



DEMARCHE . . .

Lettre N° 2 - Avril 2008

DOSSIERS

STRATEGIE

ORGANISATION

QUALITE

INNOVATION

EDITO ...

1

La maison du progrès

La structure d'accueil du progrès permanent

2

La conduite du progrès

Un dispositif de travail capable de mettre en mouvement l'entreprise

3

La chaîne de valeur

Le diagnostic de la performance de l'entreprise

4

Les plans de progrès

L'élaboration des plans de progrès

Structurer sa démarche de progrès permanent

EDITO ...

La recherche de compétitivité pousse les entreprises à conduire des démarches de rationalisation des outils industriels, les inscrivant dans un mouvement de progrès continu et permanent. Dans ce cadre, différentes approches et de nombreux outils ont vu le jour, du Value Stream Mapping (SVM) au Six Sigma en passant par les 5S, la TPM etc...

Il ne s'agit donc pas d'une nouveauté, tous les concepts de la maison de la performance industrielle étant déjà connus, mais bien de l'énoncé d'une démarche structurée et systématique, ancrée dans la réalité opérationnelle qui fonde durablement la compétitivité : la **maison du progrès** est construite à cet effet de façon méthodique et progressive sur des soubassements solides.

LA MAISON DU PROGRES

Si la maison du progrès repose d'abord sur un état d'esprit, elle est cependant plus qu'une simple méthode. Son but est d'améliorer l'organisation du travail à travers toute

l'entreprise afin d'obtenir des effets positifs sur les coûts, la croissance, les délais et la qualité.

Les quatre principes de la maison du progrès :

- **La mesure des performances** : on améliore que ce que l'on mesure,
- **Le déploiement transversal** : la solidité de la chaîne n'est pas seulement celle de chacun des maillons,
- **Des méthodologies éprouvées sur le terrain** : l'action opérationnelle et continue grâce à des outils robustes et adaptés aux problèmes à traiter,
- **Des dispositifs facilitateurs** : un réseau maillé structurant l'alignement stratégique et sa déclinaison opérationnelle.

Tout comme on a pu utiliser l'image de la maison pour la qualité, la maison du progrès utilise elle aussi cette métaphore dont le vocabulaire est facile d'emploi et de compréhension :

- Des fondations,
- Des piliers,
- Un toit.



La maison du progrès

Cette maison est celle de toutes les parties prenantes de l'entreprise :

Pour les clients, des produits moins chers, de qualité, livrés à l'heure ou disponibles,

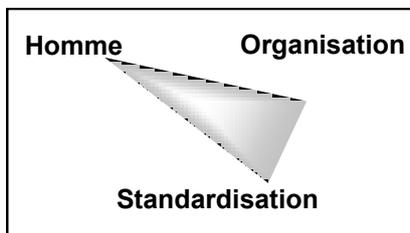
Pour les actionnaires, des dividendes et un investissement rentable sur la durée,

Pour les personnels, des emplois pérennes, des conditions de travail satisfaisantes et un développement des compétences,

Pour la collectivité, les contributions fiscales d'une entreprise citoyenne.

Les fondations

La solidité de l'édifice repose sur un triptyque :



Les composantes principales

Les ressources humaines

- Les compétences des personnes, techniques et générales, autonomie et responsabilisation,
- Les compétences de l'organisation, de l'unité de production, les opérations,
- Les groupes de progrès, les projets,
- Les dispositifs d'incitation et de motivation,

- Le système de management, le rôle de la maîtrise de 1^{er} niveau, les actes managériaux nouveaux et solidaires.

L'organisation du travail

- Les 5S, l'aménagement du lieu de travail,
- La TPM, la disponibilité des outils
- Le TRS, l'optimisation des outils,
- L'élimination des Muda ou la chasse aux gaspis.

Le standard de travail

- Les fiches d'instruction standards pour les meilleurs pratiques,
- Le management visuel ou la transmission des instructions.

La mise en place des fondamentaux est le point de passage obligé pour la performance, mais ceux-ci ne sont rien s'ils ne s'inscrivent pas dans une dynamique de progrès continu. **L'apparence simpliste de certains concepts ne doit pas occulter les difficultés de la mise en œuvre et de la pérennisation.**

Les piliers

Le socle étant en place et solide, la performance industrielle sera fondée par l'application des principes du *Lean Manufacturing*. L'action de décloisonnement nécessaire pour organiser l'entreprise en « processus orientés client » est le challenge majeur du management d'aujourd'hui. Il contribue à créer la meilleure promesse commerciale qui doit s'inscrire dans un mouve-

ment de progrès continu, de tous, partout et tout le temps, de manière à tenir réellement ses engagements en terme de qualité, de délais et de coûts.

