



RESSOURCES

« 1. Ce que l'on emploie dans une situation fâcheuse pour se tirer d'embarras. 2. Possibilités d'actions »

Avant propos

Année après année, sur fond de mutation perpétuelle, nos organisations évoluent. Face à ces enjeux permanents, nous pouvons chercher l'inspiration et les ressources là où elles sont disponibles en abondance : au cœur même de nos entreprises.

Le présent recueil, ouvrage collectif, vise à partager un peu plus cette aspiration: agir pour être au quotidien,

« révélateur de valeur »

Pour leur contribution, je tiens à remercier l'ensemble de nos collaborateurs et de nos clients passés, présents et futurs.

François Hicter, Président Axiom Performance.

La sélection des présents articles repose sur un thème commun : mieux utiliser les ressources disponibles: nos ressources personnelles, celles de d'entreprise ou celles partagées de notre environnement.

Sommaire

<i>Comblent les besoins non solvables.</i> Le Lean par temps de crise , Radu Demetrescoux	P 3
<i>Quand on fait appel à moi je répons présent !</i> Le 8^{ième} Muda , Radu Demetrescoux	P 5
<i>En faire moins, beaucoup plus souvent ?</i> Efficacité versus efficience , François Hicter	P 7
<i>Un acte socialement responsable.</i> Le Lean à l'hôpital , Radu Demetrescoux	P 10
<i>Ensemble, économisons l'air !</i> Le Lean et l'environnement , Hubert Siegfriedt	P 12
<i>Et nous ne faisons que débiter...</i> Lean & green , Hubert Siegfriedt	P 13
<i>Le syndrome Galápagos.</i> Valeurs, qualité et écologie , Shuichi Yoshida	P 16
<i>Les bons équipiers sont recherchés.</i> Apprendre de ses erreurs, apprendre des autres , François Joubert	P 17
<i>4 millions de managers japonais...</i> De TWI à MTP et Gemba Kanri , Shuichi Yoshida	P 21
<i>La perle rare.</i> Le manager de proximité . François Joubert	P 22
<i>La poignée de main du directeur.</i> Les propositions d'amélioration . François Joubert	P 25
<i>Les limites que nous nous imposons.</i> Les chariots de feu . François Hicter	P 27

Le Lean par temps de crise, Radu Demetrescoux

Coluche disait : « dis-moi de quoi tu as besoin et je t'expliquerai comment t'en passer ! ».

Il s'agissait, au deuxième degré bien sûr, d'apprendre à accepter les sacrifices, à renoncer à ce qui nous est utile au nom d'économies prétendument nécessaires.

Le Lean est exactement le contraire : c'est l'art d'identifier et éliminer ce qui n'est pas utile, ce qui ne correspond pas à de vrais besoins mais qui consomme nos ressources, ce qui nous coûte cher sans rien nous rapporter. On mesure donc à quel point le Lean peut être utile par temps de crise. Des experts nous expliquent qu'il faut commencer par couper dans les dépenses, d'autres, qui ne sont pas d'accord avec les premiers, prônent d'augmenter les ressources, d'autres encore nous disent qu'il faut faire les deux en même temps... Chacun a sans doute un peu raison...

N'oublions pas que le Lean est né chez Toyota, dans une période de forte crise. Il ne s'agissait pas d'augmenter les résultats mais d'assurer sa survie. Toyota nous a appris qu'il faut avant tout se limiter à ce qui est juste nécessaire et utile pour le client et pour l'entreprise et se débarrasser de tout le reste.

Faut-il s'occuper d'augmenter ses ressources et de faire l'économie du superflu ? Sans doute, mais il y a un ordre : commençons tout de suite par les économies, et souvenons-nous de la légende des Danaïdes, les filles du roi Danaos, punies de remplir continuellement un tonneau percé. Il faut donc commencer par boucher les trous avant de rajouter de l'eau !

Le Lean nous apprend à identifier et éliminer les Muda (gaspillages). Certains oublient parfois la vraie définition du Muda : ce n'est pas seulement une activité qui n'apporte pas de valeur aux yeux du client mais qui, de surcroît, consomme une ressource.

Le Lean est une démarche, un état d'esprit, une culture ET des outils appliqués à bon escient et avec professionnalisme. Mal compris et mal appliqué, le «Lean» peut décevoir (les guillemets ne sont pas superflus !). Il peut aussi susciter des résistances quand on ne respecte pas ses principes profonds, et notamment l'implication et la participation des salariés.

Il est clair que parmi les ressources identifiées comme inutiles, il y a aussi le temps. Et derrière ce temps parfois gaspillé il y a du personnel. Faut-il, dès lors, supprimer ce temps et les emplois qui vont avec ? Comment obtenir et conserver dans ce cas l'adhésion des personnels ? Ce sont de vraies questions, osons les poser ! Osons-le, d'autant plus que nous avons des réponses à proposer. Mais d'abord, commençons par une question volontairement provocatrice : faut-il fabriquer des voitures qui tombent plus souvent en panne afin de créer des emplois de dépanneurs ? A l'évidence, non ! Il est absurde de financer sciemment des gaspillages.

Avec les Muda, dans les entreprises, c'est la même chose.

Commençons par éliminer les gaspillages de matière (rebut, déchets), surstocks, pannes, énergie, etc. Personne ne se fâchera et les outils pour ce faire existent. Parallèlement, traitons le cas du temps et disons-le tout de suite, cette question doit être abordée en amont, au moment de la feuille de route. Cela se planifie, s'organise et se pilote, en toute transparence et si nécessaire avec les partenaires sociaux. On commence habituellement par le non remplacement total ou partiel des départs naturels. Mais si la démarche Lean se déploie correctement, cela ne suffit pas, en général.

Il y a un deuxième axe, pas toujours exploité correctement : combler les besoins non solvables auparavant. De quoi s'agit-il ?

Demandez à tout individu ou organisation de lister ses besoins. Il y a des chances que la liste soit interminable. Le problème est que de nombreux besoins réels ne sont pas solvables, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de ressource pour les financer.

L'élimination des Muda de temps rend disponibles des ressources qui sont déjà financées. Commençons par les utiliser d'abord pour des activités de création de valeur pour le client (améliorer la Qualité des produits, le taux de service, créer de nouvelles fonctions...) et pour l'entreprise (améliorer le rendement des équipements, muscler la force de vente...).

Certaines entreprises qui appliquent le Lean avec discernement l'ont bien compris : il n'est pas rare que des personnels rendus disponibles par les gains de productivité rejoignent les équipes d'amélioration continue et aident ainsi à multiplier les gains. Mais il est possible d'aller au-delà.

Certes, l'espace manque ici pour donner tous les détails sur le processus qui y conduit.

Remarquons seulement qu'à une époque où beaucoup de sociétés réduisent leurs budgets sans trop faire le tri, on reconnaît les entreprises bien gérées à leur capacité à préserver intacts ceux qui leur garantissent de sortir de crise renforcées.

Quand on veut se débarrasser des surpoids pour être plus léger à l'assaut des sommets, ce n'est pas les vitamines qu'on jette ! Nous disons souvent : bienvenue aux problèmes, qui doivent être perçus comme des opportunités d'amélioration.

C'est exactement ce que disait récemment, dans une interview au journal Le Monde, le ministre Allemand des Finances : « la crise est une chance... ». Quand tout va bien, le reflexe premier n'est pas de faire des économies et limiter les gaspillages.

