

Sommaire

L'auteur.....	V
Remerciements.....	VI
Introduction.....	1
Les conséquences d'un « oui »	5
1 Une journée de la vie de Julia.....	7
2 L'intelligence du client	11
3 Les joies de la production	15
4 Ah ! La famille.....	17
5 De bonnes relations de travail pour de bons produits : la méthode de Rosie	21
6 Changement : susciter l'adhésion de tous.....	29
7 Être en phase avec ses valeurs	41
8 Respecter les règles	53
9 Tout est dans la tête	61
10 Ces choix qui nous façonnent.....	65
11 Ce que <i>manager</i> veut dire.....	73
12 Le <i>manager</i> obtient des résultats grâce aux personnes	81

13	Avoir de bonnes relations : les quatre fondamentaux	91
14	L'histoire de Joe Smith	101
15	Résoudre un problème relationnel : la méthode 4 étapes.....	107
16	Comment un problème survient-il ?	115
17	Et la confiance mutuelle !	129
18	La charnière digitale.....	137
19	Les problèmes de Julia.....	159
20	À propos de talents.....	181
21	<i>The Waste Free Society</i>	189
22	<i>New life</i> , Julia et des hommes	205
	Conclusion.....	213
	Glossaire	215
	Annexes	221

Introduction

Il existe beaucoup de programmes de management ou de développement de l'entreprise et donc des gens qui y travaillent, mais celui-ci, issu du TWI¹ (*Training Within the Industry*) est le seul qui a permis de gagner une guerre, en l'occurrence la Seconde Guerre mondiale.

La méthode du TWI a été utilisée pour faire fabriquer des chars et des avions par les femmes pendant le second conflit mondial. Aujourd'hui, nous ne sommes plus en guerre au sens de 1944 et heureusement mais, tous les jours, les chefs d'entreprise français mènent un combat pour gagner le droit de continuer à produire en France.

En tant que chef d'entreprise, je me bats. Et pour gagner, j'ai besoin d'un objectif et d'une équipe. Celle-ci doit être composée de gens déterminés qui ont eux aussi envie de gagner. **En France, nous détestons perdre ; en revanche, je constate que la majorité n'a pas forcément envie de gagner.** Ce n'est pas mon cas. Quant à l'objectif, le seul qui puisse transcender transversalement notre monde du travail est de limiter à tout prix notre impact sur l'environnement et de pouvoir nous adapter vite aux mutations en cours.

Tout combat est basé sur une stratégie, et ma stratégie de *business*, c'est *Lean*² & *Green*³. Aujourd'hui, il y a peu d'entreprises du monde concurrentiel qui ont réussi sans se transformer grâce au *lean*. Depuis plus de quinze ans, ensemble dans l'entreprise, nous déployons cette stratégie en fabrication, en ingénierie et en innovation.

Mon expérience m'a appris que l'on commence à apprivoiser le *lean* lorsque le « juste à temps » est en place. Ce pilier de l'édifice *lean* est à mon sens la manière la plus efficace de satisfaire son client tout en restant compétitif sur

1 Éducation en milieu industriel.

2 Stratégie de *business* basée sur le système de production Toyota.

3 *Lean & Green* : système de développement socio-économique durable qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.

le court terme et en pouvant sereinement envisager les temps longs. En un mot : de rester libre. Mais il nécessite une adhésion sans faille à la stratégie de l'entreprise, ce qui n'est *a priori* pas toujours acquis par l'ensemble des salariés. En choisissant une stratégie *lean*, le triptyque managérial « décider, organiser et contrôler » ne fonctionne plus⁴. Le temps où le *manager* peut résoudre ses problèmes simplement en mettant la pression est une période révolue. Un modèle basé sur : « Comprendre ce qui se passe, faire réfléchir et faire participer » est indispensable pour accompagner l'entreprise moderne dans son adaptation à la réalité du marché actuel.

