



10

HISTOIRES  
D'EXCELLENCE  
OPÉRATIONNELLE



## **Auteurs :**

Jérémy CICERO

Florent FOUQUE

Erwan KERLEROUX

Peter KLYM

Yvon MOUGIN

Eponine PAUCHARD

Xavier PERRIN

Bernard SADY

Cédric STIEN

Pascal WEBER

D'après une idée originale de Florent FOUQUE  
du blog <http://www.excellence-operationnelle.tv>

Editeur :  
CUBIK Diffusion  
Chez Florent FOUQUE  
10 rue du 23 Août 1944  
69780 Mions  
Siret : 533 846 200 00012

Crédit Couverture/illustrations du livre :  
Florent FOUQUE

© 2012

Le simple fait de lire le présent livre vous donne le droit de transmettre à qui vous le souhaitez.



«**10 Histoires d'Excellence Opérationnelle** », est une oeuvre mise à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Paternité - Pas de Modification 3.0 non transposé.

Cela qui signifie que vous êtes libre de le distribuer à qui vous voulez, à condition de ne pas le modifier, et de toujours citer et d'inclure un lien vers le site <http://www.excellence-operationnelle.tv>

# INTRODUCTION

## L'objectif de l'ouvrage et ce que vous allez y découvrir

---

Si j'ai sollicité les auteurs de l'excellence opérationnelle pour l'écriture de ce recueil de nouvelles, c'est que j'ai la sincère conviction que les histoires sont porteuses de sens.

Parler de la théorie et expliquer les méthodes peut s'avérer utile, mais capitaliser sur les retours d'expérience pour restituer des ambiances, des comportements, des contextes, nous permet de mieux appréhender l'état d'esprit qui accompagne les démarches d'amélioration continue.

Dans cet ouvrage collaboratif, vous allez retrouver des petites histoires, réelles, fictives, ou semi-fictives, sur l'excellence opérationnelle et le Lean Management.

Chaque récit sera l'occasion pour les auteurs de vous raconter une petite histoire et de vous en dévoiler les clés de lecture.

Certaines histoires exposent des réussites, d'autres des erreurs... Mais toutes vous permettront de tirer des bonnes leçons pour mener à votre tour des projets d'amélioration continue.

Sans plus attendre, je vous propose de découvrir en substance, le riche contenu de cet ouvrage

## **Chapitre 1 : Les entreprises qui méritent leur certification et les autres**

Dans ce premier chapitre, Jérémy CICERO (du blog <http://www.qualiblog.fr>) vous raconte ses péripéties lors d'une visite de site... Il y a de grandes chances pour que le comportement du directeur ne vous soit pas étranger !

## **Chapitre 2 : Amélioration et amélioration continue**

Pour [Peter KLYM](#) (de Lean Business France ([www.leanbusiness.fr](http://www.leanbusiness.fr)), ce chapitre sera l'occasion de nous proposer une pure fiction. Un manager reçoit la visite d'un nouveau responsable de l'excellence opérationnelle... Va-t-il approuver ses actions ou lui demander de les revoir du tout au tout ? Je vous laisserai le découvrir !

## **Chapitre 3 : Le jour où Georges fut libéré**

Dans ce troisième chapitre, Xavier PERRIN (du blog <http://www.consulting-xp.com/blog>) montrera comment la créativité d'un opérateur peut être bridée par l'organisation et comment elle a pu être libérée à l'occasion d'un kaizen-event, une expérience que tous les passionnés d'excellence opérationnelle rêvent de connaître.

## **Chapitre 4 : Une histoire de Tom Tom qui tourne mal**

Ensuite Pascal WEBER (du blog <http://www.ameliorationcontinue.fr>) nous expliquera ses mésaventures avec son Tom Tom. Une histoire à ne plus savoir où on habite...

## **Chapitre 5 : Quelques bémols nécessaires à une bonne utilisation du Lean**

Dans ce cinquième chapitre, Yvon MOUGIN (du blog <http://yvonmougin.blogspot.com>) prendra le temps de trois anecdotes pour raconter des bonnes et des mauvaises idées sur la mise en œuvre de « l'amélioration permanente »

## **Chapitre 6 : Bref...Une journée de boulot comme les autres...**

Dans ce sixième chapitre, Cédric STIEN (Auteur de 2 ouvrages sur [la supply chain](#) et [le management](#)) nous fera part d'une introspection romancée issue de son quotidien de manager.

## **Chapitre 7 : Utiliser la diététique comme guide vers un succès Lean**

Eponine PAUCHARD (du blog <http://www.eponine-pauchard.com>) nous racontera dans une délicieuse fiction, le jour où Julien devait présenter les résultats de son programme pilote d'amélioration continue devant le conseil d'administration...

## **Chapitre 8 : L'excellence en sécurité – en apprenant à mes dépens**

Dans ce chapitre Erwan KERLEROUX (Co-Dirigeant de [CUBIK Partners](#)) reviendra sur un évènement qui lui aura permis de toucher du doigt l'importance de se soucier de la sécurité, d'autant plus quand on est un manager en responsabilité.

## **Chapitre 9 : Le déclic**

Ce neuvième chapitre sera l'occasion pour Bernard SADY (du blog <http://bernardsady.over-blog.com/> ) de nous conter la success-story qui a suivi son déclic pour lancer un chantier 5S.

## **Chapitre 10 : La découverte du premier facteur d'échec des projets d'excellence opérationnel**

Enfin, je clôturerai cet ouvrage collaboratif par le récit de Matthieu qui a découvert à ses dépens quel était le premier facteur d'échec des projets d'excellence opérationnelle. Une histoire fictionnelle qui sent le vécu.

# CHAPITRE 1

Par Jérémie CICERO

Jérémie CICERO (Consultant, formateur, auteur et auditeur ICA) est chargé de mission au Qualipole Languedoc-Roussillon. A ce titre il accompagne de nombreuses entreprises (TPE et PME) dans leur démarche d'amélioration.

Il est également l'auteur du blog Qualiblog : <http://www.qualiblog.fr>

Enfin, Jérémie est coordinateur et co-auteur du recueil *Piloter et animer la qualité*, aux éditions Techniques de l'Ingénieur



# CHAPITRE 1

## Les entreprises qui méritent leur certification et les autres

**Il existe deux types de système de management : ceux qui coûtent et ceux qui rapportent !**

Lorsque je présente la démarche qualité et la certification aux entreprises, je fais souvent le constat, volontairement polémique, qu'il existe deux types d'entreprises certifiées, celles qui le « méritent » et les autres ! Les premières ont compris que leur système de management pouvait leur rapporter, tant économiquement qu'humainement ; les autres ne voient que ce que cela leur coûte...

J'initialise toujours mes démarches d'accompagnement en présentant à l'ensemble des équipes, direction incluse, les 8 principes de management de la qualité : orientation client, leadership de la direction, implication du personnel, approche processus, approche systémique, approche factuelle, amélioration continue et relation mutuellement bénéfique avec les fournisseurs.

A l'écoute de ces principes vertueux, les réactions sont systématiquement les mêmes : « mais c'est évident ! ». Sauf que d'expérience, face à ces principes, toutes les entreprises ne sont pas égales. Certaines se plient au jeu et font de leur démarche qualité, un

outil de management participatif où l'amélioration devient le maître mot. A l'inverse d'autres restent ancrées dans leurs certitudes et ne parviennent pas à mettre en œuvre la dynamique d'amélioration continue.

Prenons donc deux exemples d'entreprises, aux antipodes l'une de l'autre, pour étayer ce phénomène...

### **Le mauvais exemple : le problème c'est les autres...**

L'amélioration continue induit nécessairement une remise en question. En effet, vouloir progresser demande de se remettre en question constamment, de se dire qu'il n'y a pas de fatalité et que l'on peut toujours améliorer les choses.

Pour développer un tel état d'esprit dans l'entreprise, la direction doit se montrer exemplaire et démontrer une réelle volonté à satisfaire les clients et à vouloir s'améliorer.

Nous prendrons l'exemple d'une petite entreprise spécialisée dans la fabrication d'équipements agricoles. Cette dernière souhaite être certifiée pour pouvoir attaquer des grands comptes institutionnels. Lors de ma première visite, j'arrive dans un climat tendu, où tout le monde s'agite et où le patron crie à tue-tête : « ils m'emmerdent ces clients ! Ils ne comprennent rien à rien ! ».

Je profite donc de cette « aubaine » pour rebondir sur le principe de l'orientation client et demande au patron qu'il m'explique le problème en question. « Le problème ? Je vais vous l'expliquer ! C'est le client ! Il vient de nous envoyer une réclamation, car 8 équipements sur les 20 que nous lui avons envoyés ne fonctionnent pas ». Je lui demande alors comment ces équipements ont été contrôlés. « Ils ne l'ont pas été, car le client ne veut pas payer les contrôles ». Je lui précise que la norme attend que les produits soient livrés au client une fois l'exécution satisfaisante des dispositions planifiées et notamment des contrôles libératoires. Que le client paye ou non les contrôles finaux, l'entreprise ne peut pas livrer un produit sans s'être assurée de la

conformité (aux critères d'acceptation) de ce qu'elle livre. D'autant qu'au-delà de la norme, il s'agit de pur bon sens. Propos auxquels il me répond un brin agacé : « dans un livre, ce que vous dites paraît évident, dans la réalité, ça l'est beaucoup moins !! ». Voilà un propos illustrant à merveille le fameux principe du « chez nous c'est particulier ». Je lui ai donc rappelé que la norme est le fruit d'un consensus international de plus de 170 pays et que par conséquent ses exigences sont applicables à toutes les entreprises, même à celles qui se pensent uniques.

Une fois ce rappel effectué, je cherche donc à comprendre ce que va lui coûter cette réclamation. « Combien cela va me coûter ? Cher ! Les équipements sont en partie sous-traités en Chine, si je dois en reprendre 8, je vais manger toute la marge !!! ». Je lui demande alors combien de temps il lui aurait fallu pour réaliser un contrôle unitaire de ces équipements. « Une demi-heure par équipement ! Auquel il faut ajouter le temps de conception des outils de test ». Faisant un rapide calcul à raison d'un salaire horaire chargé de 30 €, je lui fais remarquer que la mise en place des contrôles aurait coûté 300 € pour réaliser un contrôle unitaire et 200 € pour la conception du banc de test. Je lui demande alors d'estimer combien il va perdre sur l'affaire. « Attendez, je vends 700 € l'équipement, il me coûte 400 € à fabriquer, en refaire 8... euh... A peu près 3000 € ! ». Donc pour avoir voulu économiser 500 €, cela vous a finalement coûté 3000 €. « Effectivement », répondit-il désespéré.

A mon deuxième rendez-vous, j'arrive à 14 heures, le patron et son équipe d'encadrement, reviennent du déjeuner à 14h35. Passons sur l'exemplarité en termes de ponctualité. Mais là n'est pas le seul problème de cette deuxième intervention. Au bout de quelques minutes où nous examinons l'avancement des travaux réalisés depuis ma dernière venue, un salarié de la production arrive la tête basse, en expliquant qu'il avait endommagé un équipement en voulant le nettoyer. Le patron sors littéralement de ses gonds : « Mais p\*\*\*\*\*, tu es vraiment un bourrin, tu ne fais attention à rien. Tu as 10 équipements à faire et tu trouves le moyen d'en casser un ! Comment on va faire ? P\*\*\*\*\* !!! ».

Une fois l'orage et l'avalanche de jurons passés, je prends le patron à part pour évoquer cet incident. Je lui demande, selon lui, pourquoi c'est arrivé. « Pourquoi ? Parce que c'est un âne, qu'il se fiche de tout. Je leur fournis les moyens, les outils, le temps et ils trouvent le moyen de saloper le travail. J'en ai marre, je vous le dis, je vais arrêter la production ici et faire faire les machines en Chine ! ». Il surenchérit : « les gens se plaignent de ne pas trouver du travail, mais quand ils en ont, ils gâchent tout, on ne peut pas leur faire confiance, il faut systématiquement être sur leur dos. Si c'est comme ça, je vire tout le monde, je fais le boulot moi-même et me paye 4 fois ce que gagne !! ».

Je lui demande alors si des instructions de nettoyage, orales ou documentées, sont en place. Si les personnes sont qualifiées pour la réalisation de certaines opérations telles que la soudure, le sertissage, le nettoyage, etc... « Vous rigolez ! C'est ça la qualité, tout écrire ? Moi j'embauche des gens qui savent faire ce pour quoi je les paye ! Un point c'est tout ! ». Je lui fais remarquer que la moyenne d'âge de ses salariés doit tourner autour des 25 ans et l'ancienneté moyenne dans l'entreprise est de 2 ans. Je lui explique que la démarche qualité devrait, outre l'obtention de la certification, lui permettre :

- d'améliorer l'identification des compétences dont il a besoin,
- d'optimiser la gestion des compétences de ses équipes,
- d'améliorer les méthodes de travail pour éviter les problèmes et favoriser un environnement propice dans lequel les salariés évoluent sans stress,
- de mettre en place des outils d'analyse des causes des problèmes (5 Pourquoi, pour trouver les causes profondes, QQQQCCP, pour qualifier le problème, etc...) pour les éradiquer une bonne fois pour toutes et arrêter de jouer au pompier.

Avec beaucoup de tact, j'essaye enfin de lui faire comprendre qu'être certifié, c'est vouloir progresser et que vouloir progresser c'est être ouvert d'esprit et bienveillant. Qu'il pourra aisément être certifié

initialement, mais que pour reconduire sa certification il devra démontrer que l'organisation est capable de s'améliorer. La finalité n'est pas d'être certifié, mais de déployer un outil de progrès. Je lui ai donc posé la question de confiance à savoir de réfléchir sur ce qu'il souhaite et qu'il revienne vers moi le jour où il sera vraiment décidé à faire de son système un réel outil de progrès en arrêtant de penser que la faute vient toujours des autres !

Moralité : pas d'implication de la direction + leadership incertain + pas de remise en question + pas de considération pour le personnel ni pour les clients = facteur d'échec dans l'amélioration continue.

### **Le bon exemple : la qualité est le fruit du travail de chacun...**

Pour finir sur une note positive et prouve qu'il existe des entreprises qui font de leur système de management un outil de progrès, voici un résumé des pratiques mises en œuvre par une petite entreprise (7 salariés), spécialisée dans la vente sur Internet.

Dès les premières journées de travail, j'ai eu le plaisir de retrouver l'ensemble des acteurs de l'entreprise autour de la table, preuve des ressources allouées par la direction.

