

Mise en place d'une démarche d'amélioration continue

Mémoire d'intelligence Méthodologique

Master Qualité et Performance dans les Organisation

Université Technologique de Compiègne

Stage de fin d'étude : 22 Février – 22 Juillet 2016

Etudiant : **Nicolas TREHOUR**

Tuteur Professionnel : Urbain GUILLAUME

Tuteur Universitaire : Gilbert FARGES

Sommaire

Contenu

Sommaire	0
Sommaire des tableaux et figures	1
Remerciements	2
Résumé	3
Avant-propos	4
Introduction	5
Chapitre 1 : Comprendre le sens de l'amélioration des performances	6
1) Le Lean Management et ses objectifs	6
2) Les enjeux du Lean pour une entreprise : Augmenter la rentabilité de l'entreprise	7
3) Les enjeux du Lean pour une entreprise : Impliquer tous les salariés	8
4) Problématique	10
5) Comprendre mon rôle dans cette interface aux plusieurs attentes	11
Chapitre 2 : Choisir la méthode adaptée à la stratégie de l'entreprise	12
1) Benchmark sur les démarches d'amélioration des performances existantes	12
a) ISO 9001 versus Lean Management	14
b) EFQM versus Lean Management	15
c) Pourquoi choisir le Lean plutôt qu'une autre méthode ?	16
2) Méthode utilisée lors de l'accompagnement au déploiement d'une démarche d'amélioration continue.	17
a) Amélioration continue - Concept PDCA (Roue de Deming)	17
b) Déploiement d'une démarche d'amélioration	19
Chapitre 3 : Résultats	27
1) Restitution du contexte	27
2) Présentation des résultats de la démarche	28
a) Résultats financiers pour l'entreprise	28
b) Résultats managériaux	30
3) Retour d'expérience et perspectives :	31
a) Maitrise des risques	31
b) Perspectives pour l'entreprise	33
Conclusion :	34
Bibliographie :	35

Sommaire des tableaux et figures

Tableau I : Identification des 8 types de gaspillage pour une entreprise	p.8
Tableau II : Choisir le bon pilote en fonction du besoin de l'entreprise	p.24
Tableau III : Analyse des risques envisageables pour l'adhésion d'un pilote de chantier...p.	32
Tableau IV : Analyse des risques envisageables pour l'adhésion des opérateurs	p.33
Figure 1 : Schéma du renversement de la pyramide managériale	p.9
Figure 2 : Représentation des différentes stratégies d'amélioration pour une entreprise ..	p.13
Figure 3 : Vision de l'entreprise et choix de la stratégie	p.17
Figure 4 : Schéma représentatif de la démarche d'amélioration – Roue de Demi.....	p.18
Figure 5 : Présentation des différentes routines d'un projet d'amélioration	p.21
Figure 6 : Présentation de la grille d'évaluation pour l'outil de suivi du pilote.....	p.26
Figure 7 : Radar de résultats de l'outil de suivi pour un pilote donné	p.27
Figure 8 : Résultats du suivi des compétences obtenus pour un pilote de l'entreprise	p.31

Remerciements

Avant de commencer, je tenais à remercier bons nombres de collaborateurs qui m'ont permis d'arriver jusqu'à la fin de mes études et définir ma voie vers la vie professionnelle.

Pour commencer, je remercie mes autres collègues étudiants sans qui je n'aurai pu passer 5 années d'études inoubliables. Etudiants, avec qui j'ai pu travailler sur de lourds projets tout en profitant de « La vie après les cours », devise des étudiants de l'Université Technologique de Compiègne. (UTC)

Je tenais également à remercier l'UTC de m'avoir fait confiance en m'acceptant parmi ses étudiants. J'ai été très fier d'intégrer cette grande école pour terminer mes études.

Je remercie aussi tous les enseignants de l'UTC et intervenants extérieurs, qui m'ont permis de développer les compétences qui me serviront dans ma vie professionnelle. Je remercie également M. Farges et tous les autres enseignants, pour les enseignements réalisés lors du Master Qualité et Performance dans les Organisations.

D'autre part, je souhaite particulièrement remercier la Fromagerie qui m'a accueilli et accepté pour ce stage de 5 mois avec eux. Je remercie tous les collaborateurs de l'entreprise qui m'ont énormément appris et avec qui j'ai pris plaisir à travailler.

Je souhaite remercier le service du Traitement du Lait qui m'a accueilli et beaucoup appris sur le fonctionnement des différentes machines. Je remercie tous les opérateurs du traitement, ainsi que Gilles et Patrick pour votre soutien au quotidien et les bons moments que l'on a pu passer ensemble. Un grand merci également à Nathanaël qui a su me guider et m'accompagner durant l'ensemble de mon stage.

Enfin je remercie Urbain, qui m'a fait confiance, et qui m'a accepté pour l'aider dans le déploiement de la démarche d'amélioration du groupe, et qui a su me montrer les méthodes et les bonnes pratiques pour réussir une telle démarche.

Pour cela, un grand merci à tous.

Résumé

De nos jours, toutes les entreprises sont soumises à la concurrence et doivent sans cesse tenter d'innover et d'améliorer leurs performances pour devenir plus compétitives et générer des bénéfices.

Pour cela, certaines grandes entreprises comme Toyota ou L'Oréal choisissent de mettre en place une démarche d'amélioration des performances : Le Lean Management.

Cette démarche consiste à réduire les 8 types de gaspillage : Surproduction, stocks excessifs, attente, non-qualité, etc. qui sont des fléaux majeurs pour les entreprises et des sources de sous performance. La démarche se concentre sur la réduction de la non-valeur ajoutée au profit de ce qui est demandé par le client.

La mise en place d'un tel changement de culture demande beaucoup de ressources pour une entreprise. Ce mémoire présente une méthode d'accompagnement qui a été mise en place et qui a réussi à être acceptée par les pilotes et les opérateurs de l'usine pour permettre d'atteindre les gains attendus. A savoir : Dégager du temps pour les chefs d'équipes pour les réinvestir dans de nouveaux chantiers d'amélioration, assurer une bonne mise en place de la démarche Lean et développer les compétences des pilotes pour leur faire prendre confiance sur un chantier accessible et ainsi faire gagner 10k€ à l'entreprise et ensuite se lancer sur des projets à plus grands enjeux économiques.

Abstract

Nowadays, factories are in an intense economical competition. They have to improve their performances in order to be more competitive and make profits.

That is why, multinationals like Toyota or L'Oreal have chosen to develop a new philosophy of continuous improvement : the Lean Management.

This approach is based on the idea of reducing different wastes in factory. There are 8 kinds of wastes in a factory : Over products, Defects, Waiting, Inventory, etc. Those are sources of non-performance in industries.

This new culture needs a lot of resources. This document presents an accompaniment method which has been used in an industry, and has been accepted by operators. It has been successful. Indeed, the new project have improved competences of managers and has made 10k€ benefits before to begin projects with most important issues.

Avant-propos

La mission réalisée durant le stage de fin d'étude consiste à répondre à un besoin d'accompagnement des responsables de projets d'amélioration dans le cadre du lancement d'une démarche d'amélioration continue : le Lean Management, imposée par le groupe industriel.

Cet accompagnement se fait aussi bien, d'un point de vue humain et managérial où il est important de soutenir, motiver et rassurer les personnes concernées qui découvrent ce nouveau mode de fonctionnement. Mais l'accompagnement se fait également d'un point de vue méthodologique où il est nécessaire d'apporter ses connaissances sur des thématiques particulières afin de monter en compétences les pilotes et les aider à réussir leur projet.

Ce document présente dans un premier temps le sens et l'intérêt pour une entreprise de mettre en place une démarche d'amélioration des performances, et présente aussi les objectifs attendus. Il présente ensuite la méthodologie développée lors de ce stage afin d'accompagner au mieux les pilotes en réalisant en amont une étude comparative des différentes méthodes existantes. Enfin, dans une troisième partie les résultats sont présentés, afin de chiffrer les gains obtenus pour l'entreprise et démontrer l'intérêt de cette démarche.

Introduction

Actuellement étudiant en dernière année de Master Qualité et Performance dans les Organisations à l'Université Technologique de Compiègne, je dois, afin de valider mes compétences, réaliser un stage de fin d'étude de 5 mois en entreprise. J'ai choisi de réaliser un stage en amélioration continue au sein d'une entreprise du secteur Agroalimentaire. Je n'ai pas choisi ce secteur par affinité, mais j'ai préféré orienter mes recherches sur une mission en amélioration continue & Lean Management en privilégiant la mission et ses objectifs plus que le secteur d'activité. De plus j'ai réalisé auparavant un stage au sein d'un service Qualité d'une entreprise du secteur automobile avec pour mission de préparer l'audit de surveillance du système de management intégré Qualité, Sécurité, Environnement. C'est pourquoi, pour comparer entre mes deux stages et orienter au mieux mon projet professionnel, j'ai décidé de choisir une mission plus opérationnelle, où je devrai gérer des projets d'amélioration en collaboration avec les équipes de production. J'ai voulu dans ce stage, être au contact du terrain, et des hommes qui y travaillent. De plus cela me permet de découvrir de nouveaux process de production afin de développer mes compétences techniques sur ce secteur, développer mes compétences managériales et de gestion de projet.

Pour présenter succinctement mon projet d'orientation professionnelle, je souhaiterais réaliser ce même type de mission en accompagnement à la démarche Lean Management, pendant tout le début de ma carrière (3 à 5 ans), soit en temps que consultant extérieur, soit en tant que coordinateur amélioration continue. A moyen terme, j'aimerais atteindre le poste de responsable Amélioration Continue. Mon objectif principal est de pouvoir apporter mes capacités et compétences à l'entreprise pour améliorer ses performances. Ainsi ce stage me permettra de m'assurer que ma vision est cohérente avec mes envies et mes attentes, et ainsi de décider quant à mon orientation future, avec le type de mission et le secteur d'activité en fonction des opportunités qui se présenteront.

