



## CONFÉRENCE - L'ENTREPRISE LIBÉRÉE

- Jeudi 8 juin : de 14h à 15h30
- Salle Apollo

Témoignage de Jean-François ZOBRIST basé sur 47 ans de PME sur le fait que la performance collective est bien supérieure, quand elle est basée sur la confiance et le respect de valeurs, que lorsqu'elle est étouffée par les contrôles et les règlements.

Intervenant :

- Jean-François ZOBRIST, *Dirigeant de Favi à Hallencourt, en Picardie*

### CE QUE J'AI APPRIS EN 47 ANS DE PME

- Que les **productifs** mendient le **POURQUOI**, le **PRESENT**, le **BON SENS**, et que la structure leur impose le **COMMENT**, le **FUTUR**, la **LOGIQUE**
  - Que l'Homme est naturellement **BON**
  - Qu'il n'y a pas de **performance sans BONHEUR**
  - Que l'**OBJECTIF** est toujours **SUBJECTIF**
  - Que la **CONFIANCE rapporte plus que le CONTROLE**
  - Qu'on gagne plus à **FAIRE PLUS** qu'à **DEPENSER MOINS**
  - Qu'il faut avancer **PAS à PAS** et procéder selon les **CIRCONSTANCES**
  - Qu'il faut FAIRE sans dire ce que l'on va faire
  - Qu'il ne faut jamais améliorer l'existant
  - Qu'il faut **PRONER sans ORGANISER**
  - Qu'il faut des règles **SIMPLES** appliquées avec **RIGUEUR**
  - Qu'il faut **ORGANISER** et **ENCADRER** la liberté par des **VALEURS** limites et d'usage, avec comme but un **RÊVE PARTAGE**
- 
- Qu'il faut revenir aux basiques séculaires ; le **PRÉSENT** et le **POURQUOI**
  - > "Notre père donne nous **AUJOURD'HUI** notre **PAIN** de ce **JOUR**"

Présent.PourquoiPrésent

**(Toujours + et mieux pour &ndash; cher pour mon client dans mon village pour mes enfants) =**  
Objectif unique collectif dans le **PRESENT**

Et revenir au **BON SENS**

- Que le management **est la science des hommes pour les hommes par les hommes**
- Que tous les hommes sont différents >>> il n'y donc pas de modèle, chacun doit trouver sa voie en **innovant**
- Que pour innover il faut **laisser des chances au hasard**
- Qu'il faut supprimer les réunions et reporting car ne laissant aucune chance au hasard
- Qu'on ne provoque une réunion que **lorsqu'il y a un problème**
- Que toute réunion doit déboucher sur une action même imparfaite mais **immédiatement mise en place**

● Kawa kita : Un problème n'a pas une solution unique parfaite, la solution parfaite est **la somme des solutions imparfaites misent en place** par celui qui fait, car seul **celui qui fait, sait.**

- Que quand on innove sur le plan managérial, en allant vers la confiance, on génère 10 à 20 % de pièces en plus sans investissements, juste par l'effet du bonheur des créateurs de valeurs
- Qu'il ne faut pas tenter de convaincre par des mots, mais par le résultat d'actions de libération des productifs
- Qu'il ne faut innover que **dans son espace de liberté opérationnel**, car tout le monde veut que cela change mais pas pour lui.
- Que manager 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* " Francois Jullien
- Qu'il ne faut pas gérer l'information car alors seul ce qui est important passe
- Qu'il faut respecter ses intuitions et passer à l'action en shuntant la réflexion castratrice
- Qu'il **faut aller en toute humilité sur le territoire de l'autre**, là où il a "fait pipi "
- Que faire 'monter' quelqu'un dans SON bureau est de la lâcheté
- Que nul ne peut se permettre d'évaluer son prochain, seule l'œuvre accomplie permet à chacun de s'auto évaluer