La direction, ayant bien compris les apports d'un management participatif, a voulu mettre en œuvre, dès le début de la démarche, un système de remontée de suggestions d'amélioration. Elle a donc mis en place des rapports d'étonnement. Le principe est simple, chaque mois, la direction reçoit en entretien individuel chaque membre du personnel et leur demande de revenir sur les faits marquants positifs et négatifs de la période écoulée, ainsi que des suggestions pour améliorer l'organisation du travail.

S'en est ainsi suivi une pléiade d'actions d'amélioration, préventives et correctives, pilotées par ceux qui les ont suggérées. Des entretiens individuels mensuels sont menés avant l'établissement des bulletins de paye. En fonction des actions menées / suggérées, de la connaissance des valeurs affichées de l'entreprise et de la qualité

opérationnelle du travail (mesurée factuellement selon une grille d'évaluation), des primes sont allouées, pouvant atteindre jusqu'à 50% de la rémunération fixe.

Voilà comment la direction a « industrialisé » le pilotage de l'amélioration continue dans un climat où chacun comprend l'intérêt et y trouve une motivation.

Cette entreprise a été certifiée 12 mois après l'initialisation de sa démarche, sans aucune non-conformité et avec une multitude de points forts sur l'implication de la direction et du personnel.

Moralité : Engagement de la direction + mise à disposition des ressources + communication + reconnaissance + implication du personnel = facteur de succès dans la démarche d'amélioration continue.

# CHAPITRE 2

Par Peter KLYM

Après 24 ans dans l'industrie, d'abord dans l'automobile puis dans la pharmacie, Peter a créé il y a trois ans son cabinet de conseil, Lean Business France ([www.leanbusiness.fr](http://www.leanbusiness.fr)).

Il est également l'auteur du blog <http://blog.leanbusiness.fr>

# CHAPITRE 2

## Amélioration et amélioration continue

---

Quatre mois se sont passés depuis ce fameux message concernant le gel des recrutements et le non-remplacement des départs. On s'est pas mal débrouillé depuis. Notre organisation autour des Value Streams commence à porter ses fruits, et on voit de véritables progrès chez certains des managers et des chefs d'équipes, que je vois beaucoup plus souvent auprès de leurs équipes.

Mais ce matin, je crains le pire. Le Groupe a recruté un nouveau Directeur d'Excellence Opérationnelle. Gel de recrutements sur les sites, mais pas au siège, évidemment. Il vient discuter de notre démarche d'amélioration continue. Je ne sais pas pourquoi je crains le pire, avec tout ce qu'on a fait ces derniers mois, il va voir qu'on a bougé.

« Bonjour Richard. Merci de m'accueillir sur votre site. On me dit de bonnes choses de vous ».

« Merci. Ce n'est pas toujours facile, étant donné les contraintes du moment, mais on fait de notre mieux ».

« Décrivez-moi votre approche à l'amélioration continue ».

« Notre démarche est structurée autour des Ateliers Kaizen. J'en anime quand je peux et j'ai une poignée de mes managers capables de m'aider. A partir d'un Value Stream Map de l'Etat Actuel, on développe une vision de notre Etat Futur et les actions nécessaires pour l'atteindre. Regardez, ici les actions suite à notre Kaizen de la semaine dernière, qui avait pour objectif d'augmenter notre taux de service à 95% ».

« Impressionnant ! 12 actions ».

« Oui, et on aurait pu en lister le double ».

« Comment est-ce que vous savez que vous avez sélectionné les bonnes actions ? »

« On a voté sur celles qui nous semblaient être les plus critiques ».

Il a réfléchi.

« Je vois cette approche sur un bon nombre de sites. Au moins chez vous, vous avez essayé de restreindre le nombre d'actions. Ailleurs, j'ai parfois l'impression que plus il y en a, plus on est satisfait... »

« Oui, ça peut arriver chez nous aussi ».

« Même 12, c'est beaucoup. Autant d'actions, c'est un signe que vous ne savez pas encore exactement ce que vous devez faire. Vous avez répondu à la question « qu'est-ce que nous pourrions faire pour nous améliorer ? », tandis que la bonne question aurait été « qu'est-ce que nous avons besoin de faire pour atteindre l'objectif ? » ».

« Vous voulez dire que nous n'avons pas encore compris la ou les causes racines ? »

« Ca, c'est vrai, mais vous n'avez pas identifié les paramètres critiques de votre fonctionnement non plus. Il ne peut pas y en avoir 12 ».

« Je vous entends bien, mais on a bien fait nos analyses Brainstorming et Ishikawa pendant notre Kaizen ».

« Oui, mais vous n'avez fait que mettre en avant des pistes d'amélioration. Aller tout droit aux solutions, c'est une tendance naturelle. Mais lorsqu'on met en place plusieurs solutions simultanément, on sait rarement si l'on a trouvé la bonne. En bref, c'est un signe que l'on ne comprend pas encore les facteurs critiques à la résolution de notre problème ou à la mise en place de notre amélioration ».

Il s'est levé, et s'est dirigé vers le paperboard.

« Etes-vous familier avec le concept de Takt Time ? »

« Bien sûr, c'est le temps disponible divisé par la demande du client pendant cette période, ce qui donne le rythme auquel il faut produire des pièces ».

« Vous l'avez calculé en faisant votre Etat Actuel »

« Oui, on doit pouvoir produire une pièce toutes les 96 secondes. Ce n'est pas un souci, on déjà à moins de 90 ».

« Sur quelle période ? »

« On a fait une collecte de données sur trois semaines, et la moyenne, c'était 88,5 secondes ».

« Je n'aime pas ce mot, 'moyenne'. Vous avez étudié les max et min et les écarts types ? »

« Non, mais de mémoire, il y a eu des jours où on a souffert, c'était beaucoup plus ».

« Et par contre, je ne vois aucune action dans votre liste de 12 concernant la stabilité de vos procédés ou de votre processus ».

« C'est vrai, mais sur un mois, on s'en sort, en bossant la nuit ou même le weekend si nécessaire ».

« Cependant, la base de l'amélioration, c'est un processus stable. Ceci devrait être votre premier objectif, surtout si vous visez l'amélioration du service aux clients. C'est seulement une fois que c'est à peu près prévisible que vous pouvez envisager sérieusement à l'améliorer ».

« Vous voulez dire que nous devons viser d'être capable de produire systématiquement une pièce toutes les 96 secondes ».

« Pas tout à fait. Aucun processus ne sera jamais fiable à 100%, il y aura toujours des aléas. Tenez-en compte dans votre objectif. Et rajoutons un petit challenge qui va tester vos équipes. Qu'est-ce que vous dites de pouvoir produire une pièce 'bonne' en 75 secondes ? ».

« Cela me semble difficile. Mais pas encore impossible... »

« C'est la réponse que je voulais entendre. Allons prendre un café... ».

De retour de notre pause, il a enchaîné.

« Vous avez maintenant une cible d'un Takt Time de 75 secondes associé à un procédé stable et régulier. Qu'est-ce que vous allez faire maintenant ? »

« A part boire un coup de rouge ? »

« Sérieusement ... »

Ce n'est pas un rigolo !

« ... cette cible est exactement ça – une cible ». Vous n’allez pas y arriver du jour au lendemain, il va falloir quelques semaines, voire des mois. Mais elle va guider vos choix ».

Il a consulté la liste des 12 actions.

« Action 8 : Sélectionner un transporteur capable de réduire les délais de transport de 24 heures. Action 11 : Réduire le nombre d’exemplaires des factures imprimées ».

Il m’a regardé, sans parler. J’ai compris.

«Ce ne sont pas des actions qui contribueront à l’atteinte de ma cible principale, donc je laisse tomber pour l’instant ».

« Vous ne pouvez pas tout faire, surtout dans le contexte actuel. Allez à l’essentiel. Fixez-vous une cible, et assurez-vous que toutes les actions contribuent à cet objectif ».

« Cela me semble quand même être un objectif très ambitieux ! »

« Certes, c’est challengeant, mais réaliste à terme. Je reviens à ma question initiale. Qu’est-ce que vous allez faire maintenant ? »

« On va aller au Gemba ? »

« Très bien ! On y va ».

Nous sommes descendus à l’atelier.

« Regardez, qu’est-ce que vous voyez ? » a-t-il poursuivi.

« Je vois des opérateurs qui se déplacent chercher des pièces, des outils qui ne sont pas à leur place, de l’huile par terre, par exemple ».

« Par exemple. Je suis sûr que vous allez découvrir d'autres améliorations potentielles. Mais gardez en tête votre cible principale. Faute de ressources pour tout faire, vos actions doivent contribuer à votre takt time de 75 secondes ».

« Mais comment y arriver ? ».

« Vous ne savez pas aujourd'hui. Vous n'êtes pas capable de lister tout ce que vous allez devoir faire pour atteindre votre objectif, car vous ne comprenez pas encore suffisamment bien votre procédé ».

« C'est vrai ».

« Vous allez apprendre à expérimenter, un pas à la fois. En l'observant, vous allez détecter les sources de variabilité de votre processus, et peu à peu vous allez mieux la comprendre. En mettant en application des séries de boucles PDCA rapides, vous allez essayer progressivement d'éliminer ces sources de variabilité, en apportant des améliorations une à la fois. Vous allez vous forcer à comprendre l'impact d'une modification sur le processus global, en développant des mesures et des indicateurs adaptés. Vous allez essayer des échecs, mais vous allez aussi avoir des succès ».

« Ca va prendre du temps »

« Certes, mais vous récupérerez le temps investi aujourd'hui plus tard, par une meilleure compréhension de vos procédés et processus, et par une forte implication de vos équipes. C'est ça la base de l'amélioration continue – compréhension et stabilité de vos processus, et implication régulière des personnes directement concernées ».

« Vous me dites « vous », mais à qui est-ce que vous vous adressez en fait ? »

« En tant que Directeur du Site, c'est à vous de fixer les objectifs et les priorités. Mais vous n'allez pas faire le travail vous-même. Les opérateurs sur les lignes non plus. Ils ne peuvent pas être à fond pour

respecter votre nouvel objectif en menant en parallèle des analyses et des actions d'amélioration ».

Il regarde autour de lui.

« Le rôle clé de l'amélioration continue est celui du manager de proximité. Contremaître, chef d'équipe, appelez-le comme vous voulez, l'amélioration continue doit être une partie intégrale de ses responsabilités. Venez, je vous expliquerai comment pendant le déjeuner.... ».

Synthèse :

1. Le VSM et les Ateliers Kaizen permettent d'identifier des pistes d'amélioration.
2. Par une démarche de résolution de problèmes, il faut être capable de déterminer les paramètres critiques d'un processus et limiter les actions d'amélioration à celles impactant ceux-ci
3. L'amélioration continue doit contribuer à des objectifs issus des paramètres critiques du processus.
4. L'amélioration continue a lieu sur le terrain par une série d'expériences PDCA, l'objectif étant de développer une compréhension détaillée de son procédé ou son processus.
5. L'implication des équipes directement concernées est importante, mais ne peut pas avoir lieu sans le soutien permanent du management de proximité.

# CHAPITRE 3

Par Xavier PERRIN

Xavier PERRIN a passé 15 ans dans l'industrie en tant que responsable planning, chef de fabrication, directeur de production, directeur logistique, directeur qualité, consultant interne.

Certifié Black Belt Lean (CBBL) IIBLC, APICS CPIM Master Instructor, APICS Lean Master Instructor, Xavier PERRIN exerce une activité de conseil au sein de la société XP-Consulting dont il est le dirigeant fondateur.

Xavier PERRIN est également l'animateur du blog <http://www.consulting-xp.com/blog>

# CHAPITRE 3

## Le jour où Georges fut libéré

---

"Il n'y a pas de solution. Il y a des forces en marche qu'il faut créer. Les solutions suivent." Vol de nuit – Antoine de Saint Exupéry.

Nous sommes à la fin des années 90. Je suis chargé d'accompagner un kaizen-event qui a pour objectif de réduire le temps de passage dans l'atelier d'assemblage d'une usine qui fabrique des pompes centrifuges multicellulaires destinées à l'adduction d'eau.

C'est une vieille usine : elle date du début du 20ème siècle. Les méthodes de travail et les pratiques du management de cette usine sont à l'image de ses bâtiments : à l'ancienne !

Les opérateurs sont des exécutants et leur rôle se résume à accomplir leurs tâches quotidiennes. On n'attend pas d'eux qu'ils contribuent à l'amélioration des méthodes de travail. Ce rôle est dévolu aux fonctions support et en particulier au service méthodes.

Le kaizen-event consiste à mener un plan d'actions pour atteindre des objectifs d'amélioration de performance définis par la direction.

La démarche a pour particularité :

- D'être limitée à un intervalle de temps très court (quelques jours).
- D'être réalisée par un groupe de travail pluridisciplinaire incluant les opérateurs du secteur considéré. Les membres du groupe de travail y sont affectés à temps plein pendant toute la durée de l'évènement.
- Les propositions d'amélioration sont immédiatement mises en place par le groupe de travail lui-même (il peut éventuellement être assisté par des ressources de fonctions supports). La possibilité de réaliser les améliorations dans l'espace de l'évènement est un critère de choix des solutions proposées.
- L'évènement est constitué de 5 phases :
  - une phase d'introduction au cours de laquelle le comité de pilotage fixe les objectifs (en lien avec la stratégie) et investit le groupe de sa mission.
  - Une phase de formation du groupe de travail : quelques heures consacrées aux principes et outils nécessaires pour atteindre les objectifs.
  - Une phase d'analyse au cours de laquelle le groupe de travail étudie le processus concerné afin de mettre en évidence les solutions possibles (avec une VSM par exemple) et construit le plan d'action.
  - Une phase de mise en œuvre des solutions retenues.
  - Enfin, une phase de présentation des résultats au comité de pilotage et de "célébration" de l'évènement.

Le dispositif est constitué :

- Du groupe de travail
- Du pilote du groupe de travail

- D'un comité de pilotage, constitué du sponsor (membre du comité de direction) et des responsables des services concernés par l'évènement. Son rôle est de définir les objectifs et d'investir le groupe de sa mission. Le comité de pilotage participe quotidiennement à un point d'avancement avec le groupe de travail pour valider les propositions et apporter son soutien si nécessaire.
- D'un facilitateur, garant de la méthodologie, dont le rôle est d'assister le pilote et son groupe de travail et d'animer la phase formation.

C'est en tant que facilitateur que je participe à cet évènement.

Nous sommes au début du troisième jour. Le kaizen-event s'est déroulé dans les règles de l'art. Chaque partie prenante a parfaitement joué son rôle. Une salle de réunion a été attribuée au groupe de travail : elle est située dans l'atelier d'assemblage où se déroule l'évènement.

