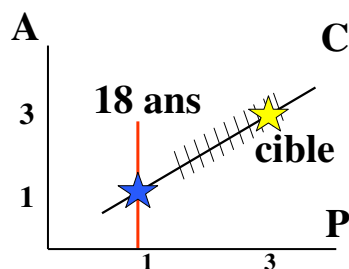


Un cynisme coûteux

Nous avons été sollicité pour intervenir sur un site d'un groupe important, parce qu'il ne générât pas un cash flow comparable aux autres tout en ayant pourtant des activités semblables. Mêmes produits, mêmes machines, mêmes processus. Les différences provenaient du marché plus exposé, disait-on, d'une répartition différente des produits et d'une capacité machine mal adaptée. Les ratios des autres sites, assez proches par leurs performances, appliqués à celui sur lequel nous devons intervenir, faisaient apparaître un déficit de chiffre d'affaires de cinq millions environ.

Lors de l'audit destiné à faire l'état des lieux, nous avons relevé de nombreux cas de non qualité : les livraisons arrivaient en retard et déclanchaient des pénalités, étaient incomplètes et nécessitaient un deuxième envoi, la qualité était



non conforme et provoquait un retour. **À l'intérieur de l'usine, il en était de même avec les ateliers.** Notre attention fut attiré par le fait que le taux de rebut était de 3,3% alors que la moyenne industrielle est d'environ 1,1 %. Notre analyse a rapidement fait apparaître que ni les matières premières, ni les machines, ni les processus, ni les expertises ne

pouvaient être mis en cause. Un examen de l'état d'esprit au travers de réflexions et de comportements étonnants fut révélateur. L'origine de la non qualité était là. Dix-huit années d'une direction autoritaire avaient eu raison de la moindre velléité d'initiative et avaient conduit l'organisation à être passive et cynique. On voyait bien qu'on ne faisait pas bien mais on pensait ainsi punir le patron. Les visiteurs de l'usine, accompagnés d'un directeur, étaient reçus froidement. On en voulait à ces gens « des étages », hautins et méprisants, qui vantaient à leur visiteurs combien belle et grande était l'usine alors qu'il n'y mettaient jamais les pieds et n'avaient pas écouté les suggestions d'amélioration. Maintenant, on n'en faisait plus. Le personnel était absent de l'intérieur, même plus frustré, éteint. Donc on avait pris l'habitude de suivre les règles et injonctions sans le moindre discernement. Ce qu'un chef d'équipe avait pu dire une fois dans un contexte particulier restait valide et était appliqué, alors qu'il était évident que cela ne pouvait plus l'être. Le souci de la conformité était alimenté par la peur de mal faire, du reproche et de ses conséquences. Un film mal placé dans le cadre faisait que l'impression était sur un pli. Il s'en imprimait bien quelques centaines avant que l'opérateur décide de demander si c'est ce qui

est vraiment demandé par le client. Les palettes étaient ainsi mises de côté jusqu'à ce que le vendeur ait pu parler à son client. Ça se terminait par une remise de prix ou simplement à la machine à confetti, c'est-à-dire la phase avec le recyclage dans la pâte à papier. Parfois un film n'avait pas les dimensions exactes et les numéros imprimés plus loin dépassaient, parfois c'était la couleur qui ne correspondait pas, parce qu'on n'avait pas bien nettoyé les cuves. Les sources de non qualité étaient multiples. Une erreur permanente eût désigné un atelier, une petite équipe. Mais là, c'était partout. Le gaspillage et la non qualité avaient ainsi atteint des sommets mais ce n'était jamais saisissable parce que dans cette culture défensive où on prêtait beaucoup d'attention à toujours agir selon l'une ou l'autre des règles énoncées par un directeur, on pouvait toujours se justifier. L'essentiel de l'effort avait porté, de la part de la direction, à trouver des coupables. En réponse le personnel faisait plus attention à toujours être dans les règles : il savait toujours justifier son action et le blâme retombait sur le fait que la direction n'avait pas réussi à prévoir que les petites différences qu'elle avait acceptée pour le client impactait le travail en production – ne seraient-ce que les délais de livraison : un jour plus tôt ? Oui mais la machine XY est prise. Ces impossibilités remontaient à la direction mais trop tard. Un tel état d'esprit, pour durer aussi longtemps, correspond à fonctionner avec des aspirations complètement réduites du fait des perceptions d'un management trop directif. [F(P = 1 et A = 1)] dans notre système de repérage.