### ● **Que l'homme est naturellement bon**

- Que seuls 1 à 2 % ne sont pas sérieux et qu'à partir de 1970 s'est mis en place une structure pléthorique qui gère les 98 % sérieux comme s'ils ne l'étaient pas, ce faisant on ne voit plus les pas sérieux qui se multiplient, alors que si on fait confiance les pas sérieux sont éliminés.
- Que le % d'imbéciles est le même chez les ouvriers que chez les ingénieurs... Donc on ne risque rien à faire confiance aux ouvriers d'autant plus qu'ils ont pas d'ego et du bon sens alors qu'un ingénieur aura un ego proportionnel à sa stupidité et s'accrochera à la logique à défaut d'intelligence
- Que l'on ne risque rien à faire confiance à l'ouvrier en supprimant les boîtes à idées (des ingénieurs qui jugent des idées d'ouvrier !!!!) au profit de l'action immédiate
- Qu'en trente ans je n'ai jamais vu un ouvrier faire une action non rentable...alors que le B.E. faire des machines de plusieurs centaines de milliers d'€ qui ne marchaient pas, ça j'ai vu.
- Que le jugement intuitif du « FAISEU » est supérieur à l'application de tâches codifiées pas des « DISEUX »
- Qu'il faut que les chefs soient cooptés (ou bien présentent leur démission tous les 5 ans)

### ● **Qu'il n'y a pas de performance sans bonheur = pourquoi et ce jour**

- Que le bonheur et de savoir le **pourquoi** de son action, et d'être totalement libre du **comment faire !**
- Que pour qu'un ouvrier soit heureux, il faut que, recevant directement les commandes de son client, il puisse ainsi s'approprier le POURQUOI de son action, totalement libre et responsable du COMMENT, jusqu'au chargement du camion et de l'éventuelle assistance après-vente
- Que pour qu'un comptable soit heureux, il faut lui permettre de mettre un visage derrière les chiffres, en allant voir son homologue chez les clients et fournisseurs au moindre prétexte, et en passant en production quand le carnet de commande s'enflamme
- Que pour rendre un commercial heureux il faut lui donner les moyens de son action depuis la prospection sans objectif ni prime, jusqu'à la livraison, en étant installé au milieu des machines, librement responsable avec ses ouvriers de l'établissement des gammes, du choix du process, des machines, des fournisseurs, des cahiers des charges, des négociations de prix, de la réalisation des audits capacitaires et qualité, en s'appuyant, s'il le souhaite sur des compétences internes
- Que le bonheur de la structure de contrôle fait le malheur des productifs
- Qu'un ouvrier heureux fait 5 points de cashflow. Le même malheureux en fait 5 en moins, Il y a là 10 points de cash-flow qui dorment
- Fêtes tribales : journée porte ouverte pour les familles et amis/ bal FAVI /repas collectif tous les 6 mois au milieu des machines / départ des anciens / accueil des nouveaux avec remise du pin FAVI / samedi pêche, lâcher de faisans, rallye cycliste...

Mais aussi départ dans l'heure des démissionnaires (ils se sont exclus du clan)

### ● **Que le résultat est la résultante du bonheur**

- Qu'il ne faut pas faire du résultat attendu l'objectif
- **Que l'objectif est toujours subjectif et ou affectif** (faim, froid, peur = guerre) "*Il faut que Peugeot vous aime car s'il nous aime on aura du travail pour nos enfants et on ne peut pas aimer quelqu'un qui livre en retard*" pendant 30 ans on n'a jamais livré en retard : objectif recherche de l'amour de Peugeot, résultat on respecte les délais.
- Que l'objectif relève toujours d'une forme de recherche du bonheur
- Que l'ouvrier heureux fait le client heureux, et le client heureux fait l'actionnaire heureux
- Que ce sont les ouvriers qui paient les patrons
- Que les ouvriers les paient pour garantir leur avenir (ce qui est impossible) et pour DÉCIDER (ce qui est possible) : "oui", "non", ou bien "*Aucune idée dites-moi que faire, mais jamais* " *On en reparle* ", "*Faites-moi un rapport* " ...ne jamais botter en touche
- Que les gens mentent de la reconnaissance alors qu'on leur donne de l'information

- **Que RH = Rendre Heureux**
- Que le pourquoi prime le comment
- Que prévoir l'avenir est le refuge des incapables à gérer le présent
- Que la structure a développé un " jeu de rôle " déconnecté du réel en s'occupant de ce qui pourrait arriver faute d'être capable de s'occuper de ce qui arrive
- Qu'il faut être dans le présent et QUE dans le présent
- Qu'il y a des savoirs insoupçonnés et inexploités dans la structure de contrôle
- Que la bonne stratégie est de ne pas avoir de stratégie, mais c'est une stratégie
- Il faut avoir des visions en lieu de stratégies