En remontant aux sources du TPS⁵, on s'aperçoit que les préceptes du TWI ont été largement repris par Toyota après la guerre. Toyota a adapté les deux derniers chapitres du programme que sont le *Job Instruction*⁶ (JI) et le *Job Method*⁷ (JM). Ces deux chapitres assez techniques ont d'ailleurs été utilisés dans le monde entier notamment par l'industrie automobile et sont traduits en français depuis longtemps. Mais Toyota a repris intégralement le *Job Relation*⁸ (JR) sans le changer d'un *iota*. Le *Job Relation* est le premier des trois chapitres et cette chronologie n'est pas un hasard. En effet, il est bien plus efficace d'apporter du nouveau dans une équipe qui est prête à le recevoir. Étrangement (!), c'est la partie qui est souvent court-circuitée, ce qui explique peut-être la déception de tous à la fin des programmes. Une anecdote amusante est que lorsque les Américains ont commencé à introduire le *lean* chez eux, ils ont vite compris que Toyota avait une technique particulière pour susciter l'engagement des salariés et ont donc essayé de traduire leurs documents. Toyota a fini par leur dire que ce n'était pas la peine, puisqu'eux-mêmes n'avaient fait qu'utiliser le programme que le ministère de la Guerre américain avait mis au point pour les battre en 1944...

Je suis parfois critique envers les formations toutes faites ou les fameuses boîtes à outils, car souvent les gens résumant les concepts à ces outils. Ils sont importants, certes, mais la pratique et les mises en situation sont bien plus nécessaires (et demandent aussi un peu plus d'efforts...). J'ai lu des dizaines de livres plus ou moins motivants sur le management et certains offrent des concepts tout à fait recevables mais très difficilement utilisables dans la vie de tous les jours. Ce n'est pas le cas du *Job Relation*, qui a été conçu justement pour utiliser quotidiennement les concepts qu'il préconise. L'avantage de la

4 Voir le livre de Ballé, Chaize, Jones et Fiume, *La stratégie lean. Créer un avantage compétitif, libérer l'innovation, assurer une croissance durable en développant les personnes*, Eyrolles, 2018.

5 *Toyota Production System*.

6 *Job Instructions* : instructions de travail.

7 *Job Method* : méthode de travail.

8 *Job Relation* : relation dans le travail.

relation humaine est qu'elle est partout, il n'est donc pas difficile de trouver des terrains d'entraînement. Une autre particularité de cet ouvrage est qu'il n'est pas écrit à la manière des « curés qui parlent du mariage ». Il a été écrit par une personne de l'entreprise pour les gens de l'entreprise, c'est parfois un peu cru, mais la vie en entreprise n'est pas toujours un long fleuve tranquille.

Cet ouvrage ne s'adresse pas spécifiquement aux sociétés qui mettent en place une stratégie *lean*. Il s'adresse à toute organisation de plus de deux personnes dans laquelle les relations sont considérées comme importantes, ou dans laquelle on veut introduire un changement profond qui soit compatible avec la donne actuelle. Au cours des années passées dans l'entreprise, je me suis rendu compte assez vite qu'il est vain d'essayer de convaincre les gens d'être investis ou de s'engager pour l'entreprise, ce n'est pas la bonne méthode. Il est également vain de se lamenter sur le manque de motivation des salariés car cela n'intéresse personne. La culture de l'entreprise en France est telle, qu'invectiver les salariés ne peut aller que dans le sens contraire au but recherché. **Ce qu'il faut, c'est mettre en place des mécanismes qui vont faire en sorte que les personnes s'investissent.** Et c'est le but de cette méthode.

Le métier de *leader* se limite à quelques tâches :

- > avoir de l'énergie ;
- > trouver des clients qui laissent suffisamment de marge pour vivre ;
- > connaître ses conditions de marché ;
- > recruter les meilleures personnes ;
- > les aider à faciliter leur travail ;
- > pour qu'ils aient envie de donner le meilleur d'eux-mêmes et qu'ils restent.

