

## SOMMAIRE



**François HICTER :**  
**Consultant Associé de**  
**AXIUM PERFORMANCE ®**

***La standardisation,  
ennemie de la créativité  
et de l'adaptabilité ?***

### **Brochure 2014 :**

*Notre brochure de  
formation LEAN  
UNIVERSITY 2014 est  
sous presse.*

*Vous souhaitez en  
recevoir un exemplaire :  
contactez-nous,  
contact@lean-  
university.com*

### ***La standardisation, ennemie de la créativité et de l'adaptabilité ?***

#### **Un besoin irrésistible de créativité**

La créativité et l'autonomie sont indissociables de la satisfaction individuelle et notamment de celle du management, relais indispensable de l'amélioration continue.

Cette créativité est aussi appréciée par la hiérarchie comme un indicateur de performance : chaque nouveau manager entend marquer l'organisation de son empreinte, quitte à parfois bouleverser en profondeur les processus en place.

#### **Appropriation, adaptation et individualisation**

L'appropriation passe aussi par la personnalisation. L'individu a besoin de prendre possession des outils et concepts par une mise en application qui lui est propre. Cela permet tout d'abord de cheminer vers une meilleure compréhension mais aussi de créer des habitudes individuelles fortes plus propices à pérenniser la pratique face aux aléas et difficultés du quotidien.

Mais ne s'agit-il pas souvent de faire appliquer ainsi un standard mal conçu ou peu adapté ?



### **Leçon de japonais de Koshi IYAMA 日本語レッスン**

**Différence entre les fiches « 作業標準 Sagyo hyojun : le standard de travail » et « 標準作業 Hyojun sagyo : le travail standard »**

Le **standard de travail** est un ensemble de standards (conditions, règlements, spécifications) afin d'effectuer un travail.

Par exemple, pour l'opération de la peinture, le standard de travail indique la viscosité de peinture, la pression d'air de la buse, la distance entre l'objet à peindre et la température du four de cuisson etc.

Cette fiche est donc pour assurer la sécurité, la préservation de l'environnement, la qualité, le coût et le délai.

Le **travail standard** indique le périmètre de travail d'un opérateur, l'agencement des machines, le Takt time et l'ordre de travail, le nombre des encours standards puis mentionne également les points importants sur la sécurité et sur la qualité nécessaire.

La fiche du travail standard est un outil d'amélioration continue pour le responsable de la ligne en comparant le travail réel et la fiche.

L'ergonomie est un exemple de ce travail d'adaptation d'un environnement conçu comme un standard et finalement mal adapté à nos contraintes physiques et particularités individuelles ; comme par exemple le fait d'être gaucher. Le standard doit alors se concevoir en tenant compte de ces éléments et ne peut plus prétendre être simple et universel. A l'opposé, il reste parfois d'ordre général et prend alors la dénomination de « bonnes pratiques », définissant un cadre plutôt que des consignes précises.

### L'individu unique

Il existe aussi des domaines, notamment le management des Hommes, qui doivent être fortement individualisés par le manager dans leur exécution.

Là encore, chaque rentrée voit une avalanche de nouvelles publications sur le management, toutes censées vous fournir enfin la recette miracle d'un domaine que d'autres n'hésitent pas à qualifier d'art ; l'on définit des profils d'individus, des modes d'interactions et d'animation, des matrices diverses; bref, nous tentons de simplifier pour gérer.

L'individualisation consiste ici peut-être à personnaliser notre gestion par une sélection de critères dans une liste d'options, comme on sélectionne, toutes proportions gardées, celles d'un futur véhicule.

Mais cette individualisation a ses limites : elle ne suffit plus dès que l'on parle d'interactions, de reproductibilité ou de travail d'équipes.