La phase d'analyse est terminée et nous avons débuté la phase de recherche de solutions. Alors que je rejoins la salle de réunion, je remarque un attroupement autour de Georges, opérateur à l'assemblage et membre du groupe de travail. La discussion est animée et enthousiaste. Sur la table, Georges commente un plan en 3D et en couleur. Le plan représente un dispositif qu'il a imaginé et qui permet de réduire significativement les gaspillages observés pendant la phase d'analyse. C'est un système de bascule qui permet de retourner la pompe en cours d'assemblage sans être obligé de la débrider. Les manutentions – activités sans valeur ajoutée – sont alors considérablement réduites.

Les collègues de Georges sont impressionnés par son idée et plus encore par le travail qu'il a accompli pour la dessiner. Georges est très fier d'expliquer qu'il a passé sa soirée chez lui à réfléchir et à développer son idée ; puis à la tracer et à la représenter en 3D. Il n'a pas de compétence particulière en dessin industriel. Les couleurs de la

vue en 3D ont été "coloriées par sa fille". "Je ne sais pas ce qui m'a pris, c'est la première fois depuis 20 ans que je passe du temps à la maison pour le boulot !" déclare Georges, en s'excusant presque auprès de ces collègues pour ce comportement inhabituel : un ouvrier n'est pas censé faire des heures supplémentaires gratuitement, a fortiori chez lui. Il me regarde d'un air interrogateur. Il attend avec impatience mon avis sur sa proposition. Je n'ai pas le temps de m'exprimer que son responsable, le chef d'équipe, lui aussi membre du groupe de travail, entre dans la salle et se faufile dans l'attroupement pour voir ce qui se passe. Il jette un œil sur le plan et s'écrie aussitôt : "Ça ne peut pas marcher ton truc. Et puis ça va coûter très cher : on n'aura jamais le budget pour faire un machin pareil. Tu as perdu ton temps". La tirade du chef d'équipe plombe l'ambiance... Georges hausse les épaules : "c'est toujours pareil, à chaque fois qu'on propose quelque chose, ça ne va jamais...". Il est alors temps pour moi de jouer mon rôle de facilitateur : je propose au chef d'équipe de me rejoindre dans le bureau du chef d'atelier avec le pilote du groupe de travail. Nous sortons en laissant le reste du groupe maugréer à propos de l'attitude du chef d'équipe.

Dans le bureau du chef d'atelier, j'explique que l'idée de Georges doit être étudiée. Qu'elle ne me paraît pas si saugrenue. Je demande au chef d'atelier s'il est possible de mettre à notre disposition un technicien du service outillages pour qu'il étudie la proposition de Georges et donne un avis sur sa faisabilité. Le chef d'atelier est sceptique. Mais il sait que je suis mandaté par la direction pour veiller au bon déroulement du kaizen-event, et qu'il vaut mieux se monter coopératif. Il appelle le responsable du service outillage et quelques minutes plus tard, Patrick, technicien du service outillages, est dépêché pour nous assister : il est à notre disposition pendant toute la journée. Nous retournons auprès du groupe de travail et j'annonce à Georges que Patrick est à sa disposition pour étudier sa solution et se prononcer sur sa faisabilité. Nous les laissons partir vers l'atelier d'outillage et leur donnons rendez-vous à 12h pour le débriefing du matin. Pendant ce temps, nous poursuivons la recherche de solutions et nous examinons les autres propositions.

A midi, nous sommes tous impatients d'avoir le premier retour de Patrick à propos de l'idée de Georges. A voir le visage radieux de Georges, nous nous attendons à de bonnes nouvelles. Patrick explique : "La solution de Georges est tout à fait réalisable. Nous l'avons retravaillée et nous allons pouvoir faire un prototype. J'ai vérifié : nous avons tout le matériel en stock. Si vous êtes d'accord, nous pouvons commencer après déjeuner...". Le directeur du site, qui assiste au débriefing, est impressionné : "Combien de temps vous faudra-t-il pour faire ce proto ?" Patrick : "Georges et moi, nous sommes prêts à rester le temps qu'il faudra ce soir. Si tout va bien, le proto sera prêt demain dans la matinée et nous pourrons le tester avant le débriefing du matin". Le directeur ne s'attendait pas à un délai aussi court. "Vous avez mon accord. Patrick, je vais appeler ton chef pour qu'il te libère jusqu'à demain midi".

Le lendemain à 11h, le groupe de travail, auquel s'est joint un attroupement de collègues et de responsables tous aussi curieux les uns que les autres, est attroupe autour du poste de travail de Georges. Le prototype est installé. Les composants sont réunis et Georges propose de tester le nouvel équipement. Un de ses collègues, monteur comme lui est équipé d'un chronomètre. Un opérateur avec un chronomètre, ça aussi c'est une première ! Devant le groupe silencieux et attentif, Georges entreprend le montage de la pompe. Son collègue a les yeux rivés sur le chronomètre. Au bout de 20 mn, la pompe est assemblée et retirée de l'outillage, prête à être déplacée vers le poste de travail suivant. 20 mn, c'est 10 mn de moins que le temps de la gamme de fabrication. Les spectateurs applaudissent l'exploit et Georges rougit de fierté. Son chef d'équipe est silencieux. Il ne dit rien : ce qu'il a vu l'empêche de formuler tout commentaire négatif.

Ce moment constitue un des plus beaux souvenirs de ma carrière. Il montre l'infinie richesse qui sommeille dans nos usines. Il suffit de créer les conditions, de faire confiance a priori et l'intelligence s'exprime. On a l'habitude de dire qu'en plus des 7 gaspillages listés par Toyota, il y en a un huitième, particulièrement dramatique : l'intelligence inexploitée des opérateurs...

Dans les mois qui ont suivi cet épisode, d'autres kaizen-event ont eu lieu, favorisés par le directeur du site qui fut convaincu de l'intérêt d'une telle démarche. Je n'ai pas eu l'occasion de retourner dans cette usine à l'issue de ce kaizen-event. Je ne sais pas si la vie de Georges au travail a changé. La seule chose dont je suis certain, c'est que pendant la semaine du kaizen-event il avait le sourire aux lèvres et un enthousiasme débordant !

# CHAPITRE 4

Par Pascal WEBER

Pascal WEBER (Ingénieur Arts & Métiers avec une spécialisation dans le management par la qualité) a une expérience de plus de 20 ans dans le domaine de l'organisation.

Il est également co-auteur des fiches pratiques « Piloter et animer la qualité » et « Pratique de la conception industrielle » des Éditions Techniques de l'Ingénieur.

Enfin, Pascal anime le blog <http://www.ameliorationcontinue.fr/>, qui lui permet de partager ses expériences terrains ainsi que son expertise.

# CHAPITRE 4

## Une histoire de Tom Tom qui tourne mal

---

### La gestion de la relation client

Je vous propose, à travers cette anecdote qui m'est arrivée personnellement, d'ouvrir la réflexion sur la performance du service client de la société Tom Tom.

Il ne s'agit pas de dénigrer ni les produits, ni les services de cette entreprise. Il s'agit, dans une démarche d'amélioration continue, d'observer les faits afin de mettre en évidence les points forts et les points perfectibles, à mon humble avis.

C'est dans cet état d'esprit positif que je vous propose de partager avec vous cette expérience sur la performance qualitative de la relation client.

### L'expérience vécue

J'ai été amené à réaliser une mission d'une semaine à l'île de La Réunion. Devant rencontrer plusieurs entreprises, je me suis dit que la carte GPS de l'île pourrait être très utile dans mes différents déplacements. C'est mon premier déplacement à l'île de la Réunion.

L'achat est très facile à faire sur le site Internet (e-commerce). La seule chose que je ne me rappelle plus maintenant, c'est si j'avais validé la « case à cocher » pour accepter les conditions générales de vente.

Je surveillais ma boîte email, mais sans grand succès toutefois. Point de trace de la confirmation de commande, du paiement CB, ni du lien me permettant de télécharger la carte que j'avais achetée.

En retournant dans mon espace client, je constate avec stupeur que j'avais fait une erreur de frappe lors de la saisie de mon adresse email. Voici a priori l'explication de la non-survenance des mails tant attendus.

Rien à dire sur l'interface de saisie de l'adresse email. Il faut la confirmer et le copier/coller est interdit. A l'époque, lors de la création de mon espace client, j'avais rentré deux fois une mauvaise adresse email. Il y a des jours comme cela.

Deuxième surprise. Je constate que le modèle de GPS associé à mon compte n'était pas le bon. En effet, j'ai deux GPS (TomTom EASE et Tom Tom XL) dont l'un est utilisé par un autre membre de ma famille habitant à plus de 400km. Impossible de le récupérer, car je partais le lendemain.

Ceci n'a pas vraiment d'importance en soit dans la mesure où je n'avais et je n'aurai jamais le mail me permettant de télécharger la carte nouvellement achetée !

Après avoir recherché un peu sur Internet (forum Tom Tom), j'ai également compris que le logiciel de gestion du GPS n'était pas le même. Il fallait que j'installe sur mon MacBook la bonne version du logiciel afin de pouvoir charger la carte.

Le modèle Tom Tom Ease, celui qui m'intéresse, fonctionne avec TOMTOM Home.

Alors que le modèle TOM TOM XL utilise l'interface MyTomTom.

Techniquement, j'avais bien progressé.

Il me fallait maintenant acheter, une deuxième fois, la carte de l'île de la Réunion. Avec une bonne adresse email, plus de problèmes. J'utilise le lien de téléchargement pour installer la carte dans le GPS EASE. C'est vraiment facile « l'informatique » !

De retour de mission à l'île de la Réunion, j'enchaîne d'autres missions sachant qu'il fallait que je m'occupe assez rapidement du dossier « double achat ». Voici quelques dates pour vous prouver que je n'ai pas laissé « trainer » le dossier. Ok, c'est un jugement de valeur, je vous l'accorde :

- Achat le 19 mai 2012
- Départ pour la Réunion le dimanche 20/05/2012
- Retour de mission le dimanche 27/05/2012
- Envoi de mon premier mail au Support client le samedi 09/06/2012

21 jours entre mon achat et ma demande au support client.

Je trouve le moyen de contacter le support Tom Tom. Il existe plusieurs façons :

Pour obtenir de l'aide concernant votre appareil, vous pouvez :

- Rechercher des réponses sur notre forum
- Faire des recherches dans nos FAQ
- Discutez avec nous
- Envoyez-nous un e-mail
- Téléphonnez-nous

Je choisis d'envoyer un e-mail. On est samedi et le support client France est accessible du lundi au vendredi de 09h00 à 17h30. Le principe du mail me convient très bien.

L'interface me demande un n° de série. Impossible de le trouver sur mon GPS. Pas grave, l'interface a prévu le cas où l'on n'arrive pas à lire le n° de série. Le choix du modèle de GPS dans la liste déroulante n'est pas évident. J'ai du mal à trouver le mien !

Finalement, j'arrive à exposer mes faits en mettant en pièce jointe le détail de mes deux achats (sympa la fonctionnalité). La traçabilité des commandes est assurée dans l'espace client Tom Tom. Heureusement, sinon il me restait le relevé bancaire pour prouver mes deux achats à ½ heure d'intervalle.

Je reçois un accusé réception m'indiquant mon numéro de référence pour effectuer le suivi de la demande. Il y a un lien me permettant d'ajouter des informations à ma question, voire de l'annuler.

J'ai demandé le remboursement de mon premier achat. Cela me paraît naturel.

Ma question a été posée au support client le samedi 09/06/2012. La réponse du support client m'arrive le lundi 11/06/2012. Voici un extrait de ce mail :

*J'ai bien lu votre e-mail concernant le remboursement de la carte.*

*Je suis désolée d'apprendre les difficultés que vous rencontrez.*

*Je suis au regret de vous informer que le remboursement de la carte n'est malheureusement pas possible comme la commande a dépassé les 14 jours.*

J'ai en effet attendu 21 jours avant de contacter le support client. Je fais une réponse le 12/06/2012 en expliquant que j'étais en mission et qu'il pouvait faire une exception compte tenue des éléments que je fournissais.

La réponse du support client a été faite le 13/06/2012. Voici un extrait de ce mail :

*Je suis au regret de vous informer que le remboursement de la carte n'est malheureusement pas possible comme la commande a dépassé les 14 jours.*

*Notre contenu numérique (Radars, Cartes, Voix, PI, etc.) est non échangeable et non remboursable comme indiqué lors de la prise de commande que vous avez acceptée.*

Je m'en suis arrêté à ce stade. Pour information, la carte en question m'a coûté 49,95 Euros.

### **L'acheteur face aux conditions générales de vente (CGV)**

Vous avez tous acheté un produit sur un site marchand. Avant de conclure la commande, vous vous retrouvez devant la case à cocher vous demandant explicitement d'accepter les conditions générales de ventes.

Franchement, entre nous, avez-vous lu au moins une fois ces conditions générales de vente avant de cocher la case ?

Si oui, excusez-moi d'avoir posé cette question ! Les CGV ne donnent pas nécessairement une grande envie à la lecture. Pour ce type d'achat, on se pose pas trop de question sur les CGV. C'est un achat des plus classiques.

Les conditions générales de vente contiennent un paragraphe portant sur la politique d'annulation, dont voici le texte intégral.

a) TomTom accepte que vous annuliez toutes commandes de Matériel pour quelque raison que ce soit, à condition que ce Matériel n'ait été utilisé à aucun moment au cours des 14 jours ouvrables suivant la date de livraison à votre adresse de livraison, et remboursera le prix d'achat effectivement payé. Si vous décidez d'annuler l'achat d'un Matériel, vous devrez contacter TomTom au cours des 14 jours ouvrables suivant la livraison, par courriel à l'adresse <http://www.tomtom.com/support>, afin d'obtenir un numéro d'autorisation de Retour de matériels et renvoyer le Matériel dans son

emballage d'origine, libre de tous droits, sûretés ou réclamations, à l'adresse qui vous aura été indiquée par TomTom. TomTom est en droit de vous facturer les coûts de poste et de transport associés qu'il aura pu engager.

b) Vous acceptez que l'exécution de Services par TomTom débute immédiatement après l'acceptation par TomTom de votre bon de commande. Vous ne pourrez pas annuler ces Services après leur mise en œuvre, y compris, mais à titre non exhaustif, le téléchargement, l'installation ou l'activation du Service de votre part.

### **Que faut-il retenir globalement de cette expérience ?**

Le service client est un pilier dans la gestion de la relation client. C'est d'autant plus vrai que les ventes sont de type « e-commerce. »

Quelles sont nos principales attentes clients ?

