

Le management simple et participatif

Progressez en équipe vers l'excellence

Les annexes techniques pour application.

Des liens renvoient vers des ppt de formation.

Lancez – vous !



J. DUFLOT 01/2026

Table des matières

2 Les méthodes : l'essentiel.....	3
2.1 Les bases	3
2.1.1 Standard et VRS	3
2.1.2 Le Visuel	6
2.1.3 Rituel de progrès en équipe.....	7
2.2 L'amélioration continue ou Kaisen	10
2.2.1 Les 5S	10
2.2.2 L'Auto-maintenance.....	12
2.2.3 Les 5 pourquoi.....	14
2.2.4 Le Chantier.....	16
2.3 La conduite du progrès.....	19
2.3.1 Le tour de terrain	19
2.3.2 L'Obeya et le Plan de progrès	21
Bibliographie et liens.....	23

2 Les méthodes : l'essentiel

2.1 Les bases



On entend souvent cette phrase « il faut traiter les problèmes au bon niveau ». Mais comment la comprend-on ?

Traiter les problèmes ne peut être réalisé que par ceux qui les vivent, ceux qui peuvent en découvrir les causes et constater le résultat des actions de correction : les équipes qui réalisent la Valeur Ajoutée pour le client.

Mais ils sont nombreux, plus ou moins expérimentés plus ou moins conscients des enjeux. Pour la direction, s'engager dans l'excellence opérationnelle c'est donner les moyens à toutes les équipes de terrain de traiter **leurs** problèmes. En leur accordant sa confiance (« l'homme est bon » dirait Zorbrist), en donnant des objectifs simples, en faisant grandir les collaborateurs dans la pratique de méthodes de management communes et efficaces et en leur apportant son aide sur l'application de ces méthodes.

Mais d'abord il faut les comprendre et les pratiquer soi-même.

2.1.1 Standard et VRS

Le standard c'est « la manière la plus simple, la plus efficace, réalisable par tous, d'exécuter une opération ». Le standard désigne aussi le document qui décrit cette opération et qui doit être le plus simple possible, souvent imaginé, se limitant aux points clefs de l'opération.

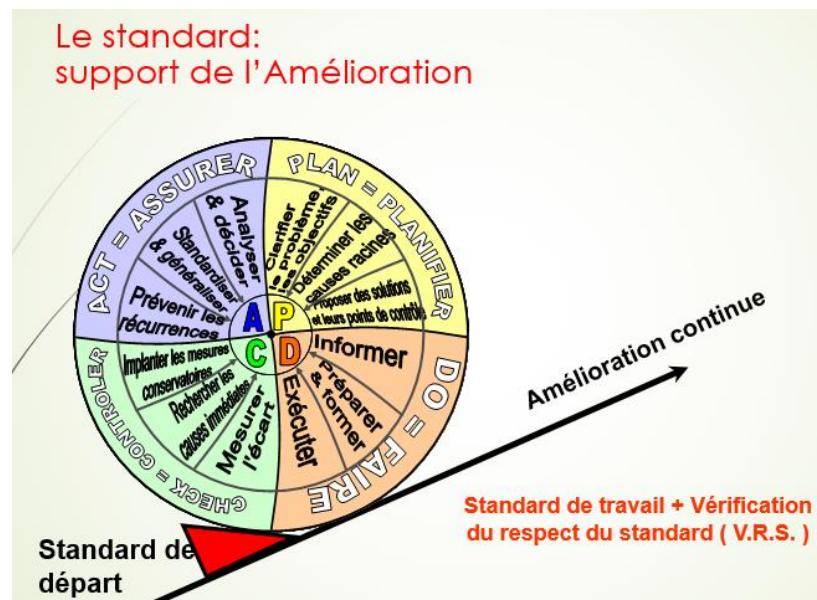
On y trouve les paramètres utiles et le résultat attendu afin que l'opérateur puisse juger du bon résultat et signaler une anomalie.

- Ici le carton est rempli en place sur la machine et pas avant, c'est sans doute le plus facile pour les opérateurs.
- Les paramètres sont dans la fiche produit
- La visibilité des étiquettes est un résultat attendu.



Le standard est **élaboré par ceux qui le pratiquent**, il ne doit pas être une vue de ce que des ingénieurs aimeraient atteindre.

Il permet de **capitaliser l'expérience** en évoluant au fur et à mesure des améliorations apportées.

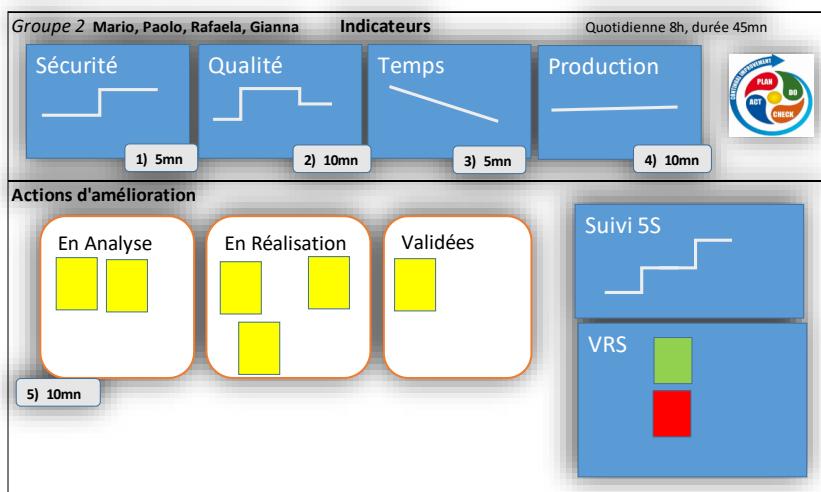


« S'il n'y a pas de standard, il n'y a pas d'amélioration possible ».

