

### Chapitre 3:

## CE QUE L'HOMME JEUNE, PAS ENCORE PATRON FIT ET NE FIT PAS

ou

### Histoire de ses 4 mois de " tourisme " dans l'usine

Son parachutage ayant été impromptu, il n'avait évidemment pas imaginé avoir la chance et l'opportunité de diriger à terme une si belle entreprise, et pris de court, il proposa à Dominique, qui devait quitter l'entreprise fin juillet, **de ne rien faire**, de ne toucher à rien et de **regarder** du mois d'avril jusqu'à fin juillet.

Il s'installa donc dans un bureau vacant, et en bon touriste, passait son temps à faire des tours d'usine, à discuter avec les uns et les autres et à assister à toutes réunions sans y participer.

De plus, Dominique étant un homme à très forte éthique, il n'a jamais formulé un jugement sur ce qu'il faisait, ni sur aucun de ses collaborateurs.

Il gérait parfaitement l'usine comme on gérait une usine dans les années 70, c'est-à-dire que :

- il avait un bureau à l'étage avec une fenêtre qui permettait d'avoir une vue sur l'ensemble de l'usine,
- il y avait les pointeuses, un règlement intérieur avec les règles classiques de l'époque :
  - si on arrive 5 minutes en retard, on retranche 5 minutes sur la paye
  - si on arrive 2 x 5 minutes en retard, on retranche 15 minutes sur la paye
  - si on arrive 3 x 5 minutes etc.
- il y avait un magasin fermé et géré par un magasinier
- il y avait des distributeurs de boissons payants, avec l'été un forfait de jetons gratuits qu'il fallait aller chercher au standard.
- Il y avait un Service Achats, un Service du Personnel, une fonction Planning, des Régleurs, des Contrôleurs, des Chefs d'Ateliers, des Chefs d'Equipe, des Chefs de Services,
- Il y avait le Repas Cadre annuel
- Il y avait la cérémonie quotidienne, d'ouverture du courrier par la Direction
- Il y avait un Comité de Direction, des réunions cadres, des réunions planning, des réunions de synthèse des problèmes qualité rencontrés le mois précédent
- Des primes mensuelles, de qualité, de tonnes produites, de présentéisme, de chaleur en fonderie
- Il y avait des clés à molettes, pour économiser l'outillage et ne pas s'habituer au luxe
- Il y avait comme partout dans la région à l'époque, régulièrement et de façon tournante par atelier, un peu de chômage partiel, en fin de mois, pour maintenir une certaine pression

Bref, il y avait tout ce qu'il fallait pour qu'une entreprise fonctionne bien, et elle fonctionnait bien.

Les délais, de "*l'époque*", étaient respectés. La qualité, de "*l'époque*", était convenable et l'entreprise gagnait quatre sous.

Donc rien de choquant et il est fort probable que si le jeune homme avait pris la succession de Dominique immédiatement, les choses seraient restées en l'état, d'autant plus que ni les salariés, ni l'encadrement ni le grand Patron ne souhaitaient une évolution.

Le cahier des charges du grand Patron avait été fort simple et conforme à sa philosophie. Lorsqu'il lui avait annoncé :

*" Ils ne t'ont pas bouffé ? Alors tu restes ! "*,

Il avait complété :

***" Objectif : fais-moi du fric et ne vas pas en prison ! "***,

Ce qui dans son langage viril et imagé voulait dire :

*"Tu as toute liberté d'action, dans le respect des lois "*.

Donc il faisait son tour d'usine régulièrement.

Au début, autant les ouvrières trouvèrent ça gentil, autant certains ouvriers trouvaient ça bizarre. Peut-être était-ce une forme de timidité car normalement en Picardie à cette époque, les "Chefs" traversaient les ateliers avec l'air préoccupé, et ne discutaient pas avec les uns ou les autres.

Par contre ce qui était systématique, était que quand il pénétrait dans un atelier, le cadre responsable de cet atelier ne le lâchait pas d'une semelle. Cela devenait comique car lorsque il passait d'un atelier à l'autre, le 1<sup>er</sup> cadre s'arrêtait à la "frontière" et était relayé par le responsable de l'atelier suivant.