Il est facile de forcer les gens à venir à l'heure, il est parfois possible de contraindre les salariés pour qu'ils obéissent aux règles, mais on ne peut pas les forcer à donner le meilleur d'eux-mêmes. **Donner le meilleur de soi-même est une décision personnelle. Le rôle de leader est de la favoriser car les individus ne s'impliquent que s'ils le veulent bien.** Pour cela, il faut les mettre dans un état d'esprit qui l'encourage. De Talleyrand à Lincoln, on sait depuis longtemps qu'on ne peut diriger un groupe sans son consentement. Et c'est le but de cette méthode. Mais elle n'a pas été traduite en français, ce qui crée un manque évident. Toni Morrison a dit que si on voulait lire un livre qui n'était pas encore écrit, alors la seule solution était de l'écrire soi-même. Toni Morrison a été prix Nobel de littérature, on peut donc la croire sur ce sujet. Je l'ai écoutée. Pour rendre le sujet un peu moins aride, même si sa pertinence et son actualité ne font aucun doute, j'ai enrobé ces concepts dans une histoire romancée et j'espère la complicité bienveillante du lecteur à ce sujet. Plus que tout, je crois

dans notre pays et dans la capacité des entrepreneurs français à faire évoluer notre industrie. Il manque parfois peu de chose pour allumer le feu, ce livre se veut une étincelle.

Pour faire face à l'armada de bouleversements, qui sont en train de déferler et dont nous ne percevons que le début des effets, l'entreprise aura besoin de gens adaptés et surtout adaptables. Ce combat darwinien sera féroce et il devra être mené avec méthode.

Pour les gens de l'entreprise, comme pour la fragile planète qui nous supporte, je réfute la théorie de l'exploitation ou de la gestion des ressources, qu'elles soient humaines ou carbonées. En tant qu'homme tout autant que dirigeant, je suis convaincu que notre avenir est lié à la collaboration, à l'amélioration et à la coordination, donc à une relation de qualité. Je suis également convaincu que le gaspillage est le pire fléau contre lequel nous devons lutter.

Et pour une fois, n'essayons pas, faisons-le...

Les conséquences d'un « oui »

Le 3 mars, il y a trente et un ans. Un samedi pluvieux en province. Deux jeunes couples.

11 h 05

Mylène, la fiancée de Tom dit un « oui » langoureux devant Monsieur le Maire. Elle a confiance dans la vie, un beau mari qui a déjà vu bien du pays, avec un permis de séjour dans la poche et une formation en mécanique directement issue des pistes du Paris-Dakar. De l'avis de tous, Tom est le meilleur, il a un véritable don pour comprendre les machines et les faire aller plus vite. Dehors, la Porsche 911S 2,2 l de 1970 attend, le flat 6 ronronne au ralenti... Mais la douce vibration chaude dans les tripes, Mylène la doit plus à Tom. Elle a eu un peu peur en venant, les ceintures dans les *seventies*, c'était en option et Tom, la sécurité, ce n'est pas trop sa priorité. En revanche, les dérapages, il maîtrise. Pour la lune de miel : direction Le Mans pour un festival "*luftgekühlt*"⁹ avec les potes du "*flat & furious drivers club*"¹⁰. Mariage plus vieux, mariage heureux. Mais avec l'allongement de la durée de la vie...

16 h 02

Les ongles enfoncés jusqu'à la garde dans le bras de son mari, la cantatrice Ulricke Besnard, née Flussziehen von Herstellung, hurle un « oui » libérateur qui sature la salle d'accouchement de la maternité. Son premier héritier - ce sera le dernier - franchit la porte de la matrice. Et en matrice, on s'y connaît, chez les Besnard. En poinçon aussi, on est emboutisseurs depuis deux générations. C'est allé vite, c'est sûr. Tellement vite qu'elle a dû se passer de péridurale. Ce n'est pas faute d'avoir donné de la voix, c'est son métier. Pour la soutenir, son mari, qui espère toujours pouvoir maintenir son comité de direction qui a lieu dans deux heures, tente d'expliquer que hurler n'a jamais réduit la douleur, ce

9 Refroidi par air comme les moteurs des Porsche 911 jusqu'aux versions 993. Ensuite, les moteurs ont été refroidis à l'eau à cause des normes antipollution.