Avec le Lean, sachons saisir cette opportunité pour se remettre en cause et se donner les moyens de repartir plus forts !

Le 8ieme Muda, Radu Demetrescoux

Nous avons tous entendu parler des sept merveilles du monde et des sept péchés capitaux. Nous savons tous que Blanche Neige a été accueillie par sept nains. Personne n'ignore que la semaine a sept jours et que sept ans, c'est l'âge de la raison. En revanche nous sommes sans doute moins nombreux à savoir que les couleurs de l'arc-en-ciel sont aussi au nombre de sept, comme les rayons de la couronne de la Statue de la Liberté. Certains rêvent d'atteindre le septième ciel comme d'autres peuvent craindre la bête à sept têtes de l'Apocalypse. Ceux qui s'intéressent au Japon connaissent sûrement les sept samouraïs, et ceux qui, en plus, sont familiers du Lean ont appris à identifier les sept MUDA. Pourquoi toujours sept ? Sans doute à cause de ce chiffre magique qui hante l'humanité depuis l'antiquité.

Depuis quelque temps on parle d'un huitième MUDA, au risque de casser la magie au nom de l'efficacité. Il n'a pas surgi intempestivement, il a toujours été là, mais parfois nous l'avons ignoré, comme dans l'histoire vraie que je vous raconte ici.

En 1986, au retour de mon deuxième voyage au Japon, j'ai décidé d'introduire dans l'Unité Autonome de Production que je dirigeais chez Thomson deux outils que j'avais vu à l'œuvre chez Toyota: le kanban et le « changement rapide d'outil ». Je ne savais pas à l'époque que cela s'appelait SMED. Mais comme ces actions étaient pilotées par des

techniciens, sans aucune participation de « la base », j'ai lancé aussi un premier Cercle de Qualité pour essayer de combler cette lacune. Parmi les volontaires qui avaient répondu à mon appel, un seul opérateur s'est proposé de jouer le rôle d'animateur. J'ai été surpris, car Mr M. avait déjà 55 ans et allait partir en préretraite dans quelques mois (c'était assez courant à l'époque). En plus, c'était un homme discret, qui faisait correctement son travail sans excès, sans éclat et sans se faire remarquer.

Dans le groupe de travail il a bien mené sa barque, en planifiant les réunions et en sachant obtenir le support de la maintenance et du planning pour effectuer les modifications des moules à injecter et pour procéder aux essais. Lors du débriefing, deux ou trois mois après, nous avons été tous surpris par l'ampleur des améliorations de la qualité des cadres de cuve en plastique pour lave-linges, sans compter un gain de productivité à la clé. Surpris aussi par la qualité de la présentation et la bonne participation de tous les membres de l'équipe.

Après la restitution, autour du pot de célébration, je me suis approché de Mr. M :

- Bravo, très bon travail, félicitations ! Je suis agréablement surpris. Personne ne s'attendait à une telle prestation. Mais d'où tenez-vous ces compétences ?

Il m'a regardé avec un petit sourire en coin et m'a répondu :

- Vous ne le savez peut être pas, mais en privé je suis maire de ma commune depuis 1977. J'en suis à mon deuxième mandat. Gérer un budget, suivre des investissements ou animer le conseil municipal, je sais faire.

- Mais comment se fait-il que vous ne vous êtes jamais manifesté, pas un mot plus haut que l'autre, pas une proposition, une intervention, un avis, rien ?

- C'est très simple, m'a-t-il dit, avec ce même sourire amusé : on ne m'a jamais demandé mon avis. Quand on fait appel à moi je réponds présent !

Je ne savais pas à l'époque que j'étais en présence de ce fameux huitième MUDA. Malgré deux visites chez Toyota, je ne connaissais pas ce terme. Nous étions attirés par les outils, les résultats, et pas par les fondements de l'amélioration continue.

Vous avez déjà compris, en lisant mon histoire vraie, en quoi consiste le huitième : c'est ignorer et sous-utiliser le potentiel humain de nos

collaborateurs, surtout de ceux qui sont censés effectuer des tâches « d'exécution ». Ignorer leurs idées, leur créativité, leurs compétences, qui sont souvent pleinement utilisées à l'extérieur de l'entreprise. Renoncer à leur apport dans la recherche de solutions aux multiples problèmes qui surgissent invariablement tout au long des processus. D'autant plus qu'ils sont le plus souvent en contact direct avec le produit et la valeur ajoutée créée pour satisfaire le client. Qu'ils sont sur le terrain, aux premières loges, en prise directe avec les incidents, les dysfonctionnements, les anomalies. Qu'ils ont sûrement des pistes qui conduiront aux solutions.

Je ne me rappelle plus qui disait, cyniquement : « J'embauche des gens pour leurs bras, mais la tête vient avec. Autant l'utiliser, c'est le même prix ». Je préfère le concept de Toyota, qui se définit d'abord comme un développeur d'hommes avant d'être un constructeur de véhicules.

Cette manière de faire participer les collaborateurs à l'amélioration des performances, non pas comme simples ressources mais comme acteurs impliqués et responsables, en obtenant leur adhésion, garantit en même temps leur épanouissement. C'est la clé de la réussite pérenne au bénéfice de tous.

Pour finir, je reviens à mon histoire. Par un curieux hasard, le nom de mon héros, Mr. M, est vrai lui aussi. Rien à voir avec le M de MUDA. C'est un nom typiquement vendéen. J'espère qu'il vit encore. Je n'ai plus de nouvelles depuis son pot de départ en retraite, en 1987, l'année où Womack et Jones parlaient pour la première fois du Lean. Encore un curieux hasard...

Efficacité versus efficacité, François Hicter

D'abord une courte définition : l'efficacité est la capacité de parvenir à ses fins et l'efficience consiste à optimiser les moyens pour obtenir le résultat.

La démarche SMED est un bon exemple de cette double approche : réduire le temps de changement est l'objectif à atteindre mais le faire en mobilisant un minimum de ressources et d'effort constitue une des clés du succès.

Etre efficace, c'est être Lean.

Etre efficace, c'est obtenir le résultat attendu. Ce qui suppose aussi de ne pas se tromper dans la définition de cette cible. Il faut se rappeler qu'une action efficace nécessite au préalable une définition claire des intentions; de ce qui motive l'obtention de ce résultat. Nous pouvons par exemple faire des économies toute l'année pour partir en congés l'été. L'obtention de la somme d'argent nécessaire prend son intérêt dans la perspective de nos futures vacances. Une entreprise peut vouloir améliorer ses résultats financiers pour rester indépendante. Là encore, la finalité du résultat donne du sens aux actions et peut permettre de faire évoluer les objectifs tout en conservant cet aboutissement de l'action.

« Finalement, nous allons profiter de la maison de nos cousins sur la côte. »

Cette clarification de l'intention et la souplesse dans la définition des objectifs à atteindre permet de mobiliser les acteurs de l'entreprise et de démarrer dans l'action immédiate. C'est donc un préalable indispensable à la responsabilisation et à l'autonomie des différents acteurs.

Mais l'enjeu actuel des entreprises repose aussi sur l'utilisation optimale des ressources à disposition, voire la réalisation d'objectifs très ambitieux alors même que les ressources diminuent sous l'effet de contraintes financières accrues. Comment combler cet écart entre ambitions et ressources ?

