abonnement annuel (tarifs TTC) : cinq Lettres et deux Cahiers bleus

- Entreprise : 160 €
- Groupés par trois : 280 €
- Particulier : 70 €
- Étudiant : 35 €
- Étranger : 80 €

Directeur de la publication :
Frédéric de Butler.

18, avenue Charles de Gaulle
78230 Le Pecq-sur-Seine
Tél. + 33 (0) 1 39 17 01 01
Fax + 33 (0) 1 39 17 00 99
Adresse électronique :
contact@cee-management.com

ISSN 1273-800 X

Imprimerie INDICA – 01 47 82 32 32

CARNET DE RENDEZ-VOUS

Sessions interentreprises sur les thèmes :

Fondements du Management

Modes de fonctionnement favorisant la confiance et la prise de responsabilités.

**jeudi 6 & vendredi 7
octobre 2005**

Développer des relations positives

Comportements favorisant la confiance et la prise de responsabilités.

**jeudi 17 & vendredi 18
novembre 2005**

CONVENTION DE FORMATION POSSIBLE.

PARTICIPATION AUX FRAIS PAR PERSONNE :

Entreprise : 950 € HT – Particulier : 140 € HT

D'autres renseignements peuvent vous être fournis au +33 (0) 1 39 17 01 01.
Un dossier complet peut être envoyé sur demande.