La discipline du progrès est l'affaire de tous et de tous les jours. La permanence dans l'effort, un dispositif rigoureux, des investissements en formation, une culture de l'action et un pilotage par les indicateurs sont les principaux ingrédients du succès qui font la différence entre ceux qui tiennent la distance et ceux qui réalisent des coups sans lendemain.

Le toit

Dans une maison, le toit a la fonction de soustraire les occupants aux caprices du temps et de consolider l'ensemble. Le toit de la maison du progrès représente les objectifs de l'entreprise et ses valeurs pour le plus grand bénéfice des clients, des actionnaires, des personnels et de la collectivité. Comme pour tous les édifices la solidité du toit est capitale, faute de quoi tout se délabre rapidement.

Paradoxalement, ce doit être le point de départ de la démarche afin de donner tout son sens et de relier les actions opérationnelles aux objectifs poursuivis. Toute démarche devrait commencer par l'énonciation et la communication de la vision et des objectifs

(Suite page 3)



poursuivis pour donner du sens aux actions, les fédérer et assurer l'alignement stratégique.

La maison du progrès

Les piliers majeurs

Les piliers	Comment ?	Pourquoi ?
Lean Manufacturing	L'adéquation ressources/capacités	Lisser de la production
	La mise en flux tendu	Produire juste ce que le client demande
	L'appel par l'aval (exemple : kanban)	Réduire les tâches sans valeur ajoutée et les stocks d'en-cours
	Le Takt time ou temps de défilement	Réduire les stocks amont et aval
	Les livraisons fréquentes	Produire des séries courtes
	La flexibilité	Optimiser les ressources et les flux
Qualité	L'assurance qualité	Fonder le système sur la qualité
	Les dispositifs qualités	Produire bon du premier coup
	La maîtrise des procédés	Produire bon en permanence
	Le PDCA	Faire tourner la roue du progrès continu
	L'AMDEC	Anticiper l'apparition des défauts
Progrès continu	Le système de management du progrès	Le progrès ne se décrète pas il se manage
	Le dispositif de travail	Travailler en réseau et de façon ascendante et descendante
	Les outils du progrès	Utiliser l'outil adapté au problème à résoudre
	Le Ishikawa	Identifier les relations causes/effets
	La résolution de problèmes	Trouver les solutions
	SICOP	Décrire le processus de l'entreprise
	Cartographie des processus et VSM	Eliminer les activités sans valeur client
	Matrices de décisions	Fonder les choix
	Six Sigma	Réduire la variabilité
Implication du personnel	Les personnels motivés sont la principale richesse des entreprises:	
	Ergonomie/postures	Soigner l'ergonomie des postes
	Les personnels formés, polyvalents et poly-compétents assurant qualité et flexibilité des productions	Développer la capacité à enrichir ses compétences et à les déployer sur plusieurs postes similaires
	L'entreprise citoyenne doit à la collectivité de s'inscrire dans le cadre du développement durable	
	QSE	Pour produire sans risque en interne et externe

UN DISPOSITIF DE CONDUITE DU PROGRÈS EN RÉSEAU

La démarche de progrès est un acte majeur dans le management des activités industrielles ce qui requiert un dispositif de travail élaboré capable de mettre en mouvement l'entreprise à tous les niveaux, chacun jouant bien son rôle.



- *Mouvement ascendant* : les objectifs et axes de travail ou la déclinaison et l'appropriation des axes stratégiques par l'ensemble des participants,
- *Mouvement descendant* : l'appropriation et la déclinaison en projet opérationnels ou la mise en œuvre effective et opérationnelle des orientations définies par la construction de plans de progrès,
- *Mouvement transversal* : l'expertise et les échanges ou la contribution d'une véritable expertise métier autour d'un référentiel, de pratiques et de connaissances fédérées et partagées.

Les entreprises doivent adapter les dispositifs à leur culture et à leurs pratiques, mais il faut omettre aucun de ces trois niveaux. A trop vouloir agir par le haut ou le bas, on verse vite dans l'incantation qui n'a aucun effet sur le terrain. Des actions exclusivement locales s'épuisent, faute de vision globale, d'objectifs clairs et d'émulation interne.

Quand à l'absence d'expertise et de groupes d'échanges, elle retarde l'apparition d'une véritable compétence collective dans la conduite du progrès.

Généralement, la conduite d'une démarche de progrès rassemble les acteurs suivants, sous la responsabilité des dirigeants :

Les leaders fixent les objectifs, sélectionnent les chefs de projet, ce sont les leaders du changement.

Les pilotes conduisent les projets, proposent les participants, ce sont les pilotes du changement.

Les participants contribuent par leur expérience à la mise en œuvre du progrès, ce sont les agents du changement.

