



Pour formaliser les processus d'amélioration
 Pour favoriser l'aboutissement du processus jusqu'à la capitalisation des savoir et compétences

LES CAHIERS ECAM DE L'EXCELLENCE OPERATIONNELLE

« Le déploiement d'une stratégie Lean n'est pas une mode éphémère. Cette approche est bien celle qui vous permettra d'améliorer en permanence la satisfaction de vos clients en optimisant les ressources nécessaires et par conséquent la rentabilité à long terme de votre entreprise. »

Christophe CABERLON
 Formateur Lean Management & Coach



LEAN ET ENTREPRISE APPRENANTE

DE QUOI S'AGIT-IL?

Une première définition

L'organisation apprenante est un ensemble de pratiques, de décisions et de comportements mis en œuvre pour assurer le maintien de cette organisation, en phase avec l'environnement global dans lequel elle évolue.

Un autre regard

L'organisation apprenante est la version la plus aboutie à ce jour, qui permet la proactivité, la flexibilité et la réactivité nécessaires en réponse aux marchés et aux clients, au travers des 3 enjeux de « maîtrise de la qualité », « maîtrise du temps » et « maîtrise de la productivité ».

En réponse à ce regard et pour faire face à « l'incertitude des marchés », l'organisation apprenante place les connaissances, les compétences et leur mise en œuvre au rang d'enjeux économique et social, en proposant de développer l'intelligence collective et les compétences pour s'y adapter rapidement.

La flexibilité et l'agilité, qui sont indispensables, reposent donc largement sur les compétences et l'adaptabilité des équipes de travail. Elles s'appuient sur leur capacité à prendre la bonne décision, au bon endroit et au bon moment.

En outre, l'amélioration permanente des modes de fonctionnement indispensable à cette flexibilité s'obtient par des processus clairs et simples de résolution de problèmes en groupe et de partages de compétences.

L'ECAM LYON ET LE LEAN MANAGEMENT, TOUTE UNE HISTOIRE...



POURQUOI ?

Nous pourrions parler de concurrence exacerbée, de cycle de vie des produits de plus en plus courts, de gestion humaine des générations arrivantes - vous savez ? la fameuse génération Y ? - ou encore de tant de sujets en les traitant individuellement. Pourtant tous ces thèmes ont un point commun. Ils nécessitent tous, chaque jour, davantage de souplesse ou de flexibilité, d'efficacité ou d'efficience, de rapidité et de capacité d'adaptation. En fait, simplement d'AGILITÉ.

L'organisation du travail n'est plus ce qu'elle était : la prescription détaillée des tâches ne correspond plus aux besoins des entreprises. Cette logique se transforme rapidement en frein, voire en obstacle, lorsque l'enjeu devient la réactivité ou la diversification. L'instabilité devenant la règle, il convient pour chaque entreprise de s'organiser pour trouver les éléments structurants au milieu de cette instabilité.

Un autre point de vue consiste à observer les entreprises qui s'engagent dans des démarches d'amélioration continue. Quelle que soit leur approche – « Lean management » pour ce qui nous intéresse aujourd'hui – les résultats à long terme sont très souvent insatisfaisants, voire catastrophiques dans certains cas.

L'organisation apprenante est l'opportunité de poser un cadre fédérateur pour tous les salariés autour d'objectifs connus.

Généraliser la progression de chacun et par là-même du collectif, est de nature à soutenir les projets, à les entrer dans une spirale vertueuse de progrès continu, et donc d'en assurer leur pérennité.

En marge, les entreprises se plaignent de la fuite de leurs éléments les plus aguerris, ceux à fort potentiels. Offrir la possibilité de se responsabiliser, de progresser et de grandir en même temps que l'entreprise évolue et s'adapte à son environnement, est probablement le plus grand gage de sécurité et de satisfaction pour tous les salariés.



L'AVIS DE L'EXPERT

L'organisation apprenante, autrement appelée entreprise libérée, agile... doit devenir le cadre, le support au développement des compétences individuelles et collectives, pour répondre chaque jour aux nouveaux défis de complexité et de vitesse et fidéliser ses collaborateurs de qualité.

Revenir à des fondamentaux simples :

➤ Améliorer les fonctionnements internes collectivement, pour être chaque jour un peu meilleur que la veille, peut constituer un objectif partagé par toute l'entreprise.

➤ Donner à toute l'organisation l'opportunité d'avancer, de progresser et de relever les défis présents et à venir.

Une vraie démarche Lean avec l'homme comme première préoccupation et richesse est incontestablement un facteur clé de succès majeur

Zahir MESSAOUDENE

COMMENT ?

Nombre d'écoles nous ont montré les limites de l'apprentissage classique. L'organisation apprenante utilise des leviers complémentaires :

LE PRÉALABLE : Un dirigeant qui s'engage dans cette volonté de développement, qui a conscience des moyens à mettre en œuvre et qui maintient le cap aussi longtemps que nécessaire !

- 1 Développer la notion de travail collectif, collaboratif, pour libérer toutes les énergies créatives de l'entreprise.
- 2 Communiquer le « sens », les objectifs et la cohérence des décisions prises dans l'entreprise aux collaborateurs, afin de créer un socle commun favorable à l'épanouissement.
- 3 Pratiquer activement la résolution de problèmes en groupe en insistant sur la capitalisation et la « transversalisation » des résultats.
- 4 Expérimenter dès que possible – dans un cadre connu bien sûr – dès qu'une opportunité se présente : l'expérimentation, le droit à l'erreur, la recherche du « mieux », qui sont autant d'occasions d'apprentissage et de partage des connaissances et compétences.
- 5 Tirer les leçons des expériences : prendre le temps de dresser un bilan des succès comme des échecs.
- 6 Transférer les connaissances entre générations, entre métiers et suite aux actions d'amélioration des processus mis en œuvre dans l'entreprise. c'est un point crucial !

Pour cela, l'organisation apprenante doit :

- Privilégier le « manager ressource » au « manager solution »,
- Intégrer l'amélioration des pratiques, du fonctionnement dans le quotidien de travail,
- Formaliser des cadres de travail sécurisants, avec des méthodologies partagées pour l'amélioration et l'acquisition des compétences,
- Donner l'opportunité aux collaborateurs d'être en lien et en responsabilité avec l'environnement (connaissance et/ou relation clients, fournisseurs, partenaires),
- Compléter ses indicateurs de performance classiques par l'évaluation de son agilité et de la dynamique d'amélioration de son fonctionnement,
- Développer progressivement des bases de connaissances utiles à la disposition de l'ensemble des collaborateurs.

L'AVIS DE L'INDUSTRIEL

Nos clients révèlent chaque jour leur niveau d'exigence en termes de délai, qualité, diversité, relation, processus à mettre en place. L'organisation de ma société change avec de nouvelles ressources et des évolutions notoires dans le travail que je demande à mes collaborateurs.

Il est devenu indispensable pour mieux servir nos clients, fidéliser nos salariés et entretenir leur bien-être au travail, d'offrir la structure qui permette à chacun de trouver tout ce dont il a besoin, soit directement, soit par les échanges et les travaux en commun. Les rituels que nous avons mis en place et les travaux poussés sur la résolution de problèmes sont les 2 leviers que nous avons activés en priorité.

Stéphane JOLIVET, PDG de BENOIT JOLIVET