

Pour une entreprise réactive



Samedi après midi, profitant d'un beau soleil, je décide de tondre ma pelouse. La tondeuse, achetée d'occasion, toussoie. Le moteur a quelques « ratés » comme disent les mécaniciens. Je peux certes continuer, en espérant arriver au bout. Ne voulant pas courir le risque de fatiguer inutilement le moteur, je décide de l'arrêter et de l'inspecter. Sans être un spécialiste des engins à moteur, j'en ai une certaine pratique, ayant déjà bricolé dans ma jeunesse des motos et même quelques machines volantes. Fort de cette expérience, je prends dans mon garage ma trousse à outil, je démonte la bougie pour constater que les électrodes sont encrassées et anormalement écartées. Je les nettoie méticuleusement, règle leur écartement et remonte la bougie.

En relançant le moteur, je suis heureux de constater qu'il tourne rond. Satisfait de mon travail, je termine de tondre avec un certain plaisir, pourquoi ne pas le dire.

Laissant mon esprit vagabonder, tout en terminant de couper le gazon, il me vient une interrogation : si un incident comparable arrive à l'usine que je dirige, comment sera-t-il traité ? Bonne question.

Il y a fort à parier que si un salarié constate que sa machine connaît quelques légères défaillances, il ne va pas prendre l'initiative d'intervenir lui-même, mais faire appel à un opérateur spécialisé, dont c'est le métier.

Un régleur va donc se saisir de l'affaire et ausculter la machine. S'il considère que le problème ne peut pas être résolu par un simple réglage, mais relève d'une opération d'entretien, il va en avertir le chef d'atelier, qui aura sans doute comme premier réflexe de déplacer le salarié pour qu'il puisse poursuivre la production sur une autre machine.

En dépit de son ancienneté, souvent une vingtaine d'années, le chef d'atelier va en référer à son chef de service pour qu'il intervienne auprès du service entretien. J'imagine sans peine que seuls quelques anciens se permettraient de transgresser ces règles hiérarchiques.

Une fois averti, le responsable de l'entretien délègue un de ses hommes sur place. Ce mécanicien, bon professionnel, démonte et nettoie la machine, mais constate que le problème demeure. Il demande le soutien d'un électricien, qui vérifie l'ensemble des connexions et finit par démonter une bougie qui ne lui paraît pas en bon état.

Qu'en fait-il ? Il l'apporte sans tarder au magasin des pièces détachées pour en avoir une neuve en échange. Le magasinier n'oublie de ranger la pièce défectueuse avec les autres pour qu'elle soit examinée et éventuellement remise en état dès qu'un apprenti sera libre. L'électricien peut ensuite remonter la bougie neuve. Il fait ensuite constater par un régleur et un contrôleur que la machine est à nouveau opérationnelle. Le chef d'atelier peut enfin redonner au salarié son poste de travail initial. Et tout est rentré dans l'ordre. Cette cascade d'interventions me donne le tournis. Pire, à travers cet enchaînement d'opérations je ne vois personne être gagné par le sentiment de fierté qui a été le mien après avoir remis ma tondeuse en marche et constaté que le moteur fonctionnait bien.

J'allais me résigner à penser qu'il y a un monde entre un petit travail de week-end et la vie en usine, lorsque je pris conscience que le salarié qui n'intervient pas lui-même sur sa machine dans l'entreprise, dépanne comme moi sa tondeuse à la maison.

D'où mes constats :

- Pour que l'entreprise soit réactive, il faut que les décisions soient prises par les ouvriers eux-mêmes, en temps réel sur le terrain,
- Un bon ouvrier est un ouvrier qui prend des initiatives,
- Tous les ouvriers, chez eux, prennent des initiatives,
- La structure de fabrication ne se justifie que par le phagocytage de la prise d'initiative,
- Il faut supprimer cette structure, ou du moins la réorienter vers d'autres missions.