Les experts apportent les méthodes et outils, ce sont les facilitateurs du changement.

Les organes de validation sélectionnent, valident et entérinent les résultats des projets, ce sont les témoins du changement.

Le déploiement progressif

Etape 1 – Préparation

Formation de la première génération de pilotes

Etape 2 – Décollage

Lancement des premiers projets
Achèvement et bilan des projets

Etape 3 – Accélération

Formation des pilotes de 2^{ème} génération
Nomination d'expert
Déploiement des nouveaux projets
Obtention des premiers résultats concrets

Etape 4 – Expansion

Accroissement du nombre d'intervenants
Création d'un réseau et d'instance de validation
Institutionnalisation des dispositifs de déploiement du progrès continu

Etape 5 – Plein régime

Installation de toutes les ressources nécessaires (pilotes et experts)
Auto-nomination de l'échelon local

Au fur et à mesure de la progression du projet, les actions rapides ou immédiates constituent l'essentiel des progrès en phase de préparation et de décollage. Dès l'accélération ce sont les projets de grande envergure (enjeux et complexité plus élevés) qui apportent l'essentiel des progrès.

Conduire une démarche pragmatique

La conduite d'une démarche de progrès doit se faire de façon pragmatique, progressive mais avec la volonté constante d'aboutir à des résultats opérationnels et tangibles. La constance dans l'effort, la progressivité et la capacité à passer à l'action dans la durée représentent les facteurs clés de succès.



LA CHAÎNE DE VALEUR ou VALUE STREAM MAPPING

Cette chaîne permet à l'entreprise de découvrir les freins à la performance, de remettre en cause les processus pour satisfaire le client (qualité, coûts, délais) et de dresser un diagnostic global afin de focaliser l'organisation sur la valeur ajoutée.

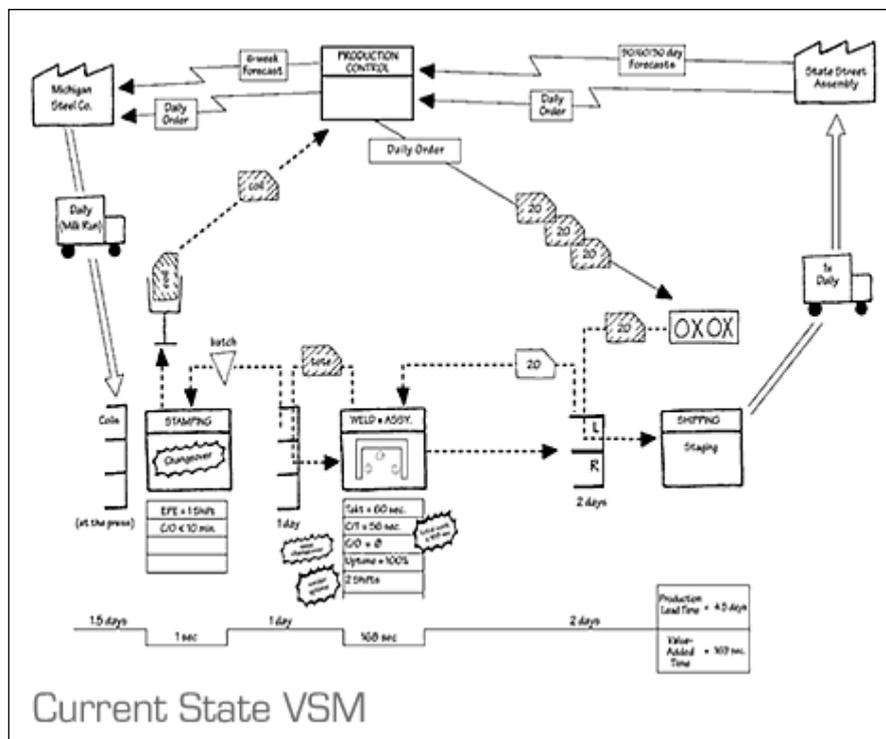
Toute activité peut s'analyser comme une succession d'opérations distinctes, organisées en processus. Il en va de même pour l'analyse de la valeur. La valeur est celle que le client final perçoit, ce pour quoi il est prêt à payer. La démarche d'analyse de chaque tâche va donc porter sur sa valeur ajoutée à optimiser et sur les non-valeurs ajoutées nécessaires à réduire et non nécessaires à éliminer.

L'élimination des gestes inutiles et des gaspillages est au cœur de la réflexion induit par le *Lean Management*. Ces gaspillages sont à traquer dans le produit, dans les machines et les équipements, dans le travail des collaborateurs, mais aussi dans les processus logistique et administratif.

