

## Chapitre : 8

### Histoire des premières mesures concrètes

Ou

#### De l'intérêt d'avoir un œil extérieur

Grâce à la culture commune acquise de Fauvet les cadres avaient commencé petitement par classer les individus dans chaque atelier selon sa matrice qui répartit les individus en B1 (que nous avons baptisés « Bopf »), B2, B3 etc.

Et avant de mettre en place toute évolution dans un service, ils faisaient en sorte, que pour le moins, les **oppositionnels** (car ils n'avaient pas et n'ont toujours pas de **casseurs**) et les **déchirés** passent dans le domaine **du donnant-donnant**. Sachant qu'il fallait que le donnant-donnant ne soit pas basé sur de l'argent mais sur la considération ou une forme d'estime.

Ceci nous permis déjà d'évoluer tout doucement, sans heurts ni réticences.

La 2<sup>e</sup> grande évolution fut -et il semble que le mérite en revient à Jean-Pierre le pessimiste néanmoins constructif, de passer des **mécanistes** qu'ils étaient, comme toute les entreprises à l'époque, c'est-à-dire au minimum de l'intérieur comme de l'extérieur, au stade de l'entreprise mythique **holomorphe**, au maximum de l'intérieur et de l'extérieur, et d'y passer de façon indirecte en travaillant sur l'axe **tribal**, par l'effet de niche appris par Fauvet et sur l'axe **individualiste** en favorisant l'autonomie des gens et leur turn-over interne (voir histoire de l'entreprise "Y").

Ce faisant, en travaillant en permanence sur ces deux axes concrets, ils espéraient obtenir comme résultante naturelle, une évolution vers l'entreprise holomorphe un peu abstraite.

Pour le 1<sup>er</sup> point, ils envisagèrent un uniforme (un blouson identique pour tous cadres comme opérateurs ou opératrices ) puis des « grades » (les maîtres ouvriers), des liturgies (le discours semestriel du Chef), des cérémonies : l'accueil des nouveaux avec remise symbolique de pins au logo de la fonderie, logo qui n'existait pas et qui fut l'objet d'un concours interne avec pour jury que des dames, la fête aux Anciens qui partent en retraite et qui se voient remettre la pièce sur laquelle ils ont le plus travaillé, dorée à l'or fin, installée sur un socle en bois ou en pierre, et discours du Chef qui devait amener, pour être réussi, la larme à l'œil de chacun, le cadeau traditionnel du Chef au 1<sup>er</sup> janvier se traduisant par une belle orchidée à toutes les dames de Favi, avec un mot personnalisé pour chacune etc...

Bien entendu toutes ces mesures furent très rapidement mises en place dans un esprit de METACTION, sans réunions nombreuses et stériles.

Parfois entre l'émission de l'idée, la réunion d'un groupe de décision (souvent composé majoritairement d'opérateurs et opératrices) et la commande de l'objet il ne se passait que quelques heures quand la commande n'était pas passée en réunion!

Ce fut le cas pour le blouson, où un opérateur chasseur-pêcheur exprima l'idée de prendre un produit catalogue de gilet à poches multiples, le choix de la couleur ayant été rapidement pris le soir même la commande avait été négociée.

Quant à l'axe individualiste, l'idée petit à petit dominait de faire des groupes autonomes d'opérateurs qui recevaient directement les commandes et qui s'autogérait pour réaliser la commande depuis la matière première jusqu'à l'expédition, en laissant toute liberté au groupe pour sa propre organisation. Donc toute liberté à chacun de travailler en accord avec ses collègues sur telle ou telle machine du moment que toutes les commandes soient honorées.

Ils en étaient à ce stade de réflexion quand ils décidèrent de se faire assister dans leur démarche par un intervenant apprécié dans leurs formations AFPIM : Gilbert.

## Histoire de la création des mini-usines

Gilbert, dès la première journée de son intervention vint voir le petit Patron naïf dans son bureau, s'assit nonchalamment en face de lui, prit un air décontracté et lui dit comme une évidence : "**il faut virer Dédé !**"

Au moment même où il s'exprimait, le petit Patron réalisa qu'il avait raison, qu'inconsciemment il le savait, mais que ses liens affectifs avec André, dit Dédé, le patron de l'usinage, l'empêchaient de voir cette évidence.

Interloqué, il laissa quelques minutes de silence puis dit à Gilbert :  
**- " Malheureusement, je crois que vous avez raison, mais ce n'est pas possible parce que l'usinage c'est Dédé et Dédé c'est l'usinage !"**

Et de fait il avait compris que Dédé était fait et programmé, pour piloter une dizaine de personnes, mais pas plus, et que en application du 3<sup>e</sup> principe de la péripatéticienne, ils recherchaient et engrangeaient de plus en plus de pièces nouvelles usinées et que le service de Dédé était très rapidement passé de 10 à 80 personnes.