Chapitre 1 : Comprendre le sens de l'amélioration des performances

1) Le Lean Management et ses objectifs

La majorité des entreprises, multinationales, petites et moyennes entreprises, peu importe leur secteur d'activité ont toutes un point commun. Elles sont soumises chacune à leur échelle à la concurrence sur leur marché. Elles doivent assurer une qualité de produit parfaite afin de répondre aux spécifications des clients et également essayer de s'améliorer afin de trouver de nouveau marché ou être meilleur que la concurrence. Afin de répondre à cette concurrence de plus en plus importante, une entreprise, (ou un groupe industriel) peut envisager de déployer à travers ses sites de production une démarche d'amélioration, avec pour objectif de renforcer ses performances industrielles.

Les objectifs d'une entreprise sont nombreux. Mais les principales attentes sont de pouvoir délivrer un produit (et/ou un service) aux clients avec une qualité suffisante et à un prix suffisamment compétitif pour qu'il soit acheté et ainsi pouvoir générer un bénéfice. En d'autres termes, l'entreprise existe pour générer des profits selon l'approche développée par des économistes dans un article de *Facil'éco*. [1]

Pour répondre à cette compétitivité, de grandes entreprises comme Toyota ou L'Oréal déploient la philosophie « Lean Management » [2] dans le but de diminuer les pertes, et ainsi augmenter les marges en se concentrant sur les activités à valeur ajoutée. Dans un article de *l'Usine Nouvelle* [3] les excellents résultats de la société L'Oréal suite à la mise en place d'une démarche Lean sont cités : « son déploiement a permis de gagner 20% de capacités supplémentaires en deux ans. *"Nous ne nous attendions pas à de tels résultats, et surtout pas si rapidement"*, reconnaît Olivier Binet, le responsable de la performance industrielle du groupe. »

Cette démarche permet également de développer la culture de l'amélioration continue ou Kaizen [4] : concept créé par Masaaki Imai. Ce changement de culture permet d'atteindre les objectifs usine et garantir la compétitivité de façon pérenne. Ce changement de culture se fait avant tout grâce aux Hommes en permettant de développer le savoir-faire de chacun et monter en compétences aussi bien les chefs de projets que les équipes.

2) Les enjeux du Lean pour une entreprise : Augmenter la rentabilité de l'entreprise

La démarche Lean Management permet avant tout d'être plus compétitif en réduisant les gaspillages de l'usine. (ou « mudas » en japonais)

Toyota définit dans sa philosophie « Toyota Way » [5] le principe de non valeur ajoutée pour une entreprise et l'intérêt de la réduction de ses gaspillages. 8 types de gaspillages peuvent être identifiés sur un site de production.

Tableau I : Identification des 8 types de gaspillage pour une entreprise

Surdimensionnement	<ul style="list-style-type: none"> •Le processus est trop complexe ou trop long par rapport au besoin du client
Surproduction	<ul style="list-style-type: none"> •Trop de produits sont fabriqués par rapport à la demande
Stock	<ul style="list-style-type: none"> •Directement lié à la surproduction, un stock trop important est de l'argent immobilisé
Défaut	<ul style="list-style-type: none"> •Une retouche sur un produit mène à accomplir une tâche supplémentaire inutilement
Attente	<ul style="list-style-type: none"> •Un temps d'inaction entre deux tâches est considéré comme un gaspillage
Mouvement inutile	<ul style="list-style-type: none"> •Les gestes supplémentaires n'apportent pas de valeur ajoutée et fatiguent l'opérateur
Transport	<ul style="list-style-type: none"> •Les transports n'ont aucune valeur ajoutée pour le produit final
Non-créativité	<ul style="list-style-type: none"> •Une entreprise perd de l'argent, du temps, des idées en ne prenant pas en compte l'avis de ses employés

La réduction de ses différents gaspillages influence directement les bénéfices de l'entreprise. Il s'agit de l'enjeu principal pour la mise en place d'une telle démarche. Le Lean permet de réduire les gaspillages, qui sont sous-entendus des « pertes » pour l'entreprise. En déployant la démarche Lean Management, une entreprise peut ainsi augmenter la valeur ajoutée sur toute la chaîne de production.

3) Les enjeux du Lean pour une entreprise : Impliquer tous les salariés

Une démarche performance ne se construit pas seule. Si la direction souhaite mettre en place sur son site une telle démarche, il sera nécessaire pour que cela fonctionne d'impliquer et de motiver aussi bien les managers que les opérateurs. La performance se construit grâce aux hommes et la force d'amélioration vient du terrain. En effet, afin de pouvoir identifier quels sont les points qui ne vont pas au quotidien, c'est sur le terrain que cela pourra être identifié, remonté, traité et amélioré. L'implication de tous est primordiale. C'est pourquoi, le Lean Management dans sa philosophie renverse la pyramide hiérarchique vers un fonctionnement participatif.

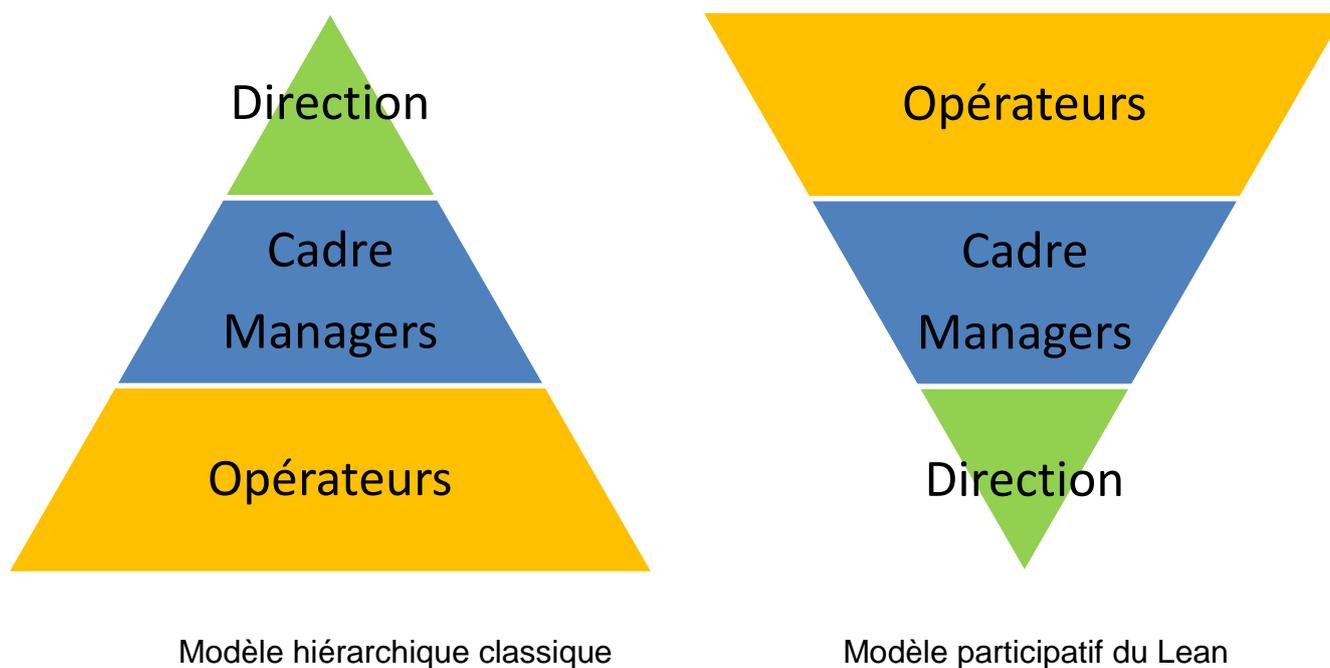


Figure 1 : Schéma du renversement de la pyramide managériale

Dans le modèle hiérarchique classique, la direction descend les ordres qui doivent être appliqués par les opérateurs sur le terrain.

Dans le modèle participatif du Lean, la connaissance des opérateurs est mise en avant. La hiérarchie est ici présente pour supporter les opérateurs, les former, et les encourager afin d'améliorer au mieux les performances de l'usine. Cela favorise ainsi l'autonomie des opérateurs dans le quotidien.

En impliquant toute l'usine, cela apporte plusieurs bienfaits. Cela développe un sentiment d'appartenance pour les employés. Ils se sentent attachés à leur usine et plus motivés pour travailler sur leurs actions quotidiennes. En réussissant certain projet, ils améliorent leurs conditions de vie au travail, ainsi que la fierté d'avoir accompli une bonne action pour leur entreprise. Les managers y trouvent un intérêt particulier puisqu'en pilotant une démarche d'amélioration continue ils développent ainsi leurs compétences managériales, de gestion de projet et de communication. Un lien plus fort avec les opérateurs se crée également.

Il est tout à fait possible d'envisager amélioration des performances et bien être des salariés. Un article de l'Usine Nouvelle, présente la succès story de l'entreprise Mondelez, productrice de confiseries chocolatés, qui en fait l'expérience depuis 2009 lorsqu'elle a mis en place sa démarche Lean. [6] Aujourd'hui elle a réussi à augmenter ses performances de 30% en capacité de production. En parallèle de cela, elle met en place de nombreux projets pour améliorer le bien être de ses salariés. « *80 % des salariés estiment que les conditions leur permettent de donner le meilleur d'eux-mêmes, et 82 % se sentent encouragés à prendre des initiatives, selon la dernière enquête d'opinion interne menée en 2013* » sur une entreprise de près de 300 salariés.