Ce petit jeu dura jusqu'au jour où il réunit les cadres concernés et leur dit :

*« J'ai bien compris que chacun d'entre vous a fait pipi autour de son service ou de son atelier. Mais ce que vous n'avez pas vu c'est qu'en arrivant, dès que je suis descendu d'hélicoptère, moi, j'ai fait pipi tout autour de l'usine. Donc je suis partout chez moi. »*

A partir de ce jour, les choses allèrent mieux et s'arrangèrent d'autant mieux que très vite, les chefs concernés se rendirent compte que, il ne parlait jamais travail avec les ouvriers, il leur parlait d'eux, leur demandait combien ils avaient d'enfants, où ils habitaient, leur passe-temps, leur sport favori, bref, que des choses insignifiantes et sans danger pour eux, les Chefs.

Donc en faisant son tour quotidien, il regardait.

IL regardait d'abord **DEHORS** :

Dominique lui présenta le Maire, le Député, les banquiers, les responsables de l'ANVAR, de l'ADEPA, de l'ANPE, de la CRAM, l'Inspecteur du travail, bref tous les partenaires utiles et indispensables.

Il l'accompagna visiter tous les clients, les gros comme les petits, et le présenta aux patrons locaux pour lui permettre de créer un réseau.

Bref, Dominique lui fit rencontrer tous les gens qu'il connaissait au dehors et il pût mesurer l'estime sincère et souvent l'amitié que tous ces partenaires et clients avaient pour lui.

IL regardait aussi **DEDANS** :

Un jour, en faisant son tour, il tomba sur Alfred, qui attendait devant le guichet du magasin. (On attend toujours aux magasins, même quand on est seul !)

Il s'enquit de sa présence, Alfred lui répondit :

*" Je viens changer ch'gants !" en complétant "ben j'ai ch'bon du chef, et les vieux gants !"*

En fait la règle du jeu était la suivante :

Quand un ouvrier avait de vieux gants, il devait les montrer à son chef d'atelier qui lui faisait un bon. Avec ce bon il allait au magasin, traversait l'usine, aller pisser un coup, discutait un peu sur le trajet, sonnait au magasin, attendait que le magasinier arrive, et en échange du bon, et des vieux gants, on lui donnait des gants neufs. Le tout prenait bien 10 bonnes minutes !

Le jeune homme se renseigna à la compta, et apprit que la machine sur laquelle travaillait l'ouvrier coûtait 600 F/h soit 10F/min et que les gants eux coûtaient 5,80F.

Il se dit alors que cela faisait cher de la paire de gant, et que, sans aucunement encourager le vol, si l'ouvrier en prenait une paire de temps en temps pour jardiner tout le monde s'y retrouverait largement.

Il se fit la même remarque en ce qui concerne les distributeurs de boissons.

Renseignement pris une dosette de café + un gobelet + une dosette de sucre + une cuillère en plastique coûtaient 38 centimes, alors que faute de monnaie, ou parce qu'il n'y avait qu'un distributeur pour toute l'usine 3 à 5 minutes étaient perdues pour rien, ce qui mettait le café à 30 ou 50 F, ce qui faisait cher tout de même pour un café payant !

Et quand, en été, les boissons étaient gratuites, le temps d'aller au standard chercher les jetons....

Il remarqua que lors des réunions mensuelles d'analyses de la non qualité du mois précédent, on évoquait des problèmes qui remontaient à plusieurs semaines et dont plus grand monde ne se souvenait, surtout pas l'ouvrier qui entre temps avait rencontré d'autres problèmes, qui avaient occultés les précédents.

Cela lui rappela la perception du temps, de sa fille quand elle était petite : elle raisonnait en unité de Dodo : on avait vu Mamy il y a un Dodo; à plus de 2 Dodos c'était l'infini !

Il se dit que pour quelqu'un qui fait de 5.000 à 10.000 pièces par jour, jours après jours, cela devait forcément être de même (voir fiche N° 72 jointe)

Il remarqua que la cérémonie quotidienne d'ouverture du courrier ne servait pas à grand-chose non plus, car 95% des lettres ne concernaient pas la direction, et que surtout quand Dominique était absent, on attendait son retour pour ouvrir le courrier...

Il remarqua, qu'Antoine, le responsable de l'établissement des gammes pour remettre les prix, faisait transiter de service en service chaque dossier, ce qui fait que parfois on mettait plusieurs semaines avant de décliner une affaire, qui, à la seule vue du plan n'était à l'évidence pas pour nous, et que Michel, le patron de l'outillage, annonçait des délais de réalisation d'outillage en cumulant les délais de toutes les demandes de prix, alors qu'a peine 10% étaient potentiellement pour nous !