Soyez imparfait et économe de votre temps

Vous devez faire des choix. Une matrice de priorités permet de sélectionner les actions les plus efficaces. Le reste ne sera jamais fait. C'est une réalité actuelle. Votre ambition est d'obtenir le résultat avec le minimum d'effort. Ne peaufinez pas, soyez pragmatique. Accepter de voir une présentation inachevée, de tester un processus en plein développement car cela vous évitera de gaspiller des ressources mal employées : utilisez des documents manuscrits et envoyez au bureau d'étude une ébauche réalisée sans outil informatique.

Recherchez l'accélération de tous vos processus. Il faut choisir le moyen le plus efficace d'atteindre son objectif. Ainsi, acquérir quelques connaissances supplémentaires dans l'utilisation d'Office ou utiliser les systèmes de dictée vocale peuvent vous faire gagner beaucoup de temps administratif. Le Lean préconise dans son approche une gestion visuelle partagée des ressources (Obeya) il s'agit de permettre un avancement régulier des tâches. On réduit ainsi le temps d'attente aux interfaces en regroupant les différents acteurs en plateau, on accélère le flux d'information et la résolution de problèmes par un partage régulier (point 5

minutes, réunions debout). Vous en faites moins mais beaucoup plus souvent : c'est un avantage dans un environnement changeant.

Mesurez et évaluez en permanence l'avancement vers l'objectif et la pertinence des processus définis : le principe Lean de « parler avec des données ». Si vous pratiquez le bowling, vous conviendrez que jouer sans l'affichage du score est beaucoup moins intéressant. S'assurer du respect du processus ou le corriger au besoin permet de faciliter l'atteinte du résultat : dans le cas du bowling, le choix de la boule, la position des mains, le geste à acquérir, tous ces éléments contribuent à augmenter votre score.

Bref, réduire votre ambition quantitative immédiate, c'est accepter de consacrer plus de temps à faire évoluer vos processus existants au lieu de chercher systématiquement à les remettre en cause. C'est une démarche économique adaptée au contexte actuel car elle ne demande que très peu de moyens ;

car le quotidien vous imposera toujours ses contraintes : demandes urgentes, dysfonctionnement à corriger. Il vous faut donc aussi garder du temps pour corriger et améliorer vos processus en cours.

Par où commencer ?

Comme toujours, par soi-même : comment être efficace individuellement au quotidien ?

La première étape nécessite de clarifier vos objectifs. Comme évoqué, si l'intention est clairement définie, vous avez la possibilité d'adapter vos objectifs pour les rendre plus accessibles.

La seconde étape consiste à définir vos règles de communication : quand devez-vous utiliser votre téléphone, quelles réunions avec quel contenu, comment utiliser sa messagerie, avec des règles précises de gestion du flux entrant...

La troisième étape permet d'organiser votre temps : la création d'un agenda standard, le rappel hebdomadaire des actions à réaliser, l'optimisation de votre messagerie sont quelques outils qui vous permettront de ne pas perdre de vue vos priorités et de suivre le processus défini. Prenez un peu de temps à chaque fin de semaine pour passer en revue vos plans d'actions et vos objectifs associés à court, moyen et long terme.

Enfin, il s'agit de mesurer votre performance en termes de résultat (efficacité) et de processus (efficience) pour corriger les écarts et les faire évoluer régulièrement.

Toutes ces étapes font partie de notre démarche « Lean Office ». Elle permet d'appliquer les principes du Lean d'abord à l'organisation individuelle puis à établir des processus collaboratifs efficaces et évolutifs.

Bref, en faire plus avec moins : moins d'effort, moins de temps, moins de stress pour plus de résultats.

Le Lean à l'hôpital, Radu Demetrescoux

L'hôpital est un lieu riche en gisements de progrès.

Jim Womack, co-auteur du best seller « the machine that changed the world », l'a mis en évidence dès 1997, en parlant des « chaînes de valeur les plus importantes de notre vie ».

Ce n'est pas d'une valeur marchande qu'il s'agit. L'efficacité des processus de santé est vitale pour nous tous. Les défis à affronter de nos jours sont tout à fait propices à l'introduction du Lean comme levier d'amélioration. Soigner au moindre coût, tel est le défi. En France, compte tenu du niveau et du mode de financement de la protection sociale, économiser tout en améliorant le niveau des soins est un acte socialement responsable, qui garantit et pérennise l'accès du plus grand nombre à un système de santé performant.

Comme tous processus qui comportent des phases de vraie valeur et des phases de gaspillage, les processus de santé sont améliorables. Ici comme ailleurs, le Lean n'intervient pas, ou très peu, dans les actes créateurs de valeur, mais traque et élimine les gaspillages.

Les protocoles médicaux sont en général rigoureux et précis.

Nous nous intéressons aux autres processus du milieu hospitalier, comme par exemple la logistique, l'accueil, la prise en charge et la sortie des malades, la planification des soins et examens, la communication des résultats, l'approvisionnement et la réception des matériels, la gestion des données, l'organisation et la circulation des dossiers, etc. Tous ces

processus, et tant d'autres, consomment beaucoup de ressources, et leur optimisation permettrait d'améliorer conjointement les soins et les conditions de travail des agents.

A HOSPITALOR (Saint-Avold, 57), sous l'impulsion de Carole Ehrlich, Directrice des soins, j'ai conduit deux séances de Form'actions pour le personnel encadrant, suivies de projets d'application individuels ou en petits groupes.

Le milieu hospitalier est éloigné du domaine industriel, où est né le Lean. On aurait pu craindre des difficultés de compréhension et d'adaptation, une certaine méfiance de la part des participants. Au lieu de cela, les acteurs ont vu très vite l'adéquation des concepts du Lean à leur problématique quotidienne, l'intérêt de les appliquer pour éliminer les dysfonctionnements. Le fait de s'impliquer directement dans les processus de résolution de problèmes, de mettre leurs idées en pratique pour améliorer leur travail a été source de motivation et d'enthousiasme. C'est dans une ambiance ludique, en deux sous groupes, que les travaux se sont déroulés.

Les projets d'application choisis par les participants sont riches en potentialités de gain

Anticipation de la sortie des patients : diminution de la durée moyenne de séjour par élimination des temps d'attente inutiles en fin d'hospitalisation.

Amélioration de la gestion des stocks de dispositifs médicaux. Une bonne dose de 5S et aussi de nouvelles règles de commande et d'approvisionnement qui font baisser les stocks moyens de plusieurs mois à quelques semaines seulement.

Standard de prescription anticipée d'examens radiologiques par l'Infirmière d'Orientation et Accueil, processus qui diminue le temps d'attente aux Urgences.

Standard des règles de compléments alimentaires pour optimiser la croissance des nouveau-nés.

Dans tous les projets choisis, la mesure des performances à atteindre est faite à l'aide d'indicateurs proches du terrain, avec l'implication d'autres catégories de personnel.

Exemples : l'optimisation du temps des brancardiers par une meilleure utilisation des ascenseurs monte-malades est suivie à l'aide d'un

batonnage qui compte le nombre de cas d'utilisation non autorisée générant des attentes. L'amélioration du traitement des commandes de dispositifs non stériles est suivie à l'aide d'un bâtonnage des commandes non conformes et d'un relevé des temps associés. L'amélioration de la gestion des dossiers préopératoires est faite avec utilisation d'un indicateur montrant l'évolution du nombre de dossiers avec manquants, par type d'anomalie. La prévention des chutes s'appuie sur le nombre, le type et la gravité des incidents signalés, et prend en compte leurs causes, circonstances et facteurs déclenchants.