Il sert à la **formation** des nouveaux, qui démarrent ainsi au bon niveau. Lorsqu'il est acquis il peut ne pas être utilisé en permanence mais sert de référence toujours accessible.

Le standard est **physique**, visible en aucun cas verbal : à votre avis quelle est la durée de vie d'une consigne orale ?

Sur ce tableau, le standard d'animation est défini : participants, fréquence durée, ordre des sujets et durée maxi de chacun, pas besoin d'autre document.



Même écrite une consigne s'oublie peu à peu, c'est pourquoi il est nécessaire de vérifier la bonne application du standard en fréquence pour le réanimer et le faire vivre : c'est la VRS

La VRS, dont la fiche type ci-dessous est le standard, est faite pour détecter les anomalies d'application qui nécessiteront une reprise de la formation, mais c'est surtout un **moment d'écoute** de la part du manager. Ecoute nécessaire pour saisir les difficultés ressenties, les changements de l'environnement, toutes choses qui peuvent nécessiter l'évolution du standard : c'est la base de l'amélioration.

En aucun cas la VRS n'est l'occasion de remarques désobligeantes ou de sanction, c'est d'aide dont l'opérateur a besoin. Elle se termine par un débriefing et le choix de l'action d'amélioration à réaliser.

Pour la crédibilité de la démarche et la maîtrise du terrain, chaque manager doit réaliser au moins une VRS par semaine, plus si le sujet est vaste. Un tableau de suivi, visuel bien sûr, est indispensable.

VRS Fiche Standard	Date	Poste	Auditeur
Standard N°		Opérateur	
	Observation		Action possible
Etat du poste rangement, sécurité			
Equipement de l'opérateur			
Présence de la documentation			
Application du standard			
Difficultés d'application			
Oublis			
Pertinence du standard			
Résultat sur le produit			
Débriefing			
Action de fond à réaliser			

2.1.2 Le Visuel

Le management visuel est indispensable au management de l'Excellence opérationnelle. Pour que les équipes traitent les problèmes en toute autonomie il est nécessaire que ces problèmes soient visibles.

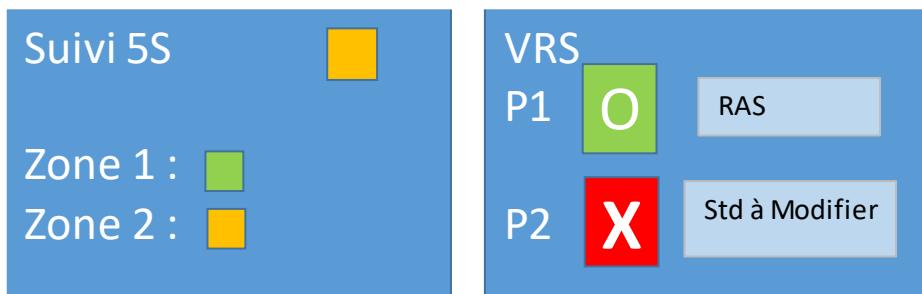
« Ce qu'on ne voit pas n'existe pas ».

Rendre visibles les anomalies en éclaircissant l'environnement par le 5S est la première étape.

Rendre visibles les consignes, là où on les applique. Dans la photo ci-dessous des japonais attendent le train, ils se placent dans la zone marquée au sol à cet effet, l'autre zone est libre pour la descente. C'est du management visuel standard. Si un européen s'installe dans la mauvaise zone, on lui expliquera le standard d'un regard qui signifie « quel barbare »... et il n'oubliera plus.



Rendre visibles des résultats abstraits. Un exemple classique : lorsqu'on questionne des responsables de production sur la tenue des délais la réponse est souvent : « on est bien, personne ne se plaint », mais dès qu'on calcule le résultat ou qu'on compile les réclamations on se rend compte que l'objectif n'est tenu qu'à 50% et que certains clients se plaignent. Ce n'est pas une volonté de tricher, mais simplement le manque de visibilité qui empêche la mémorisation.



D'où l'intérêt de l'affichage ci-dessus. Vert (OK), Orange (Pas OK mais limite) ou Rouge (Pas OK du tout) ont une signification universelle et le résultat, l'appréciation, sont clairs pour tous. On sait immédiatement sur quoi il faut travailler.