Il remarqua que durant les réunions hebdomadaires de planning, tous les cadres passaient  $\frac{3}{4}$  d'heure à régler des comptes entre eux, devant le Directeur pour expliquer pourquoi ils n'avaient pas respecté le planning de la semaine écoulée, et seulement quelques minutes à préparer l'activité de la semaine à venir.

Il se dit que faire la chose **à priori** ne servait pas à grand chose.

Il remarqua que le quart de l'usine était plein de bennes, jusqu'au plafond, et se demandais comment on pouvait faire du FIFO avec des bennes empilées les unes sur les autres.

Il remarqua qu'à force d'utiliser des clés à molettes, par souci louable d'économie, la plupart des boulons et écrous étaient arrondis, et qu'on perdait beaucoup de temps à les débloquer avec des clés à griffes, ce qui arrondissait encore d'avantage ces écrous et boulons.

Il remarqua que le soir c'était la course vers les pointeuses, et que souvent certains attendaient, aux environs de la pointeuse, la sonnerie pour pointer.

Il remarqua que le Directeur passait plus d'une journée par mois pour calculer, avec chaque cadre, les primes mensuelles de leur personnel, et que la cote d'amour, officieuse par ailleurs, avait un coefficient, tout aussi officieux, très important.

Il se dit que la part de la prime basée sur le tonnage produit, était un peu injuste, car l'ouvrier n'y était pour rien s'il y avait plus ou moins de tonnes à produire.

Il se dit aussi que la prime de chaleur, en fonderie certains mois d'été, était un peu ridicule, **car ce n'est pas parce que l'on donne une prime aux fondeurs qu'il fait moins chaud**, de plus il remarqua que les fondeurs avaient tendance à fermer les fenêtres par temps chaud car la prime était proportionnelle à la chaleur relevée dans l'atelier !

Il remarqua que le chômage partiel en fin de mois n'était pas toujours très justifié, car souvent on avait du mal à livrer en début de mois, et il se dit que quand s'était justifié, ce n'était pas la faute des ouvriers, mais peut être plus de la faute du commercial, qui lui n'était pas mis en chômage.

Il se dit aussi qu'un seul commerçant, en plus du Directeur, qui par ailleurs avait trouvé des débouchés très importants pour la fonderie, ce n'était pas beaucoup !

Il se rappela sa jeunesse quand il draguait, le plus dur ce n'était pas de faire l'amour avec les filles, le plus dur était de les amener dans le lit.

Il se dit qu'il faudrait avoir plus de monde pour amener les clients dans le lit de l'entreprise.

Il remarqua que les Picards utilisaient deux expressions inconnues de lui, les picards disent: " **On va faire en allant!** ", et il utilisent parfois le verbe " **se mucher** "

Il demanda à Roland, le cadre ayant débuté comme ouvrier en fonderie à l'âge de 14 ans, qui incarnait la mémoire collective de l'entreprise, ce que cela voulait dire. Roland en guise réponse lui suggéra d'aller visiter des *muches* !

Ainsi donc les muches étaient un truc qui se visite !

Il découvrit que, en Picardie, sous certains villages, il y avait copie conforme de toute l'infrastructure du village : s'il y avait 300 familles, il y avait alors 300 pièces souterraines, parfois à 30 mètres sous terre, appelées des *muches* qui communiquaient avec les maisons par les cheminées, .Il y avait une place centrale, une chapelle, la salle à manger du seigneur locale, sa cuisine, et même le passe-plats entre les deux pièces. Il y avait des écuries, des étables, des greniers. Bref tout ce qu'il fallait pour que le village continue à vivre en cas d'invasion

Il connaissait les deux grandes stratégies qui menaient le monde:

1) L'affrontement directe type Clausewitz ou Napoléonien :

Soit une peuplade A avec un concept A protégée par une forteresse

Soit une peuplade B avec un autre concept B, qui n'aura de cesse d'assiéger, d'envahir, de détruire la forteresse des adeptes de l'idée A pour imposer son idée.