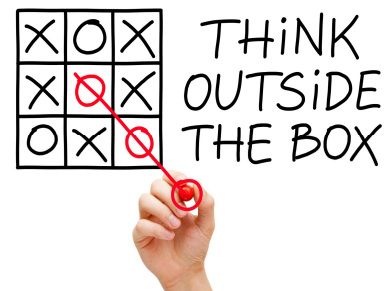
Nous cherchons alors à appliquer des règles et méthodes partagées. Ainsi lorsque un comité de direction partage des indicateurs, le respect d'un format commun, d'un type de graphiques utilisé est un gage d'efficacité et de compréhension.

### Le standard, un droit à la sérénité

L'absence de standards est une source d'incertitudes et de stress à tous les niveaux de l'entreprise. Disposer d'un standard permet de se rassurer et de garantir un niveau de résultat.



Sans standard, nous évoluons dans un environnement sans cesse renouvelé, qui permet effectivement de penser hors de la boîte, d'expérimenter mais au prix d'un manque probable de régularité.



### Standard pour tous mais surtout par tous

Pourquoi en effet imposer le respect de standards aux opérateurs par souci de sécurité, d'efficacité et de répétabilité et croire que cela ne doit pas s'appliquer au management ? Souvenons-nous aussi que dans les démarches Lean, le standard n'est pas imposé, il est construit avec et pour ses utilisateurs. Créativité, conception partagée et respects par tous des standards existants doivent donc intégrer la culture d'entreprise.

### Formation « TPM advanced » :

Les gains en  
Maintenance  
Professionnelle

Prochaine session avec  
visite d'usine, chez la  
société **MARS PetFood**,  
près de Strasbourg,  
pour plus de pratique  
que de théorie : rendez-  
vous les 03-04  
Décembre 2013.

Pour plus d'information,  
contactez-nous par  
mail :  
[formation@axium-  
performance.com](mailto:formation@axium-performance.com)

Programme et descriptif  
de cette session sur  
[www.lean-  
university.com](http://www.lean-university.com)

**Le standard partagé, copié**

Comme catalyseur des améliorations, le standard reste le point de référence qui permet de mesurer les écarts et d'identifier plus facilement les axes d'amélioration : ceux-ci s'appliquent alors à tous les utilisateurs ce qui accélère l'amélioration de l'organisation (efficience du processus accrue) par une diffusion rapide du nouveau standard.

Si chacun applique son propre standard, la diffusion d'une nouvelle pratique améliorée sera très lente à parcourir l'organisation: chacun trouvera une mauvaise raison de ne pas l'appliquer, retransché dans sa zone de confort personnel.

**L'humilité comme valeur d'entreprise**

Réinventer la roue est une perte de ressources inacceptable pour l'entreprise.

Il existe de grands professionnels et la simple mise en œuvre de leur standard permet de se rapprocher de leur performance : dans la vente, dans la formation, dans le management, le leadership etc. Le standard n'est pas à créer « ex nihilo », le point de départ est la meilleure pratique du moment.

Il y a autant d'enjeux à surveiller l'innovation des autres (Nokia et les Smartphones) qu'à rechercher soi-même cette innovation.

**E-book :  
Ressources**

E--book gratuit pour mieux utiliser vos ressources disponibles, révéler vos valeurs.

30 pages d'explications, de précieux conseils et d'exemples concrets.

Recevez votre exemplaire.

Formulaire disponible sur la page contact [www.lean-university.com](http://www.lean-university.com) ou en téléchargement sur [www.axium-performance.com](http://www.axium-performance.com)

**Formations en inter 2013-2014**

[Lean Coach](#) : 28 au 29 Novembre 2013 - Partie 2 (Entreprise Shiseido).

[TPM Advanced](#) : 3 au 4 Décembre 2013 (Mars PetFood-Strasbourg).

[Lean Manager](#) : 5 au 6 Décembre 2013 - Partie 2 (Entreprise Givenchy).

[Lean TRS](#) : 12 au 13 Décembre 2013 (Entreprise AkzoNobel-Peinture à Montataire).

[Les Fondements du Lean](#) : 30 au 31 Janvier 2014 (Paris).