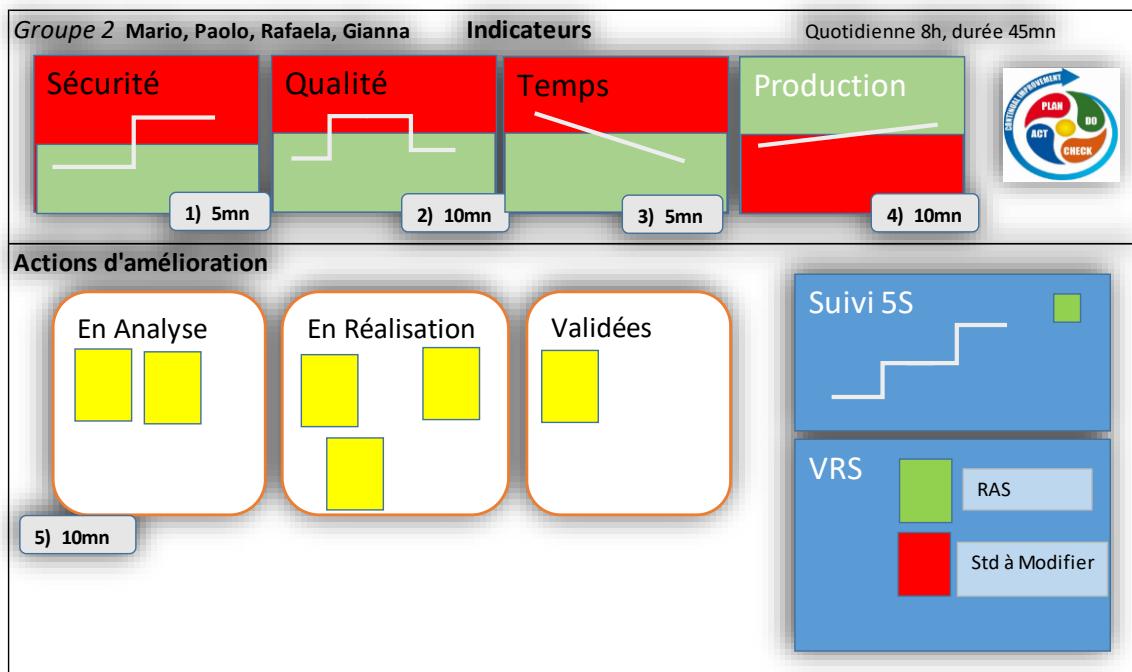
2.1.3 Rituel de progrès en équipe

Les problèmes étant rendus visibles et affichés, il faut les traiter. Le mieux est de le faire en équipe. On connaît la force d'un groupe dans lequel sont réunies des compétences diverses, bien supérieure à celle des individus.

Un groupe bien structuré, sûr de son potentiel, qui vise un but unique demandera rapidement à être **autonome**. La hiérarchie doit alors se mettre en retrait et n'intervenir que pour valoriser les

actions ou apporter une assistance nécessaire au groupe. Mais attention, donner l'autonomie sans la structuration, sans l'assistance, revient à dire « débrouillez-vous », ce qui est rarement efficace.

La structure proposée ici est celle du rituel fréquent (ou Animation à Intervalle Court) devant un tableau visualisant actions et progrès tel que celui-ci.



Le **rituel** se déroule en un temps court, ici 45mn, quotidiennement (hebdomadairement si le rythme du service est lent) à un horaire fixe. Le groupe comporte toutes les compétences nécessaires. Habituellement l'animateur du groupe est celui en charge du secteur, les autres sont des spécialistes en appui. Chaque responsable d'un résultat ou d'une action tient à jour le tableau avant le rituel.

Le rituel suit toujours le même ordre, celui du tableau, et chaque étape est l'occasion de soulever un problème donc une source de progrès. *L'animateur commente le résultat, le responsable décrit rapidement les éventuels sujets à traiter, chacun s'exprime* mais les discussions longues sont reportées hors rituel en se rendant sur le lieu même du problème soulevé.

- Les indicateurs, qui comportent tous un objectif, montrent l'état du secteur. En cas de dérive le problème sera analysé et des actions proposées.

Exemple : l'indicateur Sécurité vient de passer dans le rouge suite à un incident, on commente cet incident, on en recherche la cause ensemble et on inscrit l'action corrective (celle qui supprimant la cause évitera la récidive) dans la case analyse.

La nature de l'analyse dépend de la technique, mais la forme simple du 5 pourquoi (cf. §222) permet à l'équipe d'approfondir facilement le sujet.

- En fin de rituel on repasse les actions en Analyse, si la solution est claire (pilote délai), elle passe en case Réalisation et lorsque l'action est terminée en case Validation. Si le résultat est conforme, on ajuste les standards en conséquence et on solde, sinon on reprend l'analyse.
- Mais en ne lançant des actions qu'en cas de problème avéré on se trouve toujours en retard sur les évènements. C'est l'objet de sujets « préventifs » comme le 5S (cf. §221) ou les VRS (cf. §211) qui anticipent sur les risques de problème et améliorent le résultat de manière durable.

Exemple, si l'incident de sécurité provenait d'une mauvaise application du standard, des VRS fréquentes doivent détecter cette anomalie et si elles ne le font pas ce sont les VRS qu'il faut améliorer.

Tour de terrain (cf. §231), auto-maintenance (cf. §224) et chantier (cf. §223) sont d'autres moyen d'anticiper les problèmes.

Pour installer de tels groupes de progrès il est nécessaire d'être exemplaire, l'équipe de direction doit elle aussi être structurée de la même manière (cf. §232 Obeya). Elle pourra ainsi agréger les résultats des divers groupes et mener ses propres actions.

En résumé :

Standard, Visuel et Travail en équipe ritualisé sont les fondements du management participatif de l'Excellence opérationnelle.

- L'autonomie acquise par les équipes est le garant d'une amélioration continue réellement tournée vers les problèmes du terrain.
- La standardisation des pratiques assure l'homogénéité des résultats et facilite le suivi des progrès.

2.3 L'amélioration continue ou Kaisen

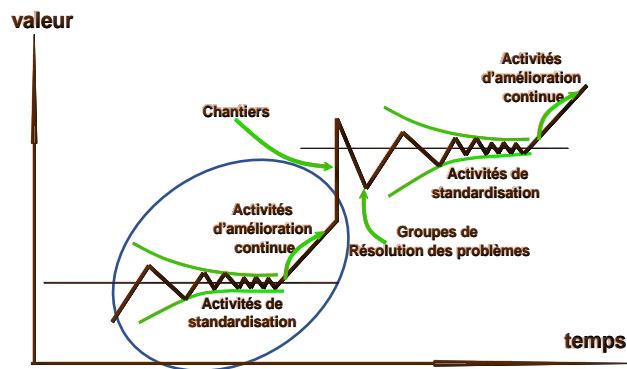
Le progrès est nécessaire dans une organisation :

« Celui qui ne s'améliore plus cesse d'être bon. »

Le progrès réalisé par les opérateurs de terrain, là où se crée la valeur ajoutée, est plus facilement accepté, plus durable, que celui issu des réflexions d'un bureau d'étude éloigné.