1. Pouvoir joindre facilement le service client
2. Avoir une écoute active de la part du service client
3. Obtenir des réponses dans des délais raisonnables
4. Obtenir des réponses satisfaisantes : aspect qualitatif

Par rapport à mon expérience personnelle :

#### **Points forts**

- 1 Par mail : C'était relativement facile même si l'identification du modèle n'était pas nécessairement évidente. L'avantage du mail est que le mode de communication est asynchrone. Le service client peut organiser la prise en compte des mails clients. C'est toujours plus facile que le face à face avec le client au téléphone. Dans ce cas, il faut optimiser les ressources du service client

- 2 Je n'ai pas essayé d'appeler la plateforme. C'est un mode de communication plus délicat à maîtriser par le fournisseur : temps d'attente, appel perdu, adéquation des ressources par rapport aux pics d'appel, ...
- 3 Comme le cas me touche personnellement, il n'est pas évident de se positionner là dessus. De plus, un cas isolé ne représente aucunement le fonctionnement d'un service client. L'échantillon n'est pas du tout représentatif.
- 4 La réponse à ma question initiale a été traitée dans les heures d'ouverture du service client (lundi au vendredi de 09h00 à 17h30). Ma demande a été faite le samedi 09/06/2012. La réponse m'a été transmise le 11/06/2012.

Les points perfectibles que je propose me sont nécessairement personnels. Je souhaite néanmoins les partager avec vous.

Une règle à s'appliquer quand on est face une situation : Prendre du recul afin de ne pas être « pollué » par les faits vécus. Se détacher des faits pour faire une analyse sereine.

Pourquoi les heures d'ouverture sont-elles seulement du lundi au vendredi ?

Il serait probablement intéressant de pouvoir joindre le service client le samedi. Cela se discute toutefois. Chaque client a son idée de la disponibilité d'un service client. Et pourquoi pas un service 24h/24 – 7j/7 ?

Les exigences clients sont de plus en plus importantes. Les modes de communication (téléphone portable – accès Internet) ont contribué à élever le niveau d'exigences des clients. C'est évident. Tout va très vite aujourd'hui.

Le forum, la FAQ sont des moyens « offline » pour trouver une réponse à sa question. Pourquoi faudrait-il alors pouvoir joindre le service client 24h/24 et 7j/7 ?

La satisfaction des clients est un axe fort de toute entreprise. Cette dernière n'existe qu'à travers ses clients qui les payent. Il faut toutefois rester raisonnable. L'entreprise doit également être rentable. Elle essaye de trouver un équilibre entre une relation client en face à face et les outils « offline » (forum, FAQ, par exemple).

La satisfaction des clients à un coût (coût d'obtention de la qualité). La satisfaction des clients à tout « prix » n'est pas raisonnable économiquement.

### **Pourquoi faut-il optimiser le centre d'appels ?**

Optimiser un centre d'appels s'appuie nécessairement sur des outils de surveillance de la téléphonie : temps d'attente, appels perdus, volume d'appels (profil d'une journée, profil d'une semaine), ...

Les indicateurs de surveillance et de mesure sont généralement orientés sur les différents paramètres cités précédemment.

La vraie question et la vraie démarche d'amélioration continue ne seraient-elles pas :

### **Comment pouvons-nous éviter des appels clients ?**

En supprimant le service client (centre d'appels), c'est évidemment possible. La gestion de la relation client nécessite toutefois des relations humaines. Non ?

Il serait intéressant que les appels entrants puissent être qualifiés afin que les actions correctives portent sur certaines catégories d'appel. Comment éviter certains appels clients ?

S'intéresser aux appels multiples pour un même « dossier » est également un axe d'analyse intéressant. Pourquoi le service client n'a-t'il pas réussi à répondre et clôturer l'événement dès la première fois ?

Cette démarche est complémentaire à l'optimisation des ressources du service client. Est-elle faite dans la réalité ?

### **Pourquoi ne pas partager les indicateurs de performance ?**

Le cas d'un client restera toujours le cas le plus important à ses yeux. Mais nous savons que la réalité économique oblige le service client à faire des choix dans son organisation : coût d'obtention de la qualité (satisfaction des clients).

Le client pourrait être sensible à la performance qualitative affichée par service client : taux de résolution des demandes clients par exemple.

C'est une information qui permettrait de relativiser le problème de chacun de nous : Le service va me répondre sous 48 heures, par exemple. Je suis « rassuré ». Je vais attendre au maximum 48 heures.

Cela évite un effet tunnel où le client ne sait pas grand-chose sur le traitement de sa demande (délai de réponse). Cette information concerne évidemment davantage les demandes formulées dans un forum ou dans un email.

### **Pourquoi ne pas faire une mesure de satisfaction client ?**

Le numéro de suivi est le moyen utilisé pour éviter un effet tunnel. Le client va pouvoir consulter l'avancée de sa demande, voire la compléter si nécessaire.

En fin de traitement, une mesure de la satisfaction client pourrait se faire. Classiquement :

- Que pensez-vous du délai de traitement de votre demande ?
- Comment percevez-vous l'écoute client par nos conseillers ?

Les résultats de cette mesure pourraient également être partagés avec les clients : être transparent.

### **Pourquoi se réfugier derrière les conditions générales de vente ?**

Il est nécessaire de mettre en place des règles afin qu'il y ait une base de discussion saine avec les clients. Mais faut-il pour autant être « rigide » dans le cadre de la relation client ?

La deuxième réponse du service client reprend la règle des 14 jours de la politique d'annulation (CGV) et renforce cela par le fait que j'avais accepté la commande :

*Je suis au regret de vous informer que le remboursement de la carte n'est malheureusement pas possible comme la commande a dépassé les 14 jours.*

*Notre contenu numérique (Radars, Cartes, Voix, PI, etc.) est non échangeable et non remboursable comme indiqué lors de la prise de commande que vous avez acceptée.*

En relisant les CGV (politique d'annulation), je constate que les « 14 jours » s'appliquent au matériel et non à l'achat d'une carte : paragraphe a) !

Le paragraphe b), traite des autres achats hors matériel. Pour le coup, il est encore plus restrictif :

*Vous ne pourrez pas annuler ces Services après leur mise en œuvre.*

L'erreur n'est donc pas admise et surtout pas pour le client.

Moi qui croyais que dans toute démarche qualité, il s'agissait de considérer que l'erreur humaine était admise dans la mesure où on en tirait un enseignement pour le futur : action corrective...

L'écoute client passe nécessairement par une prise en compte de chaque problématique : le contexte, la bonne foi, ...

Les procédures, c'est très bien. Cela permet d'harmoniser les traitements au sein de l'équipe (réponses « formatées », productivité oblige !).

Une chose est sûre. Les procédures ne règlent pas 100% des cas. C'est complètement utopique de croire cela. Il s'agit aussi de prendre en compte les cas particuliers pour encore améliorer la satisfaction des clients.

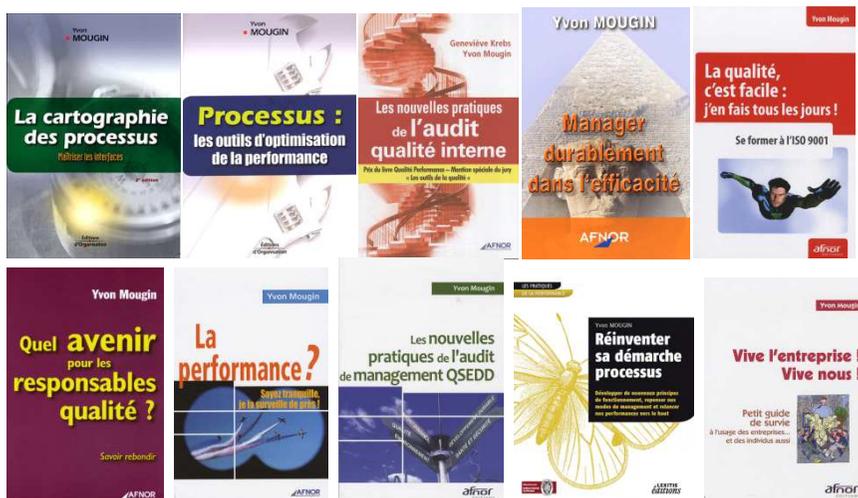
L'écoute client est un art difficile. Les méthodes structurent l'organisation, mais n'oublions pas que la relation humaine restera l'acteur principal de l'écoute client.

# CHAPITRE 5

Par Yvon MOUGIN

Yvon Mougin est consultant et formateur. Yvon est un spécialiste de l'approche système des entreprises. Membre fondateur du réseau des clubs d'auditeurs croisés internes.

Il est également l'auteur d'une douzaine d'ouvrages sur le management, l'organisation et la qualité dont quatre ont été primés au prix du Livre Qualité et Performance en 2003, 2005, 2007 et 2008.



Yvon est également l'auteur du blog :  
<http://yvonmougin.blogspot.com>

# CHAPITRE 5

## **L'avantage d'avoir une ligne déterminée pour mener l'amélioration**

---

Quelques histoires (vraies, bien entendu) au sujet du concept de l'amélioration permanente.

### **Une première :**

Ne pas oublier le P du Plan dans la roue de l'amélioration permanente

Il y a quelques années (une dizaine) j'avais été missionné par AFAQ pour réaliser un audit initial de certification d'une belle PME qui comptait un effectif d'environ 600 personnes. Il s'agissait d'une entreprise qui œuvrait dans la technologie avec de beaux et complexes produits. Lors de cet audit, j'avais été impressionné par une gigantesque opération 6 sigma, lancée trois ans auparavant et qui montrait des résultats étonnants.

Ils enregistraient chaque année des centaines de suggestions d'amélioration issues de groupes de travail animés par des green belts ou black belts. Ne me demandez pas la différence, car à part la couleur, je ne sais pas à quelles compétences ces statuts

correspondent, mais ceci n'est pas important pour la suite de l'histoire.

Les responsables de l'entreprise avaient formé plus de 70% du personnel aux principes et aux outils du lean 6 sigma et l'on pouvait compter plus d'une vingtaine de groupes d'amélioration actifs au moment de l'audit.

Des entretiens avec des opérateurs et des employés faisaient apparaître une forte implication des personnels dans cette opération d'amélioration continue.

Bien entendu le rapport d'audit avait mis en évidence ce fait comme un réel point fort pour l'entreprise.

L'année suivante, je fus chargé de l'audit de suivi n° 1 et lors de mon arrivée sur le site, je perçus immédiatement une ambiance de morosité pour ne pas dire de consternation.

Le directeur qui m'accueillit m'expliqua que je devais me montrer très circonspect dans mes entretiens, car il venait de procéder à 120 licenciements. Il m'expliqua encore que leur charge de travail avait fortement baissé depuis six mois et qu'ils n'avaient pu échapper à cette catastrophique décision.

Me souvenant de leur situation de l'année antérieure et des efforts importants d'amélioration qu'ils avaient produits et surtout des centaines d'actions positives mises en œuvre, je ne comprenais pas les raisons de cette crise. Cela remettait en cause nombre de mes croyances dans le management de la qualité et dans l'amélioration permanente comme l'un de ses principes fondamentaux. Comment pouvait-on mettre en place et faire vivre une telle dynamique sans que cela engendre un résultat positif pour l'entreprise.

A quoi servent les améliorations si elles ne peuvent empêcher de tels problèmes ? Le management de la qualité devrait permettre de développer les entreprises et tout au moins de pérenniser les emplois.

Je me souvins alors que la quasi-totalité des actions mises en œuvre dans le cadre du lean management concernaient la production et les activités connexes (logistique, métrologie, stockage, etc.). Rien n'avait été engagé au niveau des services commerciaux. Or à cette époque, c'était à cet endroit que le bât blessait. Une baisse des commandes, pas de nouveaux clients depuis deux ans, agressivité accrue de la concurrence, etc.

N'aurait-il pas fallu faire du lean (ou toute autre méthode) dans les ventes ? Il se peut que le lean ne soit pas adapté à ces tâches, mais en tout état de cause, il fallait faire quelque chose à cet endroit.

Je sais qu'il est toujours plus facile de trouver des explications après coup et de dire ce qu'il aurait fallu faire à ce moment-là, mais peut être pourrait-on tirer une leçon de ces malheurs pour éviter que cela ne se reproduise plus tard.

D'abord qu'une réflexion doit précéder l'action d'amélioration et comme par hasard, le référentiel ISO l'exige dans le chapitre 8.1. On y évoque la notion de planification de l'amélioration, concept que l'on trouve assez rarement (pour ne pas dire jamais) dans les entreprises.

« L'organisme doit planifier et mettre en œuvre les processus de surveillance, de mesure, d'analyse et d'amélioration nécessaires pour :

a) Améliorer en permanence l'efficacité du système de management de la qualité. »

Et puis, nous pourrions aussi évoquer une autre notion qui est apparue bien timidement dans l'amendement 2008 de cette même norme à savoir celle de danger et d'évaluation de risque. Pour cette entreprise, peut être qu'une analyse des risques aurait permis de mettre en évidence la fragilité du commercial et le manque de visibilité des prévisions de charge. Peut-être qu'alors, des groupes de réflexion auraient pu se mettre à l'œuvre pour imaginer des solutions (pas faciles il est vrai) permettant de récupérer des commandes et de la charge de travail.

Toujours est-il que les améliorations qui étaient générées par centaine dans les processus de réalisation n'étaient pas opportunes à ce moment-là. Si l'on avait dû se conformer aux exigences de la norme ISO 9001, les dirigeants auraient décidé des lignes directrices de l'amélioration (ventes, innovation, baisse des coûts, etc.) puis identifié des problèmes et des causes de non-performance concernant ces thématiques, puis constitué des groupes avec des participants disposant des compétences ad hoc. On aurait pu imaginer alors que toutes ces activités de réflexion et d'amélioration pouvaient, avec un peu de temps, engendrer ce que l'on attendait d'elles, c'est-à-dire du boulot.

On peut conclure que l'amélioration ne doit partir dans toutes les directions, mais suivre des lignes directrices fixées par le management, lesquelles servent de guide et empêchent un gaspillage de ressources dans une activité essentielle (l'amélioration) qui n'en a jamais assez.

## **Une autre ?**

Il ne faut pas décourager les bonnes volontés

Dans cette PME, je réalise un diagnostic sur la performance. Lors de la visite de la société, le patron m'explique qu'il a mis en place une boîte à idées pour impliquer ses collaborateurs dans l'amélioration permanente. Un peu plus tard, je m'entretiens avec un ouvrier et je le questionne sur le sujet.

J'ai entendu dire qu'une boîte à idées existait dans l'entreprise et je serais curieux de connaître le succès de cette disposition.

L'ouvrier me répond qu'il a effectivement gagné par le passé une prime de 75 euros avec une suggestion concernant son poste de travail. Je lui demande alors de me montrer la modification en question.

Celui-ci m'explique qu'en fait son idée n'a jamais été mise en place.

