



SERGE DELWASSE (86) président-directeur général d'ARC Investissement

LE REDRESSEMENT PAR LE MANAGEMENT AVEC AUGUSTE DETŒUF

Auguste Detœuf (1902),
missaire et corpsard des Ponts,
patron dit « social », a créé
Alstom après avoir construit
le port de Strasbourg.
Il a laissé plusieurs ouvrages,
dont les *Propos*
de *O.L. Barenton, confiseur*
qu'on peut relire à travers
le prisme du redressement
de l'entreprise.
Car la source des difficultés
se trouve souvent dans le chef
d'entreprise lui-même.
Extraits choisis.

REDRESSER, c'est d'abord
combattre « quelques lois géné-
rales découvertes en écoutant
parler les industriels » :

« Article premier. – Chaque industrie est
la plus difficile de toutes.

« Art. II. – Toute modification apportée
à une machine permet de réaliser une
économie de 10 %.

« Art. III. – On ne fera rien jusqu'après
les élections.

« Art. IV. – Il ne faut jamais oublier de
prévoir l'imprévu.

« Art. V. – Le concurrent ne se rend
jamais compte de ses prix de revient.

« Art. VI. – Le fournisseur n'est pas
conscientieux.

« Art. VII. – Le client se croit tout
permis. »

DEUX PROBLÈMES ENDÉMIQUES

En réalité, une entreprise qui va mal a
souvent deux problèmes endémiques. Un
problème de management: « Commander
ce n'est pas faire
exécuter [...] les
ordres, c'est se
faire obéir parce
que, dans le fond
de leur cœur,
vos subordonnés

*« Il n'est d'industrie
durable que celle qui vend
de la bonne qualité »*



DR

Auguste Detœuf.

reconnaissent que vous faites bien votre
métier de chef. Une grande partie du
désordre vient de
ce qu'effectivement
il n'y a plus
de chefs. Il y a des
dépositaires de
l'autorité. » Et un
problème de qual-
ité: « Il n'est d'in-
dustrie durable que
celle qui vend de la bonne qualité. »

LE COURAGE ET LA FRANCHISE

Prendre ses responsabilités: « Le plus
grand courage, ce n'est pas le courage
militaire qui a l'opinion pour lui: c'est
le courage civique, celui qui ose aller
contre elle. »

REPÈRES

L'industriel français « travaille énormément. Comme il paie peu ses collaborateurs, ceux-ci sont médiocres. Mais ça ne lui déplaît pas. Il déteste les collaborateurs éminents. Aussi est-il obligé de faire le travail de ses subordonnés et n'a-t-il pas le temps de faire le sien. [...] « L'avenir, c'est pour lui le jour lumineux où il se retirera des affaires et donnera sa succession à l'un de ses fils. À la vérité, il succombera à la tâche, parce que ses fils sont insuffisants et parce que, au fond, il ne croira jamais qu'un autre, quel qu'il soit, puisse faire aussi bien que lui. »

Ne pas compter sur les subventions : « Aide-toi, l'État ne t'aidera pas. » Ni sur les politiques : « Politique. Le cauchemar de l'industriel; le rêve de l'industriel. » Reprendre en main : « S'il est relativement aisé de remplacer le dirigeant d'une grande entreprise par un fonctionnaire, le petit patron ne peut être remplacé que par un patron. »

Déléguer, tout en se souvenant « qu'un inférieur n'est jamais tout à fait franc, tout à fait sincère avec celui dont dépend sa situation ».

Susciter l'adhésion, en particulier en travaillant avec les instances représentatives du personnel et les syndicats : « Un salarié accepte de bon cœur de travailler pour un autre s'il constate d'abord que cet homme travaille plus que lui, ensuite qu'il fait des choses que lui ne ferait pas, [...] ensuite [s'il] reconnaît que le chef est juste; enfin, si le salarié constate que le patron n'est pas seulement guidé par l'intérêt étroit du maximum de bénéfice immédiat, mais qu'il agit pour que sa maison, capital et travail, prospère. »

Le patron « n'essaie pas d'éliminer de préférence le syndicaliste – même s'il est communiste. Il fait son métier, et, s'il le fait bien, il aura ses ouvriers pour lui;

[...] ce n'est pas avec la ruse – et j'appelle ruse le mauvais prétexte pour licencier quelqu'un – qu'on crée une équipe. C'est avec la franchise, et la clarté. »

L'HONNÊTÉTÉ

« Faire, sans faire savoir, ce n'est rien. L'industriel doit veiller aux critiques, se corriger si elles sont justes, les redresser si elles sont fausses. »
« Il faut être très riche pour se permettre

d'être honnête. Il faut être très riche pour se permettre de manquer d'honnêteté. »

« L'honnêteté est rarement une marque d'intelligence, mais c'est toujours une preuve de bon sens. »

« Que la confiance s'étiolle, la crise couve; qu'elle grandisse, l'argent circule, l'industrie s'anime, le rendement de l'ouvrier s'accroît, les relations commerciales deviennent faciles et rapides, on gagne du temps et la collectivité s'enrichit. »