C'est cette stratégie qui a conduit les Américains à faire la guerre au Vietnam, car à priori ils ne manquaient pas de riz, et n'avaient pas l'intention d'annexer le Vietnam et d'en faire la 54eme étoile de leur bannière !

2) Le non affrontement type Tsun Tsé ou Mao Tsé Tung :

Les partisans de l'idée nouvelle sont tellement convaincus de sa force que nul n'est besoin d'assiéger la forteresse des partisans de l'idée opposée. Ils en font le tour, occupent le terrain, et continuent leur chemin, et telle l'eau qui finit par attaquer les roches les plus dures, la force de leur idée finie par s'imposer !

Dans les deux cas c'est *l'idée* qui génère *l'action*, c'est la *réflexion* qui induit *l'action* ! Et l'idée peut conduire à la mort !

Le Picard, lui, les idées des autres, ils s'en moque.

Quand un envahisseur se présentait avec une idée X ou Y sans même chercher à connaître cette idée, il se ***muchait*** en mettant à l'abri tous ses biens et même sa structure sociale, pour reprendre le cours normal de sa vie, le danger passé !

Imposer son idée ne l'importe pas, il accorde la primauté de la ***vie*** à ***l'idée***, de ***l'action*** à ***la réflexion*** !

A priori pour les autres peuplades la ***réflexion précède l'action*** ils cherchent à ***comprendre pour faire***.

En Picardie c'est ***l'action qui engendre la réflexion***, on ***fait pour comprendre***.

D'où l'expression « ***faire en allant*** » : faire puis réfléchir pour aller plus avant !

En Picardie on ***fait*** d'abord, et on ***réfléchit*** après, et cela se voit dans les charpentes :

Ailleurs on commence par faire un plan, puis on débite et conforme le bois selon le plan, puis on dresse la charpente.

En Picardie, on essaye des bouts de bois, souvent de réemploi, et quand deux s'ajustent bien, on cheville, on dresse l'ensemble. Puis on regarde parmi les bouts restants celui qui complète au mieux le premier assemblage, ainsi de suite; on fait ***EN ALLANT***.

C'est pour cela que les charpentes et les colombages ne sont pas droits, mais ce faisant, non seulement on va beaucoup plus vite à bâtir, mais en plus comme la fibre du bois est respectée, les charpentes sont beaucoup plus solides et durent plus longtemps.

Cette manière d'être et de procéder lui rappela un passage du film "un taxi pour Tobrouk".

Lino Ventura, le pragmatique, et Charles Aznavour, l'intellectuel, sont en panne sèche dans le désert. Lino Ventura s'éloigne un jerrycan à la main et Aznavour l'interpelle :

- " Où vas tu ? "

Réponse :

- " ***Un con qui avance va plus loin que dix intellectuels assis !*** "

Cette vérité lui plaisait bien, il la fit donc sienne, l'utilisa souvent, et fut ainsi toujours compris par ses Picards de collaborateurs.

De plus Roland lui expliqua que dans la muche était caché le bien le plus précieux du village : les semences de la prochaine récolte ! Il importait donc de tenir secret au sein du village les entrées des muches, pour éviter que des membres d'autres villages ne les révèlent à quelques envahisseurs. D'où un très fort sens d'appartenance à une collectivité restreinte et une défiance des "étrangers".

Plus tard il découvrit qu'un autre peuple, parfois se **muchait** collectivement pendant des siècles, et **FAISAIT** toujours pour **COMPRENDRE**; et avait un très grand sens du collectif; il s'agissait **des Japonais** !

C'est pourquoi il n'eut pas beaucoup de mal à adapter sur un mode judéo-chrétien Picard, les outils Japonais !

Plus tard il remarqua que L'ACTION générait dans mes troupes de L'OPTIMISME,

Alors que trop de REFLEXION générait un certain PESSIMISME, cela résultait sans doute de ce particularisme régional.

C'est pourquoi s'efforça toujours, par la suite, de **faire d'abord et d'expliquer un peu après**, quitte à faire marche arrière, quand parfois la réflexion de son entourage lui prouvait qu'il s'était fourvoyé.

Il remarqua enfin que les gens étaient tristes, regardaient souvent les horloges dans les ateliers et couraient presque en partant du travail.

Il remarqua tout ça sans avoir aucune réponse à proposer pour les cas les plus importants !

### ***Faire en allant oui, mais faire quoi ?***

Il se rappela ses cours d'O.S.T., au CNAM de Reims, les relus et les trouvait dépassés.