Même le projet portant sur l'amélioration du poste de travail du cadre hospitalier est piloté avec un indicateur radar qui mesure, poste par poste, la progression des critères définis par le groupe. Les projets se déroulent avec l'implication progressive d'autres catégories de personnels.

Le Lean c'est l'amélioration sans fin avec la participation de tous, soutenus par le Management. Le Management et les encadrants d'Hospitalor l'ont bien compris.

Parions sur leur réussite pérenne ! Nous continuerons de développer le Lean Management dans le domaine de la santé, source de potentialités prometteuses.

Le Lean et l'environnement, Hubert Siegfriedt

L'environnement et la préservation de nos richesses naturelles deviennent un enjeu primordial pour les entreprises. En coordonnant Lean et Environnement, nous aidons à:

Réduire les coûts, raccourcir les en-cours, répondre aux attentes clients, améliorer la qualité des produits, des processus, et améliorer la motivation des gens.

Dans ce premier article consacré au Lean et l'environnement, nous voulons simplement vous démontrer les liens existant entre les pertes environnementales et les 7 gaspillages décrits par le Lean:

Suproduction: pertes d'énergie, de matières premières, d'emballages, pour fabriquer des produits non consommés. Si cette production n'est pas

vendue il faudra l'éliminer, entraînant donc encore des pertes d'énergie, de transport...

Stock: plus on stocke, plus on utilise du chauffage, de la climatisation, de la réfrigération, des énergies. On crée des déchets par détérioration.

Transports et mouvements: énergies nécessaires, émissions polluantes, matériaux de protection, produits dangereux.

Déchets: double production, énergies, matières premières, évacuation et transports et frais de traitement des déchets.

Processus: non maîtrise des consommations d'énergie, de matières premières, de consommables....

Attentes: de la machine sous tension sans ordre de fabrication, chauffage de cuves, émissions (camions, chariots élévateurs moteurs allumés en attente de chargement. etc.)

Un grand groupe industriel nous avait mandatés pour réduire leur consommation d'énergie pour deux raisons: maîtriser sa facture énergétique, devenir exemplaire dans sa réduction d'émissions polluantes.

Un des points d'amélioration étudiés fut la consommation d'air. La société utilisait en continu, trois compresseurs d'air générant en moyenne 3000 M3 / heure / compresseur et cela sur 16 heures par jour. Le troisième compresseur est un compresseur au Diesel en location longue-durée, consommant plus de 10 litres de fuel par heure et rejetant en moyenne 103,25 tonnes de CO² par an.

Nous avons organisé une chasse aux fuites et aux utilisations intempestives. Au bout de 8 heures, le compresseur diesel a pu être totalement arrêté, et on a alors généré 25 % de capacité sur les compresseurs restants.

Le gain environnemental en rejet est alors équivalent à 103,25 tonnes de CO² par an ou de 2478 Euros de compensation solidaire.

Le gain financier était de 3000 M3 X 16 heures X 220 jours de production X 0,01 Euros / M3 le prix de revient du M3 d'air (frais de location, énergie, entretien, amortissement ligne) soit un gain total de 105 600 euros par an.

LEAN & GREEN, Hubert Siegfriedt

Depuis la précédente lettre sur le Lean et l'environnement, le concept a non seulement évolué au sein de notre société pour devenir un nouvel outil au service des entreprises, mais nous avons pu le mettre en application dans le cadre d'une mission que l'ADIRA du Bas-Rhin nous a confiée.

L'idée est de mutualiser le Lean (recherche de productivité) et le green (réduction des rejets et sobriété énergétique). La prise de conscience environnementale qui se dessine est relativement récente si l'on songe à la révolution industrielle et aux progrès techniques que le monde a connus depuis.

Favorisée par une meilleure capacité de mesure et d'analyse scientifique, et hélas par des catastrophes industrielles majeures suscitant l'intérêt du plus grand nombre, la volonté d'une meilleure maîtrise des problématiques environnementales se renforce heureusement continuellement.

De récentes études menées aux Etats-Unis ont pu démontrer que dans les gains potentiels de structures industrielles, 80 % peuvent être obtenus par des activités d'amélioration continue comme le Lean les préconise, mais que 20 % le sont par une approche complémentaire environnementale.

A l'initiative de Steelcase International, relayé par 6 autres grandes structures implantées en Alsace, une grande étude a été lancée par l'ADIRA au travers d'audit de potentiels « Green » chez ces 7 donneurs d'ordre et chez deux sous-traitants régionaux de chacun de ces donneurs d'ordre, soit 14 autres entreprises. Au travers de 21 diagnostics, l'Institut National des Sciences Appliquées de Strasbourg, a pu extrapoler un canevas de la maturité en Lean et Green de ces sociétés.

Nous avons mené les audits, fait les recommandations, mais aussi accompagné, dès les potentiels établis, plusieurs de ces sociétés dans leur démarche du Lean & Green.

Voici une brève description du processus utilisé

Etape 1 :

Cartographie de la chaîne de valeur : étude des flux en laissant une grande place à l'observation sur le terrain, capture et formalisation des données clés (t/c, t/o, Q, TRS...) et premières propositions d'amélioration

Etape 2 :

Diagnostic environnemental : analyse des opportunités « Green » via un questionnaire et extrapolation en diagramme radar, focalisation sur les processus critiques et à potentiels et enfin analyse de type fonctionnel sur tous les entrants et sortants avec potentiel direct

Ces deux étapes permettent d'obtenir les recommandations finales avant la mise en œuvre « Lean & Green » ou « Green » seule.

Quelques exemples de ces recommandations pratiques:

Communication sur les gaz à effets de serre.

Démarche d'implication du personnel au respect de l'environnement,

Possibilités de récupérer les énergies (four à fusion)

Possibilité de revente au voisinage

Sélection d'indicateurs pertinents

Passage en basse consommation sur les lampes

Rendement aluminium à améliorer (minimum 20 %)

Diminution de la consommation d'eau de ville (10 % / an sur 3 ans)

Chasse aux fuites d'eaux

Passage en chauffage des bureaux par énergie interne (eau chaude via les fours)

Mise en place de cellules photovoltaïques sur toit

Convertir la chaleur des fours en électricité (gain potentiel en électricité : 50 %)

Les sociétés qui se sont engagées dans cette voie depuis l'audit peuvent se prévaloir de gains importants tels que :

Réduction de déchets de matière premières non recyclables de plus de 50 %, (100 K€)

Diminution d'utilisation de suremballage de 30 %, (55 K€)

Passage en lampes basse tension (650 Tonnes équivalent CO2)

Et nous ne faisons que débiter...

Valeurs, qualité et écologie, Shuichi Yoshida

Peter Drucker, surnommé "Le pape du Management", disait dans son livre «Management : Tasks, Responsibilities, Practices» : «Quelle est la Valeur que le consommateur s'attend à trouver dans le produit ou service que vous lui livrez ? Si vous ne savez pas, découvrez-le. Si vous le savez, demandez au client de le confirmer ».

Il disait cela avant que le premier principe du Lean, mettant en lumière le rôle central de la valeur créée pour le client, ne soit formalisé par Womack et Jones.

