

REENGINEERING

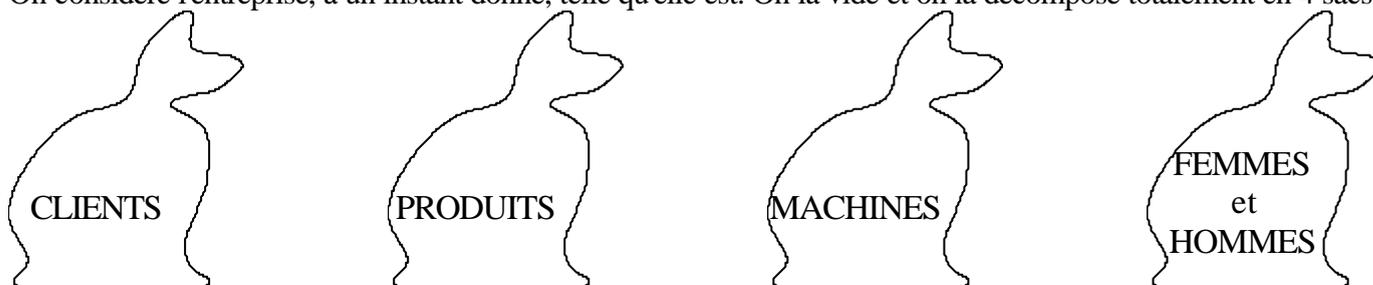
Une traduction possible de cet anglicisme pourrait être "REORIENTATION" des productifs vers la satisfaction des besoins du client, par abandon de l'aliénation à une hiérarchie ou à un "patron" (voir fiche n° -6).

Une autre traduction pourrait être "REMISE A PLAT DE L'ENTREPRISE".

COMMENT ?

Notre manière pragmatique de "P.M.E. Picarde" de procéder est la suivante :

On considère l'entreprise, à un instant donné, telle qu'elle est. On la vide et on la décompose totalement en 4 sacs :



Puis on prend, dans le premier sac, le client le plus important. On le regarde, on l'examine sous toutes ses faces, pour bien être sûr qu'on le connaît bien, et on se creuse la cervelle pour savoir ce qu'on pourrait faire de plus pour lui, ce que lui pourrait faire de plus sur son marché; bref, on cherche tout ce que l'on pourrait faire pour qu'il "nous aime" davantage.

Bien entendu, cette réflexion se concrétise par des plans d'actions.

Dans le deuxième sac, on prend le produit le plus important destiné à ce client, et on se livre au même exercice.

Dans le troisième sac, on prend les services (contrôle, emballage,...) et les machines affectées à ce produit en partant de l'expédition pour remonter jusqu'à la matière première, et on remet chaque étape du process en cause en intégrant l'évolution du produit, son histoire, l'évolution des techniques de fabrication, des machines...

Enfin, vous l'avez compris, dans le quatrième sac, on ne prend que les individus les plus COMPÉTENTS, NÉCESSAIRES et SUFFISANTS pour servir le process.

Une fois tous les clients externes ainsi "servis", on procède au même exercice avec les clients internes en partant toujours de la fin du process.

On considère les produits et services dont A BESOIN, de façon strictement NECESSAIRE ET SUFFISANTE, le département usinage, et plus précisément ses productifs directs qui EUX SEULS servent le client.

Bien entendu, on applique le principe de la délégation inverse (voir fiche n° 43) :

" Profitez en pour faire tout ce que vous voulez faire!",

" De quoi avez-vous besoin en terme informatique, administratif, méthode, études,...?".

Ces besoins étant définis, on sort alors du quatrième sac les personnels strictement nécessaires et compétents pour satisfaire ses besoins.

Le "chef" en fait de même : il exprime ses besoins en terme de stratégie et d'anticipation de l'avenir comme un client interne.

Vous avez compris que quand l'exercice est terminé, on se retrouve avec des services complets sans clients et bon nombre d'individus sans fonction.

C'est là que les difficultés commencent et il faut avoir le courage collectif de régler le moins mal possible ce douloureux problème (car d'expérience, il n'y a pas de bonne manière de le régler).

Cette philosophie nous a conduit, au cours du temps, pour mieux servir nos clients à :

- supprimer les services du personnel, achat, méthode, lancement, ordonnancement, planning,
- limiter le service administratif à quatre personnes, et le service informatique à 1,5 personnes,
- réintégrer de la maîtrise ou des indirects dans des fonctions directement productives :
 - * Tel ancien ajusteur devenu leader et dont la mini-usine disparaît, suite à une remise en cause du process, doit accepter, dans le respect des lois sociales, de réintégrer son premier métier,
 - * Telle secrétaire administrative depuis 25 ans, dont la fonction a été ramenée, par l'analyse et l'informatisation de son poste, de 8 heures quotidiennes à 1/2 heure, doit accepter une fonction plus productive,
 - * De même pour le contrôleur dont le poste disparaît suite à la mise en place de l'autocontrôle...

Bien entendu, cette réflexion doit aussi être conduite au niveau de l'encadrement, en cherchant à recentrer chacun dans ses points forts, ou en veillant à ne pas renouveler certains postes.

Nous avons eu la chance, à FAVI, de pouvoir mener cette démarche de façon continue et conjuguée avec un développement de l'entreprise, ce qui a facilité les réorientations productives de carrière.

Sinon ?

Mickaël HAMMER, le chantre du réengineering, dit qu'il faut alors avoir le courage de se débarrasser de cette "mauvaise graisse", si on ne veut pas que l'ensemble des muscles se sclérose.

Fort heureusement, nous n'avons pas l'expérience de ce cas, et puisse le Dieu de l'Industrie nous en préserver ! Peut-être que la meilleure manière de s'en préserver est de procéder à cette analyse, cruellement efficace, régulièrement.

Comment procéder à l'analyse ?

Dans notre cas, le "chef" procède seul à la démarche et confie les analyses complémentaires à des groupes de cadres pour étayer ses réflexions. Mais, DANS TOUS LES CAS, c'est LUI et LUI SEUL qui prend et annonce les décisions "douloureuses".