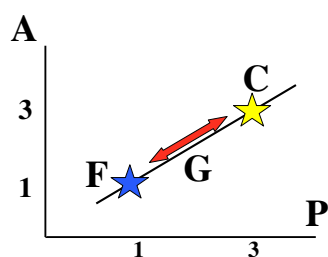
Le problème venait clairement du fait que l'entreprise était sur un marché qui ne se laisse pas décrire d'une manière simple par quelques directives. Sa complexité devait être gérée par la souplesse d'action de l'ensemble, direction et personnel, ce qui ne pouvait se réaliser que par une bonne communication entre les acteurs. Le processus industriel du site est un travail en équipe, de complexité C = 3 – étoile du haut notée cible, qui exige des perceptions et des aspirations de même niveau [F(P = 3 et A = 3)].

En établissant un style de management participatif par l'instauration de cercles de qualité et le MBWA principalement (Management by walking around), j'ai fait monter les perceptions en P = 3 en l'espace de trois mois pour les 300 personnes du site (flèche côté P). Ça a coûté du temps de management mais c'est normal. La tâche des managers est de faire converger les efforts de ses collaborateurs, pas de faire le travail de spécialiste, ce qui est trop souvent le cas, car on nomme manager le spécialiste. Progressivement, parce que A et P sont interdépendants, les employés ont repris espoir de pouvoir vivre des relations normales à l'intérieur de l'entreprise. Leurs aspirations sont assez vite montées en A=3. Ayant la position de directeur général, j'ai donné l'exemple en traversant l'usine chaque matin devant les airs ahuris des ouvriers qui n'avaient pas vu deux fois le directeur précédent en dix ans. Le message non écrit était clair : la direction s'intéresse à ce qui se passe ici. Au cours des premières semaines, j'ai établi des contacts avec les ouvriers et leurs superviseurs directs,

des chefs de ligne. On est passé des regards détournés aux salutations prudentes puis aux sollicitations. J'ai entendu « oui, monsieur le directeur, on pourrait faire mieux et je l'ai dit cent fois mais on ne m'a jamais pris au sérieux! » et répondu « je reconnais votre compétence qui est meilleure que la mienne. Le chef d'équipe a peut-être une idée en tête, nous allons lui demander, ensemble, demain matin. Je veillerai à ce que l'argumentation soit technique et pas évasive. Vous pourrez expliquer votre point de vue en toute sécurité. » La confiance entre nous était déjà établie. C'était le moment de réintroduire la hiérarchie dans le jeu afin que la confiance acquise s'étende à la hiérarchie. Il restait tout simplement à mettre les choses à plat avec le chef d'équipe. Autant dire que l'incident a fait le tour de l'usine et que lorsque nous sommes tombés d'accord, le lendemain, sur place et devant tous au milieu de l'atelier, la communication était rétablie dans cette équipe. Un peu de coaching avec le chef d'équipe, des réunions explicatives « dans les étages » et tout s'est bien passé. En l'espace de six mois, le taux de rebut était redevenu quasi normal. Cela correspondait à un million et demi de francs qui n'étaient plus dissipés (par an), soit 50% du profit, environ 10% de la valeur ajoutée du processus de production. Coût de l'intervention: 100.000 Francs – les animateurs des cercles nouvellement créés et quelques bricoles : on a organisé des activités autour des produits. On pouvait s'exprimer avec l'assurance d'être entendu. Voici très résumé comment l'indifférence et le cynisme ont fait place à l'implication. Le changement d'état d'esprit s'est étendu au service commercial où on a enregistré une augmentation des ventes de spécialités. Il s'est étendu au service logistique : les retards et les pénalités associées disparurent. Sans qu'il n'en fut jamais question dans les conversations, les ratios égalisèrent ceux du groupe.

Compte d'exploitation simplifié, en millions d'euros (réels):

Ventes	a=	60	
Matières premières	b=	30	
Main d'œuvre	c=	12	
Contribution aux frais fixes et amortissements	d=	18	
Coût des rebuts au delà de la moyenne	e=	1	(2,2 % de b + c)



Le calcul montre que $e = 5\%.d$. On est au bas de la fourchette. D'autres gaspillages moins visibles ont sans doute été réduits par la même action ce qui porte à penser que la dissipation totale se trouve bien dans la fourchette 6 – 15 % comme les autres cas ayant servi à la définir. Le total n'en est jamais visible à la direction.

Elle ne voit que si elle a un indicateur. L'intérêt de G est d'alerter toute direction du fait qu'il y a des dissipations anormales.

Ainsi

$G=|F-C|$, soit 2.

Valeur dissipée annoncée:

$f= 6 \text{ à } 15 \% \cdot d$

Conclusions:

Invisibles de l'intérieur, ces coûts « cachés » de la production furent rendus visibles par une comparaison avec d'autres usines semblables présentant une structure de coûts différente.

- Faiblesse de tout benchmark: l'information arrive après les faits.
- Danger du calme cachant la négligence et l'indifférence : de prime abord, l'usine semblait parfaite.
- Avantage de la cartographie: anticipation et vision immédiate du genre d'intervention à faire.