

Le management simple et participatif

Progressez en équipe vers l'excellence



J. DUFLOT 01/2026

Handwritten signature of J. Duflot in blue ink.

Table des matières

Préface.....	3
1 Expérience progressive du Management	4
1.1 Le constat partagé.....	5
1.1.1 Le tour de terrain	5
1.1.2 Le partage.....	7
1.2 Les premiers standards de management.....	9
1.2.1 Les 5S.....	9
1.2.2 La conduite du progrès : l'Obeya	11
1.2.3 L'animation d'équipe autonome	14
1.3 La recherche de l'amélioration.....	16
1.3.1 Le tour de terrain du manager	16
1.3.2 Standard et VRS : bases du Kaisen	17
1.3.3 Secteur robotisé, auto-maintenance.....	20
1.3.4 Le chantier d'amélioration	21
Epilogue	23
Bibliographie et liens.....	25

Préface

La question de la prédominance du capital ou des salariés dans l'entreprise n'est sans doute pas prête d'être tranchée, pour ma part je considère que la richesse principale de l'entreprise tient dans les compétences des femmes et des hommes qui y travaillent. Encore faut-il savoir faire fructifier cette richesse. Les managers, le travail en équipe sont là pour cela.

Le management des personnes n'est pas qu'inné. Dans la grande diversité des responsables, il y a du bon et du mauvais, il y a surtout des visions de ce que doit être un manager et des pratiques managériales infiniment variées qui amènent à des résultats aléatoires. Les formations de développement personnel (gestion du temps, du stress, conduite de réunion etc.) si elles peuvent gommer de mauvaises tendances et aider à mieux appréhender les discussions et les problèmes, ne peuvent être suffisantes. En l'absence de vision commune et de méthodes partagées pour la concrétiser, de nombreuses différences subsistent dans l'approche des problèmes et la coopération. Les causes premières de la non-performance restent masquées par ce flou managérial et un simple changement de manager peut rendre une équipe inefficace.

Cet ouvrage a pour ambition de décrire une méthodologie managériale basée sur des processus simples, à la portée de tous, processus supportés par des valeurs de respect, d'écoute, de montée en compétences individuelle et collective. Dépasser par la pratique les blocages et le manque de confiance qui génère le contrôle excessif plutôt que l'assistance et la formation, installer un climat de progrès continu vers un objectif commun est possible. Méthodologie dérivée de l'Excellence opérationnelle (Lean management bien compris), elle a fait ses preuves dans tous les domaines d'activité et quelle que soit la taille de l'entreprise. Elle est particulièrement adaptée lorsqu'on recherche l'agilité, la flexibilité dans un marché toujours plus concurrentiel.

L'approche se fait à travers le parcours d'un manager, jeune mais qui a déjà expérimenté certains outils (voir « La qualité ça peut être simple »). Il se trouve dans une situation où les progrès sont nécessaires, voir vitaux, et il va mettre en place patiemment les méthodes managériales propres à assurer la coopération de l'ensemble des collaborateurs en valorisant leurs compétences, en les rendant autonomes.

Le point de départ est classique, vous y retrouverez facilement des situations que vous connaissez ou avez déjà expérimentées. A vous de jouer... et peut être d'aller plus loin.

1 Expérience progressive du Management

Dans son bureau directorial de la seconde usine de la EMF, près de Gênes, Claude se remémore les dernières semaines.

Alors qu'il était bien installé dans son poste de directeur Qualité de l'usine de Bologne, un poste qu'il maîtrisait après en avoir assuré le développement jusqu'à la certification ISO (voir « La qualité ça peut être simple »), Giovanni le directeur du groupe lui avait fixé un rendez-vous :

- « Bonjour Claude, j'ai une demande à te faire qui te surprendra peut être ».

Pour une surprise c'en était une ! Giovanni lui proposait de reprendre rapidement la direction de l'usine de Gênes. Les performances de cette usine étaient moyennes et surtout au cours d'une visite qu'il y avait faite il était apparu à Giovanni que l'équipe n'était plus motivée, manquait de défis à atteindre. Quelques temps plus tard le directeur de l'usine démissionnait.