Le nouveau mot d'ordre doit devenir « Développer, construire, produire, monter, transporter la bonne pièce, dans la bonne quantité, au bon moment, de la bonne qualité, à la bonne place ... en faire plus c'est du gaspillage.

L'entreprise doit organiser ses services en fonction de nouveaux enjeux :

- Travailler en flux tirés et ne produire que ce que le client demande
- S'orienter processus et les traiter chacun dans leur globalité,
- Viser la qualité parfaite en travaillant préventivement à éviter les défauts,
- S'adapter souplement en termes de volumes et variations des produits dans le temps,
- Améliorer sans cesse, tout étant toujours perfectible,
- Donner transparence aux processus tant industriels que commerciaux pour repérer immédiatement toute dérive,
- Obtenir la responsabilisation et participation active de tous les protagonistes sur un même processus



Ensuite, il devient possible d'élaborer un plan d'action à *court et moyen termes* pour réduire au éliminer les « non valeurs ajoutées » et ainsi créer les conditions d'une organisation rationnelle (Lean). Dans ces opérations, les équipes trouveront les bonnes motivations pour persévérer dans une démarche de progrès continu.

Ce qui reste des organisations anciennes, les habitudes, l'absence de remise en cause font que chaque processus s'appuie parfois sur des schémas compliqués et peu productifs qui n'ont plus, raison d'être.



Elaboration des plans de progrès

**L'ÉLABORATION
DES PLANS DE PROGRÈS**

Le plan de progrès s'appuie sur la comparaison de la situation de départ avec le référentiel choisi :

1. Positionnement des résultats chiffrés de l'organisation actuelle
2. Evaluation des écarts entre la situation actuelle et la situation souhaitée,
3. Elaboration du plan d'action

Le plan décrit les grands choix qui sont faits « la cible ». Autrement dit les objectifs à atteindre, les actions à réaliser et le calendrier qui va permettre de l'atteindre, soit :

- *La politique industrielle retenue,*
- *Les indicateurs majeurs associés* : on associe à la politique définie les indicateurs majeurs (coût, résultat, efficacité) qui vont permettre de suivre globalement et annuellement les progrès réalisés,

- *Les axes de progrès examinés* : les différents domaines dans lesquels l'action va porter sont définis généralement en impliquant les futurs acteurs des avancées,
- *Les fiches « objectifs »* : les actions à mener avec indication du responsable, de l'échéance prévue et des indicateurs,
- *Le programme d'action* : il constitue le point de départ du « plan de progrès » et comporte une estimation des coûts liés aux investissements à faire (formation, matériels ...).

Exemple d'élaboration d'un plan d'action :

- *Choix des problèmes à traiter* : l'animateur demande au groupe d'identifier les problèmes. On les écrit sur des fiches, puis on les rassemble et on les trie - **Résultats : le groupe partage la même perception des problèmes.**
- *Recherche de solutions* : Le groupe est sollicité pour la recherche de solutions. Les suggestions d'amélioration, les solutions (exprimées en terme d'actions concrètes) sont à nouveau rassemblées et triées. On ne garde que celles qui sont alignées sur les objectifs - **Résultats : on nomme des familles de solutions acceptées par tous.**
- *Elaboration des plans d'action* : on construit un diagramme à huit colonnes que l'on va remplir progressivement

Colonne 1 : les objectifs

Colonne 2 : les actions, chacune pouvant être subdivisée en sous-actions

Colonne 3 : l'évaluation de l'efficacité sur une échelle de 1 à 3 (faible – moyenne – bonne)

Colonne 4 : l'évaluation de la faisabilité sur une échelle de 1 à 3 (difficile – moyenne – facile)

Colonne 5 : le calcul de la priorité (efficacité x faisabilité), la priorité apparaît de manière évidente et favorise les gains rapides

Colonne 6 : les critères de mesures tels que définis par le groupe

Colonne 7 : date, délai réaliste pour l'achèvement de cette action

Colonne 8 : l'établissement des responsables pour chaque action

Résultats : Les niveaux E, F ayant été définis en commun, il ne peut y avoir de réticences, pas plus que sur la difficulté ou le temps.

Objectifs	Actions	Efficacité (E)	Faisabilité (F)	Priorité (E x F)	Mesure	Quand	Qui
		2	2	4	↗	∞	☺
		3	3	9	↗	∞	☺
		2	1	2	↗	∞	☺
		1	1	1	↗	∞	☺
		2	3	6	↗	∞	☺

DEMARCHE est une publication
du cabinet DEVINCI Conseil

Directeur de publication
et rédacteur en chef : Eric Métais

Les dossiers publiés dans DEMARCHE peuvent être reproduits après autorisation de l'auteur et indication de la source.