Il chercha donc à se former à nouveau, et découvrit un organisme de formation qui s'appelait l'AFPIMM, qui était dirigé par une charmante Dame au nom tout aussi charmant, dans des locaux eux aussi charmants : un ancien appartement en étage rue de Rome près de la gare St Lazare.

Il y rencontra des gens curieux, qui disaient : " **chic un problème ! On va pouvoir progresser !** ". Alors que la tendance à l'époque était plutôt "merde un problème !"

Qui parlait de SPC de KANBAN, de JEU D'ECHEC et de JEU de GO, de TPM de SOCIODYNAMIQUE, de PROJET D'ENTREPRISE.....

Il y rencontra surtout Jean Christian FAUVET dont l'enseignement lumineux devait servir de soc à son évolution-révolution !

Il les rencontrait mais dans l'immédiat ne savait que faire de l'enseignement. Pour l'heure, les mois d'avril, mai, juin, juillet s'était écoulés.

Fin Juillet jour de la fermeture de l'usine pour les congés, on fit une grande fête :

Le Patron était venu, d'un coup hélicoptère, faire un beau et émouvant discours,

Dominique y répondit avec beaucoup d'émotions,

Les ouvriers lui remirent, en remerciement de l'excellent travail qu'il avait accompli, un beau cadeau.

On bu le verre de l'amitié, et on se sépara.

Dominique lui remit symboliquement les clés de l'usine qu'il avait bâtie et qui portaient encore ses initiales.

Puis tout le monde, la larme à l'oeil partit en vacances.

IL mis à profit le mois d'Août pour rapatrier et installer sa petite famille, ce qui lui occupa l'esprit, sauf une fois !

La fois où sa tondeuse 'ratatouilla'.

Heureusement cet incident advint la dernière semaine de congé, car après il eut souvent une boule d'angoisse au niveau de l'estomac.

Sans doute que trop de réflexion générait en lui un certain pessimisme, et que ce faisant, il devenait tout doucement PICARD

## HISTOIRE DE LA TONDEUSE:

Donc courant Août, l'homme jeune, presque petit patron naïf et paresseux tondait sa pelouse, un samedi après midi, quand il lui sembla que la tondeuse ne fonctionnait pas bien.

C'était une tondeuse achetée d'occasion dans la précipitation de son installation imprévue.

Elle n'était certes pas en panne, mais le moteur avait des ratés, ça "ratatouillait" par moment. Bref il prit la décision d'arrêter l'engin, et à l'instinct, à l'intuition, lui qui avait toujours bricolé des motos, et autres engins volants alla dans le garage prendre la clé à bougie, revint dans le jardin, démontra la bougie, constata que les électrodes étaient encrassées et anormalement écartées, les nettoya, remonta la bougie, relança le moteur, mit la clé dans la poche et reprit sa ronde.

Pour éviter d'avoir à ramasser l'herbe, il tournait du bord vers le centre de la pelouse afin de broyer à nouveau l'herbe fauchée au passage précédent.

Il tourna donc suivant la géométrie du jardin en évitant les arbres et les fleurs, assez satisfait de lui même, assez satisfait d'avoir trouvé pile le défaut, et ce du premier coup.

Tout en tournant il se demanda comment un incident similaire se serait réglé à l'usine ?

Son cerveau déroula la seule chronologie possible de résolution de l'incident, compte tenu des usages dans l'entreprise en ce début des années 80 :

- Jules constate que sa tondeuse, la tondeuse N°14, ratatouille
- Jules ne s'arroge surtout pas le droit de toucher à quoi que ce soit, ce n'est pas son rôle d'ouvrier, il appelle le régleur.
- Le régleur constate le dysfonctionnement, bricole un peu, puis considère que ce n'est pas un problème de réglage mais d'entretien. Il prévient donc le chef d'atelier, qui dans l'immédiat met Jules sur une autre tondeuse, car au nom de la productivité, il n'est pas question de laisser un ouvrier attendre les bras ballants que l'on répare sa machine !
- Le chef d'atelier qui n'a que 20 ans d'ancienneté prévient son chef de service, car il est encore trop jeune pour se permettre de contacter directement le service entretien. Seuls quelques très anciens, à la veille de la retraite peuvent se permettre d'ainsi transgresser la hiérarchie !
- Le chef du service des tondeuses contacte donc le patron de l'entretien qui envoie un mécanicien
- Le mécanicien à tout hasard démonte et nettoie le carburateur, et constatant que cela ne va toujours pas prévient l'électricien (les spécialistes savent bien que généralement un carburateur démonté, remonté fonctionne moins bien qu'avant !)