4) Problématique

Avant de se lancer dans une telle démarche, il est important de bien mesurer les risques potentiels. En effet, en voulant mettre en place une démarche d'amélioration continue, un site peut se heurter à plusieurs problématiques : manque de motivation des employés, manque de compétences, manque de ressources humaines, non adhésion de l'une des parties prenantes, ou encore un manque de méthodes sur la façon de mener des projets.

C'est pourquoi il est important de mettre à disposition une équipe solide afin d'accompagner au mieux les pilotes de chantier d'amélioration de la performance et les opérateurs dans le quotidien.

Ainsi, il est possible d'envisager la problématique suivante :

Comment améliorer les performances de l'usine en réduisant les pertes tout en alliant le bien être au travail, la motivation et l'adhésion des équipes de production de façon pérenne ?

5) Comprendre mon rôle dans cette interface aux plusieurs attentes

Dans un environnement où tous les acteurs ont des visions, et des objectifs différents il est important de mettre à disposition un acteur qui saura comprendre les différents enjeux d'une démarche d'amélioration continue afin de faire converger tous les acteurs vers une vision commune : améliorer les performances de l'entreprise et le bien être au travail.

Le « coordinateur amélioration continue » a pour mission dans un premier temps de comprendre et s'approprier les valeurs, la vision, et les enjeux déployés par l'entreprise afin de pouvoir les transmettre aux pilotes et aux opérateurs pour qu'ils les acquièrent à leurs tours. Ainsi le coordinateur fait le lien entre la direction et les pilotes opérationnels et réciproquement.

Dans une phase de déploiement de la démarche Lean, tout est nouveau pour les opérateurs, et les chefs d'équipe. Le coordinateur doit pouvoir accompagner, former, et rassurer ces acteurs afin de garantir une bonne réussite du déploiement. De plus, le coordinateur a pour mission de fournir les outils et méthodes nécessaires à la bonne réalisation des chantiers d'amélioration. Ainsi des outils de gestion de projet, et des bonnes pratiques d'animation de routines sont mises à disposition pour rendre le pilote autonome et ainsi le monter en compétences sur le long terme. Implanté directement sur le terrain, le coordinateur aide le pilote à manager ses équipes, et à prendre en compte les aspects liés à la motivation, la conduite du changement, et la gratitude face à son équipe.

L'objectif du coordinateur est à long terme de devenir un superviseur des différents projets en cours. Il s'agit en effet de laisser les chefs d'équipes en autonomie dans la gestion du projet et intervenir ponctuellement pour les supporter sur des problèmes particuliers.

Chapitre 2 : Choisir la méthode adaptée à la stratégie de l'entreprise

1) Benchmark sur les démarches d'amélioration des performances existantes

Il n'existe pas une unique démarche d'amélioration parfaite à déployer dans une entreprise. Cela se définit en fonction de l'ancienneté de l'entreprise, la culture, l'image de marque, et la stratégie de celle-ci. La vision principale est d'atteindre l'excellence pour une entreprise.

Elle peut ainsi choisir entre différentes stratégies pour développer sa culture d'entreprise, telle que la qualité, la sécurité, l'environnement ou la performance.

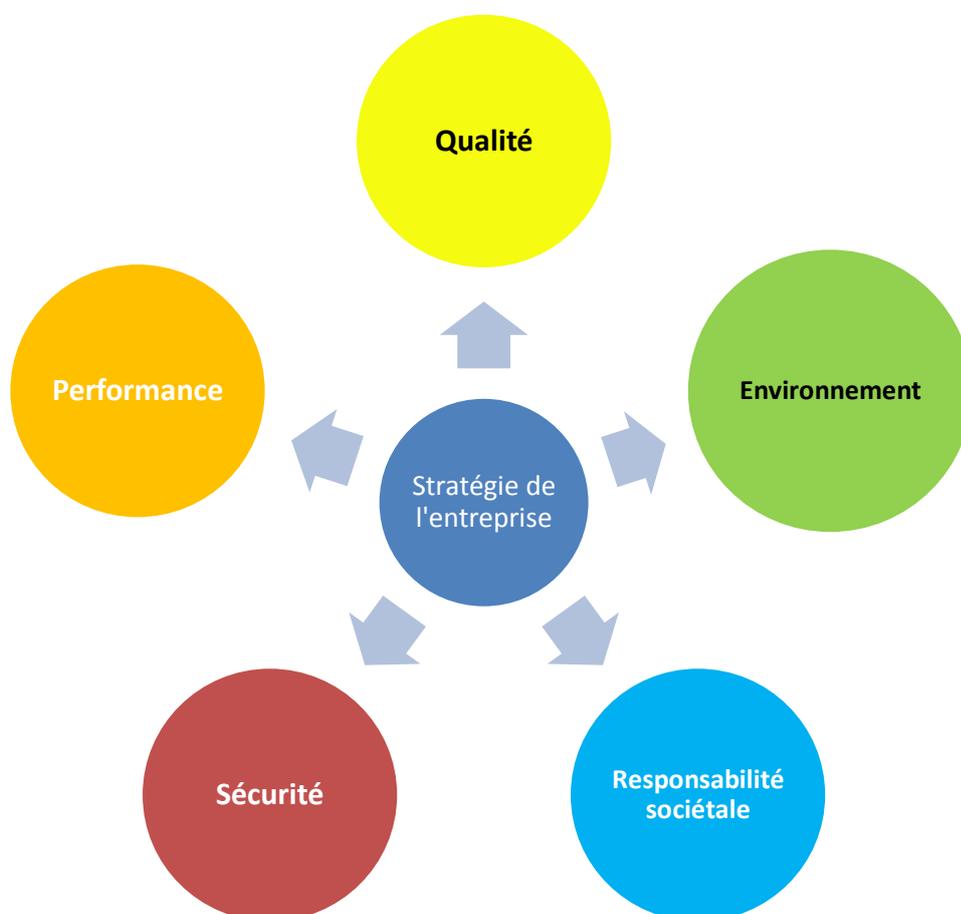


Figure 2 : Représentation des différentes stratégies d'amélioration pour une entreprise

L'idéal est bien entendu d'atteindre l'excellence dans chacune de ces stratégies afin de devenir une entreprise modèle, et responsable. Pour atteindre, cet idéal, il existe différents outils pour nous aider à développer ces stratégies. Il existe notamment, des normes, comme l'ISO 9001 pour aider à développer son système de management de la qualité, l'ISO 14001 pour mettre en place son système de management environnemental. D'autres normes plus spécifiques, au secteur d'activité existent également : l'ISO 22000 dans le secteur agroalimentaire, pour garantir la sécurité une bonne gestion et une bonne hygiène des denrées alimentaires par exemple.

La réglementation imposée est également un moyen « obligatoire » pour développer son système de management en entreprise.

Des bonnes pratiques sont partagées également, entre les entreprises pour mettre en place les meilleures façons de faire sur une problématique données et ainsi assurer la qualité des processus réalisés.

Comparons, une démarche qualité comme l'ISO 9001 à une démarche d'amélioration des performances industrielle telle que le Lean Management.

En 2016, tout le monde a déjà entendu parler de l'ISO 9001 ou du Lean. Mais pourquoi choisir une stratégie plutôt qu'une autre ? Est-il possible de faire les deux ? Obtiennent-elles de bons résultats ? Quelle démarche choisir et pourquoi ? Quand mettre cette démarche en place ?

a) ISO 9001 versus Lean Management

Avant tout l'ISO 9001 est une norme visant à garantir un système de management de la qualité cohérent avec les besoins du client. Cette norme a pour objectif d'aider les entreprises à mettre en place les bons processus grâce à un référentiel qualité complet. L'ISO 9001 a pour objectif également de garantir l'amélioration continue de l'entreprise. (cf. Chapitre 10 « Amélioration » de la norme version 2015)

Il est possible d'être certifié par un organisme tierce partie afin d'obtenir la certification qui garantit que le système est cohérent. La certification n'est pas obligatoire pour une entreprise. Il peut s'agir d'une démarche purement volontaire, ou elle peut être imposée par certains clients si l'on souhaite décrocher certains marchés.

La démarche Lean est tout autre. Il s'agit d'une démarche volontaire visant à améliorer les performances. Il n'est pas possible d'être certifier Lean Management. Les gains attendus sont différents de l'ISO 9001. En effet, avec l'ISO 9001, un système d'assurance de la qualité est mis en place pour rassurer le client que les processus internes sont maîtrisés et améliorés. Avec le Lean, même si l'on prend en compte l'aspect client, le but premier est de réduire les pertes pour améliorer les bénéfices de l'entreprise. On mesure sa performance grâce à l'efficacité et l'efficience de la méthode tandis qu'avec l'ISO 9001, on mesure la conformité à un référentiel qui démontre que le système est maîtrisé. Toute la partie efficience n'est pas prise en compte dans la norme ISO 9001, c'est-à-dire qu'on ne se soucie pas si l'entreprise gagne ou perd de l'argent tant qu'elle est conforme au référentiel.

Peut-on allier ISO 9001 et Lean ?

Il est tout à fait possible d'allier une démarche d'assurance de la qualité à une démarche performance. Les résultats n'en seront que meilleur pour l'entreprise et pour les clients. Ainsi, l'entreprise pourra assurer la maîtrise de ses processus en garantissant des produits conformes aux spécifications, tout en améliorant l'efficacité de ses processus. Il y a ici un double enjeu pour l'entreprise.

b) EFQM versus Lean Management

L'EFQM¹ est une démarche qualité visant à atteindre l'excellence [7]. Elle est basée sur un système d'autoévaluation reprenant 9 critères visant à atteindre l'excellence dans l'entreprise. Cette démarche est utilisée par plus de 30000 entreprises en Europe et permet de développer une culture responsable, en prenant en compte les aspects éthiques, sociaux, et sociétaux. [8] Tout comme le Lean elle n'est pas obligatoire, et non certifiable. Cependant, une évaluation de la performance est réalisée chaque année pour évaluer parmi toutes les entreprises, la « Meilleure » entreprise, qui atteint (*est au plus proche de*) l'excellence selon le référentiel défini. Elle se voit ainsi remettre le prix EFQM© de l'Excellence.

