

## Chapitre : 12

### Histoire du leader qui était redevenu spontanément opérateur et qui a supprimé une tête d'usinage sur deux sur les machines

#### Ou De la preuve que Mac Grégor a raison

En 1989, la Fonderie avait, pour un client donné important, deux mini-usines, chacune s'étant spécialisée sur un produit de ce client.

Il y avait donc deux leaders : Fabrice et Jean-Luc.

Tous deux étaient sortis du rang, l'un avait un CAP de boulanger et l'autre un BEP de mécanique générale, et après quelques années de fonction d'opérateur sur machine, ils avaient été remarqués, reconnus et cooptés leaders.

Arrive 1990, le 1<sup>er</sup> effet «Saddam », d'où une période de morosité du consommateur, d'où une baisse de la consommation automobile, d'où baisse de la production, d'où auto équilibrage des opératrices et des opérateurs vers les mini-usines qui fournissaient des secteurs plus porteurs, d'où baisse des effectifs des mini-usines de Fabrice et Jean Luc.

Un jour, lors d'un des tours d'usine du petit Patron, ils l'arrêtent tous les deux et lui disent :

- " A l'évidence il n'y a plus assez de boulot pour deux leaders et deux mini-usines. La logique est de fondre nos deux mini-usines en une seule. Qu'en pensez-vous ?"

- " Ben je pense que vous êtes plus aptes que moi à juger de la situation et de ce qu'il convient de faire."

- "Ok, mais comment allons-nous nous organiser tous les deux ?"

- "Honnêtement, je ne sais pas!

*Vous n'avez pas démerité ni l'un ni l'autre, ce n'est pas de votre faute si régulièrement l'espèce humaine se comporte comme des lemmings (qui périodiquement se suicident en masse en sautant du haut d'une falaise) et qu'elle a pris prétexte de l'affaire Saddam pour stocker des pâtes, de la farine, de l'huile, du sucre et ne plus acheter de voitures !*

*Que faire ? À mon sens, commencez par reconstituer une seule mini-usine et réfléchissez tranquillement, il n'y a pas le feu ! "*

Quelques jours plus tard, ils l'arrêtent dans son tour quotidien et lui annoncent qu'ils avaient décidé d'être leader à tour de rôle par alternance de quinze jours, l'autre quinzaine, ils redeviendraient opérateur ordinaire sur machine.

Ainsi fut fait pendant environ deux mois.

Bien entendu il est évident que les salaires ne changeraient pas et la question d'ailleurs ne s'est pas posée, ni dans l'esprit du petit Patron, ni dans le leur.

Deux mois plus tard, celui ci constate que depuis trois semaines, Fabrice est posté comme opérateur! Il s'en étonne. De conserve ils lui répondent :

*" Non ça va pas ce système, les mecs sont paumés, c'est pas un bon truc : il ne peut pas y avoir 2 chefs ! "*

Et Fabrice de préciser :

*" On a demandé aux gens qui ils préféreraient comme chef. Et ils ont choisi Jean-Luc, j'ai donc décidé de redevenir opérateur à plein temps!"*

Le petit patron prit acte de leur décision, les félicita pour leur sagesse et précisa à Fabrice qu'il le remerciait au nom de l'ensemble des membres de la tribu, qu'il appréciait sa très grande honnêteté intellectuelle et que bien entendu si l'opportunité se représentait, il reprendrait l'animation d'une mini-usine.

Il lui suggéra de plus de profiter de cette période de retour à plein temps en production pour analyser, critiquer, améliorer les postes de travail où il travaillerait et qu'il lui accordait un crédit illimité sous réserve que, par respect pour les autres opérateurs, il fasse sa cadence quotidienne.

C'est ce qu'il fit pendant près de deux ans, et il faisait même plus que la cadence moyenne de la mini-usine.

