

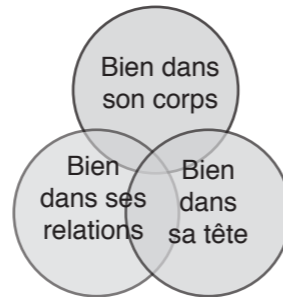
SANTÉ, TRAVAIL ET PERFORMANCE

A la lumière de tous ces éléments, sortons du système Lean et élargissons le débat sur la problématique (quasi) universelle de la performance en entreprise. Au delà de l'aspect financier, comment parler de performance globale avec la prise en compte des enjeux de toutes les parties prenantes avec des indicateurs en adéquation ?

Selon l'OMS, la santé est un état de bien être dans son corps, dans son esprit et dans ses relations. Il a été démontré que ces états sont interdépendants. Concernant le travail au sens économique, c'est une activité rémunérée en contrepartie de la production d'un bien ou d'un service. La performance renvoie à une notion de résultat.

Bien au-delà de toute évidence, si nous considérons l'enjeu du travail comme étant de satisfaire le client (interne ou externe) et l'Homme comme le moyen de production, seul capable de traiter l'information, gérer la variabilité inhérente à toute activité et prendre des décisions, alors investir sur la santé des Hommes peut reprendre tout son sens. La performance pourrait avoir comme véritable enjeu de développer cette ressource et non simplement les résultats.

Or, pour reprendre les propos d'Isaac Getz basés sur le rapport GALLUP, seuls 10% des personnes seraient heureuses d'aller au travail quand 65% ne le seraient pas du tout dans notre pays.



UNE PÉDAGOGIE ADAPTÉE

L'apprentissage du Lean ne consiste pas à répéter les étapes d'une procédure ou d'un outil. Une transformation ne se fait pas de façon linéaire et séquentielle. Cela ne fonctionne pas. Par exemple, on ne fait pas mûrir les équipes en suivant simplement les cinq étapes du 5S.

Le Lean est un modèle d'organisation du travail centré sur l'humain : interviennent alors les multiples composantes non linéaires et variables d'un individu à l'autre. Toutes les personnes n'apprennent pas à la même vitesse ni au même niveau de profondeur. La perception des messages et des concepts ne sera donc pas la même. De plus, l'enjeu n'est pas tant de connaître que de savoir faire. Enfin, un enjeu supplémentaire va être de transformer les méthodes de travail, la relation entre les équipes et la façon d'aborder et de traiter les problèmes.

Ainsi, notre pédagogie repose sur des principes tels que le Learning by Doing, une alternance d'apports théoriques (25%) et pratiques (75%), ainsi que sur le fait d'échanger et questionner. Nous privilégions une pratique intensive dans notre usine école INEXO.

Notre référentiel de capacités est celui du CQPM « Animateur de la démarche Lean » qui se décompose en 9 items issus du PDCA de Deming : savoir réaliser un diagnostic, construire les enjeux, former des équipes, piloter le changement, valider et pérenniser.



CONTACT
Christophe COLLETTE
+33 (0) 4 72 77 06 44
christophe.collette@ecam.fr

ECAM Expert
40, montée Saint Barthélémy
69005, Lyon
ecam-expert.fr



LES CAHIERS ECAM DE L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

«Dix-huit ans que je questionne l'Amélioration Continue dans les dimensions organisationnelles et managériales. Cela se concrétise notamment dans les 2 masters spécialisés («Management de l'Amélioration Continue» et «Operations and Risks Excellence») dont j'ai la responsabilité pédagogique et diverses formations que je dispense.»