Etonné et intrigué, je retourne voir le dirigeant et celui-ci me répond :

C'était une bonne idée, mais on n'a pas eu le temps de la concrétiser alors on lui a quand même donné une prime pour ne pas le décourager.

### **En voilà encore une petite sur le même thème des suggestions du personnel.**

Une bonne idée de boîte à idées

Dans cette entreprise qui compte un effectif d'une centaine de personnes, le responsable de production, s'entretient régulièrement avec tous les membres de son personnel.

Chaque jour, il fait le tour des ateliers et s'arrête une dizaine de minutes à chaque poste de travail. Il papote un peu de la santé, de la famille, du match de foot du dimanche puis il aborde les problèmes de production et surtout des actions qui peuvent être conduites pour améliorer quelque chose sur le poste ou dans son environnement.

Le principe de la discussion est surtout d'échanger sur les soucis, petits ou grands, vécus par le personnel. En général, la conversation ne languit pas sur le sujet, car des ennuis, il y en a partout et tout le temps. Tous les thèmes sont abordés : la qualité des produits, la productivité, la sécurité, l'ambiance de travail, le rangement, la propreté, etc.

Parfois, la conversation s'arrête là, mais parfois aussi, une idée surgit ou bien elle a été mijotée auparavant par la personne interrogée qui profite de la discussion pour en parler. Les suggestions sont discutées immédiatement. Lorsque l'idée prend corps, le responsable de production établit une fiche de suggestion (La plupart du temps, c'est

le demandeur qui l'établit) et la confie à un pilote qui est un responsable de la maintenance ou des méthodes ou du BE ou de la qualité, selon la nature de l'idée émise. Ce pilote met en place la suggestion et tient informé l'émetteur de l'avancement du projet.

Les rares suggestions farfelues sont décortiquées au cours des premiers entretiens pour démontrer leur caractère infaisable. Les suggestions nécessitent parfois, mais pas toujours, des investissements, mais les dépenses induites sont plutôt raisonnables.

Environ la moitié des idées génèrent de la performance mesurable, mais il est vrai que l'amélioration des performances due aux suggestions se noie parmi les autres causes de progrès et il est difficile d'en mesurer la rentabilité de manière précise. L'entreprise cite l'exemple d'une suggestion qui a permis de réduire le coût de production d'une pièce de 0.03 euros (0.26 centimes) ce qui a représenté une économie de 2500 euros pour une année.

Parmi les idées proposées et mises en place, nous pouvons citer l'achat et l'installation d'un rétroviseur qui ont permis de détecter un mauvais positionnement des produits sur les machines et de réduire les rebuts.

Nous pouvons citer aussi la mise en place d'un plan incliné permettant de faire glisser des petites pièces hors de leur emballage sans que l'opérateur ait à se baisser pour cela.

Nous pouvons citer enfin le remplacement d'un pulvérisateur qui servait à mettre un agent de démoulage sur une presse chauffante. Cette opération présentait des risques de brûlures et le pulvérisateur a fait place à un simple bâton muni d'un chiffon en bout. Autre avantage, l'opérateur appuie directement sur le récipient contenant l'agent de démoulage et n'utilise que la quantité nécessaire. Il n'y a plus de pulvérisation dans l'air ambiant.

Les documents de suggestions sont affichés dans la zone de communication (Seul le nom du pilote responsable de l'action

apparaît). Il n'y a pas de récompense financière pour chaque idée émise. Cependant, deux fois par an, avant les vacances d'été et avant Noël pour le pot de fin d'année, les deux meilleures idées du semestre sont sélectionnées par un jury et un bon d'achat de 100 euros est remis à chaque lauréat. Les bons d'achat dirigent les gagnants vers les commerçants qui correspondent à leurs affinités. Ce peut être un restaurant ou un magasin d'articles de pêche.

La production d'idées est relativement régulière et fournit environ une dizaine de suggestions par mois soit en moyenne une dizaine de suggestions par salarié et par an.

# CHAPITRE 6

Coécrit par Cédric STIEN

Cédric Stien est supply chain et program manager chez e2v. Il a plus de 15 ans d'expériences dans le management des opérations.

Certifié Six Sigma, APICS CSCP Instructor, il est aussi auteur de "[Manager sans gaspillage, l'approche lean du management](#)" et "[l'approche supply chain facile ! Manager par les risques](#)" aux éditions Afnor.

Retrouvez Cédric sur ses pages facebook, où il partage ses connaissances et sa vision [du management](#) et [de la supply chain](#).



# CHAPITRE 6

## **Bref... Une journée de boulot comme les autres...**

---

Ce matin, je suis au bureau. Il y a quelques jours, j'ai reçu un mail de Florent me demandant si j'étais toujours d'accord pour écrire un article que je lui avais promis. Je lui réponds, en lui laissant croire que je n'ai pas oublié, mais que j'ai beaucoup de boulot en ce moment. Je confirme qu'il l'aura, je n'ai pas pour habitude de ne pas tenir mes engagements. A peine la touche « envoyer » juste effleurée, j'ai déjà une réponse de Florent. Cela ne me surprend pas.

Avant d'envoyer ma réponse, j'ai attendu les yeux rivés à mon écran. Durant ces quelques secondes d'attente, mon cerveau, sans que je lui demande, me livre une image d'un Florent heureux de faire ce qu'il fait, fier de tout ce qu'il a déjà fait, et enthousiaste en voyant tout ce qu'il peut encore faire. Je me dis immédiatement qu'il a bien de la chance de faire ce qu'il fait. Mais comme je ne crois plus à la chance, je me dis : « s'il en est là, c'est qu'il s'est pris en main ». Sans comprendre en quoi cela consiste, cette expression me plait. Bien qu'extraverti, j'aime bien réfléchir tout seul dans mon coin. Alors, je me demande ce que je devrais changer pour me prendre en main.

Avec Florent, on est souvent d'accord. Je cherche donc à me remémorer dans les discussions que l'on a eues, avant qu'il ne lance

EOTV, ce qui m'avait le plus surpris. Une phrase me vient à l'esprit : « J'ai décidé que je n'aurai jamais de concurrents ». Dans le contexte de la discussion, je savais que ce n'était pas de la prétention. Cependant, j'avais l'impression qu'il répétait un conseil de posture personnelle donné par un coach. Aujourd'hui, je sais que c'est vraiment une volonté et que cela lui a réussi. Comment fait-il pour voir de l'or partout, là où je ne vois que des problèmes ? Sans savoir pourquoi, je trouve cette question pertinente, et je décide de ne pas chercher à y répondre tout de suite. Sans me réserver du temps pour y réfléchir, je me promets d'y apporter des réponses avant la fin de la semaine.

Le lendemain, je me réveille en forme. J'ai envie d'aller au boulot. Je trouve cela bizarre. En effet, depuis plusieurs mois, je dois fournir un effort pour partir de chez moi, même si une fois dans le flux du travail, je me sens bien. J'ai envie de demander à ma femme si elle peut s'occuper de Léonie et Emilio ce matin. J'ai envie d'y aller, vraiment ! Je regarde mon agenda histoire de me décourager moi-même. Je vois que j'ai bloqué deux heures ce matin pour faire le point sur deux projets. Deux projets que j'affectionne tout particulièrement, et que j'ai largement sponsorisés. Ma femme me remplace gentiment auprès de mes enfants. C'est un signe, plus aucune excuse...

Comme à cette heure, je n'ai pas mes habitudes radiophoniques, je décide de ne pas allumer la radio, et de regarder le paysage. Je pense immédiatement à mes deux projets. Cela fait déjà 4 mois qu'ils ont commencé et ils n'ont pas encore délivré grand-chose. J'ai peu de justificatifs factuels que nous soyons dans les temps. J'ai un peu la pression. J'ai mis plusieurs mois à convaincre mon boss de nous engager dans ces deux projets. Il m'a bien fait comprendre que les coûts associés sont loin d'être anecdotiques et qu'il faudra absolument réussir à améliorer la performance de manière visible. De plus, en cette période de réduction des coûts, devoir payer des « consultants » pour nous accompagner, rendra ces projets visibles au niveau du groupe, qui surveille avec attention toutes les dépenses « extérieures ». Finalement, je commence à regretter de ne pas être resté avec ma famille !

Je décide de prendre de bonnes résolutions pour la journée. Je me promets de ne pas intervenir lors des deux points projets. Je me dis : « écoute et cherche à comprendre ce qui est en train de se passer dans ces projets ».

A l'issue des deux réunions et je me force à faire le point en m'interdisant de juger. Dans un premier temps, je me sens rassuré, car il y a eu du travail de fait. Ceci dit, les actions sur le chemin critique n'arrivent pas à se clore. Beaucoup de chantiers ont été ouverts. Bien plus que je ne pouvais l'imaginer au début. J'ai l'impression qu'en voulant refaire le papier peint du mur, on se retrouve à travailler les fondations de la maison. Ce qui m'intrigue le plus c'est de voir les « consultants » qui nous accompagnent sur ces projets, confiants, alors qu'une partie de leur rémunération est liée au résultat. Pour moi c'est encore loin d'être gagné !

A la cantine je me retrouve, par hasard ou presque, à la table de personnes qui sont impliquées dans les projets. Je connais la règle ! On ne parle pas boulot à table. Alors, on parle de tennis, de foot, ou encore de météo,...Et avant le dessert, Jean Paul se lance. « Au fait, je ne sais pas combien on les paie les consultants, mais, quand on fait une réunion avec eux, ils ne disent presque rien, et pourtant, en sortant, je vois ce que je pourrais faire dans le projet et comment ce projet va nous permettre de mieux travailler ensemble ». Lucie répond alors « pas très cher, j'espère », Marion, n'est pas d'accord : « j'espère bien plus cher que les autres qui viennent nous expliquer que l'on est nul et comment, on doit bosser ». Je leur dis qu'on les paie au prix marché et qu'ils avaient été choisis pour leur approche pragmatique. Je souligne aussi que l'on avait réussi à avoir le feu vert au niveau des budgets, car ils avaient accepté qu'une partie de leur rémunération soit liée à la tenue des objectifs fixés sur une longue période après l'implémentation. Puis la discussion dérive sur le spectacle que la chorale de l'entreprise donne ce soir.

Il est 13h30, étonnamment je n'ai pas le coup de barre habituel d'après repas. J'ai l'impression d'avoir passé une bonne matinée. Je me mets à préparer mon entretien avec mon boss. Comme je sais qu'il va me

poser des questions sur les livrables des projets, je construis une présentation synthétique du planning, en fonction de ce que j'ai entendu le matin, et des arbitrages que je pourrais faire. Je décide aussi d'aborder la discussion sur le fait que ces deux projets sont en train d'amorcer un changement de culture. Je marche sur des œufs. En effet, j'avais essayé de vendre ces deux projets sur cet argumentaire, et j'avais eu le droit à une leçon sur le fait que changer une culture cela ne voulait rien dire et que l'entreprise ne paierait pas pour une chose de si floue.

En fait, je m'aperçois dès le début de la réunion que mon chef veut faire mon évaluation lors de cette réunion. Il commence en me disant. « Ces projets, ce sont vraiment des réussites. Avant les gens ne se parlaient pas, maintenant, ils se parlent ». Je renforce son idée. J'ajoute donc « l'approche suivie dans ces deux projets pour créer l'appropriation a été un facteur clé ». On est d'accord. Je sors avec le plein d'énergie en me disant même que c'est un bon chef !

J'ai encore une réunion en fin d'après-midi. Une réunion avec un consultant qui a fait un bilan de la situation d'un processus, en interviewant plusieurs personnes. Il réunit tous les acteurs pour leur présenter les résultats de ses analyses et faire une proposition d'amélioration du processus. Je rentre dans la salle et tout de suite, je sens une tension. Je perds la moitié de mon énergie immédiatement. Au bout de 15 minutes, les échanges commencent à fuser. Reproches à peine dissimulés, jugements, rancœurs, généralisation abusive, omissions de faits, raccourcis dans les liens de causes à effets, comparaison et termes vagues alimentent la réunion. Le consultant a du mal à dissimuler sa surprise ! Je me tiens à ce que je me suis promis sur les réunions du matin. Je n'interviens pas. J'en profite pour décrypter et analyser ce qui se passe par le filtre des écoles des différents coachs que j'ai rencontré : PNL, Analyse Transactionnelle, Approche systémique de Palo Alto,...J'arrive alors à maintenir mon énergie, jusqu'au moment où je me rappelle pourquoi je suis dans cette réunion.

Mon regard se pose alors sur Jean Pierre, membre de mon équipe, et futur pilote du processus, compte tenu de l'ambiance, je suis surpris de voir qu'il a l'air serein. Quelques secondes après, il intervient pour défendre le projet. Comme il est respecté pour ses compétences et son expérience, cela calme l'ambiance. Je sais qu'il va ensuite passer du temps à rassurer et re-fédérer les acteurs clés du projet au café...

Je sors de cette réunion, je passe par la machine à café. Là, j'en ai besoin. C'est aussi un bon endroit pour faire avancer les choses. Ce coup-là, je suis seul. Alors, je regarde dehors les buses tourner au dessus des montagnes, en espérant apercevoir un chamois en train de jouer à l'équilibriste, ou à défaut un renard en bas sur le parking. Alors qu'un rayon de soleil touche la voiture la plus sportive du parking, tel un éclair de lucidité, je trouve la réponse à ma question d'hier.

Comment Florent a-t-il fait pour voir de l'or partout, alors que moi, je ne vois que des problèmes dans mon environnement ?

En fait, je m'aperçois que les deux consultants « du matin » réussissent, car ils voient du potentiel dans chacun des participants. Ils agissent ainsi, car leur objectif n'est pas d'être perçu rapidement comme les meilleurs aux yeux de ceux qui les paient. Ils sont confiants qu'ils seront payés, car ils savent que pour atteindre des résultats durablement, ceux qui font doivent se mettre en mouvement, et que le seul moyen d'y arriver c'est qu'ils s'impliquent d'eux-mêmes dans le projet. Ces consultants ne se mettent pas en avant, n'apportent pas de solutions sur le comment faire. Mais que font-ils donc ?

Je me dis : « Ils interviennent par touches très légères pour changer l'environnement pour que celui-ci donne envie aux acteurs d'avancer. » Je retourne à mon bureau, et je consacre une dizaine de minutes à formaliser cela. Je sens que c'est le bon moment, et J'écris :

Clés du management sans gaspillage et du plaisir au travail : VOIR ORRR

V O	VO = Valider les objectifs
O R	OR = Organiser la reconnaissance
I R	IR = Impliquer par les règles
R R	RR = Réguler la rugosité

Je déchire la feuille A4 de mon cahier et je l'accroche sur la cloison de l'open-space, juste à côté de mon écran. Il est déjà 17h00. Je prends mes clés et je saute dans la voiture. J'espère être à l'heure pour récupérer les enfants à la sortie de l'école.