Au bout de trois mois, tout en produisant ses 2000 pièces quotidiennes, il remarqua que systématiquement pour faire un alésage H7, il y avait 2 têtes d'usinage : l'une dotée d'un foret, l'autre équipée d'un alésoir.

Il s'enquit du pourquoi auprès du B.E. et bien entendu, il lui fut répondu qu'il était impossible en une seule passe d'obtenir la qualité de l'alésage !

Comme dans notre système il n'y a pas de service achat, les représentants de fournitures extérieures traitent directement avec les leaders et parfois même avec les opérateurs.

Donc Fabrice, tout en assumant ses productions quotidiennes, fit venir divers représentants et sous-traitants affûteurs et en liaison étroite avec les uns et les autres, il fit des essais d'un foret alésoir à 2 étages qui permettait de faire les deux opérations en une seule passe.

### **Et ne sachant pas que cela était impossible, il y arriva !**

Ainsi toutes les machines d'usinage furent-elles modifiées pour récupérer une tête sur deux pour toute opération d'alésage des fûts des fourchettes, qui sont fort nombreuses dans l'entreprise, car fabriquant quelques 100.000 fourchettes de boîtes de vitesses par jour, 100.000 fois par jour on procédait à une opération dorénavant superflue!

Curieusement cette idée fut soumise au Trophée Qualité mais le jury d'opératrices et d'opérateurs ne lui accorda qu'une faible reconnaissance.

Explication de texte

Les américains ont une formule qui leur est chère :

**« Il était un innocent qui ne savait pas que la chose était irréalisable, alors il l'a faite. »**

Il faut des B.E. bien sûr, mais souvent ceux-ci trop spécialisés sont prisonniers des impossibilités apprises.

C'est une des règles de base du KAIZEN "***c'est celui qui fait qui sait !***"

D'où l'intérêt à donner le maximum de pouvoir à ceux qui font !

**D'où l'intérêt à ne pas avoir de structure en production car la structure est payée pour savoir, et se faisant, par simple instinct de conservation, interdit toute délégation de savoir !**

Qui plus est, la structure est composée de gens qui ont été à l'école, et qui donc ont **appris les impossibilités!**

Toute personne qui a appris un peu de mécanique sait que pour faire un usinage qualité H7 il **FAUT** un foret et un alésoir, donc aucun BE ne concevra jamais une machine à une seule tête d'usinage pour ce faire!

Mac GREGOR, le chantre de l'homme "Y" systématiquement considéré comme bon, dit clairement que l'imagination créative est la même chez tous les individus quelque soit sa formation !

Cette histoire prouve même que moins l'homme est cultivé, moins il connaît d'interdits, donc plus il progressera.

Autre exemple vécu:

Lorsque l'on produit 100.000 fourchettes par jour, même si l'on n'a que 1 pour Mille de pièces rebutées, car mauvaises, ou de réglage, cela en fait tout de même quelque centaine par jour.

Afin de recycler le métal le B.E. avait conçu une machine pour faire sauter les rivets et désolidariser les parties en acier, revendues en ferraille, des parties en cuivreux refondues.

Démarche tout à fait logique: on démonte mécaniquement ce que l'on avait mécaniquement monté!

Sauf que, comme cette opération était pénible, un jour Eric, un opérateur d'usinage balança les ensembles à démonter directement dans un four: le laiton fondit rapidement, et avec une écumoire il récupéra les parties en acier bonnes pour la benne à ferraille!

Il est allé directement au résultat sans s'encombrer de démarche intellectuelle compliquée!

L'opération est 100 fois plus rapide et atteint directement son but: recycler à moindre coût l'alliage cuivreux!

Cette innovation à la base, par la base, et pour la base, constitue l'essentiel de la démarche d'augmentation de performance des **process** de la Fonderie!

Le B.E. lui à pour vocation l'augmentation de la performance des **produits**, en les remettant en cause, dans le cadre d'un cahier des charges, grâce à des logiciels permettant de simuler les performances des différentes évolutions possibles.