Peut-on allier EFQM et Lean ?

Il est tout à fait possible d'allier une démarche accès sur l'excellence à une démarche d'amélioration des performances. En effet, en couplant la démarche performance à l'EFQM, une entreprise pourra se voir attribuer de meilleurs résultats puisqu'une partie de la notation est consacrée aux résultats de l'entreprise. L'EFQM va encore plus loin que le Lean Management.

¹ European Foundation for Quality Management

c) Pourquoi choisir le Lean plutôt qu'une autre méthode ?

La démarche Lean, peut être couplée à une démarche qualité ISO 9001, ou une démarche vers l'excellence EFQM. Il a été défini précédemment que la stratégie se construit en fonction de différents facteurs, que sont le contexte, la culture d'entreprise, et l'ancienneté de l'entreprise.

Le schéma ci-dessous présente mon avis sur le choix d'une stratégie en fonction de l'ancienneté et de l'acceptation par les équipes. Dans un premier temps il est important de respecter la réglementation qui est obligatoire. Puis, dans l'idée de « faire bien », les bonnes pratiques peuvent aider au développement de la société grâce à l'expérience d'autres entreprises. La mise en place d'un système qualité ISO 9001² permet de maîtriser ses processus pour produire des produits de qualité. Le Lean Management et l'optimisation de la chaîne de valeur peut être mise en place une fois que les process sont maîtrisés et que les produits fabriqués sont bons. Enfin, la démarche EFQM est selon moi la dernière démarche à mettre en place afin d'atteindre la vision voulu par l'entreprise.

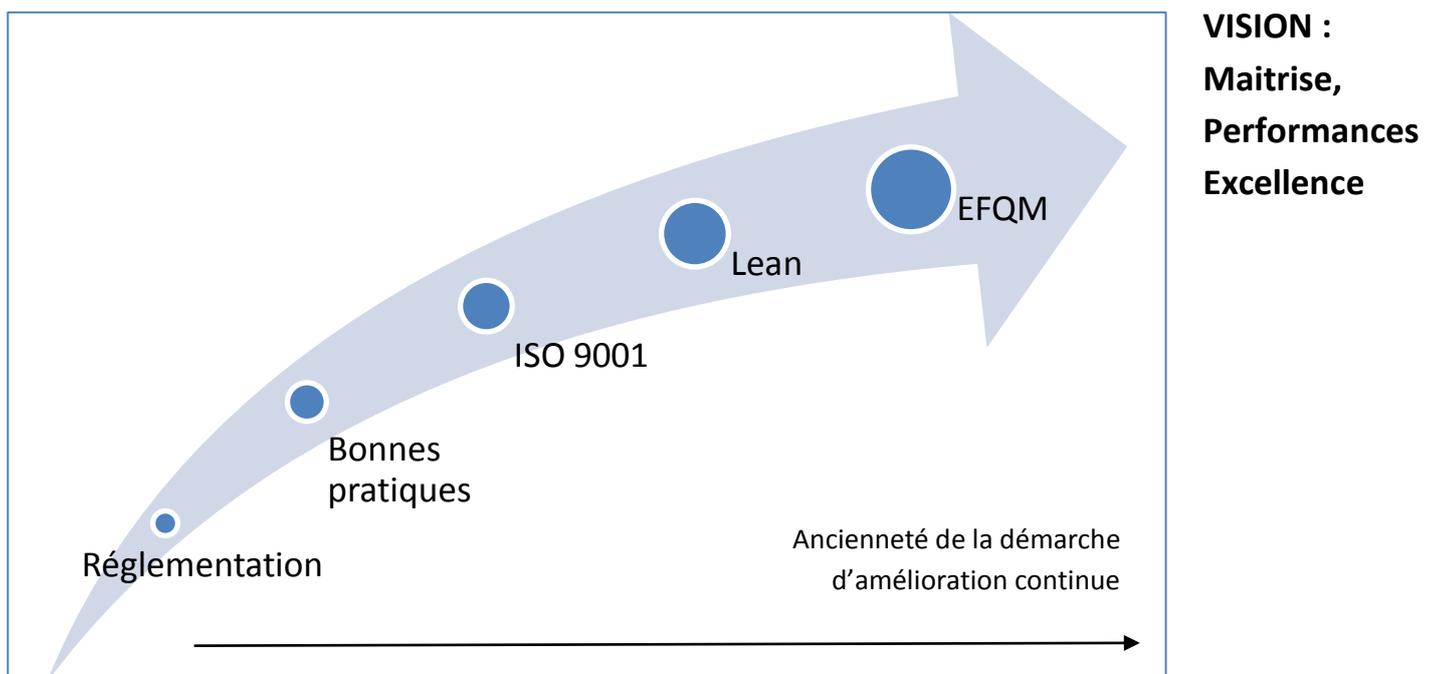


Figure 3 : Vision de l'entreprise et choix de la stratégie

Bien entendu toutes ces démarches peuvent être prises dans un ordre différent ou ne pas être choisi du tout. Ceci reste au choix de l'entreprise.

² L'ISO 9001 est donnée à titre indicatif. Il est possible d'adapter le propos en fonction du secteur d'activité (ISO 22000 pour l'agroalimentaire, ISO/TS 16949 pour l'automobile)

2) Méthode utilisée lors de l'accompagnement au déploiement d'une démarche d'amélioration continue.

a) Amélioration continue - Concept PDCA (Roue de Deming)

La démarche d'amélioration des performances peut être présentée sous la forme d'une roue de Deming (ou PDCA).

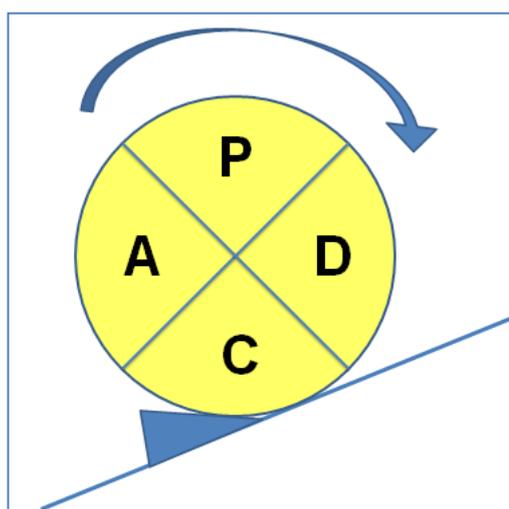


Figure 4 : Schéma représentatif de la démarche d'amélioration – Roue de Deming (PDCA)

La démarche d'amélioration continue Lean Management se décompose de la manière suivante.

Plan (P) : Selon la volonté de la direction, une entreprise peut envisager de déployer une démarche d'amélioration continue. Pour cela, un état des lieux initial de l'entreprise est réalisé. Une Value Stream Mapping (VSM) est créée afin de mettre en évidence les différents gaspillages de l'usine. (cf. Chapitre 1.2) La VSM est un outil qui permet de cartographier les flux de l'entreprise, en prenant en compte les flux, de l'arrivée de la matière première jusqu'au produit fini. Cette analyse permet de réaliser une photo de l'état actuel de l'entreprise. Une analyse approfondie de la VSM est réalisée afin de déterminer les potentiels d'amélioration. Une fois l'identification des gaspillages réalisée, il est important de quantifier à travers des mesures, les différents points à non valeur ajoutée. Cela permet ensuite de choisir et prioriser les chantiers d'amélioration en fonction des gains espérés. Les différents

chantiers choisis sont identifiée dans une feuille de route. La feuille de route reprend tous les chantiers à déployer dans l'entreprise afin de réduire les gaspillages. Une planification de la démarche de déploiement est mise en place en prenant en compte les durées des chantiers d'amélioration, les formations éventuelles à réaliser, et les dates des différents jalons. La planification est une étape très importante, car il faut ajuster en fonction de la charge de travail des différentes équipes, et des différents calendriers des parties prenantes.

Do (D) : Suite à cette première phase d'analyse, et après avoir identifié, et planifié les chantiers à mener, la phase de déploiement des chantiers d'amélioration est lancée. Les pilotes de chantiers d'améliorations sont accompagnés pour garantir une réussite optimale de leur chantier. La mission de coordinateur amélioration continue consiste à accompagner les pilotes dans cette phase de déploiement afin de garantir pour les pilotes une bonne gestion de leur projet. Le livrable des chantiers d'amélioration est la création de standards pour garantir la qualité des produits fabriqués, et maintenir les performances de l'entreprise sur le long terme. Cela permet également de faire le retour d'expérience qui servira à alimenter les nouveaux chantiers qui seront réalisés par la suite dans l'entreprise.

Check (C) : 1 mois après la clôture d'un chantier, le responsable amélioration continue s'assure que l'ensemble des formations sur les standards qui ont été créés durant les chantiers ont été réalisées. L'acceptation des standards et leur bonne utilisation sont également vérifiées. Un suivi de l'indicateur est également réalisé afin de contrôler si celui-ci atteint toujours l'objectif prévu après 1 mois. Cette étape permet de vérifier l'intégration des bonnes pratiques mises en place pour un projet donné. Si une dérive est observée, une réaction est attendue pour pouvoir améliorer l'indicateur, les standards et les formations.

