L'humain, clé de l'excellence opérationnelle dans une démarche d'amélioration continue

Master Qualité et Performance dans les Organisations

POUR EN SAVOIR PLUS : www.utc.fr/master-qualite, puis "Travaux" "Qualité-Management", réf n°374, juin 2016

utc Université de Technologie Compiègne

Nicolas TREHOUR *n.trehour@gmail.com*
Tuteur universitaire : G. FARGES
Tuteur entreprise : U. GUILLAUME

Contexte

Concurrence importante et guerre des prix

Coûts de production élevés

Volonté d'améliorer la rentabilité de l'entreprise

Des projets d'amélioration qui n'ont pas tenu dans le temps

Manque d'adhésion des opérateurs à la démarche

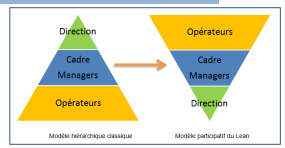
Nécessité de mettre en place une démarche d'amélioration continue des performances

Mise en place au sein de l'entreprise d'une démarche Lean Management [1]

Objectifs

Economique

- ✓ **Améliorer la rentabilité de l'entreprise**
- ✓ **Améliorer les performances de l'entreprise**
- ✓ **Améliorer l'image de la marque**



Managérial

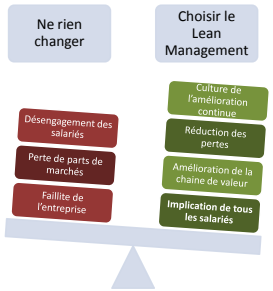
- ✓ **Mettre en place une culture de la performance**
- ✓ **Obtenir le soutien et l'adhésion de tous**
- ✓ **Faire monter en compétence les salariés**
- ✓ **Renverser le modèle hiérarchique**

(figure ci contre)

Lean ?

- ➢ Philosophie qui vise à réduire les gaspillages de l'entreprise [2]
- ➢ Se déploie dans tous les secteurs d'activité
- ➢ Mise en place dans les plus grands groupes industriels : Toyota, L'Oréal
- ➢ Démarche qui a fait ses preuves dans l'amélioration de la performance [3]

Enjeux



Pourquoi choisir le Lean ?

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 ?

Démarche

0. Identifier les gaspillages

1. Créer une équipe projet

1 pilote + 4 à 5 opérateurs

Prendre en compte l'avis de tous plutôt que l'avis d'un seul

Développement de **l'esprit d'équipe**

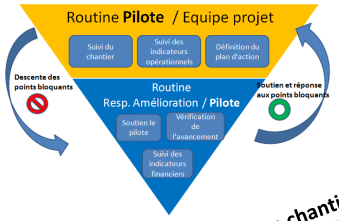
Un pilote pour supporter le projet et définir les objectifs à atteindre

Expérience du pilote	Avantages	Point d'attention	Point à prendre en compte
Pilote expérimenté en gestion de chantier d'amélioration	• Efficacité, autonomie • Réduction du temps d'accompagnement • Valeur sure de réussite du projet	• Peu à l'écoute des nouvelles méthodes • Peut simplifier les méthodes	❖ 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	• Approche méthodologique entièrement respectée • Montée en compétence de l'homme (assure homogénéité dans les compétences de l'entreprise)	• Méconnaissance à première vue de la façon dont on gère un projet • Besoin d'un fort accompagnent par une personne compétente	❖ Besoin de ressources humaines (formateur, chef d'équipe, responsable direct, stagiaire) ❖ Accepter le droit à l'erreur

Conseils dans le choix du pilote

2. Assurer un suivi du chantier

Mise en place de routine hebdomadaire

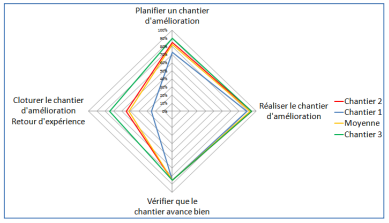


Assure la **bonne conduite** du projet
Permet de **débloquer** de situations complexes
Maintient un **dynamisme permanent** du projet

3. Un accompagnement personnalisé du pilote

Evaluation de ses compétences
Formation adaptée au besoin du pilote
Suivi régulier par sa hiérarchie directe
Valorisation des compétences du pilote

Des résultats sous forme de radar pour voir **l'évolution des compétences** du pilote sur la durée



Déploiement d'un chantier d'amélioration

Risques :
Essoufflement de la motivation des parties prenantes

Risques :
Le pilote n'a pas les compétences pour avancer sur le projet

Risques :
Retour à la situation initiale

Culture de la performance
Réussite du chantier d'amélioration
Excellence opérationnelle

4. Assurer la pérennité des résultats

Standardiser les méthodes pour atteindre de bons résultats
Création de guide de **bonnes pratiques**

Impliquer les opérateurs
Rendre **visuel** les résultats du chantier
Valoriser et **Féliciter** les équipes pour leur investissement

Suivre au quotidien
Suivre au quotidien dans les routines 5 minutes

Résultats

- ✓ Une phase de lancement réussie
- ✓ Déploiement sur 2 chantiers dans le service
  - Réduction des pertes matières
  - Projet organisationnel
- ✓ Une adhésion des pilotes
- ✓ Opérateurs impliqués dans la démarche et valorisés

100% des opérateurs ont participé au chantier et ont donné leur idées

Le suivi des pilotes a permis de développer leurs compétences en gestion de projet

De nouvelles bonnes pratiques ont été mise en place pour maintenir les résultats

Des premiers gains pour l'entreprise
10k€ + libération de **30 min/ j** pour les chefs d'équipes

Perspectives

Court terme
➢ Profiter des bons résultats obtenus pour déployer de nouveaux chantiers dans l'usine
➢ Former de nouveaux pilotes

Moyen terme
➢ Réinvestir les premiers gains dans des améliorations du quotidien
➢ Lancer des chantiers à plus gros enjeux économiques

Long terme
➢ Laisser les pilotes proposer des idées d'amélioration
➢ Inverser la pyramide hiérarchique et manager en collaboration avec les équipes

[1] Womack,J (2009). Système Lean : Penser l'entreprise au plus juste : Pearson. 464 p.
[2] K.Liker J., Meier D. (2006) The Toyota Way : Field book.United States of America : The McGraw - Hill Companies,Inc . 498p
[3] Parisot,F. (2015). Mondelez associe Lean et démarche RSE. Usine nouvelle [en ligne] (page consultée le 19/03/2016)