[Lean SMED](#): 4 au 5 Février 2014 (Rennes ou Paris).

[5S et Management Visuel](#) : 6 au 7 Février 2014 (Entreprise).

[Les bases du JAT](#): 11 au 12 Février 2014—Partie 1 (Rennes ou Paris)

[TPM Basics](#) : 19 au 21 Mars 2014 (Entreprise).

[TPM Basics](#) : 19 au 21 Mars 2014 (Entreprise).

[Lean Office](#) : 1er au 02 Avril 2014 (Paris ou Nantes).

[Lean Manager](#) : 13 au 14 Mai 2014 - Partie 1 (Paris).

[Lean Coach](#) : 15 au 16 Mai 2014 - Partie 1 (Paris).

[Value Stream Mapping](#) : 11 au 12 Juin 2013 (Paris).

[Méthodes Structurées de Résolution de Problèmes](#) : 19 au 20 Mai 2014 (Paris)

[Le JAT dans la Supply Chain](#) : du 19 au 21 Mai 2014 (Entreprise)

De nombreuses **visites d'usine (Mars, Akzonobel, ...)**, consultez notre site internet : [www.lean-university.com](http://www.lean-university.com)

Un standard n'est surtout pas figé, il doit évoluer en permanence. L'entreprise progresse sur la base de standards rigoureux, d'un processus permanent d'amélioration de ces standards et via des innovations moins fréquentes car plus coûteuses. Par contre, chaque innovation doit être suivie de la standardisation des points-clé, faute de quoi les avantages issus de l'innovation risquent de se perdre.

Prenons l'exemple de la grande cuisine, innovante et qui excelle dans la maîtrise de ses standards ; car la performance réside ici avant tout dans la capacité de la brigade à reproduire à l'identique une recette jour après jour. Le chef lui, garant de ce respect, peut alors se consacrer à concevoir la prochaine carte.

#### **Une créativité maîtrisée, au service du client**

Enfin, la créativité ne doit pas s'appliquer aux éléments du quotidien sans objectif énoncé de progrès. On ne modifie pas un standard simplement parce qu'il ne nous convient pas. Il faut s'interroger sur son niveau de connaissance et de maîtrise du standard avant de le modifier. Une ceinture jaune peut elle remettre en cause les principes fondamentaux du Judo ? La remise en cause d'un standard performant est issue du besoin d'améliorer les résultats délivrés au client par ce standard. Il existe ainsi dans les organisations des individus identifiés, à même de valider la remise en cause du standard.



Les autres personnes peuvent émettre le besoin de modifier ce standard, réaliser des expérimentations dans un cadre défini, souvent identifié comme non opérationnel (exemple la base de test d'un logiciel, un lieu physique de créativité dédié) mais le standard n'est pas modifié pour autant pendant l'expérimentation.

#### **Etre créatif au quotidien**

La créativité s'exprime clairement dans le processus de **résolution de problèmes** (voir encadré ci-dessous à gauche). C'est là un cadre qui permet dans une des phases du processus (brainstorming) une part de créativité. Le reste du processus repose sur l'application rigoureuse d'un standard.



Thomas Alva Edison.

(1847-1931)

Alors quid de l'idée géniale ? Edison parlait de 99% de transpiration pour 1 % d'inspiration.

Il ne faut donc pas abusivement renommer son manque de rigueur opérationnelle « besoin individuel de créativité, d'innovation ou d'appropriation ».

**François Hicter**

#### **Formation « Méthodes Structurées de Résolution de Problèmes » :**

Pertinence et efficacité pour identifier un problème et le résoudre.

Prochaine session les  
19-20 Mai 2014.

Pour plus d'information,  
contactez-nous par  
mail :

[formation@axium-  
performance.com](mailto:formation@axium-performance.com)

Programme et descriptif  
de cette session sur  
[www.lean-  
university.com](http://www.lean-university.com)