Etat d'esprit que l'on installe peu à peu par l'exemple et la formation. Être convaincu qu'il faut s'améliorer, avec l'apport de tous, pas seulement des ingénieurs. C'est cette multiplication des acteurs qui agissent simultanément qui génère le progrès vers une meilleure satisfaction du client qui est l'objectif commun.

On mesure le chemin à parcourir en termes d'état d'esprit et de résultat quand dans certaines entreprises des dizaines de personnes gèrent et améliorent des processus que d'autres personnes appliquent en ressentant toutes ces évolutions comme une contrainte. « On nous dit encore quoi faire, on n'a rien à dire ». Autant de signaux de gaspillage des talents.



Les étapes de l'amélioration continue.

Encore faut-il former les équipes de terrain aux bonnes pratiques de l'amélioration continue.

2.3.1 Les 5S

Premier outil *standardisé, visuel*, qui demande une coopération *d'équipe*, [les 5S](#) sont souvent le point de départ d'une démarche d'amélioration continue.

Le but est d'obtenir un environnement plus clair, plus propre, plus sûr et partant porteur d'efficacité.

Les 5S

1. Seiri: **Eliminer**
2. Seiton: **Ranger**
3. Seisou: **Nettoyer**
4. Siketsu: **Standardiser**
5. Shitsuke: **Respecter**

► A l'origine, 5 mots japonais qui commencent par S.

► Qu'il faut comprendre comme une **démarche ordonnée** pour obtenir et conserver un environnement de travail

- Sûr, réduisant les risques
- Agréable et propre
- Organisé pour l'efficacité
- Bonne image



Joel Duflo 2022

On déroule les 5S avec l'équipe qui vit dans l'environnement concerné lors de séances de quelques heures où tout le monde se consacre à l'amélioration.

1. **Eliminer** : tout ce qui est là par oubli, peur de manquer, pourrait servir et ne sert à rien. Si on ne veut pas recycler tout de suite, il faut stocker dans une zone isolée. Impératif car c'est cette élimination qui va donner de l'espace, de la visibilité à l'organisation de l'atelier ou du bureau. C'est aussi le plus amusant, le plus fédérateur pour l'équipe.
2. **Ranger** : ce qui est utile et dans un ordre qui corresponde à la fréquence ou à la facilité d'utilisation. A portée de main sans déplacement, entre les deux postes qui utilisent le même moyen, en déplaçant les armoires, en rapprochant les bureaux etc.
3. **Nettoyer** : évidemment tout ce qu'on range est propre et fonctionne. On en profite pour éliminer les causes de salissures (fuites, projections) et pour rendre plus facile le nettoyage (passage sous les armoires, pas de recoin) et bien sûr poubelles et matériel de nettoyage sont prévus.
4. **Standardiser** : étape clef, sans elle on revient vite à l'état initial ! Le but du standard est de marquer la place de chaque chose et de pouvoir repérer immédiatement une chose qui n'a rien à faire ici ou qui n'est pas au bon endroit. On utilise pour cela l'étiquetage sur les tiroirs ou armoires, les tableaux d'outils, le zoning ou marquage au sol du pourtour de l'équipement, la photo de la salle de réunion en ordre etc.



Photo 1 : zoning en blanc et rouge,



Photo 2 : peut mieux faire !

5. **Respecter** : c'est facile si le standard est bien fait et si la hiérarchie montre l'exemple : en faisant le 5S dans son propre bureau, en replaçant spontanément tout ce qui n'est plus à sa place, en constatant ouvertement les progrès. En ce domaine, comme d'autres, l'exemplarité fait partie de la motivation.

L'appropriation est lente, mais après quelque temps il devient impossible de quitter une salle de réunion mal rangée, ou un papier qui traîne, sans ressentir une gêne.

Les gains sont importants grâce à l'amélioration et à l'organisation de l'environnement qui influent sur la sécurité, le souci de bien faire et la rapidité d'exécution.

2.3.2 L'Auto-maintenance

Chapitre de [la TPM](#) (Total Productive Maintenance) initiée au Japon dans les années 70, l'auto-maintenance, également nommée inspection-nettoyage, en est l'un des premiers pas. On hésite souvent à impliquer le personnel dans l'entretien préventif des machines par peur de mauvaise manipulation, de risque d'accident et aussi par l'apparente perte de temps que cela représente. Au niveau auto-maintenance toute personne formée peut intervenir et les bénéfices sont bien supérieurs aux risques et au coût du temps passé.

Les opérations classiquement concernées sont :

- Le nettoyage général, qui s'apparente aux 5S, et celui de zones particulièrement affectées par des salissures.
- La vérification de la bonne tenue mécanique de certains éléments (protections, détecteurs, cellules), leur fixation éventuelle.
- La vérification de l'usure, des niveaux, le graissage.
- La détection des fuites ou pollutions exceptionnelles.

Les opérateurs sont encouragés à proposer des améliorations pour simplifier l'auto maintenance (protection, suppression des recoins difficiles à atteindre, déplacement d'un dispositif, rangement des outils etc.).