Act (A) : 3 mois après la fin d'un chantier un nouveau contrôle sur les trois points évoqués ci-dessus (cf. Check) est réalisé. Lors de cette étape on vérifie que l'indicateur est à l'objectif. Cette étape permet de supprimer le suivi de l'indicateur. Pour cela, une « check liste » des bonnes pratiques qui permettent l'atteinte des objectifs est mise en place. Ainsi, il sera plus facile de manager les opérateurs sur des check listes d'actions à réaliser plutôt que sur un résultat d'indicateur chiffré.

Le cycle PDCA tourne en continue pour améliorer en continue les performances de l'entreprise. De nouveaux chantiers sont proposés et lancés afin de déployer comme planifié précédemment les chantiers de la feuille de route.

b) Déploiement d'une démarche d'amélioration

i. Rôle d'un pilote de chantier

On appelle pilote de chantier la personne chargée de piloter un projet d'amélioration dans l'usine. Il s'agit en général d'un chef d'équipe ou d'un responsable de service. A plus long terme il peut être envisagé de nommer comme pilote de chantier un opérateur qui en aurait la volonté. Un pilote a pour mission de gérer le chantier. Rappelons qu'un gaspillage a été préalablement identifié lors des phases précédentes du PDCA. Ainsi, le pilote est chargé de réduire ce gaspillage en utilisant la méthode qu'il souhaite pour atteindre cet objectif. Cela a une importance, dans un premier temps, d'un point de vue purement financier puisque cela permet de faire réduire les pertes pour une entreprise. Mais cela aide également le pilote à développer ses compétences managériales. De plus, le projet étant défini selon des délais, le pilote doit définir sa stratégie pour réduire ces gaspillages selon une durée bien précise.

Pour gérer son projet, le pilote doit s'entourer d'une équipe qu'il juge compétente pour la mission qui lui est demandée. Auquel cas il formera les équipiers si un manque de compétence particulier se fait ressentir. De plus, afin de suivre l'avancement de ce projet, il doit créer un indicateur opérationnel, afin de voir si le projet qu'il mène répond bien à l'objectif attendu et si il est sur la bonne voie ou non.

Une plan d'action est créé et suivi quotidiennement afin de suivre l'avancement du projet. Des tâches sont déléguées à chaque membre de l'équipe afin de garantir une implication, et des bons résultats. En fonction des mesures, analyses, ou tâches réalisées, l'indicateur est mis à jour pour suivre l'évolution du projet. En suivant un indicateur à une fréquence appropriée (quotidien, hebdomadaire,...) il est facile de suivre les dérives d'un projet, et les bienfaits d'une action qui a été réalisée dans le projet. Il est ainsi possible de corriger rapidement le pas en cas de non atteinte de l'objectif.

ii. Suivi de l'avancement

Le principal risque dans le déploiement d'un chantier d'amélioration est son manque de suivi sur le long terme. En effet, il est courant pour une entreprise de déployer énormément d'énergie sur un projet et que quelque semaines, voir quelque mois après le lancement, celui-ci s'essouffle. Cet essoufflement peut être causé par différentes problématiques. Soit par un manque d'investissement du pilote de chantier, soit par une dynamique stratégique de l'entreprise qui change ou bien par un manque de suivi des parties prenantes sur ce chantier.

En partant de ce constat, et dans le but de s'assurer du maintien du dynamisme sur le projet, un système de routine est mis en place. Les routines sont des points hebdomadaires qui sont réalisés devant un tableau de suivi du projet afin de suivre le projet. Il en existe deux sortes : La routine Pilote / équipe projet & la routine Responsable amélioration / Pilote. Toutes ces routines sont réalisées chaque semaine à raison de 15 à 30 minutes par routine.

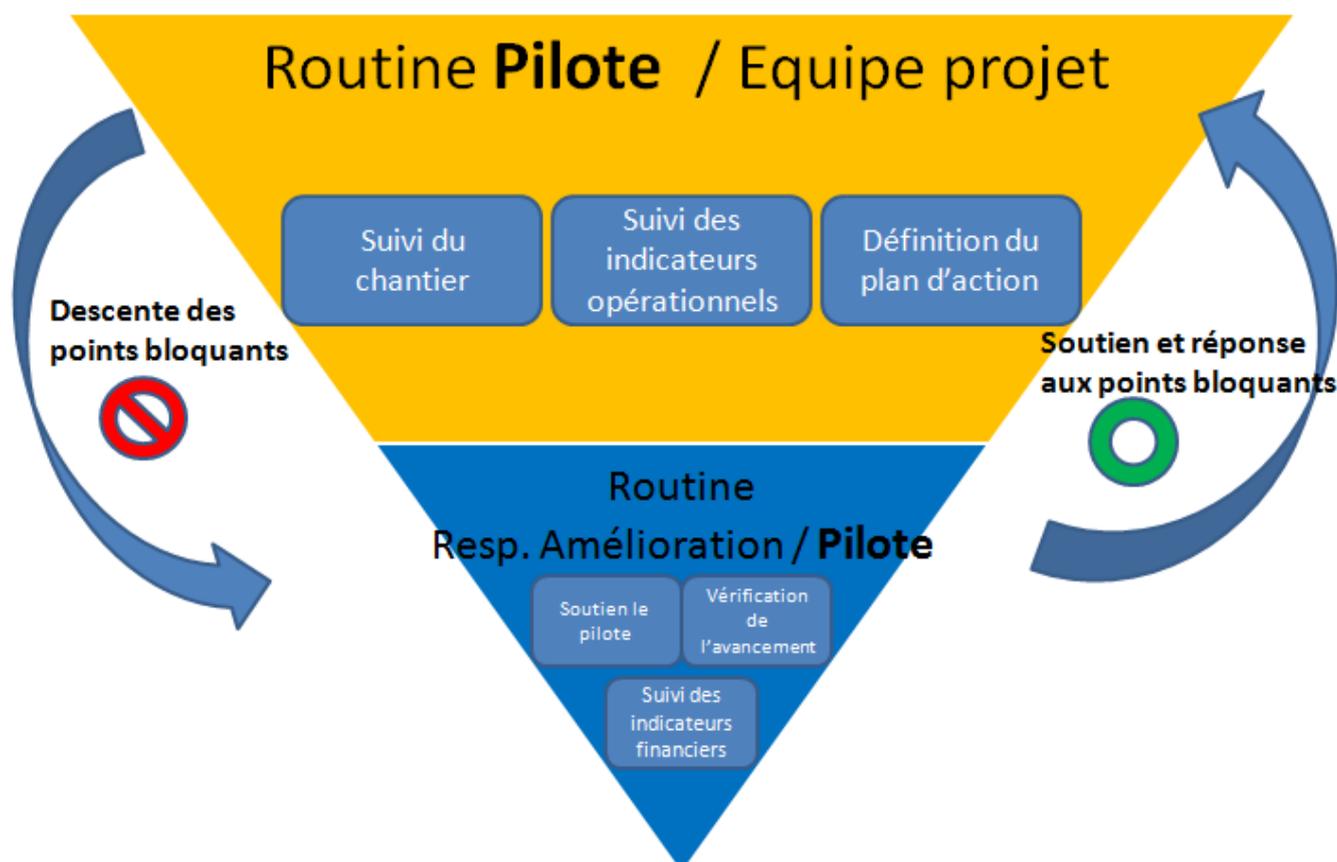


Figure 5 : Présentation des différentes routines d'un projet d'amélioration

Les routines de suivi ont deux objectifs. Dans un premier temps, cela permet de s'assurer un bon suivi de l'avancement des projets et permet de réagir en cas de dérive sur les attentes, plan d'actions ou objectifs. De plus les routines, permettent d'intégrer au mieux les équipes par un suivi régulier, et permet de définir un moment pour remonter les points qui bloquent le chantier dans sa réussite. Ainsi, grâce à la routine responsable amélioration et pilote, cela permet de prendre une décision sur ce qui doit être fait pour résoudre le problème en question jusqu'à l'aboutissement final du chantier. Le responsable amélioration continue offre un support à la bonne réussite du chantier. Il s'assure du bon fonctionnement général et débloque les points qui peuvent interférer dans la réussite du chantier.

La fréquence de la routine est importante. Trop fréquente, elle peut démotiver les équipes et n'aurait pas le même intérêt. Trop éloignée, elle peut être oubliée et laisser trainer sur la durée des actions qui peuvent être réalisées rapidement. Une fréquence hebdomadaire permet de maintenir un rythme assez soutenu pour assurer la pérennité du projet, tout en évitant d'étouffer les équipes projets, qui doivent en plus de ces chantiers, assurer la production au quotidien.

iii. Pérenniser les résultats obtenus

Investir du temps et de l'énergie dans un chantier d'amélioration est important pour améliorer les performances de l'entreprise. Cependant, il arrive régulièrement que les résultats obtenus soient bons à court terme, et qu'avec le temps la situation retombe comme à l'état initial.

Pour contrer ce problème, il est important de mettre en place plusieurs actions afin de pérenniser les résultats sur le long terme.

a) Mettre en place des bonnes pratiques

Dans un premier temps, la donnée de sortie du chantier d'amélioration est la création ou la mise à jour de standards. Ces standards permettent de définir clairement les moyens et les méthodes nécessaires pour atteindre les bons résultats obtenus dans le chantier.