« Seuls des hommes très courageux ou très irréfléchis disent toujours ce qu'ils pensent. » Bref, soyez courageux : « En affaires, mentir n'est jamais nécessaire, est rarement utile, est toujours dangereux. »

*« Ce n'est pas
au pied du mur
qu'on connaît
le maçon;
c'est tout en haut »*



RECRECITER

Recruter semble difficile et risqué. Ne pas hésiter à embaucher, même si on n'est pas sûr : « Engagez [...] pour une période d'essai : ce n'est pas au pied du mur qu'on connaît le maçon; c'est tout en haut. »

Ne pas hésiter à licencier si c'est nécessaire : « Si la première initiative d'un collaborateur est malheureuse, félicitez-le d'avoir osé; si la seconde l'est aussi, invitez-le à réfléchir avant d'agir; mais si la troisième initiative l'est encore, prenez vous-même celle de lui ôter son poste. »

« La difficulté est que, si l'on ne garde pas le droit de se séparer des paresseux, des mauvaises têtes, des gens trop maladroits, il n'y a plus ni autorité ni production possibles. »

UN HOMME SEUL

Le patron d'une firme en difficulté est un homme seul. Seul, il a tendance à s'isoler. Il faut au contraire s'entourer, et s'entourer de bons : « Qui craint d'avoir des collaborateurs éminents n'est pas un Chef. » En particulier, les SAS, de nos jours, permettent de s'affranchir du formalisme lourd de la SA à conseil d'administration. S'affranchir du formalisme, oui, de la valeur ajoutée, non. « [...] le travail des Conseils ne se fait pas en réunion. Le Conseil, c'est le groupe d'amis expérimentés et agissants qui écartent les décisions hâtives, préparent les voies à la négociation difficile, [...] constituent l'élément essentiel de l'entraide et de la solidarité économique. »

La parcimonie reste nécessaire: « [Le] rôle du patron [...] ce n'est pas de garder des gens à ne rien faire, c'est de faire tout ce qu'il peut, de montrer qu'il fait tout ce qu'il peut pour éviter les licenciements autres que ceux qui constituent de véritables sanctions. Prendre des commandes, même sans bénéfice, pour alimenter l'atelier. »

Apprenez à travailler avec le Code du travail et non contre lui: « Il y a, Dieu merci, dans la jurisprudence, assez d'arrêtés contradictoires, pour fournir des moyens d'action à qui est habile, travailleur et d'esprit droit. »

LA FINANCE ET LA COMPTABILITÉ

Le profit n'est que la conséquence d'une entreprise bien gérée: « Être désintéressé, ce n'est pas mépriser l'argent, c'est avoir pour mobile essentiel le désir d'accomplir une tâche d'intérêt commun. Si ce désir est dominant, l'ordre existe; sinon le désordre naît. »

Managez au cash. Tirez sur les fournisseurs: « Paiement comptant. Paiement dont le retard n'excède pas deux mois. » Abusez de la force que vous donne votre situation difficile: « Il y a des gens dont la puissance est faite de tout l'argent qu'ils ont prêté. Il y en a d'autres dont toute la force est dans l'argent qu'ils doivent. » Stoppez tous les investissements dont le retour est inférieur à six mois pour faire mentir l'adage qu'« un capital investi ne se rend jamais ».

Ne managez pas au compte de résultat ou au bilan: « Combien de financiers jugent une affaire industrielle sur son bilan ? – Regardez ce bilan, disait-on à M. Barenton, et dites-moi si l'affaire est bonne. – Je vois, répondit-il, beaucoup de renseignements sur les dimensions du

navire, mais il faudrait un banquier pour en déduire l'âge du capitaine. »

« Un bilan est inéluctablement faux. » Il est indispensable que vous ayez votre propre bilan, où chaque poste est réévalué à sa valeur de marché. C'est celui qui vous permettra de réconcilier trésorerie et compte de résultat.

N'hésitez pas à reparamétrer, voire changer, l'ERP (ou PGI, progiciel de gestion intégrée) après avoir remis à plat la comptabilité analytique qui n'est probablement pas adaptée à vos enjeux. Surtout, ne déléguez pas les choix de paramétrage: « Le seul homme à qui on demande de l'initiative dans la comptabilité, c'est celui qui est chargé de l'organiser. Et peut-être vaut-il mieux que ne soit pas un comptable. »

LA PRODUCTION

L'objectif est bien entendu de remonter le niveau de satisfaction des clients: « Essayez d'enfoncer dans la tête de vos ingénieurs cette idée: quand un client se plaint, il y a quatre-vingt-dix-neuf chances sur cent pour qu'il ait raison. Et si un jour vous parvenez à les convaincre, il y aura quatre-vingt-dix-neuf chances sur cent pour que les clients ne se plaignent plus. »

Commencer par ranger l'usine: « On travaille mal dans une usine où l'on ne voit pas clair, et, pour qu'on y voie clair, il faut un bon éclairage et une bonne comptabilité » (sachant que vous avez traité la comptabilité au point précédent). Pour des raisons mystérieuses, en effet, une usine rangée est plus productive qu'une usine mal rangée; de manière générale, on y gagne de l'efficacité.