Jean-Louis AROSIO
Responsable pédagogique & formateur Lean Management



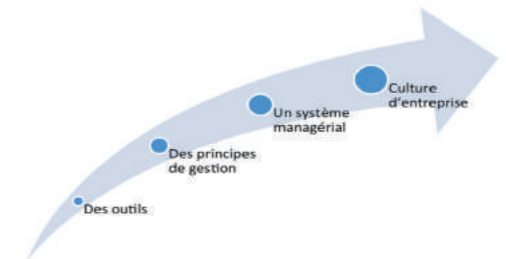
L'APPROCHE ECAM DU LEAN MANAGEMENT

LE LEAN, UNE ORGANISATION DU TRAVAIL APPRENANTE

ECAM Lyon a investi depuis plus de 10 ans sur la compréhension du Système Lean, au travers d'une recherche à la fois théorique et pratique sur les dynamiques des organisations, la systémique et les composantes psychologiques individuelles et collectives. De façon globale, il en ressort que cette démarche repose sur la conjonction de 4 éléments clés: des outils (5S, TPM, Kanban, ...), des principes de gestion opérationnelle (flux tirés, travailler en petits lots, stabiliser les process internes, ...), un système managérial propre (l'approche PDCA, les Unités Autonomes de production, la gestion des propositions d'amélioration, le déploiement stratégique (Hoshin Kanri) et enfin une culture et des états d'esprit (« Kaizen »).

Bien évidemment, les 4 éléments sont en totale cohérence et interdépendants entre eux. Le système Lean est globalement décrypté, mais il reste encore un certain nombre de zones d'ombre sur les mécanismes qui lui ont permis d'être aussi performant et pérenne dans certaines entreprises. L'autre difficulté dans l'industrie française (cette dimension nationale sera abordée plus bas) est de savoir par où commencer et comment le déployer à l'ensemble des corps de métiers de l'entreprise (horizontalement et verticalement).

Par ailleurs, une étude menée au niveau européen sur les modèles d'organisations des entreprises (tayloriennes, paternalistes, apprenantes et « Lean ») révèle que ces éléments engendreraient un plus grand nombre de TMS et RPS.



L'objectif du Toyota Production System (TPS) dont le Lean est inspiré n'est-il pas de « construire des hommes avant de fabriquer des produits »? D'où viendrait cet écart? A travers le modèle de pensée P.D.C.A, Toyota s'entraîne à résoudre plus vite que ses concurrents les problèmes et capitaliser (le « Act ») les bonnes pratiques d'un point de vue opérationnel, organisationnel et culturel. Par conséquent, quels sont les leviers pour faire de ce système un moyen performant et pérenne ?



UNE PRATIQUE INDUSTRIELLE IMPORTÉE EN FRANCE

La dimension culturelle...

Pour rappel, le « Système Lean », formalisé dans les années 80 par des chercheurs américains du MIT, décrit des pratiques industrielles venant du Japon et plus précisément de Toyota. Au-delà de toute évidence, une étude d'anthropologie appliquée a évalué les cultures de plusieurs pays selon un certain nombre de critères comme la perception de la hiérarchie, la confiance en l'avenir et les caractères factuels/émotionnels dans les prises de décision. D'après cette étude, au Japon, le collectif prédomine alors qu'en France, c'est l'individualisme qui prévaut. Le travail d'équipe peut s'en trouver plus naturel dans le premier cas et l'effort managérial y est moindre. Deuxième élément, la prise de décision au Japon est factuelle alors que dans l'Hexagone, elle est davantage basée sur les émotions.

Comment prendre cela en compte dans une démarche PDCA qui s'appuie essentiellement sur les faits ?

De plus, les philosophies occidentales sont plus court-termistes. L'adaptation des modèles managériaux est donc de taille lorsque nous traitons de l'apprentissage individuel et collectif.

C'est pourquoi, sans la prise en compte de ces éléments culturels et sans une adaptation aux modèles managériaux locaux, le système Lean devient effectivement maigre!