10 Plat et déchaîné. En hommage au moteur 6 cylindres à plat des Porsche 911.

qui bizarrement n'apaise guère son épouse. On voit bien que ce n'est pas son bassin à lui qui est en train de craquer. Soudain, le reste de son corps finit de se déchirer et voilà l'enfant. C'est un fils, elle le sait. Elle aurait voulu une fille. Une histoire qui commence mal, il va devoir assurer cet enfant parce qu'elle va lui mettre la pression. Et elle va commencer tout de suite...

1

Une journée de la vie de Julia

Six heures du matin

Julia a des frissons dans sa Clio de location. Bloquée sur l'A630, Julia va être en retard.

Elle est sympa Julia, un bon petit soldat. La génération Mitterrand, une école d'ingé, pas Polytechnique, mais elle n'est pas bête et elle a l'envie. Elle l'avait tellement qu'elle a choisi l'industrie comme carrière. C'est vrai qu'autour d'elle, tout le monde s'est marré. D'après certains, s'enterrer dans une usine pour deux fois le Smic, alors que les banques ou les sociétés de services attendent à bras et portefeuilles ouverts les jeunes diplômés pour leur offrir un statut et une carrière en pierre de taille est une hérésie. Il fallait oser. Elle l'a fait.

Oui ! Elle y croit Julia, c'est la petite dernière de la famille. Arrivée après deux frères au caractère bien trempé, la détermination n'était pas une option. Elle va réussir. Une pêche d'enfer.

Mais ça, c'était avant. Avant qu'on la casse. Petit à petit. Elle ne s'est pas fait harceler, rien de saignant. Mais après huit ans, elle commence à comprendre tous ces gens qui ne pensent qu'à la retraite. Sauf que pour elle, ce n'est pas demain...

Elle arrive à la boîte et grimpe vite fait à son bureau. Elle doit prendre son collègue Franck et partir chez Sofrex pour un nouveau projet. Au moins, c'est sympa les nouveaux projets, tout le monde est content quand on lance le truc. Ça change souvent ensuite, mais il faut savoir profiter des petits moments d'excitation, sinon on sombre vite.

Les locaux de l'entreprise où travaille Julia, c'est le style assassiné. Les acheteurs ont fait des ravages. Tout ce qu'il y a de plus *cheap*¹¹ a été concentré dans cet *open space* qui n'a d'*open* que le nom. Tout crie la réduction de coûts. Le mobilier

11 Bon marché, bas de gamme (péjoratif).

semble te hurler : « Rentre chez toi ! » Julia salue quelques collègues motards arrivés tôt pour éviter le trafic. Ils ont déjà troqué leur casque intégral contre le modèle à réduction de bruit qui les isole du reste du monde. Sur le bureau de la jeune femme, un Post-it® l'attend : « Chez Jean-Michel. »

Elle file à l'étage. Là, il y a un vrai bureau. Jean-Michel, le responsable du secteur, lui explique que Sofrex, c'est pour quelqu'un d'autre. Elle, elle doit aller déminer chez Besnard & fils qui a un problème qualité et un OTD¹² de 50 %. Le client hurle comme un fou.

- « Tu vois Julia, faut faire quelque chose pour ce client-là, et je compte sur toi.
- Mais ce n'est pas mon client c'est celui de Michel ! s'exclame Julia. Je n'y connais rien à ce projet moi.
- Michel ne veut plus y aller parce que la dernière fois, on avait promis de mettre en place un 8D¹³ avec plan de sécurisation associé et on ne l'a pas fait. Il faudra que tu trouves des explications, tu bidonnes un truc et GO ! Vu comment la famille Besnard nous a serré les prix, on ne va pas se mettre la rate au court-bouillon. On fait le mini du mini. Le problème c'est qu'on a signé un contrat et que je voudrais éviter les pénalités, on a déjà eu les avocats et il faut bouger.
- Mais, Michel...
- Michel, il nous tient, coupe Jean-Michel. Je ne peux pas faire ce que je veux, alors c'est toi qui t'y colles. C'est tout. »

Julia souffle.