Ainsi mis en confiance les opérateurs seront plus attentifs à leur machine et aux anomalies qui peuvent apparaître en cours d'utilisation : bruit anormal, fuite, indicateur hors zone, attente plus longue que d'ordinaire.

Les bénéfices sont alors importants, une maintenance plus fréquente, finalement peu coûteuse puisque réalisée par des non spécialistes, une observation plus fine permettent d'anticiper les problèmes graves et de ne faire intervenir les spécialistes qu'à bon escient. Il est très fréquent de voir l'opérateur accompagner et renseigner le spécialiste lors d'un dépannage, le gain de temps est alors précieux.

En pratique on respecte plusieurs étapes de mise en place sous la conduite d'un spécialiste de la maintenance :

1. Formation aux dispositifs de sécurité de la machine lorsqu'elle fonctionne, afin que ceux-ci ne soient pas altérés durant l'inspection.
2. Formation à la sécurité lors de l'intervention : arrêt machine, protections individuelles.
3. Dotation en outils juste nécessaires.
4. Réalisation sous contrôle de la maintenance de la première intervention qui constitue une remise en état de l'équipement.
5. Débriefing des difficultés et des résultats et bien sûr inscription au tableau visuel de suivi.

L'application en atelier est évidente mais même dans un bureau on peut trouver un champ d'action, comme la photocopieuse, la machine à café, les outils de Visio etc. Rappelez-vous la dernière fois qu'il manquait du toner, un câble, ou pire du café...

2.3.3 Les 5 pourquoi

L'analyse correcte d'une situation est nécessaire pour en découvrir la cause racine, seul le traitement de cette cause empêche la récidive. Si on ne traite que le symptôme on ne résout le problème que temporairement.

Le 5 pourquoi est une méthode qui force à aller plus au fond des choses. Il faut être attentif à bien l'utiliser car la simplicité n'est qu'apparente, on peut vite confondre cause et effet sautant ainsi à une conclusion hâtive.

Avant de commencer il faut bien clarifier et souvent quantifier les informations connues, un QQOQC (Qui Quoi Ou Quand Comment) est le bienvenu. Voir « la Qualité ça peut être simple ». On remplit ainsi la : 1^{ère} colonne : le **symptôme** observé

Symptôme	1er Pourquoi	2e Pourquoi	3e Pourquoi	4e Pourquoi	5e Pourquoi	Action
Durée de vie de l'outil de coupe trop courte	Refroidissement insuffisant	Débit trop faible	Filtre pompe obstrué	Normal après 2 ans		Ramener la fréquence de nettoyage à 1 an au standard Maintenance
			Pompe défaillante			
	Outil mal adapté	Mauvais choix d'outil	Mal étiqueté			Vérifier tout le stock
			Erreur de choix	Mauvais rangement		Rappel du standard Vérifier l'étiquette lors du choix
				Etiquette non vérifiée lors du choix		
		Outil livré non conforme				

La fiche ci-dessus montre un exemple d'analyse 5 pourquoi :

- 2^{ème} colonne : les **premières hypothèses**. Souvent issues d'un 5M (cf. ci-dessous) elles ont été validées sur le terrain. Les hypothèses non confirmées ou improbables sont éliminées.
- 3^{ème} colonne : le premier niveau de **cause**, là encore certaines sont éliminées (rayées)
- On poursuit ainsi jusqu'à trouver une cause qui soit assez simple pour être traitée à coup sûr par une action, la cause racine.
- Dernière colonne : les **actions** prévues en face de chaque cause retenue.

Dans cet exemple 3 causes sont retenues, c'est beaucoup et donc assez rare. Les actions ont à chaque fois un rapport avec l'amélioration des standards, c'est le signe d'actions pérennes et contrôlées par les futures VRS : évolution du standard de maintenance, rappel des standards de rangement et de prélèvement.

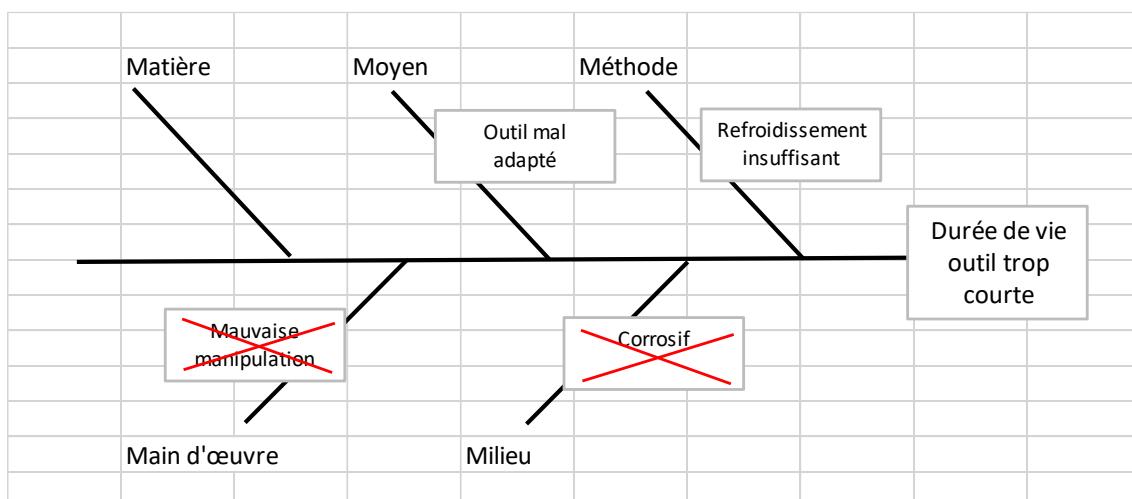
Sans 5 Pourquoi il est probable qu'on se soit contenté de remplacer l'outil en « priant » l'opérateur de faire un peu plus attention sans jamais aller au fond du problème.