Afin de maintenir l'utilisation de ces méthodes, il est crucial pour l'entreprise de former chaque opérateur à l'utilisation de ce standard. Une vérification est nécessaire pour valider la bonne utilisation du standard au quotidien. Celui-ci évoluera dans le temps suite aux différentes recommandations des opérateurs et des méthodes de travail.

b) Clôturer un chantier

Une fois que les standards et les pratiques ont bien été établies et formalisées, il est important pour assurer une bonne dynamique de groupe, de réaliser une réunion de clôture de chantier avec le pilote, et les équipes du projet. Ceci a pour objectif de montrer les résultats obtenus en fonction de l'objectif initial. C'est l'occasion de féliciter les équipes pour leur implication et prendre leur avis sur le « comment ont-ils vécu le chantier ? ». Il s'agit d'un moment convivial entre le pilote et son équipe pour fêter une réussite après un lourd investissement énergétique. Cela valorise d'autant plus les équipes dans la démarche d'amélioration continue. Ils seront ensuite plus ouverts lors de la réalisation de nouveaux projets.

c) Réaliser le retour d'expérience du projet

Après la clôture du chantier, la capitalisation des résultats est une étape clé à ne pas négliger pour pouvoir laisser une trace écrite de ce qui a pu être réalisé lors de ce chantier. Ainsi, dans les chantiers futurs du même type, il sera pertinent de pouvoir vérifier les points qui ont pu bloquer, et les résultats qui ont été obtenus afin de pouvoir anticiper et faire mieux que les prédécesseurs. La capitalisation permet le partage avec d'autres groupes de travaux, ayant eu les mêmes problématiques dans l'optique de faire mieux que les prédécesseurs. Cette capitalisation des résultats est la base d'une démarche d'amélioration continue pérenne.

iv. Choix du pilote et montée en compétences

a) Choix du pilote de chantier

Afin de mener à bien un chantier d'amélioration, il est important de choisir un bon pilote de projet. Cependant, même s'il peut s'agir d'un bon choix tactique, il n'est pas forcément judicieux de choisir uniquement une personne expérimentée en tant que pilote. En effet, pour obtenir l'adhésion de tous, et pouvoir monter en compétence certaines personnes de l'entreprise, il est parfois préférable de choisir des chefs d'équipes avec peu, ou moins d'expérience, en gestion de projet afin de les intégrer à la démarche et développer leur savoir faire. Ainsi la mixité de compétences sur les différents pilotes de projet aboutira au final à une équipe de pilotes expérimentés en gestion de projet d'amélioration et de résolution de problèmes.

Le tableau ci-dessous présente les intérêts et les points d'attention à prendre en compte sur le choix d'un pilote en fonction du besoin de l'entreprise suite à un premier retour d'expérience qui a été réalisé lors de ce stage. Des suggestions d'anticipations pour palier aux risques sont présentés dans chacun des deux cas.

Tableau II : Choisir le bon pilote en fonction du besoin de l'entreprise

Expérience du pilote	Avantages	Point d'attention	Point à prendre en compte
Pilote expérimenté en gestion de chantier d'amélioration	<ul style="list-style-type: none"> • Efficacité, autonomie • Réduction du temps d'accompagnement • Valeur sûre de réussite du projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Peu à l'écoute des nouvelles méthodes • Peut simplifier les méthodes 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pour limiter les dérives, besoin d'un fort cadrage au début du chantier sur les attentes ❖ Laisser en autonomie le pilote ensuite
Pilote non expérimenté	<ul style="list-style-type: none"> • Approche méthodologique entièrement respectée • Montée en compétence de l'homme (assure homogénéité dans les compétences de l'entreprise) 	<ul style="list-style-type: none"> • Méconnaissance à première vue de la façon dont on gère un projet • Besoin d'un fort accompagnement par une personne compétente 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Besoin de ressources humaines (formateur, chef d'équipe, responsable direct, stagiaire) ❖ Accepter le droit à l'erreur

b) Accompagner le pilote et montée en compétence

L'évolution, et le développement des compétences des pilotes est difficile à juger pour une entreprise. Dans la phase de déploiement, il est important d'accompagner les pilotes dans la gestion de leur chantier en leur fournissant, des outils pour assurer que leur projet est bien géré, et que la méthode est bien acquise. Cependant, chaque pilote est différent. Et les compétences, motivations, capacités de ceux-ci sont très divergentes. Face aux difficultés que peuvent avoir les entreprises pour suivre l'évolution des pilotes, et afin de savoir sur quelle thématique et à quel moment accompagner le pilote, un outil d'accompagnement a été créé afin de pouvoir définir au mieux le besoin des pilotes sur le déroulement intégral du projet en cours.

Il s'agit d'un outil simple à l'utilisation. Un document Excel, qui retrace pour chaque étape du projet, les actions, et bonnes pratiques que devrait avoir un pilote de chantier. L'outil est décomposé en 4 missions génériques qui permettent d'identifier si le pilote possède les compétences requises pour la gestion du projet :

- **M1 : Planifier le chantier d'amélioration**
 - Savoir cadrer le projet
 - Savoir identifier les risques du projet
 - Savoir réaliser le planning du projet
- **M2 : Réaliser le chantier**
 - Savoir réaliser et suivre un plan d'action
 - Savoir animer une routine
 - Savoir déléguer des actions à ses équipes
- **M3 : Vérifier que le chantier avance bien et que les résultats obtenus sont bons**
 - Savoir suivre et analyser un indicateur
 - Savoir agir en conséquence d'une dérive sur le projet (indicateur, planning, etc.)
- **M4 : Clôturer le chantier et retour d'expérience**
 - Savoir standardiser les bonnes pratiques du chantier
 - Savoir réaliser un retour d'expérience
 - Savoir féliciter ses équipes pour le travail réalisé

Grâce à une notation de 0 à 125%, il est possible de définir les points où le pilote a besoin d'aide.

Etape 1: je fais mon auto-évaluation

1) Pour chacune des activités du référentiel je me positionne suivant la cotation proposée

25% : Ne sait pas faire l'activité

50% : Fait de manière insatisfaisante l'activité (est loin de l'exigence attendue)

75% : Fait de manière partiel l'activité (doit encore progresser pour être à l'exigence attendue)

100% : Maîtrise l'activité (est à l'exigence attendue)

125%: Fait référence dans la réalisation de l'activité (est au delà de l'exigence attendue)

2) La note moyenne obtenue pour chaque mission se calcule automatiquement et donne une vision synthétique du niveau de maîtrise par l'entremise d'un code couleur

25% < Est en difficulté sur la mission < 50%

50% < N'assume que partiellement la mission < 75%

75% < A encore des points de progrès pour assumer la mission dans sa globalité < 90%

90% < Assume pleinement la mission < 110%

110% < Fait référence dans la mission

Figure 6 : Présentation de la grille d'évaluation pour l'outil de suivi du pilote

Au début d'un chantier, le pilote s'évalue grâce au référentiel mis en place. Ceci a pour objectif d'identifier s'il a besoin d'accompagnement sur un point en particulier : animation, planification du projet, méthodologie, compétences technique. Cela permet ainsi de réagir sur le bon sujet, au bon moment et d'améliorer ses compétences lors du suivi au cours du temps.

Les résultats sont présentés sous forme d'un radar, simple à comprendre pour tous. Cela permet d'identifier directement les points faibles du pilote et de voir son évolution.