En effet, c'est la question centrale. Et si les managers ne se la posent pas assez souvent, c'est parce qu'ils sont persuadés de connaître la réponse. La valeur, c'est ce qu'ils définissent comme étant la qualité dans leurs produits et processus. Mais cette définition est souvent erronée. Je dirai que le client n'achète jamais un produit, il achète de la satisfaction, de la valeur.

A ce sujet, voyons le cas d'ASUS. Cette entreprise taïwanaise a pris un quart du marché japonais des PC portables en à peine 5 ans. Auparavant, c'était un sous-traitant pour firmes japonaises, avant de devenir un de leurs principaux concurrents.

Selon les règles de base du management de la qualité, il y a deux notions de la qualité :

la qualité de conception et la qualité de fabrication (conformité aux spécifications).

Traditionnellement, l'amélioration de la Qualité commence par la seconde, moyennant la diminution de la variabilité des processus.

Cependant, du point de vue du Lean, c'est la première qui est la plus importante car elle touche de plus près la notion de valeur : quelles caractéristiques et quel niveau de qualité associé faut-il prévoir pour les nouveaux produits ?

ASUS a effectué des études de marché poussées pour comprendre comment les japonais utilisaient leurs PC. Ils ont appris ainsi que la plupart des clients se servaient des ordinateurs pour les applications Internet. Ils n'étaient pas vraiment intéressés par les fonctions complexes qu'on trouve sur la plupart des PC japonais, plutôt onéreux, d'ailleurs.

Par conséquent, ils ont éliminé de leurs nouveaux produits toute une série de fonctions inutiles (MUDA), ont pu baisser les prix de vente et conquérir ainsi de nouveaux clients.

Au Japon, on se demande aussi pourquoi certains produits, comme les téléphones portables japonais ne sont pas vendables à l'étranger. La réponse est similaire : les mobiles japonais ont beaucoup de fonctions sophistiquées, que seuls les consommateurs japonais utilisent.

Autrement dit, ils font de la sur-qualité (MUDA de processus). Cela nous rappelle les monstres bizarres des îles Galápagos : après des millénaires d'isolement, certains sont piégés dans des impasses évolutionnistes. Ce sujet est appelé au Japon : «le syndrome Galapagos ».

Nous avons vu que les « défauts » liés à la conception et à la fabrication rendent les produits inaptes à l'usage. Il existe, dans nos sociétés de consommation et de haute technologie une troisième cause qui aboutit à cette mise à l'écart : l'obsolescence.

Je possède, par exemple, des dizaines de montres-bracelets dont la plupart fonctionnent toujours. Ce MUDA deviendra de plus en plus problématique du point de vue écologique, mais les solutions ne sont pas simples, car cela touche notre mode de vie et notre modèle actuel de croissance.

Après cinquante ans d'activité professionnelle dans le domaine de la qualité, je constate que le sujet est toujours d'actualité, et qu'il évolue sans cesse.

(adapté par Radu Demetrescoux d'après One Page Essay)

Apprendre de ses erreurs, apprendre des autres, François Joubert

Après une première partie d'année bien chargée, lorsque les vacances arrivent, il est parfois difficile de « faire le break » instantanément, et les premiers jours de congés, mes pensées sont un mélange entre les activités de détente et les réminiscences des activités professionnelles.

Il n'a échappé à personne que le Lean est avant tout une affaire de bon sens, utilisé de façon rigoureuse évidemment, car n'oublions pas que le travail en équipe impose des exigences dont on pourrait se passer si on était seul. Mais même l'artisan dans son atelier n'est pas seul car il a (souvent) un ou plusieurs fournisseurs, et toujours, un ou des clients.

Il arrive fréquemment que de bonnes idées professionnelles proviennent de l'observation d'un fait de la vie courante, observation du comportement des animaux, d'une activité agricole ou sportive, de la visite d'un musée. A moitié endormi dans le cockpit d'un petit voilier, sur l'eau calme d'un lac, je me laissais aller à la comparaison entre le Lean et le yachting.

Et plus précisément sur les méthodes et les outils que nous mettons en œuvre lors d'un déploiement Lean.

Quelque part, la différence essentielle sera l'origine de la démarche d'amélioration : juste une envie de gagner des courses dans le cas du sport (amateur), l'entreprise, quant à elle, sera poussée par la concurrence.

Mais restons focalisés sur notre équipage et son bateau, car nous sommes en vacances. L'objectif (sans viser la coupe de l'America, les JO ou la Volvo Ocean Race) : le propriétaire et le skipper souhaitent peut-être figurer en bonne place au palmarès du club, de la ligue ou de sa série au niveau national. L'échéance : 1 an, 2 ans, 3 ans ?

L'objectif étant fixé, et considérant que notre budget est limité, quels sont les moyens à mettre en œuvre pour atteindre notre but ?

Le sujet entier pourrait être traité dans un livre. Je crois, d'ailleurs, que cela a déjà été fait. Aussi, je me focaliserai ici sur 2 points particuliers, qui sont : « Apprendre de ses erreurs » et « Apprendre des autres ».

Apprendre de ses erreurs : à l'heure de l'affichage des résultats, ou de la remise des prix, nous avons tous une propension naturelle à se congratuler si le bateau coupe la ligne en tête. On cherchera des excuses

si on a juste eu le loisir de « voir le cul » des autres bateaux pendant la plus grande partie de la course.

Les équipages qui gagnent souvent ont un autre comportement. En cas de défaite, ou de non atteinte du résultat visé, ils vont refaire le film de la course, et, sans chercher de causes externes, analyser les erreurs, tactiques ou techniques.

Jusque-là, ceci semble évident, mais réfléchissons un peu. Est-ce que sérieusement nous prenons toujours le temps, dans l'entreprise, de faire ces analyses, et surtout d'en tirer les conclusions sous forme d'un plan d'action, qui va nous amener à modifier nos standards, mettre à jour les plans qualité, enrichir nos AMDEC ?

Et quand la course est gagnée ? L'équipage consciencieux, (j'allais écrire « Lean ») qui remporte trop facilement une victoire, devrait ressentir une forme de frustration. Pourquoi avons-nous gagné ? Est-ce que nous avons réellement fait un sans-faute, sur la stratégie, la tactique et les manœuvres ?

Ou est-ce que nos principaux concurrents se sont emmêlés dans les cordages, ont vraiment pris les mauvaises options, ou tout simplement n'étaient pas là ? Si nous ne faisons rien, et le risque est grand dans ce cas de figure, les profondeurs du classement nous guettent à moyen terme.

Il se peut aussi que tout ait réellement bien marché. N'attendons pas que « la chance » nous remette dans cette configuration. Comment capitaliser cette victoire ? Qu'est-ce qui a changé depuis nos dernières courses ?

Nous le répétons fréquemment lors des formations résolution de problèmes, il faut bien se poser les questions (sur le gemba et avec les pièces sous les yeux, une bonne, une mauvaise) : Comment avons-nous fait cette pièce mauvaise ? Comment faisons-nous des pièces bonnes ?

Apprenons de nos erreurs.

Bien sûr on ne peut pas être leader à tous les coups, et pour l'être il faut accepter de prendre des risques. Etre suiveur et parier sur une défaillance des premiers est souvent un bien mauvais choix (sauf tactiquement et dans certaines conditions bien précises).

Par contre, nos erreurs sont toujours riches d'enseignements, encore faut-il les accepter, ne pas avoir peur de les exposer (dans le feu de l'action

un équipier peut aisément masquer une faute) et être capable de s'appuyer dessus pour construire le succès de demain.