# CHAPITRE 7

Par Eponine PAUCHARD

Eponine Pauchard (ingénieure INSA, certifiée Lean Bronze et ASQ Green Belt Six Sigma) est conseillère en amélioration des processus. Elle s'intéresse au déploiement de la démarche lean dans le secteur des services financiers au Canada.

Après un début de carrière dans l'industrie en France, c'est de l'autre côté de l'Atlantique, qu'elle se préoccupe de l'impact des principes de gestion sur les organisations et l'amélioration continue.

Eponine se prête également au jeu des publications sur son blog <http://www.eponine-pauchard.com>

# CHAPITRE 7

## Des petits pas au sprint final

---

C'est un grand jour pour Julien : il présente les résultats du programme pilote d'amélioration continue lors d'un conseil d'administration, au siège social de sa compagnie. Il ne s'imaginait pas là il y a quelques mois. Il est arrivé à l'hôtel hier soir, il sait que sa présentation va influencer l'avenir de l'amélioration continue dans son entreprise. Il imagine aussi l'impact qu'il pourrait avoir sur d'autres entreprises : aujourd'hui leader de leur marché, avec beaucoup d'usines en France, il sait que son entreprise a un grand pouvoir d'influence, auprès de ses fournisseurs, de ses clients, mais également auprès du Gouvernement. Il redescend rapidement sur Terre, car pour l'instant, il faut convaincre de la réussite du programme pilote et travailler au déploiement de l'amélioration continue sur l'ensemble des sites. La rêverie le reprend, il espère obtenir une promotion, c'est sûr qu'être responsable de l'amélioration continue de son site est un poste intéressant, il reste tant à accomplir, mais il aimerait voir les choses en plus grand et être responsable du programme pour l'ensemble des sites, pour partager son expertise et voyager un peu. Il a d'ailleurs glissé quelques diapositives pour suggérer cette orientation dans sa présentation.

Pendant qu'il enfile son costume, il repense aux derniers mois et à toutes les étapes franchies.

La transformation lean était loin d'être gagnée. Il y a seulement quelques mois, l'existence même du site était en suspens. Le site perdait beaucoup d'argent, les commandes étaient systématiquement livrées en retard et la qualité n'était au rendez-vous. Sans parler des erreurs de livraisons, quand par chance les clients recevaient le bon produit, ils n'avaient pas assez de leurs deux mains pour compter tous les défauts. Les retours étaient fréquents, même si par lassitude, les clients corrigeaient eux-mêmes une partie des défauts.

La direction hésitait à fermer le site, ça bien sûr, personne ne le lui avait dit, il ne s'en doutait même pas, tout naïf qu'il était. Il ne l'avait appris qu'au bout de trois mois, quand Françoise, la directrice de la production l'avait confirmé dans son poste à la fin de la période essai.

Il se rappelle sa première visite de l'usine, tout juste sorti de l'école, avec un bon bagage théorique et la tête pleine d'idéaux et de projets. C'est peut-être pour cela qu'il avait été choisi : sa confiance dans l'avenir. Il avait bien sûr gonflé un peu ses stages, mais les recruteurs savaient que ce n'était que des stages et qu'il avait toujours été sous la responsabilité d'un tuteur.

Son recrutement lui semble lointain, il a parcouru tant de chemin en quelques mois. C'était à la fin de l'automne, il avait rencontré des recruteurs sur Paris, passé des tests et un entretien téléphonique avec Françoise, mais c'était le dernier entretien et la première fois qu'il la rencontrait en personne. Il savait que c'était décisif : si le courant entre eux passait, c'était signé, et il fallait que le courant passe, car il n'avait aucune autre piste pour un emploi.

Il était arrivé la veille et en avait profité pour visiter la ville et se renseigner rapidement sur les logements. Il faisait gris et froid, la ville n'était pas à son avantage. Il avait pris un hôtel pour être en forme à son entretien. Tout s'était bien passé, le courant était passé entre eux. Ce ne fut que lorsqu'il a visité l'usine que Julien a commencé à

s'inquiéter : allait-il être à la hauteur ? Comment allait-il mettre en œuvre ses idées, ses bonnes pratiques ? Il connaissait la théorie, mais il n'avait jamais réellement travaillé sur un programme pilote d'amélioration continue d'une telle ampleur. Et seul en plus ! Françoise avait senti la tension monter chez Julien : au fur et à mesure de la visite, il parlait de moins en moins et son air était de plus en plus renfermé.

De retour dans le bureau, elle avait fait le maximum pour le mettre à l'aise et le rassurer, il était le seul candidat qui leur restait, les autres n'avaient pas ses compétences et son expérience, ou ne souhaitaient pas s'installer dans cette petite ville de campagne. C'était capital pour Françoise de trouver une ressource capable de mettre en œuvre le programme pilote, sinon c'était la fermeture assurée du site, et elle n'avait pas envie de mettre à la porte ses collègues et voisins. Toute l'économie locale dépendait de la survie du site. Françoise avait toujours l'option de prendre un consultant, mais il lui fallait une personne à temps plein et le poste aurait été créé un jour de toutes les façons, le mieux était d'embaucher un débutant et de le faire grandir avec le poste. C'est pour ça qu'un jeune diplômé les intéressait. Julien était très au courant des dernières pratiques, et ses stages, dans de grandes compagnies, avec des programmes d'amélioration continue solidement ancrés avaient forgé son caractère et lui avait donné de bonnes habitudes. Il était le candidat idéal.

Françoise avait conclu l'entretien sur une note rassurante : en cas de difficultés techniques ou de surcharge de travail, des consultants pourraient intervenir et soutenir la personne recrutée. De plus, elle serait le coach de cette personne. Si la mise en place du programme était sous la responsabilité de Julien, le soutien opérationnel, l'appui serait fourni par l'ensemble de l'équipe de direction du site. Elle conseilla à Julien de prendre une nuit pour y réfléchir. Julien y réfléchit en fait toute l'après-midi et la nuit qui suivit. Il se souvient encore des listes de pour et de contre qu'il avait écrites.

Soudain il réalise qu'il se brosse les dents depuis au moins cinq minutes, ce qui est bien assez. Il saisit son porte-document sur le lit et

quitte sa chambre. Alors qu'il attend l'ascenseur, il entend des bruits inhabituels : il semblerait que l'ascenseur soit en panne et qu'un client soit bloqué dedans. Julien soupire et descend par l'escalier. En arrivant à la réception, le technicien est déjà là et s'affaire autour de l'ascenseur. Il rend sa clé et exprime son soulagement de ne pas être le client bloqué dans l'ascenseur. L'hôtesse d'accueil le rassure : le client est bloqué depuis moins de 5 minutes et sera libéré sous peu. Julien les félicite pour tant d'efficacité. Il fait beau et il décide faire le trajet à pied, il est très en avance et a repéré le trajet la veille. Des oiseaux chantent et les fleurs de cerisier parfument l'air, son entreprise a eu raison de déménager son siège social à l'extérieur de Paris.

En chemin, il se souvient de ses premiers mois dans l'usine. Les syndicats et les opérateurs n'avaient pas vu d'un bon œil sa nomination. Il avait été chahuté par les équipes dès ses premiers jours sur le terrain : il avait entendu plusieurs remarques très négatives lors de ses passages dans l'atelier, les opérateurs ne cachaient pas leurs doutes sur l'utilité de son poste et ses compétences. Françoise l'avait bien conseillé sur la conduite à tenir pour se faire accepter.

Il avait ignoré les remarques et pris le temps d'aller écouter les opérateurs sur le terrain. Il avait en particulier passé une journée complète avec un « vieux de la vieille », Jean-Marc, un opérateur de 57 ans, qui cumulait près de 40 ans d'ancienneté dans l'entreprise. À la prise de poste, Jean-Marc était bougon, il parlait à peine, et quand il le faisait c'était pour reprocher à Julien d'être dans son chemin et de le gêner pour travailler. Au bout de quelques heures, Julien avait su se faire accepter : il avait posé beaucoup de questions à Jean-Marc, pour comprendre le fonctionnement de l'équipement, les caractéristiques des pièces fabriquées, les difficultés liées à la production de ses pièces. Jean-Marc avait apprécié de partager son savoir-faire.

Après la pause de midi, Julien avait commencé à poser des questions plus précises et en particulier à questionner les pratiques et les habitudes. Jean-Marc avait changé trois fois de produit dans la matinée et Julien avait noté une amélioration simple et rapide pour gagner du temps et surtout soulager le dos de Jean-Marc. De retour

dans l'atelier, il avait demandé à Jean-Marc pourquoi il posait la pièce à changer sur son établi. Après plusieurs itérations de la question « pourquoi ? », Julien avait senti Jean-Marc hésitant sur ces raisons profondes, il lui avait demandé s'il y avait d'autres possibilités de faire. Jean-Marc avait proposé la solution à laquelle Julien avait aussi pensé, en laissant le support à changer sur son chariot, puis en utilisant le palan après avoir retiré l'ancien support.

Jean-Marc était fier de lui. Julien en avait profité pour lui expliquer son rôle : il était là pour questionner les pratiques actuelles, en faire émerger de meilleures et les diffuser, les partager avec tout le monde. Il avait également précisé à Jean-Marc que son rôle était de soutenir les opérateurs pour l'amélioration continue, car c'est eux qui avaient la connaissance des équipements et des méthodes de travail. Jean-Marc avait été agréablement surpris : dans les discussions avec ses collègues, ce n'est pas ce qu'il avait compris du rôle de Julien.

À la fin du poste, Julien avait proposé à Jean-Marc de finaliser le processus d'amélioration. Il lui avait demandé de discuter de la solution avec ses collègues et de définir avec eux la meilleure option. Julien pourrait ensuite venir prendre des photos ou les aider à faire des modifications sur le poste de travail.

Quelques jours plus tard, Julien était revenu voir Jean-Marc, il s'était mis d'accord avec ses collègues et ils avaient vu avec la maintenance pour faire les modifications. Julien l'avait félicité et demandé l'autorisation d'annoncer à tous que le premier chantier d'amélioration continue avait été réalisé dans ce secteur. Jean-Marc et ses collègues acceptèrent et ce fut la première photo d'un chantier complété.

Julien avait continué pendant quelques semaines à rencontrer les opérateurs et à suivre différentes étapes de production. Il savait que l'engouement pour les succès rapides devait être canalisé et des priorités mises sur la réalisation des chantiers. Sentant les équipes mûres pour du changement, il avait proposé à Françoise de commencer à travailler sur un secteur, mais d'annoncer le lancement

de la démarche d'amélioration continue dans toute l'usine. Après une longue discussion avec toute l'équipe sur les différentes possibilités, c'est l'option de Julien qui avait été retenue, avec le soutien de toute l'équipe de direction du site.

Il avait pris soin de donner des noms français à tout ce qu'il faisait. Quand il avait parlé à Jean-Marc de Kaikaku et de lean, ce dernier lui avait ri au nez, et Julien avait compris que les mots avaient toute leur importance dans ce genre de programme. Si les 5S et le SMED furent lancés avec leurs acronymes originaux, il avait proposé de réaliser des chantiers éclair et des chantiers d'amélioration.

Julien arrive rapidement devant le siège social. Il se présente à l'accueil, d'où il est accompagné à la salle de réunion. Il est un peu anxieux : il sait qu'aujourd'hui il vient présenter les résultats du programme pilote. Les dirigeants s'intéressent aux gains de productivité, à l'amélioration de la qualité, mais toute l'ambiance dans l'usine, le mieux-être des équipes semble moins les intéresser. Julien est conscient que les actionnaires sont d'abord attachés aux chiffres, mais il aimerait leur faire prendre conscience que l'ensemble est lié et que les résultats exceptionnels sont dus à la forte adhésion et à la mobilisation des équipes. Il se remémore ses cours sur la démarche d'amélioration continue : c'est toujours l'humain qui est au cœur de la réussite. Le message qu'il doit faire passer est complexe et il a peu de temps. Françoise l'a bien aidé et sa présentation a été revue par le Président directeur général, qui semblait avoir compris le message que Julien voulait faire passer et être en accord.

C'est à son tour de présenter, on le fait entrer dans la salle. La première diapositive de sa présentation est déjà à l'écran. Le Président Directeur Général le présente et explique pourquoi il a invité Julien à présenter ses résultats au conseil d'administration. Julien le remercie et commence à parler. Au bout de quelques secondes, il est coupé par une alarme incendie. Tout le monde se regarde, mais le bruit est trop fort et il faut évacuer.

Il se réveille en sursaut. En fait c'est dans son hôtel que sonne l'alarme incendie. Il enfile ses chaussures et sort en courant de sa chambre. Il rejoint les autres clients en pyjama. Cette course matinale n'est qu'une fausse alerte : un client matinal, et sans doute mal réveillé a oublié ses tartines dans le grille-pain. C'est aujourd'hui son dernier entretien, son rêve l'a convaincu du succès qu'il peut obtenir et des défis qui l'attendent. Il se sent plus prêt que jamais.

# CHAPITRE 8

Par Erwan KERLEROUX

Erwan Kerleroux est Master Black Belt.

Erwan est également un des 2 fondateurs de [CUBIK Partners](#), cabinet spécialisé en Lean Six Sigma :

Avec la co-direction du Cubik, Erwan assure :

- La responsabilité du programme lean six sigma de Centrale Paris Executive Education (programme certifiant de black belt lean six sigma - avec spécialisation services)
- La conception et l'animation de programmes intra-entreprise
- Des missions de conseil et d'accompagnement d'entreprises (PME et grands groupes)

# CHAPITRE 8

## **L'excellence en sécurité – en apprenant à mes dépens**

---

Lors de mon arrivée dans le groupe Pechiney, j'ai été formé théoriquement à la sécurité. Parmi quelques principes que je tentais d'intégrer alors sans vraiment les comprendre, deux me reviennent à l'esprit :

- Tout accident est évitable
- La sécurité est rentable

Le premier me semblait utopique et le deuxième, alors là, lier sécurité et argent, je ne voyais vraiment pas comment !

En bon élève, je faisais miens ces principes, tentant d'en comprendre la réalité. Cette réalité s'est imposée à moi de manière disons très ... concrète, six semaines après ma première prise de fonction comme chef de service dans les achats à Aluminium Dunkerque.

Il est 8h40 exactement, cinq minutes après être arrivé dans mon bureau pour une journée que je pensais normale, un de mes équipiers, Marc, arrive en courant dans mon bureau : Jean, magasinier depuis 3 semaines chez nous, venait d'avoir un accident ... au magasin.