- **Que la confiance rapporte plus que le contrôle**

- Que la confiance abolit les règles donc la structure
- Que la confiance doit être totale jusqu'à la suppression du contrôle expédition, (syndrome de l'épouse chez le coiffeur)
- Que personne ne fait exprès de faire des pièces mauvaises ou de casser du matériel, si cela est possible cela vient d'un vice de process de procédure ou d'organisation, c'est donc la faute du chef, et nul n'est besoin de chercher un autre coupable. Il faut garder toute l'énergie du groupe pour corriger ce vice

- **Qu'on gagne + à faire + qu'à dépenser moins**

- Que faire plus est factuel, dépenser moins une abstraction
- Que faire plus rend heureux (syndrome du mur de briques)
- Que la structure en imposant le dépenser moins interdit à penser à faire plus
- Que la structure se complaît dans le virtuel en imposant le dépenser moins (syndrome du sorcier qui promet la résurrection et la vie éternelle .....invérifiable !)
- Que les primes sont un os pour chien
- Qu'une augmentation est une preuve de confiance, de reconnaissance
- Que par solidarité l'objectif et la prime doivent être les mêmes pour tous

**Plus généralement ;**

- Que si on a 30% des troupes pour, 30% neutres, et 30% contre, c'est jouable à condition de ne s'occuper que de ceux qui sont pour (FAUVET / SHIBA)

- Que le diable est dans les cloisons >> suppression des services et mise en ligne des machines

- Qu'il faut toujours avancer pas à pas (le gué de Kawa kita) et procéder selon les circonstances (De Gaulle : "En ce pauvre monde qui mérite d'être ménagé il faut avancer pas pas. Procéder selon les circonstances et respecter les personnes ")
- Qu'il ne faut jamais améliorer l'existant, il faut imaginer autre chose en " *pensant à côté*" (petit bonhomme de SHIBA)
- Qu'il faut faire sans dire ce que l'on va faire sinon la collectivité ne verra que les inconvénients de la proposition sans pouvoir imaginer tous les aspects positifs insoupçonnés (incorporation des primes au salaire = 20 % de pièces en plus par heure !!)
- Qu'il faut prôner sans organiser, les opérateurs savent parfaitement s'organiser quand ils savent pourquoi.
- Qu'il faut abandonner le "zéro risque «et le "tout prévoir" au profit de "L'homme est bon" et de la recherche permanente de "L'amour de son client" interne ou externe
- Que le sentiment d'équité ne naît pas de la rigueur des lois mais de la rigueur de leur application, et qu'on ne peut appliquer avec rigueur des lois compliquées, donc **que des lois simples appliquées avec rigueur :**
  - Faire juste OU égalitaire
  - Faire LOTO et non loterie
  - Prime et objectif unique pour tous
  - Trophées réservés qu'aux ouvriers
  - Trois indicateurs pour gérer l'usine
  - Retour au Management de l'incertain
  - Abandon de la gestion du certain
  - Surtout **BON SENS** et non LOGiQUE

**Qu'il faut pour encadrer la liberté :**

Enseigner les outils japonais pour permettre l'autonomie et,

- Avoir en commun un rêve partagé " *Travailler vivre et être heureux dans notre village*"
- Deux valeurs limites : comme dans un couple ou un pays "L'homme est bon" et "L'amour du client" et non « Tout prévoir / zéro risque »
- Enfin des valeurs d'usage : " *juste ou égalitaire*", " *Loto et pas loterie*" les quatre bonnes : " *Bonne foi, Bon sens, Bonne volonté, Bonne humeur* "....

- **Que l'on n'a pas le choix :**

Seuls ceux qui seront revenus vers la confiance totale traverseront le gué entre la société de consommation production / consommation moribonde, résumée par Ford "*je paie bien mes ouvriers pour qu'ils puissent acheter les voitures qu'ils produisent*", et la société de **frugalité, d'usage et de partage** en devenir.

Car la confiance libère la **créativité** de tous, et génère le **cash** indispensable pour passer ce gué.

### **OSER LA CONFIANCE**

- **EMPLOYEES FIRST**
- **TRUST FIRST**