- « Ce n'est pas possible ton affaire... pourquoi on ne l'oblige pas Michel ?
- Écoute, Michel, c'est un sujet tabou et les consignes sont claires : défense de toucher.
- C'est abusé, on connaissait le problème Besnard depuis quand ?
- Depuis quelques semaines, mais avec les foires on a zappé.
- Honnêtement, je ne le sens pas, pourquoi moi ?
- Écoute, répond son patron, visiblement agacé. Tu connais l'histoire de la pelle et du pistolet chargé ? Oui ? Alors c'est toi qui creuses. »

Julia fulmine.

12 Acronyme pour "On Time Delivery", c'est-à-dire : taux de livraison à l'heure.

13 8D : pour 8 disciplines. Il s'agit d'un programme de résolution de problème qui démarre lorsqu'un problème commence à impacter des productions (et non quand il est détecté).

Son excitation de début de journée se mue en désillusion totale. Et il a fallu moins d'un quart d'heure à son chef pour détruire tout ce qu'elle avait projeté. Évidemment, sa colère monte, sa frustration s'amoncelle d'autant qu'elle ne peut rien dire. En dehors de toute autre considération, ses sentiments débordent : « Tout juste bon à aller faire le figurant dans une pub pour banque de vieux, j'espère que ta femme te trompe pendant que tu construis tes derricks en allumettes etc., etc. »

Elle descend, cherche en vain Michel qui n'est toujours pas arrivé.

Elle part, deux heures de route, et appelle Michel sur le trajet pour qu'il lui fasse un topo. C'est l'horreur : on a tout promis, on n'a rien fait : la classe !

Besnard fils l'attend de pied ferme dans ses chaussures de dandy. On va dans une salle au fond de l'usine. En passant, elle ne peut pas échapper à la décoration assez particulière avec des citations partout sur les murs. Une chose est sûre, quand on rentre dans l'usine Besnard, on rentre aussi dans la tête de son patron. Et ce qu'elle lit ne lui donne pas forcément envie d'investiguer.

Pour le café, tu t'en passes ma vieille ! Même dans un gobelet en plastique usagé, elle prendrait bien quelque chose de chaud mais visiblement ce n'est pas au programme.

« Mademoiselle, on n'est pas des Bisounours chez Besnard et fils, vous savez ça... »

Et c'est parti.

Une heure plus tard elle sort. L'estomac vide, la langue sèche et la tête farcie. Elle ne sait pas ce qui la tue le plus, que sa boîte soit aussi nulle, qu'on fasse aussi peu de cas du client, ou qu'on la prenne pour une demeurée. Et Michel, pourquoi on ne le vire pas ce mec ? D'habitude, on ne prend pas autant de gants.

Elle veut prendre un café instantané et un sandwich hors de prix dans une station-service, puis se dit que, finalement, il n'y a pas que dans sa boîte que l'on se fiche du client. Station qui bafoue jusqu'à son propre nom puisque l'on doit s'y servir soi-même. Julia choisit finalement de repartir et de s'arrêter dans un salon de thé-restaurant encore ouvert et installé à un croisement. Vu l'emplacement, elle s'attendait plutôt à un style « routier », mais c'est une charmante vieille dame, aux pantoufles grises et cheveux assortis qui l'accueille et la place en salle. C'est le début d'après-midi, elle est la seule cliente et, tout en étudiant la carte, son esprit vagabonde.

2

L'intelligence du client

La carte créative la met en appétit, ce qui la pousse à réfléchir à la relation entre ce que l'on est et ce que l'on mange. Elle a lu dans un magazine féminin que l'intestin est le deuxième cerveau et que, quand ça va mal en bas, c'est rarement le beau fixe en haut. Alors, elle décide de se faire plaisir et entreprend notamment d'étalonner son rapport avec le chocolat. Elle est totalement sous le charme des saveurs dégagées par les plats et au dessert sa satisfaction est tellement perceptible que la serveuse, qui n'était pas vraiment bousculée, commence à engager la conversation. Puis le patron, un peu étonné d'avoir un client à cette heure, arriva. Julia le félicite pour la qualité de ses produits et sa manière de travailler le chocolat. Elle comprend assez vite qu'il se passe quelque chose dans cet endroit. L'approche la surprend autant qu'elle la séduit. Elle ressent qu'on lui vend bien plus qu'un simple produit et elle décide de creuser un peu.