NE CONFONDONS PAS FINALITÉ ET MOYEN

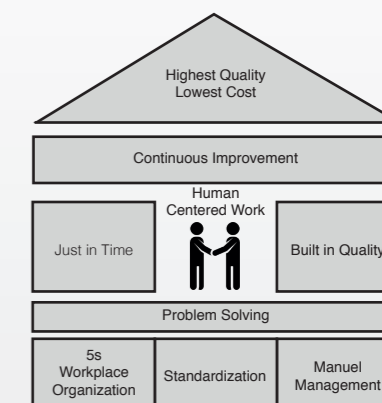
La plus grande confusion faite par un certain nombre d'entreprises ayant essayé de mettre en place le Lean, a été de placer cette démarche comme finalité. Cela se traduit par l'apparition dans les plans stratégiques d'une ligne telle que « déployer le Lean dans l'organisation » ou « Faire 10 chantiers 5S ». Que veut dire « faire du Lean » ou « déployer le Lean » : parlons-nous des outils? Est-ce le système de management?

Faisons un parallèle très simple en rapport avec le bricolage, est-ce que la finalité est d'utiliser le marteau? est-ce de planter un clou? est-ce de pouvoir fixer les éléments d'un ensemble?

La question de fond de toute entreprise est de connaître sa raison d'être, ce en quoi elle veut se rendre compétente, ce qui l'anime (certains modèles parleront de passion) et ce qui lui assure une pérennité économique. Alors comprendre la vraie finalité aura un impact individuel et collectif. Il donnera à chacun le sens nécessaire et la raison d'un investissement de chaque instant, sur chaque pièce, devant chaque client.

COLLECTIF
MANAGEMENT
APPRENTISSAGE

LE «TOYOTA WAY», TRAIT D'UNION ENTRE LES HOMMES ET LA PERFORMANCE



La démarche de Toyota repose sur 5 valeurs, le « Toyota Way » : Respect, travail d'équipe, terrain, challenge et « Kaizen ». Une analyse fine de cette logique se révèle très intéressante et peut ouvrir une nouvelle façon d'aborder le travail, les individus et la performance.

Tout commence par le respect au niveau individuel des personnes: « je respecte mon collègue pour ce qu'il est, pour ses compétences, je me mets en posture d'écoute et de réception de ses idées et arguments ». C'est un cheminement, et non un décret, qui demande la construction d'une confiance mutuelle basée sur une protection de l'individu pour qu'il se sente en possibilité de dire la vérité.

Le respect étant établi, nous pouvons entreprendre le travail en équipe. Cela se traduit par une vision commune, des projets communs, des rôles et missions clairement définis. A ce stade, il ne faut pas confondre le groupe et l'équipe ! Cette dernière étant formée, elle doit se confronter au terrain, c'est-à-dire au réel. Dit autrement, elle fait face aux vrais problèmes tant relatifs au produit, qu'aux process managériaux et humains. Ne pas résoudre ces problèmes serait à très court terme un frein à la motivation et à l'existence même de l'équipe.

Dans cette approche, ce n'est plus la personne qui se trouve face au problème mais c'est un groupe uni et poly-compétent qui l'affronte. Vient alors le challenge, non pas dans une optique purement top down, mais comme l'intégration individuelle et collective d'un enjeu important dans lequel chaque membre se sent investi. Il faut, à ce stade, insister très profondément sur la dimension individuelle.

Arrêtons de croire qu'il est possible de motiver des personnes à faire une action. La motivation est un processus purement individuel, qui provient notamment de la compréhension de la direction donnée.

Enfin, vient le temps de l'amélioration continue du système, depuis le contenu du travail jusqu'à l'organisation et les états d'esprit. Commencer par l'amélioration continue revient à commencer par la fin du processus de construction. Encore une fois, cet exercice de décryptage est difficile, car le poids culturel du pays et le sens des mots utilisés peuvent prêter à interprétation et confusion. Ainsi l'appliquer brutalement serait une erreur. En revanche, reprendre la logique, retravailler avec l'ensemble des équipes et réfléchir à des pratiques managériales associées, en laissant le temps, pourrait faire progresser la performance globale de l'entreprise. Utiliser ces valeurs peut servir comme point d'entrée au dialogue dans les équipes. Cela peut également être le moyen de traiter les irritants et freins à la qualité du travail, ainsi que de faire remonter les problèmes humains. C'est une façon de se poser la question du sens du travail et des actions, pour ensuite capitaliser.