J'aime bien l'expression de mon collègue Bernard : « chouette, un problème ». Et oui, le problème que l'on rencontre aujourd'hui, il y a fort à parier que vos concurrents le rencontrent également. Celui qui le solutionne en premier, prend simplement de l'avance sur les autres.

Apprendre des autres :

Lorsqu'on démarre une nouvelle activité, on se fait accompagner, on écoute, on observe les autres. Et puis, à un certain moment, surtout après les premiers succès, on néglige l'importance d'apprendre des autres. On oublie nos faiblesses et pire, on ne veut pas les montrer.

La voile (amateur) fait partie de ces sports où il reste un certain fair-play et où il existe une forte culture d'entraide et d'échange. Ainsi, il n'est pas rare de se battre « à couteaux tirés » au passage de la ligne (de départ et d'arrivée) et, arrivé au club, avoir envie d'expliquer à son malheureux concurrent pourquoi on a réussi à lui passer devant. Il est très fréquent de partager des astuces de réglage ou d'accastillage.

Je passe sur l'observation des concurrents qui fait partie des activités de base de la régates.

Si les bons équipiers sont recherchés, ce n'est pas sans raison. J'ai la chance de faire partie d'un équipage stable depuis plusieurs années. Mais j'ai remarqué les progrès considérables que nous pouvions faire en embarquant un équipier occasionnel. Nous passons parfois des heures à chercher le meilleur réglage, la meilleure pratique, alors que la réponse est sur le même ponton que nous.

Nous pouvons toujours, de façon plus ou moins aisée, trouver des réponses à un problème identifié. Mais en observant les autres, en faisant appel à un « champion », nous allons découvrir des astuces que nous n'imaginions même pas, sur un domaine que nous pensions parfaitement maîtriser, et qui nous feront gagner de précieuses secondes. De même dans l'entreprise, n'attendons pas que ça aille mal pour faire du benchmark, ou pour faire appel à un consultant. Tout va bien ? Comment faire pour que ça aille mieux.

Et si on veut observer les autres, il faut aussi accepter d'échanger et montrer ses succès et ses échecs. Il me vient en tête l'exemple d'un équipage que nous appelons amicalement « le bateau balai ». Quand il passe la ligne, nous sommes certains que tout le monde est arrivé. Que

de temps perdu dans l'apprentissage. Quelle énergie dépensée avant d'atteindre le moment où il se fera plaisir à se battre vraiment. Est-ce que dans un premier temps cette équipe n'aurait pas intérêt à « copier » ou suivre les meilleurs, faire simplement appel à un moniteur ou équipage ami ? Quand les bases, les standards, seront ancrés, elle pourra commencer à prendre des options, des choix différents.

C'est parce que nous appliquons ce qui marche, ce que Toyota a mis 40 ans à développer, ce que le consultant a expérimenté ailleurs, que l'entreprise pourra avancer plus vite.

Voilà, pendant ces méditations, mon bateau s'est échoué sur une île. Chouette un problème !

De TWI à MTP et Gemba Kanri, Shuichi Yoshida

Les programmes de formation interne constituent un élément très important dans la mise en œuvre du Lean et de l'amélioration continue. Comme, par exemple, le Gemba Kanri, qui rend le management de proximité si efficace chez Toyota ou Nissan.

Il faut rappeler que l'origine de ces formations remonte aux programmes TWI (Training Within Industries) et MTP (Management Training Program), créés aux USA pendant la deuxième guerre mondiale pour « booster » l'industrie d'armement. Malgré leur efficacité, après la guerre, ces programmes furent pratiquement abandonnés aux USA...mais repris et développés au Japon, pour le plus grand bien de l'industrie nipponne !

Rappelons brièvement le contenu de ces programmes :

Le TWI forme les agents de maîtrise suivant trois axes :

Job Instructions – Le travail standard : créer les standards de travail, contrôler leur application et assurer leur amélioration.

Job Methods – Piloter l'amélioration continue

Job Relations – Améliorer le relationnel, développer le leadership.

Si le TWI a été introduit et adapté par des industriels, le MTP, initialement appliqué par United States Air Force, a été promu au Japon par le MITI (Ministère de l'Industrie et du Commerce Extérieur Japonais), avec la participation des associations syndicales.

Le MTP s'adresse au management et comporte trois volets :

Le management orienté « relations humaines » - implication et communication,

L'amélioration continue,

La résolution de problèmes.

Plus de 4 millions de managers japonais sont diplômés des cours de type MTP.

Dans certaines grandes entreprises, ceci est même devenu un passage obligé pour la promotion interne.

Kiichiro Toyoda, le fondateur de Toyota Motor, a travaillé quelques temps chez Ford, pour comprendre de l'intérieur le système de production le plus avancé de l'époque.

Il y découvrit, entre autres, les « boîtes à idées », où les employés proposaient de nouvelles méthodes et actions pour améliorer la qualité ou la productivité. De retour dans son pays, il décida d'introduire ce système chez Toyota. Comme de nombreuses autres entreprises au Japon (Nissan, Hitachi, Panasonic...), ces systèmes furent adaptés de multiples façons.

Parmi les caractéristiques nouvelles adoptées au Japon citons les plus importantes : toutes les nouvelles idées d'amélioration sont reconnues, même les plus modestes. Des processus standardisés sont mis en place pour suivre et tester les nouvelles idées. Les suggestions de groupe sont encouragées davantage que celles individuelles. Les agents de maîtrise aident les opérateurs à formaliser leurs idées. Les systèmes de formation sont conçus pour favoriser l'émergence d'idées nouvelles.

Parmi les pays avancés, le Japon est le seul à avoir des statistiques solides sur les systèmes de suggestions. Ainsi, suivant l'Association Japonaise des Ressources Humaines, qui publie un magazine mensuel consacré au sujet, le nombre moyen de suggestions émises par employé, dans 500 à 750 plus grandes entreprises japonaises entre 1982 et 2000 est de 20 à 37 annuellement.

Les données similaires provenant des USA et d'Europe sont fragmentaires et isolées. Cependant, on estime que globalement, le chiffre équivalent ne dépasse pas 0,2 suggestions par salarié et par an. Ceci montre que les salariés occidentaux sont beaucoup moins impliqués dans les processus d'amélioration que leurs homologues japonais.

L'industrie japonaise doit beaucoup aux opérateurs, pour ce qui est de la qualité et de la productivité de son économie !

Le manager de proximité, François Joubert

Lors d'une récente conférence, alors que je venais de prononcer le terme « Manager de Proximité », un auditeur m'a posé la question : « qu'est-ce que vous entendez par Manager de Proximité ? ». Si ce terme est communément utilisé dans nombre d'entreprises, il est inconnu pour d'autres, et quelquefois mal employé.

Je vous propose la définition suivante : le Manager de proximité, est celui qui anime une équipe, sur le gemba, afin d'obtenir des résultats conformes aux objectifs fixés par la direction.

Des missions nombreuses et souvent mal définies :

On imagine déjà la difficulté et la complexité de la mission : placé entre la direction et les membres de son équipe, et comptable de la bonne utilisation de l'ensemble des ressources mises à sa disposition : d'abord les Hommes, mais aussi les matières premières, les composants, l'énergie et les équipements.