S'appuyer sur la maîtrise en particulier, et, plus généralement, sur les anciens qui connaissent toutes les ficelles du métier: « Le personnage essentiel d'une industrie, c'est le contremaître. Il faut cinq ans pour faire un ouvrier; dix ans pour faire un ingénieur; vingt ans pour faire un contremaître. »

LES ACHATS

Le levier est puissant. Autant on ne redresse pas une entreprise uniquement en réduisant les coûts, autant baisser ses coûts d'achat permet de baisser ses prix de vente et, sans dégrader sa marge, de reprendre pied chez les clients. C'est probablement là où vos collaborateurs seront les moins bons. L'acheteur « est un homme aimé, et qui se sait aimé. Les fournisseurs l'adorent, et le lui montrent bien [...]. Il est libre d'indiquer à un visiteur le prix qu'il a lu sur une offre de concurrent, libre d'égarer cette offre, libre de placer en tête du dossier la proposition qu'il juge favorable. Il n'est pas malhonnête: il ne voudrait pas pour un empire ni même pour un pourboire, commettre une indécatesse. Mais il est libre.

Et quel plus noble usage faire de sa liberté, que de rendre service à ses amis ? » Il faudra donc vous y mettre, en attendant de trouver un acheteur digne de ce nom.

Attention néanmoins, acheter mieux veut parfois dire accepter de dépenser: « Il n'y a pas d'un côté les recettes et de l'autre les dépenses. Il y a d'un côté les recettes et les dépenses utiles, et de l'autre les dépenses inutiles. Savoir économiser, mais savoir dépenser. »

Par exemple, il faut être généreux sur

« Savoir économiser, mais savoir dépenser »

les frais commerciaux : « En affaires comme ailleurs, entre deux solutions qui paraissent indifférentes, c'est le sentiment qui décide. Le déjeuner d'affaires est utile, à cause de la relation qui unit les sentiments et l'estomac. » Et sur les frais de déplacement : « Les économies de voyage sont de mauvaises économies. »

LE COMMERCE

« On appelle bon vendeur un homme qui est certain que ce qu'il vend est de la meilleure qualité, quoi qu'il vende. » Vous n'êtes pas un vendeur-né ? Vous comprenez maintenant pourquoi il fallait travailler la qualité des produits.

« La sympathie du client pour le vendeur vient de ce que le vendeur est sympathique. » Le plus simple ? Aimez vos clients, ils vous aimeront à leur tour.

LE MANAGEMENT

Créez de la valeur par le management. Mettez du bon sens : « Bon sens et logique : un chef. Bon sens sans logique : un employé. Logique sans bon sens : une catastrophe. De là, l'échec de beaucoup de polytechniciens. »

De la simplicité : « Évitez que votre personnel ne passe son temps à rendre compte des choses qu'il aurait pu faire, s'il n'avait pas été obligé de rendre compte. »

De l'humain : le courriel n'est pas un outil de management. « Si une discussion est entamée par correspondance, la question doit être réglée du premier coup. Si elle ne l'est pas, prenez le train, vous y gagnerez. »

De l'urgence : « Lorsque plusieurs ques-

tions urgentes se présentent à la fois, choisissez la plus embêtante : c'est certainement la plus pressée. »

Du plaisir : « Ayez de la bonne humeur. L'idée, c'est la semence : le travail la fait lever ; mais la bonne humeur, c'est le soleil qui la fait mûrir. »

Voire un brin de folie : « Il n'est pas difficile dans une industrie de faire le nécessaire ; mais c'est en faisant le superflu qu'on gagne de l'argent. Traitez les hommes comme des machines, ils rendent le nécessaire ; traitez-les comme des hommes, peut-être en obtiendrez-vous le superflu. »

Mais surtout, soyez un chef. Le chef est là pour régler les problèmes, pas pour être chef : « Il y a le

chef à qui on n'annonce que les bonnes nouvelles, et le chef à qui on n'apporte guère que les embêtements : le second est un homme heureux. » Exit le « je ne veux pas de problèmes, je ne

veux que des solutions » . ■

*« La bonne humeur,
c'est le soleil
qui fait mûrir l'idée »*



Portrait inédit de l'Auteur par Roger Wild

Portrait d'Auguste Detœuf par Roger Wild.

POUR ALLER PLUS LOIN

Wikipedia : https://fr.wikipedia.org/wiki/Auguste_Detœuf

Philippe Oblin (46), *La Jaune et la Rouge* n° 505, mai 1995, p. 10-13.

Auguste Detœuf, *Propos de O.L. Barenton, confiseur*, Les Éditions d'organisation, 1986.

Pages retrouvées, Éditions du Tambourinaire, 1955.