- L'électricien après avoir vérifié les connexions diverses, démonte la bougie, l'apporte au magasin, demande une bougie **neuve**, et remet la bougie défectueuse au magasinier, car quand on est un professionnel digne de ce nom, on ne perd pas son temps à nettoyer une bougie !!

- Le magasinier met la dite bougie dans le stock des bougies à *restaurer*, car dans un souci d'économie, quand il y a un creux au service entretien, un jeune sable les électrodes, les calibre, et on range alors les bougies dans le stock des bougies *restaurées*. (Il est à noter que comme jamais personne ne demande de bougies restaurées, régulièrement, en fin d'année, au moment de l'inventaire le comptable demande que l'on se débarrasse de ces bougies pour éclaircir les stocks !)

- Donc l'électricien monte la bougie neuve sur la tondeuse N°14, appelle le régleur

- Le régleur remet la tondeuse en route et appelle un contrôleur
  - Le contrôleur vérifie que la tondeuse coupe bien, à la bonne hauteur, avec la bonne largeur, et prévient le chef d'atelier que tout est rentré dans l'ordre
  - Le chef d'atelier remet alors Jules sur sa tondeuse
- Et tout rentre dans l'ordre !

Au fur et à mesure que son cerveau déroulait cette chronologie un sentiment d'angoisse puis de panique le prit aux tripes !

Le coeur battant, il arrêta de tondre, s'assit dans l'herbe, alluma une cigarette en se disant :

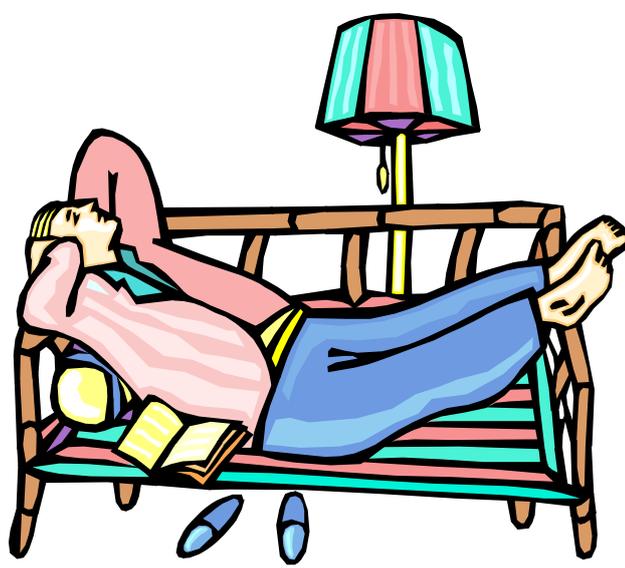
*" Je n'y arriverai jamais ! Jamais je n'arriverai à faire en sorte que Jules puisse un jour avoir la liberté de dépanner lui même sa machine, de disposer de SA clé à bougie et d'une bougie d'avance. Et si j'y arrive, alors qu'est ce que je vais faire des régleurs, des contrôleurs, des chefs d'ateliers, des chefs de service !"*

Une forme de bon sens le poussait à ne pas se résigner; ce qui était vrai dans un jardin devait l'être aussi à l'usine, surtout qu'il était certain que le week-end, Jules n'avait besoin de personne pour entretenir et dépanner sa propre tondeuse !

Inconsciemment, cette incident lui fit prendre conscience que :

- Pour que l'entreprise soit réactive, il fallait que les décisions soient prises par les ouvriers eux-mêmes, en temps réel, sur le terrain !
- Qu'un bon ouvrier était un ouvrier qui prenait des initiatives !
- Que tous les ouvriers, chez eux, prenaient des initiatives !
- Que la structure de fabrication ne se justifiait que par le phagocytage de la prise d'initiative !
- Qu'il fallait donc supprimer cette structure, ou du moins la réorienter vers d'autres missions.

Quelques années plus tard, s'il arriva à instaurer une structure en fabrication à 2 niveaux (opérateurs, leaders) c'est en grande partie grâce à ce ratatouillage de tondeuse !!