Le terme proximité s'entend donc par rapport au lieu où l'on produit la Valeur Ajouté pour le client. Le Manager de Proximité, équivalent du terme anglais « Front Line Manager », plus explicite, est le premier niveau hiérarchique en contact avec les « créateurs de valeur ».

Le Manager de Proximité devra avoir des compétences dans le management d'équipe, des connaissances techniques sur le produit, les équipements, les méthodes de production, le système d'information, connaître les outils de l'amélioration continue et avoir du leadership.

C'est le cumul de ces connaissances et qualités qui fait la difficulté à trouver « la perle rare » dont rêvent les Responsables de département.

Quand on sait que le mal-être au travail est, dans la grande majorité des cas, imputé au Manager direct, le choix et l'accompagnement des managers de proximité est donc un processus important pour les résultats de l'entreprise.

Nous constatons parfois, que l'on augmente encore la difficulté :

Pas de définition de fonction pour les Managers de Proximité, ou définitions inconsistantes, pas d'entretien annuel avec relecture de la définition de fonction et pas d'objectifs « SMART », pas de formation spécifique, support insuffisant des Ressources Humaines auprès du Manager de Proximité.

A cela s'ajoute quelquefois le choix hasardeux du candidat : le super opérateur ou super régleur qui n'a pas envie de manager une équipe (ou n'a pas les compétences pour) ne fera pas un bon Manager de Proximité. Ce sera toujours un super opérateur ou super régleur. Car il vaut mieux avoir envie de faire ce métier !

On arrive ainsi dans des situations extrêmes à :

démotiver une équipe

mécontenter le management

perdre un collaborateur auparavant très compétent et apprécié dans son poste.

L'enjeu est donc de mieux former le Manager de Proximité :

Nous voyons avec plaisir, de plus en plus d'entreprises qui mettent en place des formations spécifiques, des parcours, du coaching, pour les Managers de Proximité. Les retombées sont positives pour la personne formée, son équipe, et enfin l'entreprise qui améliore ses résultats.

Lors d'un séminaire au Japon, nous ont eu l'occasion de visiter une usine, fournisseur de Toyota, qui formait ses Managers de Proximité à raison d'une journée par semaine, pendant un an, avant leur prise de fonction. Ces formations avaient lieu essentiellement sur le terrain, ou dans le dojo de l'entreprise, et couvraient les domaines suivants : produits, équipements de production, sécurité, système d'information, maintenance, amélioration continue, animation d'équipe, comment former, etc... Les Managers de Proximité sont débordés ! Cette phrase revient systématiquement lorsque nous constatons que les chantiers, ou les plan d'action de secteur prennent du retard.

Il est donc nécessaire de structurer sa journée avec l'agenda standard :

Que faire pour alléger leur tâche, et leur permettre de réaliser leurs missions avec plus de sérénité ? D'abord, comme évoqué en début de cet article, bien définir leurs missions et objectifs ; Ensuite mener un travail d'analyse sur leurs tâches quotidiennes, telles qu'elles sont réellement réalisées aujourd'hui, identifier et sortir celles n'étant pas dans leur périmètre et celles n'ayant pas de valeur ajoutée. Enfin, se servir de ce travail pour créer, et appliquer, un agenda standard. Insistons sur le respect de cet agenda standard par tous. Dans une entreprise que nous accompagnons, nous avons proposé à tous les Managers de Proximité de faire valider leur agenda standard par leur N+1 et le directeur d'usine. Cela leur garantit de pouvoir préserver certains créneaux importants, avec leurs équipes, sans risque d'être mobilisés par une réunion déclenchée de façon intempestive. De même, sur les 2 plages hebdomadaires réservées pour l'amélioration continue, une est commune à tous les Managers de Proximité, afin qu'ils puissent, s'ils le souhaitent, échanger et transversaliser les idées et bonnes pratiques.

Le déploiement du Lean Management implique une évolution des fonctions de Manager de Proximité, il est essentiel de les accompagner et de les former à leurs nouvelles missions.

Les propositions d'amélioration, François Joubert

Sous une simplicité apparente, le système de propositions d'améliorations fait partie de ces outils qui, comme souvent dans le Lean et plus généralement dans les principes de management, cachent un ensemble de subtilités qui doivent être parfaitement réglés pour aboutir à des résultats probants. Nous parlons de système car c'est bien de cela qu'il s'agit, d'un système où les moindres détails ont leur importance.

Qui n'a jamais entendu parler des « PA », des boîtes à idées, des boîtes à suggestions ? Peu de monde. Qui a vu des systèmes bien fonctionner ? La réponse pourrait être la même. On a quelquefois l'impression que les « PA » sont passés de mode.

Il arrive, au détour d'une visite d'usine, de rencontrer la fameuse boîte à idées, qui semble oubliée dans son coin. A l'autre extrémité, de

nombreux responsables hésitent à se lancer dans un système qu'ils savent difficile à gérer correctement, et parfois controversé.

Mais heureusement, des systèmes de suggestions qui fonctionnent, ça existe, avec quelques caractéristiques communes :

les gens, de l'opérateur au management en sont fiers,

loin d'être une boîte noire, les systèmes sont visibles de loin.

Quelles sont les clés de la réussite ?

Il n'y a pas de recette magique, mais nous allons tenter de donner quelques pistes, à la lumière de nos expériences et de celles de nos clients.

Mais d'abord quand peut-on dire que le système fonctionne? En prenant une image, je dirais que le principe de la suggestion d'amélioration est ancré quand il y a transfert de la "boîte à idées" vers le cerveau: on ne cherche plus une idée à mettre dans la boîte, mais on cherche une boîte ou un tableau pour déposer son idée. Idée issue d'une démarche de réflexion venue spontanément en réponse à un problème précis.

La mise en place d'un système de propositions d'amélioration n'est pas, contrairement à une idée courante, l'action simple, et à faire en priorité, quand on souhaite faire participer, impliquer tout le personnel. C'est plutôt un signe de maturité.

Car il y a une étape importante qui est le passage de « rien ne va » à « qu'est-ce que je pourrais faire pour que cela aille mieux », et tout aussi, voire plus important : avoir confiance quant à la bonne utilisation de son idée.

Il faut donc avoir, ou créer, un climat propice à la remontée et à la reconnaissance des idées.

Seul l'entraînement permet de passer ces étapes. Il faut s'entraîner à réfléchir « amélioration » et même s'entraîner à transformer le fruit de la réflexion en idée concrète, simple, réalisable et efficace. Et cet entraînement n'échappe pas à la règle : il faut une méthode, de la persévérance, des mesures et un entraîneur. L'entraîneur sera le manager, le responsable du service, qui aidera à passer à l'action.

Un sujet qui fait souvent débat : faut-il rémunérer les propositions d'amélioration ? A noter que cette question se pose souvent quand on n'a

pas de système en place. A se demander si c'est une vraie question, ou juste une excuse pour ne pas en mettre un en place...

Dans une entreprise Lean, l'amélioration continue fait partie intégrante du travail. Rémunérer les propositions, n'est-ce pas contradictoire avec ce principe ? Mais il ne faut pas oublier que féliciter fait aussi partie des principes du Lean, et là, il n'est pas concevable de ne pas encourager les propositions d'amélioration en félicitant leurs auteurs. Rémunérer c'est remercier (quelqu'un d'avoir fait un travail pour lequel il est déjà payé ?).