Ma première pensée est de me dire qu'un accident au magasin ne devait pas être bien grave, cette zone étant bien moins dangereuse que le reste de nos ateliers où le métal liquide peut exploser au moindre contact avec quelques gouttes d'eau.

Cependant, la mine de Marc m'indique le contraire. Le temps de me mettre en tenue et de le suivre au pas de course, je me retrouve sur la scène de l'accident : Jean git sur le sol dans une mare de sang, inconscient, agité de spasmes, avec son collègue Pierre sur lui, qui hurle en le secouant : « Reste avec nous, Jean, reste avec nous ».

Jean a la tête ouverte, un moteur de quarante kilos à côté de lui. Les événements s'enchaînent alors à une vitesse folle. La direction de l'usine, les pompiers et la police arrivent sur place, je reçois un coup de téléphone de la DRH me disant de préparer mes documents pour l'enquête. « Quoi ?! Une enquête ! Mais je ne suis pas un criminel ? » Non, je ne suis pas directement coupable, mais responsable.

Ma responsabilité juridique allait être engagée certes, mais ma responsabilité morale l'était aussi. Et celle-ci me cousta bien plus encore, car au départ de l'ambulance direction les urgences, Jean ne répondait plus à nos questions et nul ne pouvait prédire s'il allait survivre ou non à ses blessures.

La scène de l'hôpital reste gravée dans ma mémoire, notamment ce moment où je vais serrer la main de la femme de Jean, en larmes :

« Bonjour, je suis Erwan, le manager de Jean. Il a eu un accident. »

« Est-ce qu'il va vivre ? »

« Je n'ai pas d'informations. Il est en réanimation. »

Je me sens impuissant alors que ses larmes se transforment en sanglots.

Mais que s'est-il passé ce matin-là ? Jean, nouvellement arrivé au magasin, peu formé donc, monte sur les racks de rangements (chose interdite, mais il ne le savait pas) pour vérifier la référence d'un moteur. Ses pieds sont à un mètre de hauteur alors qu'il s'accroche à l'étagère du dessus (qui malheureusement est cassée) la palette bascule et libère ainsi le moteur qui lui tombe sur le torse, roule sur son crâne, qui se retrouve lacéré par les ailettes de l'engin.

Finalement, Jean, véritable miraculé, a eu des côtes écrasées et le cuir chevelu découpé, mais dans son malheur, il a bénéficié du fait que le moteur passe sur sa droite et ne l'écrase pas de tout son poids. Aujourd'hui, il n'a aucune séquelle, mais c'est par pure chance.

Mais, comment un tel accident a-t-il pu se produire ? Pour répondre à cette question, nous avons travaillé à établir un arbre des causes.

Évidemment, pour que ce drame arrive, il a fallu une conjonction de facteurs : tout d'abord, Jean n'a pas respecté la procédure et est monté sur une étagère...qui de plus était défaillante sans être indiquée comme telle...et cette dernière portait un moteur lourd, en hauteur.

Arriver à l'objectif de zéro accident implique donc de travailler sur les facteurs de risques en interaction, mais pas seulement.

Les causes profondes de l'accident étaient assez éloignées des faits qui se sont produits :

- Le magasin par sa petite équipe - 6 personnes - n'avait pas de statistique d'accident et donc se disait que tout allait bien.
- Le magasin était considéré comme un atelier totalement annexe, à faible valeur ajoutée et pour les opérateurs les moins capables. L'estime de soi des équipiers était assez faible.
- Le management n'était pas présent physiquement sur la sécurité : le manager de la zone était dans des bureaux en central, pas au sein de son équipe. Les chefs de service ne s'intéressaient pas à ce sujet très connexe.

- Les règles et standards de fonctionnement concernant la sécurité et les opérations avaient lentement dérivés et chacun travaillait à sa manière.
- Le territoire n'était pas sous contrôle, ni le matériel. Comme le camion de livraison sans rétroviseur et avec une portière cassée.
- Puisque ce métier n'était pas un vrai métier dans l'imaginaire collectif, alors pas besoin de former, de sensibiliser ce nouveau venu qui ne connaissait pas les risques.
- Le rack avait été cassé un weekend par un utilisateur, qui au lieu de déclarer la casse, avait remis en place l'étagère pour ne pas se faire sermonner. Ce qui a plus tard permis la chute du moteur.

Enfin, ça n'est pas le moteur qui a failli tuer Jean, c'est notre laisser-aller à tous, et le manque d'implication de la direction sur ce sujet, et dans ce cas précis, eh bien c'était moi !

Le sujet, de théorique, est alors devenu très concret : dans ma zone de responsabilité, il avait failli y avoir un mort.

Mon directeur de l'époque disait d'ailleurs : « Je souhaite que vous sortiez du travail le soir, dans le même état physique qu'en y entrant, juste un peu plus fatigué. » Dans ce cas, nous n'avions pas respecté ce principe.

Pour en revenir aux enseignements : pourquoi la sécurité est-elle rentable ? Une fois de plus la réponse vient de la formulation inverse : car la non-sécurité est un vrai gouffre !

Dans cette petite histoire résumée, on ne mesure pas les conséquences de cet accident. J'ai passé des centaines d'heures à travailler sur le sujet, ainsi que mes équipiers, nous avons dû avoir de nombreuses discussions, constituer des groupes de travail afin de remettre à flot le système.

Nombre d'entre nous ont fait des cauchemars et eu des peurs au travail. Évidemment, pendant ce temps, pas question de parler d'efficacité, de progrès, de productivité ou de service client, toute l'énergie disponible a été focalisée sur le traitement de l'accident.

Alors si je ne suis pas sûr que la sécurité soit rentable, je suis persuadé que le manque de sécurité détruit toute possibilité d'efficacité.

La sécurité est un marqueur physique des dysfonctionnements d'un système : s'il y a des accidents, c'est qu'en amont il y a un nombre considérable d'écarts aux standards.

Le modèle statistique dit que pour dix mille dysfonctionnements mineurs en tout genre, il y aura mille incidents, cent incidents potentiellement graves, dix accidents mineurs et un accident potentiellement mortel !

Clairement, quand la sécurité va, tout va, ce qui peut être associé à une forme de rentabilité, en-tout-cas d'excellence opérationnelle. Pour le principe que tout accident est évitable, la question est de savoir comment on s'attaque à ces un, dix, cent, mille et dix mille problèmes ?

Eh bien avec méthode évidemment. Peut-on dans ce cas parler de rentabilité pour une organisation qui génère des milliers de dysfonctionnements, allant même jusqu'à des accidents potentiellement mortels ?

Pour ce faire, nous avons utilisé la méthode Dupont, dont la première phase est d'assurer l'implication réelle de la direction sur la sécurité (politique sécurité, mise en place d'objectifs pour tous, visites terrain, délégation de rôles sécurité sur le terrain). Vient ensuite la mise en place d'une mécanique de traitement de la sécurité (déclaration des incidents, traitement curatif et préventif, chasse aux dysfonctionnements), pour terminer par mettre en place une culture de la gestion de la sécurité (feedbacks entre opérateurs, renforcement de la culture de faire émerger les problèmes).

Suite à cet accident, nous avons décidé d'appliquer aussi cette méthode aux sous-traitants de l'usine et, en deux ans, le taux de fréquence est passé de quarante-deux à sept, ce qui représente une baisse considérable des risques pour les opérateurs, et une efficacité accrue ! De concept théorique, la sécurité est devenue bien réelle, et j'en suis convaincu : la sécurité est rentable, et tout accident peut être évité !

# CHAPITRE 9

Par Bernard SADY

Après 20 ans de production dans différents domaines (chef de fabrication, puis directeur d'usine), Bernard SADY est depuis 10 ans Responsable Système d'Information de la Division Malterie du Groupe Soufflet.

Par ailleurs, Bernard profite de son blog <http://bernardsady.over-blog.com/> pour partager son expérience et défendre une approche factuelle et humaine du management.

# CHAPITRE 9

## Le déclic

---

Il y a quelques années, j'étais directeur d'usine et comme tout le monde j'étais confronté au problème de l'ordre et de la propreté dans mon usine.

Comme tout le monde, j'avais entendu parler des « 5S » comme d'une technique permettant de bien nettoyer et ranger les ateliers.

J'étais, comme tout le monde, assez sceptique sur les résultats et je ne m'en étais pas préoccupé plus que cela.

Et je continuais à faire appel à une armée d'intérimaires quand un client ou un grand « ponte » venait visiter l'usine... Au moins, j'étais sûr du résultat... Et j'avais rencontré certains succès...

C'est à la rentrée 1998 que trois évènements sont venus bousculer mes certitudes et ont provoqué un véritable déclic.

Premier évènement : à l'occasion d'une journée « Portes ouvertes » début septembre dans une des usines dans laquelle j'avais travaillé quelques années auparavant, j'avais trouvé l'usine particulièrement propre et bien rangée. J'ai interrogé mes anciens collaborateurs et ils

m'ont expliqué qu'ils venaient d'appliquer les « 5S ». J'ai été très fortement impressionné, car je connaissais bien l'usine et je ne m'imaginai pas que les personnes que j'avais côtoyées puissent en arriver à un tel point de rangement et de propreté. J'y suis revenu pour discuter de la manière dont le projet avait été mené. C'était une décision de la direction générale et un consultant était venu faire une formation-action. Le démarrage de l'opération s'était fait un samedi matin avec des volontaires dans un secteur pilote. Etonnement des autres membres du personnel le lundi matin ! Et ensuite, l'opération a été généralisée à l'ensemble de l'usine.

Second évènement : le livre de T. Osada « Les 5S » est arrivé sur mon bureau début septembre et j'avoue que je l'ai dévoré, même si je n'ai pas tout compris du premier coup...

Troisième évènement : une note de notre direction générale mi-septembre expliquant que nous avons des graves problèmes de qualité liés à la propreté de nos locaux et outils de travail (nous étions dans l'agroalimentaire): nous venions de perdre un gros client et un nouveau client était reparti fort mécontent de la visite d'une de nos usines (certes, faite à l'improviste). Notre direction générale nous a alors demandé de trouver une solution à ce problème et convoquait une réunion pour le 1er octobre.

D'après ce que j'avais lu et surtout vu, il me semblait que j'avais la solution au problème posé par notre directeur général : les « 5S » devraient nous permettre d'avoir nos ateliers propres et bien rangés en permanence.

J'ai donc travaillé la question à fond pendant 15 jours, car nous avons un problème à résoudre : les « 5S » tels qu'expliqués dans le livre de T. Osada semblaient bien adaptés à une activité manufacturière avec quelques ateliers, des postes de travail et du personnel attaché à ces postes. En revanche, dans notre activité de process, nous avons beaucoup de « lieux », peu de postes de travail fixes et assez peu de personnels.

Et c'est avec mes plus proches collaborateurs que nous avons adapté les « 5S » à notre activité de process en créant « VITAL ». Chaque lettre reprenant un des « S » :

- V comme Vide
- I comme Impeccable
- T comme Tout à sa place
- A comme Anéantir les causes de désordre et salissures
- L comme long terme.

Une fois notre système au point (du moins en théorie), je l'ai proposé au Directeur Industriel, qui a approuvé la démarche et j'ai présenté VITAL à la réunion du 1er octobre en expliquant que c'était vraisemblablement la solution à notre problème. Mes collègues des autres usines m'ont écouté d'un air amusé, mais parfaitement sceptique. Il y a eu quelques oppositions, mais le Directeur Général a cependant accepté que nous expérimentions VITAL. De toute manière, il n'y avait pas d'autre solution proposée.

Il nous restait à préparer le lancement de l'opération (organisation, formation, etc...). Comme nous avions des petites équipes, nous avons décidé de lancer tout le monde dans l'opération. C'est ainsi que la première journée « grand débarras » s'est faite début novembre... dans le plus grand secret, car si nous avions dit que nous arrêtions l'usine pour débarrasser ce qui était inutile, nous nous serions fait traiter de fous...

En fait, seule la fabrication a continué à tourner, car il était impossible d'arrêter notre process qui fonctionnait en continu.

Au total, c'est plus de 70 % du personnel, aussi bien dans les bureaux que dans le laboratoire, les services d'expédition et de réception ou la maintenance qui ont participé à cette opération.

Résultat : 2 bennes de déchets divers et une benne de ferraille ont été remplies. Avec quelques incidents mémorables, mais heureusement sans gravité : un chariot élévateur a pris feu pour avoir trop fonctionné ce jour-là, et un opérateur s'est retrouvé dans une benne pour avoir trop bien voulu y mettre des déchets...

A la suite de cette première journée, nous avons poursuivi les autres étapes et même si les progrès ont été plutôt en dents de scie, le changement a été impressionnant.

Quelques mois après le lancement de l'opération, tous mes collègues directeurs des autres usines sont venus visiter ce qui leur semblait une vaste imposture qu'ils n'auraient pas de mal à dénoncer. Mais ils sont allés de surprise en surprise. Depuis les bureaux administratifs, en passant par le laboratoire ou les ateliers de production, tout était propre, chaque objet avait une place identifiée et chaque objet était à sa place. J'ai terminé la visite de l'usine par le « clou » de l'opération : l'atelier d'entretien. Après la présentation et la visite, ils m'ont demandé de leur montrer le véritable atelier où les mécanos travaillaient réellement... Il est vrai qu'entrer dans un atelier de maintenance parfaitement rangé, avec des établis vides, des murs blancs et pas la moindre poussière au sol est plutôt surprenant...

Cette première expérience a été un succès et VITAL s'est complètement intégré dans l'usine : l'expression « faire VITAL » s'est rapidement imposée. Tous les membres du personnel étaient heureux de travailler dans des lieux propres, bien rangés dans lesquels ils retrouvaient facilement ce dont ils avaient besoin.

Le prix qualité du groupe nous a été décerné l'année suivante et nous avons même été lauréats du Prix Régional de la Qualité.

Ensuite, l'opération a été étendue dans les autres usines de la division.

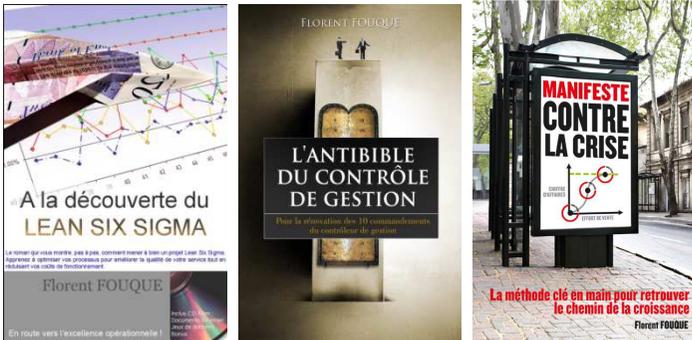
Ce que j'ai compris depuis ce moment, c'est qu'il était possible de faire de véritables révolutions dans nos usines et nos bureaux. Mais il a fallu d'abord « voir » que l'impossible pouvait se réaliser...