Cette dernière démarche ne fait pas la différence dans la compétition industriel, car toutes les entreprises ont les mêmes logiciels, les mêmes ordinateurs voire les mêmes ingénieurs, alors que toutes les entreprises n'ont pas l'intelligence d'accorder à leurs ouvriers et ouvrières la liberté de progresser à leur guise, d'agir librement sur leur environnement pour travailler plus CONFORTABLEMENT!

On remarquera que généralement c'est la recherche d'un plus grand confort qui amène aux innovations productives majeurs: Fabrice a supprimé une tête

d'usinage parce que ça l'embêtait d'en régler deux, Eric a tout jeté dans un four car il trouvait pénible de travailler sur cette machine de désassemblage (démonter est toujours plus compliqué, donc pénible, qu'assembler)

### ***Le confort est productif est une des loi de base du KAIZEN***

En résumé:

Il y a trois niveaux d'innovation:

- organisationnelle (comment j'utilise mes armes)
- au niveau du produit ou du service (trouver de nouvelles armes)
- Au niveau du process (fabriquer autrement mes armes)

L'innovation **organisationnelle** (comment j'utilise mes armes) **est le fait du patron**: est celle qui coûte le moins cher, qui rapporte le plus mais qu'on a du mal à mettre en place car elle remet en cause la structure!

Exemple: en 2006 FIAT allait très très mal !

Le nouveau grand patron n'a pas licencié un seul ouvrier mais 6.000 cadres de fabrication qui avaient créés 6.000 chapelles nœuds de pouvoir!

En 2007 FIAT est le constructeur automobile européen qui progresse le plus!!

Les 6.000 cadres mettaient de la viscosité dans le système, leur simple suppression à redonner de la fluidité!

L'innovation **produit** (quelles sont les armes nouvelles) **est le fait de la structure**: des ingénieurs, avec des logiciels, et comme tout le monde a les mêmes ingénieurs et logiciels, la seule manière de se distinguer est de faire travailler les Bureaux d'études et laboratoires en 2, voire, si besoin est, en 3 équipes.

Cela permet de répondre deux fois plus vite ou d'étudier deux fois plus que les concurrents, de plus deux cerveaux qui se succèdent sur la même étude ont une créativité trois fois plus grande qu'un cerveau seul

### **L'innovation produit crée l'activité, pas la pérennité ni la richesse!**

L'innovation process est le fait des opérateurs et opératrices qui ne peuvent passer à l'action que si on supprime toute structure en fabrication, puisque celle-ci payée pour prendre des initiatives, interdit aux opérateurs d'en prendre!

### **L'innovation process, (comment je fabrique les armes) **est le fait des opérateurs****

#### **Elle crée la pérennité et la richesse!**

Dernier point: le bonheur n'est pas d'émettre **des idées** (surtout quand celles-ci sont jugées par la structure)

Le bonheur c'est **de faire**, de réaliser, de concrétiser soi-même ses idées d'action, sans filtre ni jugement d'autrui!

C'est un des points forts de la fonderie: le distinguer entre **l'idée** et **l'action**:

- La plus part des entreprises ont des bourses à idées:
- Les opérateurs qui ont une idée la décrivent dans un document
  - Ce document est régulièrement examiné par un comité qui va chiffrer son coût d'application, combien elle rapporte.....
  - Puis si l'idée est retenue elle sera mise en place par le service entretien par exemple
  - Puis on vérifiera de la justesse de l'amortissement prévu
  - Puis on définira comment rétribuer l'idée
  - Etc.....

Bref un truc compliqué, qui crée la suspicion au point que couramment on entend dire: "*Moi je leur donne plus mes idées, car les méthodes les bloquent et les ressortent 2 ans après en disant que c'est leur idée!*"

Dans la fonderie, on ne parle que des **actions mises en place!**

Comment ont elles été mises en place?