Féliciter c'est encourager. Le travail d'équipe et l'émulation, sont hautement recommandables pour relancer périodiquement un système qui va avoir tendance à s'essouffler. Mais là encore des règles existent afin de ne pas plonger dans certains travers (gardons nos idées pour le prochain challenge, etc...).

S'il est évident que la reconnaissance est une composante indispensable à la réussite, mais ce n'est pas la seule, elle peut prendre une autre forme que financière. Quoiqu'on s'en défende souvent, la poignée de main du Directeur, qui s'est déplacé sur le gemba pour voir la réalisation, a une portée autrement plus importante que l'éventuel chèque. La meilleure des reconnaissances est de voir sa proposition se concrétiser et d'être reconnue par la direction et surtout, par ses collègues. Si la forme de l'événement est judicieusement organisée, la reconnaissance va devenir collective : l'équipe, le service. Et cela va inciter à en faire d'autres, inciter les autres à en faire aussi.

J'ai récemment visité une grande société, pour laquelle émettre des suggestions d'amélioration fait partie des objectifs individuels du personnel. Choquant ? Celles et ceux qui répondent oui devraient changer leur paradigme. Pourquoi ne serait-ce pas un objectif ?

Dans la réalité, lors d'un entretien individuel ou d'une évaluation en vue d'une augmentation, ne tenons-nous pas compte des propositions d'améliorations ? Formalisées ou non ? Si l'entreprise ne s'améliore pas, peut-elle donner des augmentations ? Dans l'entreprise en question, le nombre et la qualité des propositions étaient spectaculaires. Mais le processus en place était robuste : Emettre, Répondre dans les délais, Réaliser, Reconnaître. Je pense que l'objectif individuel n'était qu'un élément parmi les autres pour maintenir la roue en mouvement. Le processus qui permet à un système de propositions d'amélioration de fonctionner va impliquer l'ensemble de la ligne hiérarchique, de la direction à l'opérateur, et bien sûr tous les services. Car aucun n'est exempt d'en émettre. De ce fait, c'est un bon indicateur M (motivation) de l'entreprise.

Les chariots de feu, François Hicter

Certains d'entre nous se rappellent avec amusement la cérémonie d'ouverture des jeux olympiques de Londres 2012 : l'humoriste britannique Rowan Atkinson officiait alors dans l'orchestre et s'endormait en rêvant de victoire olympique.

En détournant les images du film « les chariots de feu », l'acteur, qui incarne à l'écran Mr Bean, réalise le rêve de chaque spectateur: s'identifier aux futurs champions ; car si l'issue en est désormais pacifique, il s'agit bien d'une compétition et souvent aussi de records à battre : depuis 1912, nous enregistrons le temps des meilleurs coureurs de 100 mètres. En depuis 100 ans, chaque précédent record finit par être battu. La barrière établie par un record est une nouvelle motivation pour la prochaine génération d'athlètes.

Peut-on chercher à se dépasser de la sorte dans l'entreprise ? Nous n'avons pas le choix et c'est cette mobilisation des ressources humaines de l'entreprise qui doit nous permettre de progresser beaucoup plus vite. Même si l'entreprise se rapproche d'avantage de la pratique d'un sport d'équipe, nous avons besoin de cet état d'esprit du champion : les limites que nous nous imposons sont faites pour être dépassées.

L'entraînement sportif repose sur la volonté d'une pratique régulière et sans relâche, bref d'une recherche systématique du dépassement. Faire du sport à haut niveau pour simplement égaler sa performance de la veille n'a pas de sens. Un écart ou une baisse de forme se traduit par une contre-performance. Il en est de même dans l'entreprise ou le relâchement collectif peut entraîner la perte des acquis liés à la pratique du Lean manufacturing : les améliorations ne s'arrêtent jamais.

Comme l'entraînement, c'est le système mis en place et non pas les résultats obtenus qui garantit la pérennité de vos résultats et la recherche permanente de l'amélioration : en effet, nous constatons aussi qu'un nouveau record finit toujours par être égalé par d'autres compétiteurs.

C'est donc notre ambition qui nous permettra d'améliorer ces mêmes résultats. Tout comme le mental d'un sportif contribue à ses performances, nous devons rendre dans l'entreprise l'impossible possible. Cela est particulièrement vrai dans les périodes de crise ou de compétition accrue

car elles nécessitent et donc permettent de vraies remises en cause. Les opportunités existent, il s'agit de les identifier et de les convertir en valeur:

face à la banalisation des GPS et à leur intégration dans les téléphones portables, l'entreprise Tom Tom a rapidement développé une application sous Android intégrant l'information du trafic en temps réel. Viendront ensuite probablement d'autres services sur le prix des carburants, les meilleurs restaurant du parcours, des offres promotionnels en temps réel en fonction de nos habitudes d'achat etc.

Pour lutter contre la copie illégale et la chute de ventes des CD, les entreprises comme Apple vous proposent de stocker et de partager entre vos différents appareils l'ensemble de vos achats : musique, films etc. D'autres, comme Spotify ou Deezer, vous permettent tout simplement un accès illimité à leur catalogue de musique via un abonnement mensuel et vous conseille de nouvelles écoutes en fonction de vos goûts. Garantir la sauvegarde et la disponibilité permanente de vos images, musiques et films est une offre qui n'existait pas il y a 2 ans. Il sera donc bientôt nécessaire de clarifier les conditions de transmission de ces données à nos descendants !

Bref, que ce soit en terme de qualité, de coûts mais surtout de service, les opportunités existent. Il nous faut apprendre à les identifier et à les concrétiser le plus rapidement possible en marchés accessibles à notre entreprise. Nous devons créer des offres attractives, simples à utiliser, évidentes et donc incontournables. L'enjeu est aussi de disposer d'un outil « industriel » qui permette de délivrer un produit fiable, qui soit apte à innover et à suivre l'accélération des rythmes de développement de nouvelles offres. Le Lean dispose des outils nécessaires : par exemple, la Value Stream Mapping développement produits, qui permet de réduire drastiquement le temps de lancement de vos nouvelles offres. Le Lean IT recentre les services support vers la création de valeur pour ses clients : temps de développement réduits, absence du traditionnel cahier des charges et réelle orientation client.

Enfin et surtout, nous devons apprendre à mobiliser nos forces vives :

la cérémonie d'ouverture des jeux olympiques voit défiler tous les participants et renforce la fierté de chacun d'eux d'appartenir et de représenter leur pays. L'entreprise, doit parfois réapprendre à reconnaître ses « athlètes » et à célébrer leur succès au quotidien. Le manager doit retrouver sa place d'entraîneur. Car si rares sont ceux qui courent le 100 m en moins de 10 secondes, nous pouvons tous « mètre après mètre, parcourir 1000 Km», comme le décrit Miyamoto Musashi.

Plus d'informations

Vous ne comprenez rien à notre jargon ou aux abréviations parfois utilisées ? Retrouvez tous les termes et leur définition sur notre lexique du Lean :

<http://www.lean-university.com/nos-formations/lexique>

Recevez nos lettres mensuelles et nos prochains e-books :

<http://www.axium-performance.fr/publications/newsletters/>

Contactez directement les auteurs :

<http://www.axium-performance.fr/societe/collaborateurs/>

Approfondissez les notions abordées par des formations:

<http://www.lean-university.com>

Ce document, propriété d'Axium Performance SAS, ne peut être modifié sans son accord. Diffusion libre. Copyright 2013.