Les pièges : on gagnera à réaliser les 5 pourquoi en groupe et à s'entraîner pour apprendre à les éviter :

- Conclure en 2 pourquoi : a-t-on réellement atteint la cause racine ?
- Ne pas conclure en 5 pourquoi : le problème est mal posé, les hypothèses trop complexes.
- Manquer de logique dans l'enchaînement : vérifier en remontant de la cause vers l'effet.
- Se laisser influencer par ses certitudes et induire les réponses. C'est souvent pour dire « ce n'est pas ma faute ! ».

Les 5M : c'est un aide-mémoire basé sur 5 mots (encore !) commençant par M. En déroulant ces 5 domaines on évite d'oublier une cause possible ou de se centrer sur la première venue à l'esprit. Les 5 domaines sont à connaître par cœur :

- **Matière** : ce qui constitue le produit est-il conforme ?
- **Main d'œuvre** : qui agit, avec quelles compétences ?
- **Moyen** : quel machine, outil sont utilisés ?
- **Méthode** : comment est réalisée l'opération, le standard est-il respecté ?
- **Milieu** : l'environnement est-il favorable (Bruit, température etc.) ?



Le 5M sous forme de diagramme d'Ishikawa. Les causes non validées sont rayées

2.3.4 Le Chantier

L'amélioration continue apporte des résultats par la multitude d'actions qui touchent tous les processus, mais lorsqu'un processus est proche de son maximum ou qu'un domaine nécessite un progrès rapide c'est l'organisation d'un chantier qui va permettre de relancer le progrès.

Lorsqu'on pratique déjà les groupes de progrès le chantier n'est pas une surprise, c'est une extension de ceux-ci.

Première étape du chantier, la préparation. Un sponsor et un animateur se réunissent pour décider :

- Du **défi** à relever : il s'agit d'un objectif en rupture sur un des domaines d'un certain **périmètre**. Par exemple diviser par 2 le nombre de défauts générés par un processus, réduire de 30% le délai d'un autre. Ce défi est formalisé sur un A4 et comporte des attendus plus précis si nécessaire.
- De l'**équipe** poly-compétente qui sera en charge du chantier. De 4 à 10 personnes qui ensemble pourront étudier et décider en toute autonomie des actions à entreprendre.
- Des **méthodes** qui devront être utilisées (cf. ci-dessous) et du rappel de formation nécessaire en début de chantier
- Du **lieu** où se déroulera le chantier : proche du terrain concerné, assez vaste pour accueillir équipe et ustensiles de travail et isolé des contraintes extérieures.
- De sa **date** et de sa **durée**, on parle ici de 2 à 5 jours.

Dans l'attente du chantier l'animateur, qui sera en charge de son bon déroulement et qui n'est pas nécessairement un spécialiste du domaine, prévient l'équipe qu'elle devra se rendre **disponible à 100% sur ces x jours**. Il prépare également la documentation nécessaire au travail : plans, standards, vidéo etc.

Le sponsor ne participe pas aux études, il doit être prêt à accepter des conclusions et des solutions qui ne sont pas les siennes. C'est nécessaire s'il veut renforcer l'autonomie et la confiance données à l'équipe et sauvegarder les futurs chantiers. Il fera un point quotidien pour encourager, recadrer vers l'objectif et, en fin de chantier, il approuvera les résultats et les actions réalisées et à venir.

Le chantier se déroulera selon un schéma standard :

- Premier jour :

- **Accueil** par le sponsor qui présente le défi et se montre confiant sur son atteinte...
- **Présentation** de l'équipe et du planning par l'animateur qui définit des sous-groupes si nécessaire.
- **Formation** aux méthodes si besoin (5pourquoi, 5S etc.),
- **Observation de terrain**, recueil de données, analyse et synthèse en fin de journée
- Jours suivants : poursuite des études, prototypage, **tests sur le terrain**, vérification de la l'efficacité des actions.
- Dernier jour : préparation de la synthèse, visuelle sous forme de tableau comportant des A3, des post-it, des schémas. Il n'y a pas de compte-rendu formel. Le niveau d'atteinte du défi à court et moyen terme y est affiché. La **synthèse officielle** à lieu en présence du sponsor en fin de journée
- Jours suivants : suivi des actions non terminées lors du chantier et enregistrement des résultats. Les membres de l'équipe ne sont alors sollicités que de temps en temps.

Nota : le défi n'est pas forcément atteint à 100% au terme du temps limité du chantier, c'est la dynamique qui est importante. Si nécessaire un deuxième chantier complètera le premier quelques mois plus tard.



Synthèse devant le tableau



Prototypage de machines en carton pour simuler un processus.

Un chantier peut à lui seul révolutionner un mode de fonctionnement. Comme tout ce qui est nouveau il lui faudra du temps pour se stabiliser, le sponsor devra le présenter à tout le personnel concerné pour appuyer ce changement et l'expliquer. Il veillera à ce que les standards soient bien adaptés, améliorés pour pérenniser l'évolution et les résultats.

Les **méthodes d'analyse** employées varient selon les sujets :

- VSM ([Value Stream Mapping](#)) pour l'analyse d'un flux de produit ou de documents.
- MSP ([Maitrise statistique des Processus](#)) pour l'amélioration Qualité.
- [SIPOC](#) pour un processus plus « administratif ».
- Observation des [MUDAS \(gaspillages\)](#) pour réduire les déperditions.
- ESSAIS, simulation avec du carton ou de la ficelle pour bien visualiser.
- Et dans tous les cas, l'observation approfondie de terrain, [le 5 pourquoi](#) et le [PDCA](#) (Plan Do Check Act).