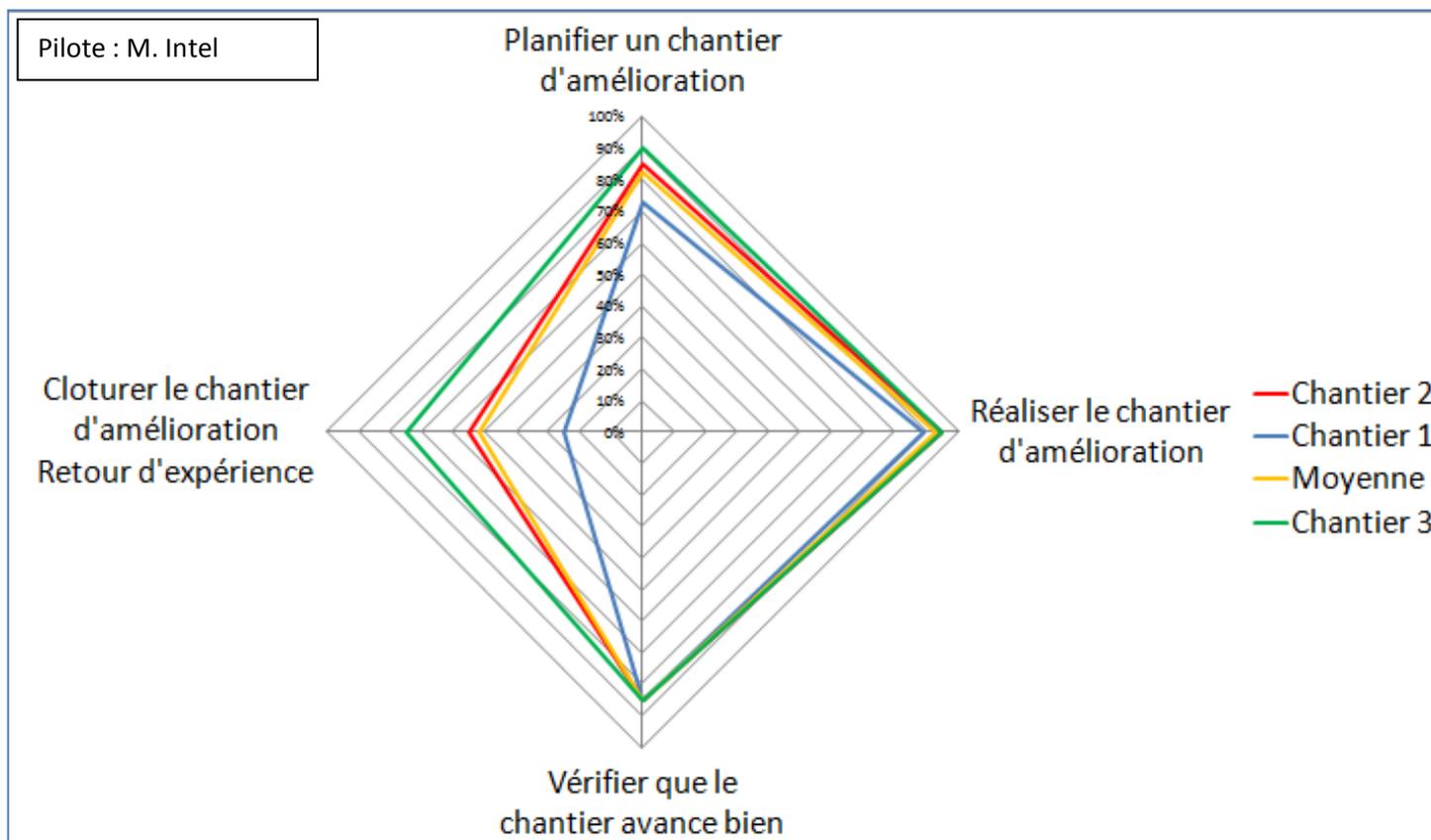


Figure 7 : Radar de résultats de l'outil de suivi pour un pilote donné

Le pilote est un acteur majeur dans la démarche d'amélioration continue de l'usine. C'est pourquoi il est important de bien développer ses compétences. Ainsi un suivi mensuel avec sa hiérarchie directe est mis en place pour suivre au long du projet les besoins, et les améliorations du pilote sur sa gestion de projet. Il s'agit ici d'un accompagnement personnalisé qui prend du temps et de l'énergie au début, mais qui sera bénéfique pour l'entreprise sur le long terme. Suivre son évolution et valider auprès de son responsable les compétences qu'il met en œuvre lors de cette démarche est crucial pour la motivation du pilote et son engagement dans la démarche. Ainsi, la démarche Lean possède un double impact positif puisqu'elle permet de mettre en place des projets pour améliorer l'usine et également améliorer ses acteurs principaux grâce à un accompagnement personnalisé en fonction des compétences de chacun.

Chapitre 3 : Résultats

1) Restitution du contexte

La démarche d'amélioration continue, Lean Management, a été déployée sur tout le site. Il est important de resituer le contexte. L'entreprise où j'ai réalisé mon stage commence en 2016 à mettre en place une démarche Lean Management et déploie ainsi les tous premiers chantiers de la feuille de route. Dans le service auquel j'étais rattaché deux chantiers d'amélioration ont été déployés afin d'améliorer les performances au quotidien du service. Ces deux chantiers ont eu des objectifs différents.

L'un d'entre eux était centré sur la réduction du temps de contrôle des bilans matière pour le chef d'équipe. L'objectif de réduction permet ainsi d'augmenter le temps disponible pour le chef d'équipe pour s'occuper au mieux de la gestion de l'atelier, des plannings, et de l'ordonnancement de la production. Ce temps gagné sera ensuite nécessaire pour la mise en place de nouveau chantier d'amélioration.

Quant à l'autre chantier, celui-ci était axé essentiellement sur la réduction des pertes matière. L'objectif était de réduire de 30% les pertes matières sur une partie du process de production.

Cependant l'objectif principal pour l'entreprise dans un tel contexte, est de pouvoir assurer un bon démarrage de la démarche. En mettant en marche deux projets réalisables sans trop de difficultés, ceci permet de montrer l'exemple auprès des autres équipes de l'usine. Elle assure la vitrine de la démarche Lean Management, et montre qu'il est tout à fait possible de faire des résultats et d'obtenir des bénéfices pour les pilotes et les équipes.

De plus le second objectif pour l'entreprise, est de pouvoir réussir à monter en compétences des pilotes débutants pour ensuite les rendre autonomes, pour qu'ils puissent gérer des projets. L'objectif à long terme dans cette démarche est de garantir à l'entreprise que des nouveaux pilotes aujourd'hui novices pourront gérer des chantiers d'amélioration à fort enjeux économique demain.

2) Présentation des résultats de la démarche

Les résultats obtenus pour les deux chantiers sont un succès.

a) Résultats financiers pour l'entreprise

En effet, le contexte de mise en place des chantiers n'était pas gagné d'avance. Le service n'avait jamais connu auparavant de chantier d'amélioration. Les opérateurs n'avaient jamais entendu parlé de Lean Management. De plus les deux pilotes rattachés à ce service n'avaient jamais piloté de chantiers auparavant. L'un d'eux étant opérateur depuis de longues années avant de devenir chef d'équipe très récemment. C'est pourquoi il est primordiale de mettre en avant les résultats obtenus quant au contexte dans lequel la démarche a été mise en place.

Le premier chantier réalisé a permis de diminuer de 30 minutes le temps de contrôle des bilans quotidien. Ces minutes peuvent donc être réinvestis dans différentes tâches utiles pour le chef d'équipe. Le projet a permis d'identifier et de quantifier des erreurs lors des saisies des opérateurs. Ainsi, en quantifiant ces erreurs, nous avons pu mettre en place des plans d'actions pour les supprimer. Les résultats de ces plans d'actions ont donc permis de diminuer le nombre de re-saisies, et faire ainsi gagner du temps au chef d'équipe.

Concernant le second chantier, nous avons réussi à dégager un bénéfice de 10k€ sur l'ensemble de la production. Même si le gain économique est très important pour l'entreprise, ce n'est pas le gain à court terme qui compte dans cette démarche, mais plus particulièrement l'acquisition de la démarche d'amélioration continue pour les pilotes de chantier, et les opérateurs. En commençant avec des objectifs modestes mais atteignables, les opérateurs se rendent compte du travail à réaliser, et commencent à développer la philosophie de l'amélioration. Il s'agit ici pour les pilotes de prendre confiance en eux pour la réussite d'un chantier. Ainsi sur des plus gros chantiers ceux-ci se sentiront déjà familier avec la méthode. De plus un des points importants à prendre en compte, est de développer la participation des opérateurs dans la démarche d'amélioration continue. En les interrogeant, les sollicitant, et en les accompagnant dans la démarche, les bénéfices à long terme seront d'autant plus importants. En effet, en laissant de côté les profits à court terme et en favorisant la collaboration des acteurs, cela crée une dynamique positive et

influence les opérateurs dans l'énonciation d'idées innovantes ou dans la remonté d'informations sur les problèmes du quotidien. Ils se sentent intégrés et motivés pour leur travail. Cette implication permet ainsi de garantir des résultats long terme et une bonne réussite d'un chantier.

b) Résultats managériaux

Outre les résultats axés performance pour l'entreprise, il est nécessaire de prendre en compte l'évolution et le développement des compétences des pilotes. Ainsi, lors de l'un des deux projets, une amélioration des compétences a pu être constaté.

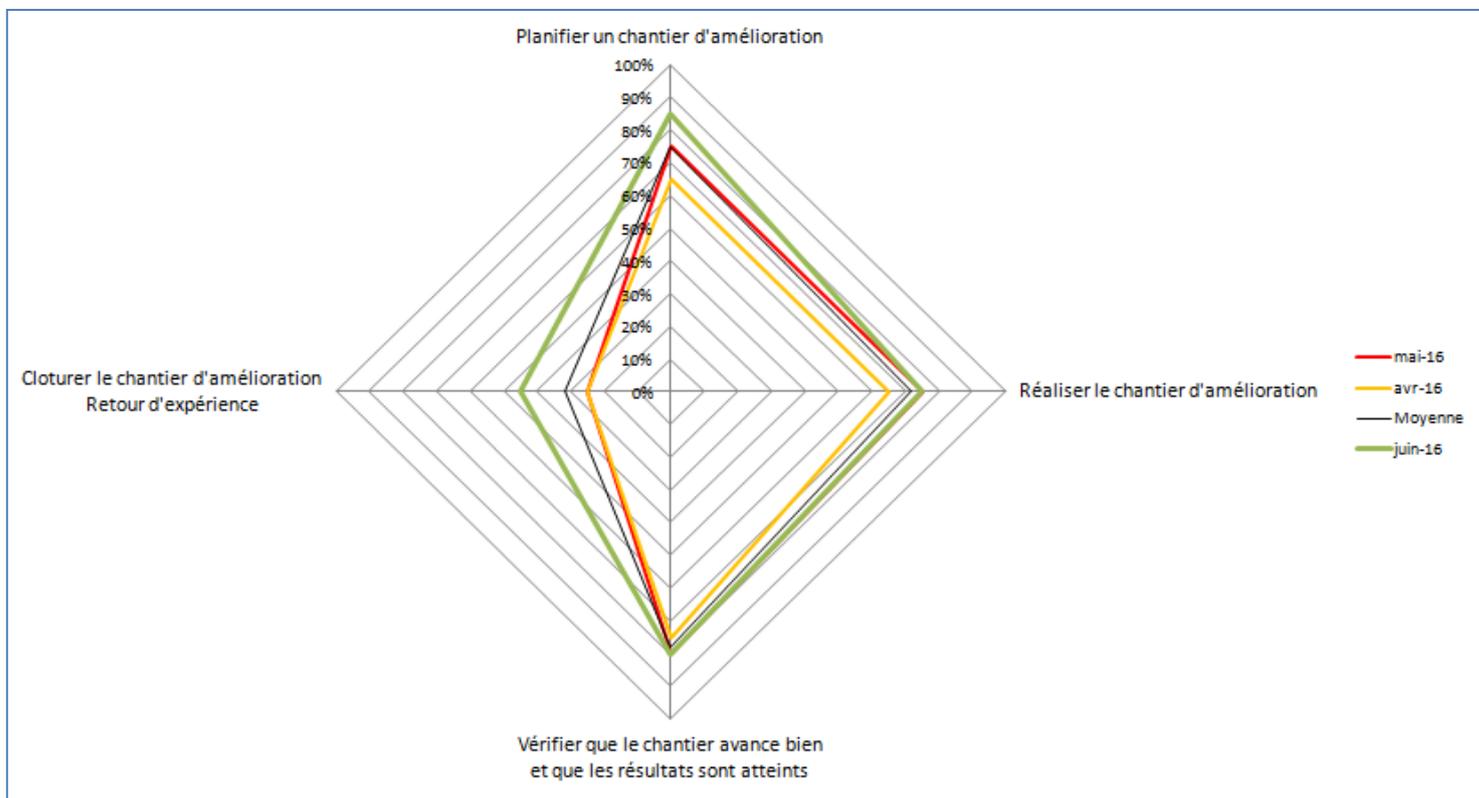


Figure 8 : Résultats du suivi des compétences obtenus pour un pilote de l'entreprise