Peu importe, c'est la liberté et l'espace de liberté de chacun, c'est peut être en dehors du temps de travail, pendant le temps de travail, en ayant pris de l'avance ou en s'étant débrouillé directement avec un gars de l'entretien ou de l'outillage...peu importe.

Quand l'action est en place son auteur la décrit dans un document avec des photos par exemple, et chaque mois un jury qui n'est jamais le même se réunit.

Ce jury de 9 personnes est formé comme ça, "en allant: le petit Patron fait son tour d'usine et au hasard demande, qui est libre avec nécessairement une majorité d'opérateurs et opératrices.

Ainsi ce sont des opérateurs qui jugent des actions d'autres opérateurs!

L'action retenue permet à son auteur-acteur d'être nommé "Homme" ou "Femme" qualité du mois: elle ou il voit son nom gravé sur une belle plaque en laiton portée sur un blason en bois dans l'entrée de l'usine, comme dans le couloir du personnel.

En juillet, tous les hommes et femmes qualité du mois présentent leur action avec des échantillons, ou en invitant les jurés à venir voir sur place dans l'usine, à un jury de personnalités extérieures à l'usine: des professeurs, étudiants, journalistes, clients, fournisseurs..

Ce jury vote à bulletin secret avec un huissier de justice, et 15 jours plus tard le jour de la fermeture pour congés, sur le parking trône une voiture toute neuve (qui à été exposée quelques mois auparavant dans l'usine) et solennellement l'huissier ouvre l'enveloppe et annonce l'homme (ou la dame) qualité de l'année est...."

Et le gagnant se voit remettre sous les applaudissements les clés et papiers du véhicule par un membre du jury ! (Un client si possible pour le flatter!), de plus il est le seul de toute l'entreprise à disposer d'une place de parking réservée à son nom.

Voilà un système simple, convivial qui n'a jamais amené, en 25 ans, aucune contestation, et puis une voiture c'est quand même autre chose qu'une prime de quelques centaines d'Euro!

Cette démarche est conforme à une des quelques règles simples garantes de la cohérence de la fonderie: LOTO et pas LOTERIE:

La loterie est un système où tout le monde gagne peu; le loto permet à un seul de gagner gros et à tous de rêver de gagner, or c'est le rêve qui est moteur d'action!

C'est pourquoi il faut récompenser **les actions mises en places** et non les idées émises!

De plus, pour récompenser les opérateurs qui, sans qu'ils s'en rendent même compte, ont mis en place une action remarquable, chaque mois les leaders se réunissent et désignent un lauréat que l'on appelle en séance que l'on applaudit et félicite et qui se voit remettre une gratification de 1.000€!

## **Loto / Loterie :**

C'est **le rêve** qui entraîne les gens.

La loterie est un jeu où tout le monde gagne peu et **personne ne rêve !**

Le succès du loto vient du fait que rares sont ceux qui gagnent mais ils gagnent très gros et donc tout le **monde rêve de gagner** gros.

Fort de cette évidence, il n'y a, dans la fonderie, que des « règles loto ».

Par exemple don d'une voiture au gagnant du trophée innovation par l'action en fabrication

Ou plus simplement pour récompenser le présentéisme, il est attribué tous les 2 mois, par tirage au sort, parmi les gens de fabrication qui n'ont jamais été absents pendant cette période, 1000 € à une seule personne et non pas 10€ à tout le monde.

De même le trophée Kaizen est doté d'un prix pour une personne chaque mois 10000€ etc.

Cette règle est l'une des règles de base du système et tout leader qui proposerait un principe de motivation basé sur la loterie sait d'avance qu'au nom de la cohérence des valeurs de l'entreprise, sa proposition serait rejetée par principe.

*"Le sentiment d'équité ne naît pas de la rigueur des lois, mais de la rigueur de leur application",*

Or on ne peut appliquer avec rigueur que des règles simples!

Et celles de la loterie sont compliquées!

