



G.P.E.

Expert FAVI : Hervé COQUET

La différence essentielle entre les généraux, dans les conflits classiques type Klauschwitz, était leur capacité à disposer des BONNES TROUPES, au BON MOMENT et au BON ENDROIT.

On imagine difficilement Napoléon faire appel, au dernier moment, dans l'urgence, à des troupes "intérimaires" ne connaissant pas l'objet du conflit, le reste des troupes, l'objectif, les armes utilisées ...

La **GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS** a pour but de nous mettre à l'abri de cette fiction (par ailleurs tout à fait improbable dans nos ateliers), dans deux cas :

- 1) en cas de surchauffe ponctuelle,
- 2) en cas d'investissements productifs,
- 3) dans une vue prospective.

1) Les surchauffes :

Si les surchauffes ponctuelles sont des phénomènes habituels, il est peut être sage de maintenir un léger sureffectif de personnel intérimaire bien formé sur les postes les plus sensibles, employé en attendant à diverses tâches productives de petite maintenance, de manutention, de rangement.

On peut bien sûr considérer que cette politique a un coût évident et qu'elle peut conduire, si les périodes de surchauffe se font attendre, à la création d'emplois parasites de "confort".

En fait, et d'expérience, tout recours en catastrophe à du personnel non formé se traduit par un surcoût difficilement chiffrable de non-qualité, et inchiffrable de perte d'image chez le client qui compense largement le financement du léger sureffectif. La seule chose, que l'on connaît toujours comptablement, c'est le coût de ce sureffectif alors que l'autre, on le connaît d'autant moins que sa connaissance n'arrange personne dans l'entreprise.

Dans ce domaine, comme dans bien d'autres, il faut trouver le juste équilibre. Cette tâche occupe à FAVI un cadre à quart temps environ.

Une autre possibilité est de faire des surcommandes une aventure humaine collective en "vidant" les Bureaux d'Etudes, les laboratoires, les bureaux tout court, en mettant ponctuellement tout le monde en fabrication une semaine ou 15 jours à tour de rôle.

On n'a peut-être pas des opérateurs très bien formés, mais au moins connaissent-ils POURQUOI, POUR QUI et AVEC QUI ils travaillent. De plus, cela permet de faire des audits fonctionnels de poste, intéressants pour peu que l'on charge les "intérimaires maison" de noter tout ce qui les choque ou qu'ils trouvent inconfortable. A telle enseigne, que la dernière fois que nous avons ainsi procédé, 9 actions ont été mises en place après un passage de trois semaines d'une administrative (Sylvie) sur un poste de fabrication dont le titulaire était "content".

Enfin cela renforce l'osmose entre les uns et les autres, permet de nourrir le respect mutuel, et remet les choses à leur juste valeur : il n'y a **pas de futur sans présent** et donc en tout état de cause **la satisfaction du besoin du client doit toujours tout primer** car tel est le présent.

2) Les investissements productifs :

Là, les choses sont évidemment plus simples, à condition d'anticiper suffisamment à l'avance pour que les opératrices et opérateurs, formés à temps, puissent être à même d'aller réceptionner eux-mêmes leur futur investissement.

Une combine: si vous faites rentrer des machines à commandes numériques, et que donc vous formez des opératrices et opérateurs au travail de programmation, pour les décomplexer par rapport au clavier, faites les donc jouer en groupe avec une batterie de Minitel sur un 3615 rose quelconque ou pour les femmes avec le catalogue de la Redoute ou des 3 Suisses.

D'expérience au bout de 2 heures, plus personne n'a peur d'un clavier !

3) Dernier cas : dans le cadre d'une vision stratégique :

Là encore, tout est question d'anticipation. Il est par exemple souhaitable qu'un maximum d'opératrices et opérateurs sachent plier et souder de la tôle avant de démarrer une démarche KAIZEN, car l'essentiel des modif. d'amélioration passe par des capotages, goulottes d'amenées....., et que s'il faut attendre que le service entretien le fasse...

Plus complexe est la projection à 5 ou 10 ans !

Raison de plus pour ne pas oublier d'y inclure les modes de travail, de relation, d'organisation ou d'inorganisation que l'on peut attendre et donc les plans de formation à prévoir, ou la nature des embauches à effectuer.

En cette fin de siècle, ce qui semble faire le plus défaut, est une culture ouverte sur le monde, une culture adaptée à la Révolution du WEB.

N'est-il pas préférable de prendre des philosophes et de les former à la qualité, plutôt que des qualitiens que l'on tente d'éveiller à la culture ??