## FICHE N° 72

### *REGLE DU « UN DODO »*

Quand nous étions "petits", nous avons une perception limitée de l'espace et du temps.

Nous avons une perception fractionnée des choses:

L'ESPACE était une suite d'endroits différents sans liaison entre eux: il y avait la maison, l'école, chez Mamy, chez Tonton. Tous ces lieux étaient clairement identifiés individuellement mais n'étaient pas positionnés les uns par rapport aux autres.

De même le TEMPS était une suite de "**présents successifs**" (J.C Fauvet), sans continuité sans liaison entre le passé et le présent.

Le temps était décomposé en suite de DODO.

Le DODO était l'unité de temps!

Et une unité très limitée!

Nous retrouvons bien évidemment ce mode de fonctionnement chez nos propres enfants ou petits enfants vers l'âge de deux ans:

J'ai Vu tonton il y a un DODO ! Ça c'est clair !

J'ai Vu Mamy il y a 2 DODO ! Commence à être lointain!

Au delà, c'est l'éternité !

Il paraît que nous avons gardé un cerveau reptilien des premiers temps de notre évolution. Peut-être !. Ce qui est sûr, par contre, c'est que tous, nous avons gardé un cerveau enfantin.

Ce cerveau enfantin raisonne d'autant plus en DODO qu'il est occupé par une tâche routinière.

L'opérateur sur chaîne qui réalise 6.000 ensembles par jour se rappellera des problèmes rencontrés **la veille**, mais confondra dans un même sentiment de malaise tous les problèmes subis antérieurement.

Donc toute analyse portant sur des faits remontant à plus de UN DODO ne sert strictement à rien, sauf à occuper quelques technocrates amateurs de graphes, courbes et autre Paréto.

Qui plus est, l'opérateur ne comprendra pas que l'on évoque des problèmes qui remontent à une semaine alors que l'on n'est pas capable de traiter ceux de la veille du présent, ou du présent!!

Le principe de cette démarche qualité ESSENTIELLE, est de ne parler, traiter, mettre en place des plans d'actions que sur ce qui s'est passé il y a UN DODO!

Tout ce qui est antérieur et que l'on n'a pas eu l'occasion, la possibilité de traiter, doit être **oublié, effacé**.

D'où l'importance de la gestion promenade quotidienne au niveau des Leaders, des agents Qualités, des Gens de BE, des Commerciaux, du "Chef" bien sûr. Il leur faut chaque jour aller à la pêche des problèmes pour tenter IMMEDIATEMENT de mettre en place des mesures correctives, même simples, même imparfaites, même si elle ne prennent en compte qu'une partie du problème !

Une solution imparfaite qui existe est de loin bien préférable à une solution parfaite qui n'existera jamais! (voir fiche KAIZEN N° 6)

D'où la nécessité d'émettre des avis d'incidents instantanément, pour n'importe quel dysfonctionnement: problème qualité bien sûr, mais aussi attente pièces, absence de papier hygiénique dans les toilettes, bruit anormal sur une machine...

D'où la nécessité de dépouiller ces documents TOUS LES JOURS !

D'où le bannissement des réunions hebdomadaires, voire mensuelle, lieu de brassage d'informations qui n'ont plus aucune saveur pour personne.

Rappelons nous la maxime;

Sur **1.000** informations, on en exploite **100** qui débouchent sur 10 actions, dont **UNE pérennisée !**

**Et le progrès n'est fait que d'actions pérennisées, pas d'informations!!**

Cette petite règle simple du respect de UN DODO permet d'aller directement à l'action sans gérer aucune information, et constitue l'outil majeur de notre démarche

S.D.C.A.

72ème Fiche

## FICHE N° 6

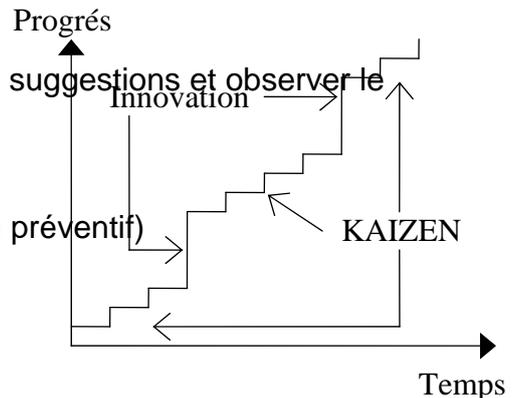
### LE KAIZEN

Le KAIZEN est une démarche de progrès CONTINUE à PETITS PAS complémentaire aux « sauts » de progrès, aux GRANDS PAS PONCTUELS qu'apporte l'innovation.