Grâce à ce schéma tiré du retour d'expérience de l'un des pilotes il est possible de constater que celui-ci n'avait pas connaissance de comment planifier un chantier(68% en Avril). Le plus gros point faible était principalement sur la clôture du chantier. Grâce à l'accompagnement qui a été fourni durant ce stage, celui-ci a pu développer sa capacité à définir et mener un plan d'action, à planifier des tâches et ainsi augmenter son résultats grâce à des objectifs simples. (85% en Juin pour la planification). De plus cela lui a permis de prendre confiance en lui et de développer son autonomie sur la gestion d'un projet. L'outil est très utile pour suivre l'évolution et accompagner les pilotes. Cela lui permettra ensuite au responsable de former, avant la fin du chantier, le pilote à l'intérêt de bien clôturer son chantier en fournissant un soutien méthodologique important sur cette partie.

3) Retour d'expérience et perspectives :

a) Maitrise des risques

Il a été montré précédemment que mettre en place une démarche Lean dans son entreprise permet d'obtenir de meilleures performances en réduisant les pertes. Cependant, il est très important de faire attention à certains points lors de la mise en place afin de s'assurer que la démarche soit comprise, acquise et portera ses fruits sur le long terme.

Ci-après, le tableau présente les différents risques possibles qui empêcheraient la mise en place d'une démarche d'amélioration pérenne, aussi bien axée sur le pilote que sur les opérateurs.

Tableau III : Analyse des risques envisageables pour l'adhésion d'un pilote de chantier

Public	Risques envisageables	Actions à mettre en place
Pilote du chantier	Manque de compétences pour mener à bien un projet	<ul style="list-style-type: none"> • Formation à la gestion de projet • Formation à la démarche de résolution de problème • Accompagnement soutenu lors des différentes phases du projet
	Manque de disponibilité du pilote	<ul style="list-style-type: none"> • Commencer par un chantier organisationnel pour libérer du temps au pilote • Prévoir des ressources nécessaires pour libérer du temps sur le temps de travail
	Pas ou peu d'envie exprimée	<ul style="list-style-type: none"> • Attendre que des chantiers soient déployés dans l'usine pour montrer l'exemple • Déployer des chantiers qui touche directement le pilote sur son quotidien

Tableau IV : Analyse des risques envisageables pour l'adhésion des opérateurs

Public	Risques envisageables	Actions à mettre en place
Opérateurs	<p>Sentiment de ne pas être concerné par la démarche</p> <p>Manque d'implication</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser à l'importance d'avoir leur avis • Etre à l'écoute et mettre en place leur propositions • Confier des actions spécifiques aux opérateurs • Montrer que l'on a confiance en eux
	<p>Désaccord avec les objectifs de la démarche</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Déployer des chantiers qui touchent directement la qualité de vie au travail des opérateurs • Déployer un chantier qui touche directement une frustration de leur quotidien
	<p>Manque de disponibilité de l'opérateur</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prévoir les ressources nécessaires pour libérer du temps sur le temps de travail

Ces différentes actions à mettre en place pour combler le risques sont le fruit de cette première expérience dans la mise en place d'une démarche d'amélioration continue.

b) Perspectives pour l'entreprise

L'entreprise a su déployer la démarche performance et les premiers résultats se sont fait ressentir. Dorénavant il est très important de maintenir cette motivation pour assurer le suivi sur le long terme et atteindre de plus grands résultats.

La vision de l'entreprise pour continuer à assurer le déploiement du Lean sont :

A court terme : L'entreprise doit continuer à maintenir ses efforts pour les aspects formation, communication, accompagnement au changement et mise en place de chantiers performance afin d'encren la culture et la philosophie dans le quotidien des salariés.

A moyen terme : Afin de maintenir les premiers gains obtenus grâce aux chantiers l'entreprise doit suivre au quotidien les bonnes pratiques à l'aide de routines de performance. Il s'agit d'un point 5 minutes qui permet de reprendre et suivre au jour le jour les résultats, les problèmes et les dérives sur les bonnes pratiques.

L'autre point important pour l'entreprise est de réinvestir une partie des premiers gains obtenus pour améliorer le quotidien des opérateurs grâce à l'achat de nouvelles machines, ou de nouveaux équipements et ainsi montrer l'importance du Lean.

A long terme : Il serait judicieux de laisser plus d'autonomie aux pilotes formés afin de le laisser avec ses équipes faire les remontées d'amélioration possibles et laisser le système fonctionner en autonomie de façon positive. L'objectif final est d'inverser la pyramide hiérarchique et laisser l'opérateur être au cœur des décisions. L'encadrement change donc totalement son rôle et supporte le quotidien des hommes plutôt que de donner des directives.

Conclusion :

Durant cette mission, j'ai participé en temps que support à la mise en place de la démarche Lean Management dans un des services de l'entreprise. Il s'agit pour moi d'une expérience enrichissante. Basé au cœur de la production, j'ai pu être en contact direct avec les process de production, les opérateurs et ainsi apprendre énormément sur le fonctionnement général de la chaîne de production et des machines associées grâce à leur expertise sur le sujet.

Concernant la démarche d'accompagnement, celle-ci est pour moi très formatrice. En effet, dans une démarche d'apprentissage, la première étape est d'apprendre afin de comprendre les fondements et la méthode. Ensuite la seconde étape est de savoir la mettre en place. Je pense que l'accompagnement dans la réalisation est une étape suivante au « savoir mettre en place ». En effet, « *Ce qui se conçoit clairement s'énonce clairement* »³. L'accompagnement, la formation et le suivi est donc très important pour voir si dans un premier temps j'ai bien compris la démarche. Cela me permet de réaliser en binôme le travail en y ayant déjà réfléchi et travaillé en amont pour bien guider le pilote. C'est une démarche et une façon de penser qui me sera très utile si je souhaite à court ou moyen terme m'orienter vers un poste de coordinateur amélioration continue ou vers un poste en tant que consultant amélioration continue.

Selon moi, les objectifs du stage ont été atteints. La problématique est : « **Comment améliorer les performances de l'usine en réduisant les pertes tout en alliant le bien être au travail, la motivation et l'adhésion des équipes de production de façon pérenne ?** »

Ainsi, en aidant à déployer la démarche Lean Management, j'ai participé à l'amélioration des performances de l'usine tout en impliquant les opérateurs. En parallèle de cela, j'ai également eu la chance de participer à d'autres projets qui serviront à améliorer la qualité de vie des opérateurs sur leur poste de travail. En effet, j'ai pu améliorer le management visuel de l'atelier, réaliser 2 chantiers 5S sur deux postes différents avec des équipes de 4 personnes. Enfin j'ai également réalisé une mission d'amélioration de l'ergonomie afin de réduire la pénibilité sur un poste à port de charge lourde. Ainsi grâce à cette expérience très complète et variée, je pense avoir les premières clés pour entamer ma carrière professionnelle dans l'amélioration continue.

³ Nicolas Boileau-Despréaux dans l'Art Poétique (1674)

Bibliographie :

- [1] FACILECO. economie.gouv [en ligne]. (page consultée le 13/04/2016)
<http://www.economie.gouv.fr/facileco/quels-sont-objectifs-lentreprise>
- [2] Womack,J (2009). Système Lean : Penser l'entreprise au plus juste : Pearson. 464 p.
- [3] Parisot,F. (2014). Il y a une vie après le lean manufacturing. Usine nouvelle [en ligne] (page consultée le 19/03/2016)
<http://www.usinenouvelle.com/article/il-y-a-une-vie-apres-le-lean-manufacturing.N233630>
- [4] Kaizen Institute.Kaizen [en ligne]. (page consultée le 20/04/2016)
<https://www.kaizen.com/>
- [5] K.Liker J., Meier D. (2006) The Toyota Way : Field book.United States of America : The McGraw - Hill Companies,Inc . 498p
- [6] Parisot,F. (2015). Mondelez associe Lean et démarche RSE. Usine nouvelle [en ligne] (page consultée le 19/03/2016)
<http://www.usinenouvelle.com/article/mondelez-associe-lean-et-demarche-rse.N310856>
- [7] QualitéPerformance. (2016). Comprendre la qualité. Qualité Performance [en ligne] (page consultée le 20/05/2016)
<http://www.qualiteperformance.org/comprendre-la-qualite/referentiels-de-management-l-efqmr>
- [8] QualitéPerformance. (2016). Qu'est ce que le modèle d'évaluation EFQM. Qualité Performance [en ligne] (page consultée le 19/05/2016)
<http://www.qualiteperformance.org/prix-qualite/prix-france-qualite-performance/qu-est-ce-que-le-modele-d-evaluation-efqm>