# CHAPITRE 10

Par Florent FOUQUE

Florent FOUQUE exerce une activité de consultant / auteur / éditeur sur le vaste thème de l'excellence opérationnelle.

Florent est l'auteur de 3 ouvrages :



<http://www.a-la-decouverte-du-lean-six-sigma.fr>

<http://www.l-antibible-du-contrôle-de-gestion.fr>

<http://www.manifeste-contre-la-crise.fr>

Il est l'animateur du blog communautaire :

<http://www.excellence-operationnelle.tv>

---

Les contenus des chapitres de ce livre sont la propriété de leurs auteurs respectifs

(c) 2012 – [www.excellence-operationnelle.tv](http://www.excellence-operationnelle.tv) – Tous droits réservés

# CHAPITRE 10

## La découverte du premier facteur d'échec des projets d'excellence opérationnel

---

Matthieu est un jeune ingénieur sorti tout droit de son école de commerce où il a appris à adopter une vision business au-delà de la vision technique... Il fera ainsi un bon manager, du moins c'est ce qu'on lui a vendu tout au long de cette dernière année d'étude.

Dans les différentes matières qu'il a étudiées cette année, Matthieu s'est particulièrement épris pour le Lean Six Sigma... Une méthode de résolution de problème. Il décide donc de trouver son stage dans une grande entreprise où il pourra être formé pour mener son premier projet.

C'est ainsi qu'il rentre chez Home Robots, un fabricant d'équipement électroménager. Avec les études qu'il a suivies, Matthieu est un jeune relativement sûr de lui. La mission qui l'attend ne l'intimide pas. Il est malgré tout un peu angoissé à l'idée de se rendre dans le bureau du directeur à 9h pour son premier jour.

En arrivant, Matthieu se rend immédiatement dans le bureau d'Alexandro, le DG de Home Robots. Il est surpris de voir le bureau

ouvert... Pour un bureau de DG, cela semble surprenant. Y compris pour un jeune qui ne connaît pas beaucoup le monde de l'entreprise.

« Hey Matthieu, comment vas-tu ? Je suis content que tu sois là. Vas-y assied toi. Tu sais, j'attends beaucoup de ta mission. Comme tu le sais, tu vas travailler au service client. Les gens y sont sympas, mais tu sais, c'est l'équipe la plus âgée du site... Alors forcément ils sont très réticents au changement. Avec ton dynamisme, j'espère que tu vas pouvoir changer un peu les choses pour améliorer les processus. Comme tu le sais également, Robert a repris le service la semaine dernière. Robert est quelqu'un d'expérience qui a toujours fait avancer les choses. Tu seras donc bien épaulé pendant les 6 mois que tu vas rester avec nous. »

Matthieu écoute religieusement ce que lui dit le DG... Après 10 minutes, Alexandro amène Matthieu à la machine à café et en profite pour le présenter aux quelques personnes qu'ils croisent sur leur chemin.

Matthieu garde un souvenir mémorable de cette première journée où il avait fait la rencontre d'un DG très accessible. La suite de la journée s'est également magnifiquement passée... Il a rencontré Robert, le nouveau manager du service client, ainsi que son équipe très sympathique malgré les signes d'inquiétude qu'ils laissaient transparaître sur l'objet de son intervention.

2 mois plus tard, Matthieu est très fier du travail accompli. Tout au long de ces semaines, il avait appris à travailler avec l'équipe du service client. Ces personnes qu'on lui avait présentées comme résistantes aux changements avaient en réalité une vraie volonté d'éradiquer tous ces problèmes qui perturbaient leur quotidien. Leur implication dans le projet avait même surpris Matthieu qui se sentait totalement intégré à l'équipe.

Une réunion importante est à l'ordre du jour. Il doit présenter à Robert et Cyrille le directeur financier, les premiers résultats de son analyse. S'il est fier, c'est qu'il a découvert un gain potentiel d'un

million d'euros... Soit près de 1% du chiffre d'affaires de Home Robots sur le marché français. La raison d'un tel potentiel de gains provient du fait qu'une enseigne présente des chiffres anormalement élevés de retours de produits en garantie. 8% en moyenne alors que toutes les autres enseignes oscillent entre 3 et 5%.

1 Million de gain décelé, voilà un bon argument pour Matthieu de négocier un CDI à l'issu de son stage !

Malheureusement, la réunion ne se déroulera pas tout à fait comme Matthieu l'avait envisagé... Tout au long de sa présentation, si Cyrille se montrait de plus en plus intéressé par ce qu'il voyait, Robert devenait rouge de colère jusqu'au moment où il explosa et s'en prit virulemment à Matthieu en lui expliquant que son analyse était du "n'importe quoi", que les chiffres avancés étaient totalement faux. « Mais pour qui te prends-tu Matthieu, tu penses que si un tel problème existait nous n'aurions rien fait ? Non, mais franchement c'est du n'importe quoi ! Quelle idée de faire travailler des stagiaires sur des sujets aussi importants... ».

Matthieu avait bien compris que dans sa conclusion il était allé trop loin en pointant du doigt les abus de l'enseigne en question... Il essaya de faire marche arrière en disant que quelque chose devait certainement expliquer cet écart sur les retours de garantie, mais qu'il serait certainement intéressant, au vu du potentiel de gain, de creuser le sujet...

A la fin de la réunion, Cyrille prit en aparté Matthieu pour le remercier de son très beau travail et pour lui exprimer son étonnement face à la réaction de Robert.

Quelques jours plus tard, Matthieu apprendra que le périmètre de son projet est redéfini... Pour une raison qui reste inexpliquée, les retours de garanties ne font plus parties du projet.

Pendant les mois suivants, Matthieu gardera bien en mémoire cet incident...

La révision de sa mission n'aura pas eu raison de sa nouvelle passion pour l'excellence opérationnelle. Il décida donc de poursuivre dans cette voie. Il intégra une société de conseil où il se forma à la méthode et se fit certifié Black Belt. Régulièrement il était convié à mener des projets Lean Six Sigma.

Un jour, une occasion se présenta pour qu'il accompagne un Green Belt en cours de certification sur un projet. L'idée pour Matthieu de passer de chef de projet LSS à coach était intéressante. Au-delà des aspects logistiques qui lui permettaient de réduire ses déplacements, il était content de pouvoir prendre un peu de hauteur et de mettre les autres en capacité de faire les choses.

Même si le coach devait rester en retrait sur le projet, Matthieu avait été invité à intervenir lors de la journée de lancement du projet pour sensibiliser l'équipe au Lean Six Sigma et réduire les craintes qui pouvaient apparaître. C'était d'autant plus important que cette équipe semblait manifester de la résistance au changement comme le laissait supposer le sponsor du projet.

La phase définir du projet se déroula parfaitement bien. Même si le chef de projet rencontrait des difficultés sur la disponibilité des équipes, il apprenait assez vite et connaissait suffisamment le processus pour avancer sur les cartographies et le recueil des données.

Puis est arrivée la phase « Mesurer » du processus... Matthieu avait aiguillé Jean-Yves, son Green Belt, sur la collecte des données qui allait lui permettre de valider son système de mesure. L'indicateur retenu avait été défini de façon relativement simple puisque reposait sur lui une prime de 100K€ / an contractualisée avec le client.

Petit souci à ce moment-là, l'indicateur affichait une fiabilité de 50%... Rien de très grave pour Matthieu qui savait que dans la majorité des projets LSS, la phase de mesure révélait un manque de fiabilité des données traitées. Jean-Yves qui était en phase d'apprentissage voyait dans ce manque de fiabilité un premier problème à corriger ce qui

raisonnait parfaitement avec ce qu'il avait appris en formation « Chaque problème est une opportunité de s'améliorer »...

Malheureusement, le directeur du service ne vit pas ce problème avec le même optimisme. Quand il apprit la nouvelle, il stoppa immédiatement le projet en prenant le soin d'expliquer à l'équipe à quel point il était scandaleux d'envoyer au client un tableau de bord avec des données erronées.

Quand Matthieu prit connaissance de cet évènement de la voix de son Green Belt, il lui expliqua que c'était la pire des réactions à adopter et qu'il y avait de grandes chances pour que le projet ne redémarre jamais... Y compris si le directeur s'était engagé à le relancer une fois l'indicateur fiabilisé. Il tenta de vendre l'argument que la boîte à outils du LSS intègre des outils de fiabilisation de la mesure, mais rien n'y changea... Et quelques semaines plus tard, Jean-Yves revenait tout Penaud vers Matthieu pour lui annoncer que le projet était définitivement mis aux oubliettes.

Quand la fin du projet était annoncée, Matthieu eut le sentiment de revivre la même frustration qu'il avait vécu plusieurs mois en arrière sur son tout premier projet...

Mais la vie d'un consultant est de savoir poursuivre son chemin malgré les projets qui plantent... Et Matthieu avait bien compris que sans la philosophie, les outils n'avaient que peu de chance d'enregistrer des bénéfices. Alors, il poursuivit son aventure dans le monde de l'excellence opérationnelle et il se mit à animer des conférences sur ce sujet qui devenait petit à petit une véritable passion.

Quelques semaines après la fin du projet de coaching, il anima une conférence sur la performance. A la fin de sa conférence, un directeur se présente à lui et lui propose de fixer un rendez-vous pour échanger plus longuement sur un projet qu'il souhaiterait mener sur un des sites qu'il pilote.

Quelques jours plus tard, Matthieu retrouve Gérard autour d'une très bonne table parisienne. Gérard explique qu'il aimerait lancer un projet d'amélioration sur un site qui est juste à l'équilibre. Son idée est que si ce site monte à 5 ou 6% de rentabilité après un projet Lean Six Sigma, alors il sera plus facile de déployer la méthode sur les autres sites.

Pour Matthieu il est difficile de se prononcer sur la faisabilité d'un tel objectif, il propose donc de réaliser une journée gratuite d'intervention sur site pour identifier les projets potentiels. Notre consultant n'est pas bête, il sait très bien qu'il y aura toujours matière à réaliser des projets sur un site qui n'a jamais utilisé les outils de l'excellence opérationnelle...

Quelques jours plus tard, Matthieu se rend sur le site, accompagné du Responsable Reengineering de l'entreprise. Ce dernier est en charge de l'amélioration des processus sur l'ensemble des sites, il est donc normal qu'il fasse la visite à Matthieu et qu'il l'accompagne pour répondre à différentes questions sur le sujet.

Arrivé sur le site, Matthieu est étonné de la volonté des employés à travailler sur l'amélioration des résultats. Le directeur de site semble également volontariste pour avoir recours à ces méthodes même si les actions en place laissent transparaître un management traditionnel ou le poids de la hiérarchie a de l'importance.

A l'issue de sa journée, Matthieu est relativement satisfait. Il a identifié 3 projets majeurs. Un goulet d'étranglement est à faire sauter à l'affrètement, un projet SMED réduirait fortement les temps de réception de certaines caisses de marchandises et un processus de refacturation hors contrôle semble laisser passer des montants de plusieurs milliers d'euros (ce qui est loin d'être négligeable sur un site qui peine à tenir l'équilibre).

Par respect pour le Responsable Reengineering, Matthieu envoie son compte rendu avant de le présenter devant le directeur qui l'avait initialement invité à intervenir. Mais finalement, Matthieu n'aura

jamais la possibilité de présenter ses pistes d'amélioration pour le site en question. Quelques jours après son intervention, alors que Matthieu animait un atelier, le Responsable Reengineering lui laissa un message sans trop cohérence... Finalement, ils ne lanceraient pas les projets d'amélioration, car ils ne se sentaient pas prêts...

A l'écoute du message, Matthieu comprit son erreur... Il n'avait pas assez prêté attention à José, le Responsable Reengineering. José n'avait rien à gagner à laisser intervenir Matthieu... Soit Matthieu réussissait à améliorer les processus et dans ce cas, José ce serait retrouvé fautif de ne pas avoir mené les améliorations avant. Dans le cas contraire, si Matthieu avait échoué, alors José aurait pu être perçu comme responsable de cet échec, car c'était lui qui était désigné pour suivre Matthieu sur cette mission.

Une fois de plus Matthieu se retrouvait avec la frustration de ne pas pouvoir mener l'amélioration là où il y avait matière à le faire... Et malgré son expérience qui ne cessait de croître, il se retrouvait tout aussi démuni face à ces décisions sur lesquelles ils n'avaient pas d'emprise.

À partir de cette série d'expériences, Matthieu avait une idée très précise du premier facteur d'échec des projets d'amélioration continue : LE MIDDLE MANAGEMENT.

Sans conviction profonde du middle management sur le bien fait de l'excellence opérationnelle, alors mieux vaut oublier la fausse bonne idée de déployer l'amélioration continue.

Mais Matthieu retient bien d'autres leçons de ces 3 échecs :

- A chaque fois qu'on lui a annoncé de la résistance au changement de la part des employés, ceux-ci ont révélé un enthousiasme exemplaire pour éradiquer les problèmes qui les gênent au quotidien (et ce, malgré les managers girouettes qui

leur font faire le lendemain le contraire de ce qu'ils leur ont demandé la veille),

- Peu importe que la direction soit convaincue de la nécessité de mettre en place l'excellence opérationnelle, si le middle management n'en perçoit pas l'intérêt les projets seront des échecs,
- Les enjeux politiques ont bien plus d'influence sur la réussite l'échec d'un projet que les enjeux financiers,
- Quelque soit l'efficacité des outils, si l'état d'esprit n'est pas au rendez-vous, alors le résultat sera négatif du fait du temps perdu et de la démotivation des employés.

# ÉPILOGUE

## **Aidez-nous à faire passer le message !**

---

A l'issue de cet ouvrage, j'aimerais remercier tous les participants pour la richesse et la diversité de leur contribution.

Si ce livre vous a permis de vous divertir tout en vous apportant quelques retours d'expériences constructifs, alors nous avons atteint notre objectif !

Si à votre tour vous souhaitez remercier les participants de cet ouvrage, vous pouvez le faire en les contactant directement sur leur blog ou le site de leur entreprise.

Vous pouvez également transmettre ce livre numérique à vos proches, vos amis et vos collègues, car je suis certain que la diffusion massive du message fournira la plus belle preuve de reconnaissance à nos auteurs !

Alors, tenez à vos listes de contacts pour faire passer le message... L'excellence opérationnelle, c'est avant tout de belles histoires portées par des Hommes... Avant la théorie et la pratique de quelques outils !

Merci de votre aide.

Florent FOUQUE