Fier de lui et de son métier, le jovial patron lui expliqua son concept du travail.

« Vous voyez, lui dit-il, **on est ce que l'on mange. Donc autant que ce soit bon.** Le cerveau est essentiel, pour qu'il fonctionne bien, il lui faut du carburant de qualité et pour ça, il faut lui donner des bons ingrédients. Nos capacités sont liées à la qualité du message neuronal et il dépend de son mode de vie.

- Mais comment savez-vous tout cela ? s'exclame Julia.

- Avant d'ouvrir un restaurant, j'étais pâtissier et, durant mon apprentissage, j'ai eu un maître. C'est lui qui m'a tout appris. Il n'y a plus beaucoup de métiers comme cela mais ce qui fait la différence entre une personne qui fait de la pâtisserie et un professionnel qui EST un pâtissier, c'est d'avoir eu un maître. C'est lui qui t'apprend, jour après jour, parfois dans la douleur, la rigueur des gestes essentiels, les recettes de base et qui fait ressentir le côté magique des choses. C'est lui qui te maintient dans un certain degré de paranoïa vis-à-vis de ton travail. Pour que tu ne t'abandonnes jamais. Il te donne tout ce qui n'est pas écrit.

- Ouah là ! répond Julia, on dirait un truc de *samourai*. Avoir des cours, cela ne suffit pas ?

- Cela suffit pour le courant, mais pas si l'on veut exprimer son talent, pour cela, il est nécessaire d'avoir des bases fortes, c'est cela qui libère la créativité. C'est très codifié la pâtisserie et c'est une des raisons pour lesquelles on est encore au *top* au niveau mondial. Avez-vous déjà essayé de faire une recette d'un grand chef à partir de son livre ? Si vous êtes honnête avec vous-même, vous verrez que ce n'est jamais aussi bon que lorsque c'est le chef qui le fait. Et surtout vous ne serez jamais capable de créer la recette d'après.
- J'avoue que je suis épatée ! Jamais je n'aurais imaginé autant de concepts derrière un gâteau ! Que l'on pouvait aller aussi loin pour des gâteaux au chocolat.
- Vous ne croyez pas si bien dire, parce que je suis allé bien plus loin. Au Japon. J'étais un des premiers à l'époque. Là-bas mon *sensei*¹⁴ était disciple de Mokichi Okada¹⁵ et il m'a appris que, pour être un homme sain, il faut d'abord manger des produits sains. "*Good food, good thoughts*"¹⁶. C'était une sorte de bio avant l'heure auquel ils ajoutaient une dimension mystique. Depuis, je ne travaille qu'avec des ingrédients dont je connais la provenance et sans chimie artificielle. C'est pour cela qu'on se sent bien après.
Si vous voulez vivre longtemps et être en forme, faites attention à ce que vous mangez. Et surtout buvez beaucoup, c'est ça le secret. Vous êtes jeune mais vous verrez, quarante-cinq ans, c'est le pivot. Vers cet âge-là, il faut faire très attention.
- Ah bon, pourquoi quarante-cinq ? demande Julia. C'est bizarre, moi ça me fait plutôt penser au Club Med.
- Parce que c'est le mi-temps de la vie professionnelle, vous savez inconsciemment que soit on termine ce qu'on a commencé et on en prend encore pour vingt ans, soit on fait autre chose. Mais c'est le dernier moment et cette fois pas d'erreur de jeunesse possible. Alors forcément, le stress monte. Et si, pour compenser, vous faites ce qu'il ne faut pas, eh bien vous bouchez vos vaisseaux et vous vous exposez. Et comprenez-moi bien, on est nettement moins pro depuis le tunnel d'une IRM. Croyez-moi, la demi-vie, il n'y a pas qu'en radio activité que c'est important.
- Mais tout le monde ne devient pas malade à quarante-cinq ans ?