En résumé :

Sur les bases Standard / Visuel / Equipe, des méthodes d'amélioration efficaces sont accessibles :

- Eclaircir l'environnement pour mieux voir les anomalies (**5S**),
- Rechercher la cause racine des problèmes pour les éradiquer (**5 Pourquoi**),
- Se concentrer en équipe sur un sujet pour lui faire faire un bond en avant (**Chantier**),
- Impliquer chacun dans le fonctionnement des moyens (**Auto-maintenance**)

2.4 La conduite du progrès

L'autonomie des équipes ne suppose pas l'abandon des sujets par l'équipe de direction qui doit continuer à jouer son rôle pour définir la stratégie, les projets d'entreprise et orienter les équipes dans ce sens. Pour cela il lui faut savoir et agir.

2.4.1 Le tour de terrain

Outil d'observation et de communication, [le tour du terrain du manager](#) est organisé dans ce but.

Aucun tour de terrain ne doit servir à « piéger » les collaborateurs (comme ce directeur qui se cachait derrière un poteau pour les prendre en faute), ce n'est pas non plus une promenade ou une opportunité de serrer des mains.

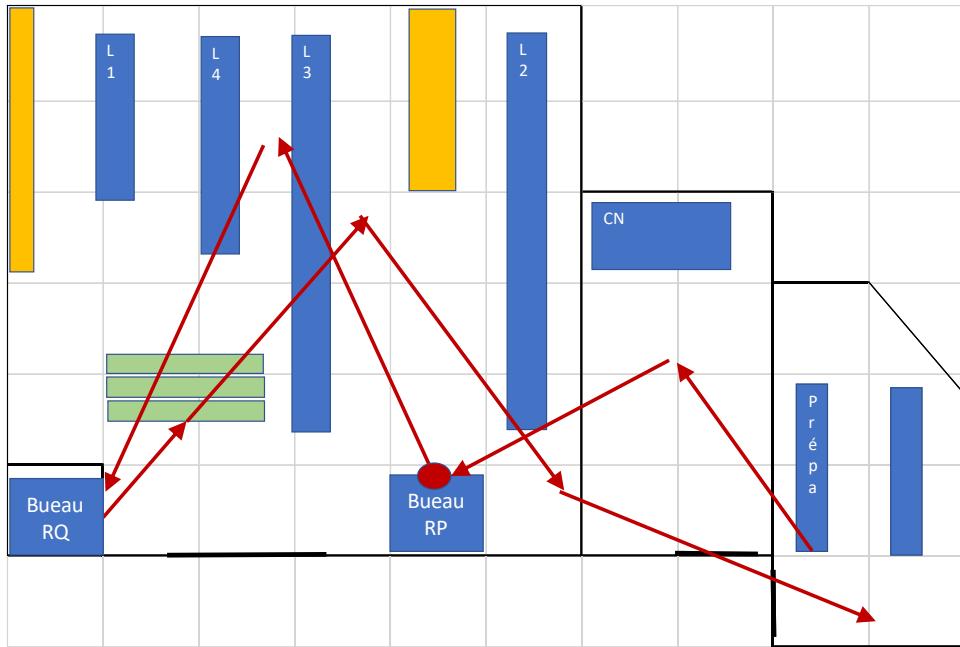
Un tour de terrain sert à comprendre les problèmes du terrain, à valoriser les progrès en direct et à lancer de nouvelles pistes d'amélioration, il se répète à une fréquence connue de tous. Il s'applique dans tous les secteurs.

Première tâche du manager, se poser la question :

« Quel est Mon terrain, où est-ce que mon équipe réalise sa valeur ajoutée ? »

Le tour de terrain est standardisé afin que tous les managers aient une pratique commune, il en est de plusieurs types :

- **Le tour de terrain du manager du secteur** : il est fréquent, souvent journalier, et toujours le même. Son but est de recueillir de l'information certaine sur l'état du secteur, les difficultés du moment, les évènements importants ou anecdotiques. Dans le schéma ci-dessous, il passe par les points stratégiques dont le bureau du responsable qualité. Avec la pratique le personnel anticipe le passage du manager et prépare les informations qu'il souhaite lui faire connaître.



- **Le tour de terrain à thème**, le manager peut être accompagné du spécialiste du thème. Il a pour but, sur un secteur limité, de visualiser le niveau atteint sur un sujet : la sécurité, le 5S, la gestion de production etc. La fréquence est faible mais l'examen approfondi. Bien sûr le dialogue avec les intervenants du secteur est de mise, toute anomalie doit être commentée avec eux, il faut comprendre le pourquoi et être patient car les premières explications sont souvent une forme d'excuse.
- **Le tour de terrain du n+1** : le manager est accompagné de son n+1 lors de son tour de terrain habituel. C'est l'occasion d'améliorer celui-ci, l'occasion pour le n+1 de découvrir les avancées du secteur ou ses difficultés. C'est aussi l'occasion d'ajuster les niveaux d'exigence sur les différents sujets, le n+1 expliquera pourquoi il faut faire encore mieux dans tel domaine ou pourquoi il ne faut pas trop insister sur un autre.