En réfléchissant avec Gilbert, ils se dirent : Comment ramener le nombre de personnes en dépendance directe de Dédé à moins de 10 ?

Et c'est comme ça qu'est venue l'idée de faire des groupes autonomes attachés à un client ou une famille de produits, qui génèrent un leader par cooptation, Leader qui, avec sa « patrouille » pourrait gérer en toute autonomie ses commandes et ses fabrications, ce qui ramènerait le nombre d'interlocuteurs de Dédé à moins de 10.

Rapidement, cette idée fut reprise par le groupe de réflexion du vendredi matin, où il fut décidé d'appeler chaque patrouille une **mini-usine** pour bien montrer son degré d'autonomie, et ainsi renforcer l'axe **individualiste** qui, avec toutes les actions que nous entamions sur l'axe **tribal**, amenait en résultante le cheminement vers l'entreprise **holomorphe**, de métaction et où **le Chef est "celui qui a le ballon."**

Plus tard le petit chef découvrit qu'ainsi il avait créé une **nouvelle caste**, celles des **leaders** sur laquelle il m'appuya, qui était **SA caste**, tous issus de la production, puisque tous avaient été opérateurs sur machine 3 ou 4 ans, tous jeunes

et enthousiastes (20-25 ans), et ce faisant, inconsciemment, il shuntait le rôle opérationnel des cadres chefs de service qui, au fur et à mesure de leur départs en retraite, ne furent pas remplacés ; ou qui comme Claude fut réaffecté à plein temps à la R&D d'une nouvelle technologie (l'injection du cuivre pur à haute conductibilité)

**Pour arriver à une structure unique à 2 niveaux hiérarchiques en fabrication :**

- **les opératrices et opérateurs**
- **leur leader.**

Toute la structure fut orientée vers des tâches, soit d'assistance dans les démarches de progrès, soit d'aide QUERABLES, mais ne toucha **plus jamais** aux actes liés à la fabrication:

- La gestion des productions
- La gestion des livraisons
- La gestion des commandes,
- La gestion des fournitures,
- La gestion des horaires et congés,
- La gestion des augmentations,
- La définition, et l'application des plans d'investissements,
- L'animation des hommes et leur formation,
- L'amélioration des machines et process tant sur le plan sécurité, confort que productivité

Bref toutes les fonctions liées à la fabrication furent totalement déléguées aux leaders et à leurs opérateurs et opératrices

C'est pour cela qu'à partir de la mise en place de cette nouvelle "**absence**" de structure, nous n'avons plus jamais, jamais livré une seule fois en retard!

Le rôle du petit Patron, pas si naïf que ça fut de cantonner la structure dans des tâches d'accompagnement ou **d'assistance quérable** (l'opérateur sait qu'on peut l'aider, et qui peut l'aider si il le demande et que si il le demande) ou de R & D

Quant aux contrôles de l'activité des productifs directs ils furent totalement laissés aux leaders, qui vivant en permanence avec leur troupe et étant issus de cette même troupe n'avaient pas la tendance classique de la structure à jouer au "gendarme":

Nos braves pandores ont entre autres missions celle de veiller à la sécurité routière, en verbalisant les citoyens au comportement dangereux pour les autres citoyens!

Le but n'est donc pas de verbaliser, la sanction ne devant être qu'un moyen d'augmenter la sécurité de leurs concitoyens!

Mais, comme ils sont jugés sur le nombre d'infractions pénalisées, ils installent systématiquement leurs radars, non pas près des écoles, ou bien en plein centre de nos villages, mais là où ils ont le plus de chances de verbaliser: juste après le panneau indiquant la limite, d'entrée ou de sortie d'agglomération!

Ils ne verbalisent que des gens en phase de décélération ou d'accélération à 60 / 65 à l'heure!

Leur but n'est plus la sécurité mais de pénaliser le plus possible, élément de jugement de leur action alors que l'on devrait, en toute logique les juger sur la baisse des accidents ou même la baisse des infractions relevées!

Il en est de même pour nos structures qui ne peuvent se justifier que par les dysfonctionnements pénalisés, et non par l'augmentation de productivité grâce à leur action d'assistance quérable!

Et plutôt que de la convaincre il vaut mieux la priver de tous pouvoir de contrôle répressif!

Partant du principe qu'il n'y a pas de performance sans bonheur, et que pour être heureux il faut être autonome, la mission du service qualité a été fixée comme:

***Devant contribuer à aider les opérateurs à être plus autonomes!***

Et non pas à contrôler quoi, ni qui que ce soit!