#### Principes de la démarche :

AMELIORATION = KAIZEN + INNOVATION

- 1- Traitement des problèmes en fonction de leur apparition.
- 2- L'initiative vient du personnel.
- 3- Participation de toutes les personnes concernées :
  - \* les améliorations touchent tous les niveaux.
- 4- Création d'équipes multifonctionnelles.
- 5- Pragmatisme et orientation vers l'action immédiate.
- 6- Recherche d'une meilleure utilisation de l'existant.
- 7- Communication visuelle de l'avancement du projet.
- 8- Utilisation commune d'une méthodologie de résolution de problèmes.
- 9- L'amélioration est continue : pas un jour sans amélioration (5 mn par jour et par équipe).
- 10- Quel que soit le niveau atteint, il est toujours possible de faire mieux.
- 11- « Je veux des résultats et tout de suite! », c'est de l'anti-kaizen.
- 12- Les améliorations sont conduites par le besoin du client (interne et externe).
- 13- Le processus est plus important que le résultat.
- 14- Appliquer le PDCA.
- 15- L'encadrement consacre du temps à écouter les suggestions et observer le processus d'étude de problème.
- 16- L'encadrement porte son attention sur :
  - \* la discipline (respect des principes)
  - \* la gestion du temps (passer du correctif au préventif)
  - \* le développement des qualifications
  - \* l'implication
  - la communication



#### Différences entre KAIZEN et Innovation :

KAIZEN	INNOVATION
ADAPTABILITE	CREATIVITE
EQUIPE	INDIVIDUALISME

GENERALISTE	ATTENTION PORTEE AUX GRANDS SAUTS
ATTENTION PORTEE AUX DETAILS	TOURNEE VERS LA TECHNOLOGIE
TOURNEE VERS LES GENS	INFORMATION FERMEE
ORIENTATION TRANSFONCTIONNELLE	ORIENTATION FONCTIONNELLE (SPECIALISTE)
BATIT SUR LA TECHNOLOGIE EXISTANTE	RECHERCHE D'UNE NOUVELLE TECHNOLOGIE
RETOUR TOTAL D'INFORMATION	FEED-BACK LIMITE

### Règles de base :

- ☞ **C'est celui qui FAIT qui SAIT.**
- ☞ **Il est impossible de faire simple du premier coup**, il faut donc accepter l'idée que l'on détruira demain ce que nous faisons aujourd'hui pour faire plus simple.
- ☞ **Un problème n'a pas qu'une solution**, chaque problème a des causes multiples et donc des solutions multiples, ( ce que confirme le diagramme causes effets ).
- ☞ Il est préférable de mettre TOUT de SUITE en place une petite amélioration qui procure un **avantage IMMEDIAT**, ( même si elle ne règle que 10% d'un problème ), plutôt que d'attendre en vain la solution parfaite et utopique qui ne sera jamais mise en place.
- ☞ Le bien de la collectivité découle directement du souci de chacun **de " se faciliter " le travail.**
- ☞ Personne ne connaît mieux un poste de travail que celui qui l'utilise, et en conséquence personne n'est mieux placé que lui pour trouver le meilleur moyen de le rendre plus confortable.
- ☞ Si on relâche la pression sur l'opérateur, celui ci aura tendance spontanément à mettre en oeuvre des solutions immédiates, simples, qui auront pour effet de lui faciliter le travail.
- ☞ Toute solution qui facilite le travail, mise en oeuvre par ou à l'initiative de l'opérateur, amorce **un mouvement d'améliorations permanentes par effet ludique.**
- ☞ Dès lors que l'opérateur a été encouragé, félicité, pour sa petite initiative, il continuera par étape à améliorer son poste de travail **de façon continue et infinie.**

En un mot le **KAIZEN**, c'est préférer la chose **IMPARFAITE** qui **EXISTE**  
aux choses **PARFAITES** qui **N'EXISTERONT JAMAIS**.

6ème FICHE