Le tour de terrain n'est pas réservé qu'aux managers de production, prenons l'exemple du responsable de la Gestion. Son terrain n'est pas le bureau des gestionnaires. Puisqu'il est en charge du respect des coûts et de projets d'amélioration de ceux-ci, c'est donc là où on génère ces coûts qu'il doit aller : aux achats, au service énergie, en atelier. Pas question de tout voir d'un seul coup, mais en écoutant les divers acteurs il saura s'ils connaissent leur structure de coûts, s'ils sont impliqués et quelles sont leurs contraintes. Nul doute qu'il en tirera profit pour ses futures décisions.

2.4.2 L'Obeya et le Plan de progrès

L'Obeya est l'outil le plus performant pour la conduite de projets d'ampleur comme l'est tout plan de progrès ou projet de changement. Elle fut inventée pour gérer au plus près et avec réactivité les projets automobiles.

L'Obeya est une salle qui sert à la fois à la mise à disposition de l'information pour tous les acteurs impliqués et à la tenue des réunions qui concernent tout ou partie du projet. On aura ainsi en un même lieu les acteurs et l'information pertinente et unique, ce qui facilite et accélère les décisions lors de rituels fréquents.



L'Obeya de suivi du projet d'entreprise

Comme sur la photo ci-dessus, **l'affichage** comporte :

- **L'ambition**, la cible poursuivie par l'entreprise. Comme référence permanente pour tous les autres tableaux qui doivent y contribuer.
- L'état actuel des **résultats**, actualisés à la fréquence du rituel de l'équipe de direction souvent hebdomadaire. Attention quelques indicateurs suffisent (4 ou 5) faute de quoi on perd en clarté et le discours se dilue.
- Les tableaux de suivi des **projets** d'amélioration, 3 ou 4 maxi avec une durée limitée à quelques semaines ou mois, il faut en voir la fin pour mesurer le progrès. Quand un projet est terminé, un autre le remplace.

Les réunions dans l'Obeya sont :

- **Le rituel de l'équipe de direction** qui passe en revue les résultats et l'avancement des divers projets chaque semaine.

- Ce rituel a lieu debout, on se déplace de tableau en tableau. La station debout n'est pas une punition, elle évite de se cacher derrière son ordinateur (si !) et elle permet à chacun d'interagir en se plaçant face aux autres, en annotant le tableau.
- Si le manager principal est l'animateur, il est souhaitable que chaque tableau soit présenté par un intervenant différent. Le manager est en position d'écoute, il sollicite l'opinion de chacun des participants.
- **Les réunions d'avancement des divers projets**, conduites par le responsable du projet elles rassemblent les personnes impliquées et permettent de mettre à jour les informations, de décider et de planifier les actions futures.
- **Les réunions d'information du personnel** sur un sujet particulier. On vient ainsi directement à la source, sans intermédiaire et, si les tableaux sont bien tenus, sans Powerpoint !

L'Obeya n'est pas toujours facile à mettre en place, le manager général doit être convaincu et convaincant :

- On craint le manque de confidentialité. La salle peut être isolée des visiteurs extérieurs, mais en interne la transparence est bien plus prometteuse que le secret qui n'est souvent qu'un moyen illusoire de conserver du pouvoir.
- On craint la perte de temps du fait de la fréquence des rituels, mais la pratique montre que l'absence de mail (quelquefois contradictoires), le contact direct, la réactivité font gagner du temps à tous.
- On craint l'affichage de mauvais résultats, de projets qui piétinent et donc la critique. Mais le travail en équipe permet de rester solidaires et collaboratifs pour rassurer et assister les plus faibles.

En résumé :

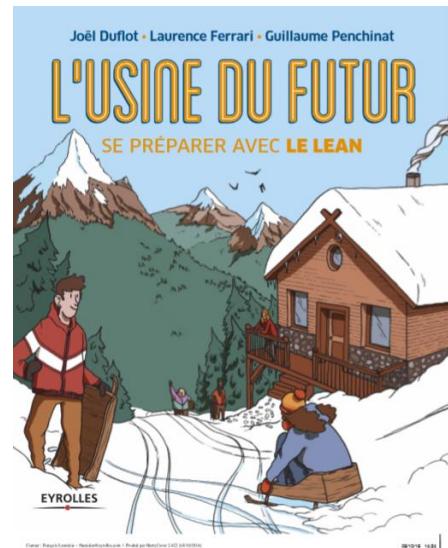
Le management étant en place il faut maintenir le cap et la dynamique :

- Etre sur le terrain lors de **tour**s organisés qui permettent de comprendre et de communiquer directement avec les équipes.
- Suivre les progrès vers l'ambition affichée et animer les projets qui contribuent à ces projets dans **l'Obeya** de l'équipe de direction. Partager l'information, proposer et décider en équipe pour aller vers l'ambition commune.

Bibliographie et liens

Le blog comprend des présentations PowerPoint pour la formation aux divers outils présentés ici.

Et à travers une BD²



En vidéo : Animation et amélioration

- L'évolution du management⁵
- L'amélioration continue⁶
- L'animation visuelle en pratique⁷
- Standard⁸
- et Amélioration⁹
- Obeya¹⁰: la mise en place

Liens vers les publications

2 <https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/l-usine-du-futur-9782212564525/>

5 <https://www.youtube.com/watch?v=r6WXKqeQpP4&t=15s>

6 <https://www.youtube.com/watch?v=IKPPnRWhMYw>

7 https://youtu.be/4JTeJan_w9M

8 <https://www.youtube.com/watch?v=NEK9xa4R-zo>

9 <https://www.youtube.com/watch?v=iHbGC5KgSbY>

10 <https://www.cio-online.com/actualites/lire-quelques-bonnes-pratiques-de-mise-en-oeuvre-d-une-obeya-6837.html>