14 Traduction japonaise de maître, *coach*. Le livre qu'il faut lire sur le sujet est *The lean Sensei* de Michael Ballé *et al.* (Lean Enterprise Institute, Incorporated, 2019).

15 Fondateur au début du *xx*^e siècle au Japon d'une école basée sur l'agriculture naturelle.

16 Bonne nourriture, bon raisonnement. Dès lors, on ne peut pas vraiment être étonné du *slogan* de Toyota : "*Good thinking, good products*". Ni de celui du *Job Relation* : "*Good relation, good products*".

- Vous confondez soigner une maladie et être en bonne santé. En France, on n'a jamais fait la différence. C'est une autre approche qui n'est pas vraiment prise en compte. Chez nous, on ne travaille le sujet que quand il y a un problème alors que la santé se travaille en permanence. Finalement, ce qui nous intéresse tous, ce n'est pas d'être bien soigné, ce que l'on désire, c'est être en bonne santé. Et souvenez-vous, boire beaucoup. Mais de l'eau, pas du thé ou autre chose. »

Julia est interloquée mais, pour elle, quarante-cinq, en taille ou en âge c'est encore bien loin. Terriblement séduite par l'endroit, mais étonnée par la conversation, elle demande au pâtissier s'il est comme ça avec tous ses clients. Il lui répond que cela dépend. Il s'adapte. Quand il sent que les gens ont envie de parler, alors il discute avec et parfois même il leur fait visiter son laboratoire et il explique, que lorsqu'il sent qu'il ne faut pas les déranger, dans un dîner d'affaire ou bien pour un couple d'amoureux, il demande à tout le monde de se faire discret.

« Vous voyez, dit-il à Julia, ce qu'il faut c'est avoir l'intelligence du client. Tous les clients sont différents. On ne peut pas les servir tous de la même manière. Comprendre ce qu'ils veulent et faire en sorte qu'ils l'aient. Moi je vis de mes clients, alors mon but c'est qu'ils soient contents et qu'ils reviennent. Ce n'est pas toujours simple, parfois j'ai des soucis qui brisent mon équilibre alors je suis en instabilité et le client peut volontairement ou involontairement me pousser où il ne faut pas aller. Mais il ne doit jamais en faire les frais. Le client est une source de progrès et il faut le remercier pour cela.

- Mais on ne peut quand même pas tout donner à son client, s'indigne Julia. Moi, j'en connais, si on les laisse faire, ils prennent tout.

- Il y a une sage maxime qu'il faut garder en tête, lui répond le pâtissier : "Le client, c'est comme les autres, on peut être à ses pieds, à ses genoux mais la limite est de ne jamais être 'entre ses mains'¹⁷."

- Et comment fait-on ça ?

- Comme pour la nourriture, en ayant des clients variés et en favorisant ceux qui dynamisent, c'est pareil. »

En partant, il lui donne un bocal de Griottines maison qu'il fabrique d'après une recette originale de Franche-Comté et lui fait une dernière recommandation :

« En vous voyant, je peux dire que vous êtes une belle personne et que vous avez du potentiel. Je vous le redis, faites attention à votre santé. Il n'y a pas de bon *leader* sans une santé de fer.

17 Charles Maurice de Talleyrand.

- Ah bon ! lui répond Julia étonnée, la santé n'a pas grand-chose à voir avec la compétence.
- Pour un *leader*, si. Il doit être là, tout le temps, et surtout quand la situation est difficile. **La première qualité du leader, c'est d'être là.** Je ne connais pas de grands chefs qui aient été souvent en arrêt maladie. C'est une des conditions, pas la seule, loin de là, mais elle est absolument nécessaire. »

La sentence s'imprègne dans son esprit et la marque si profondément que, depuis, elle achète régulièrement ces mini-bocaux et en garde toujours un dans son sac. C'est mieux que n'importe quel antidépresseur quand tu as un chagrin. Et puis les paroles du pâtissier résonnent toujours dans sa tête, **être là et avoir l'intelligence du client, tout est dit.**