- Il a fait du bon travail surtout dans le domaine technique, son préféré, mais une fois ce projet accompli il n'a pas su développer d'autres domaines et l'ensemble de l'équipe de direction est entré dans la routine.

- Mais directeur d'usine est un poste important que je n'ai jamais tenu, avait objecté Claude.

- Il faut bien débiter... et j'ai confiance dans tes capacités d'adaptation, démontrées déjà, et dans le sens du travail en équipe qui te caractérise. Tu devrais pouvoir les redynamiser. Individuellement ils sont tous compétents, à mon avis c'est bien la coopération entre eux qui est en cause.

- Bien, je suppose que tu m'encourages à accepter ? Je sais qu'Aurelia saura me remplacer très rapidement, ça me laissera un peu de temps pour découvrir l'usine.

- Euh, pas vraiment, le directeur part en fin de semaine, tu devrais aller le voir avant et reprendre le flambeau dans une semaine ou deux...

- Je vois, avait souri Claude, une mission qui commence bien.

Et voilà, il avait vu le directeur, avait été présenté à l'équipe de direction et à l'encadrement de l'usine et ce matin il se demandait par quelle tâche il devait commencer, il ne savait rien de la situation locale.

« Dans ce bureau rien ne se passera, on n'attend rien de moi dans l'urgence, profitons-en je vais faire le tour des services, on verra bien si un plan d'actions se dessine ».

1.1 Le constat partagé

1.1.1 Le tour de terrain

Le bureau contigu au bureau de directeur est celui du contrôle de gestion, lieu privilégié pour s'informer des forces et difficultés de l'usine. Claude y trouve Fiorello, un des plus anciens de l'usine.

- Bonjour Fiorello, je te dérange
- Bien sûr, s'amuse Fiorello, mais je vais m'arranger. Je suis très content de te voir si tôt après ton arrivée.
- Merci, ton analyse et ton opinion sur l'état de l'usine me seront précieuses.
- Financièrement la situation se maintient, ce qui me préoccupe le plus c'est justement le peu de progrès que nous faisons au fil des ans.
- Et celui qui ne s'améliore plus cesse d'être bon !
- Exactement, et en cas de crise c'est souvent le moins bon qui souffre. Si dans le domaine de la maîtrise technique (rendement des équipements, qualité de réalisation) nous nous situons bien par rapport à Bologne, nos dépenses d'exploitation ne cessent de progresser.
- Pourtant les méthodes font sans cesse évoluer les process vers plus de simplicité ?
- Oui mais ces améliorations venues de Bologne s'appliquent mal ici, des effets parasites annulent souvent les gains prévus.
- Sait-on pourquoi ?
- Nous fabriquons une plus grande diversité de machines, pour le grand public comme pour des professionnels, mais je ne crois pas que ce soit une explication suffisante.
- Comment suit-on les résultats ?
- Je tiens un tableau de bord mensuel que nous commentons en réunion de direction, on y décide des actions qui seront pilotées par chacun des services et c'est moi qui en fais le suivi dans ce fichier.
- Je vois, je vais aller dans l'atelier prendre un peu la température.

Assez naturellement Claude se dirige vers le secteur de la qualité, il connaît déjà Giovanna la responsable et se sent à l'aise dans ce qui est (était) son domaine.

- Bonjour Giovanna, as-tu le temps de faire un tour de terrain avec moi ?
- Je t'attendais un peu, comment se passe ce premier jour ?
- Je découvre... comment va la Qualité ?

- Je t'emmène au poste de contrôle, tu connais, tu y verras qu'on maintient le niveau avec beaucoup d'efforts. J'ai des techniciens qui réagissent à chaque défaut et font la liaison avec la fabrication pour améliorer les standards de production.
- Les managers de production sont réceptifs ?
- Oui mais plutôt suiveurs, ce qui explique que mon service ait plus de techniciens que tu n'en avais à Bologne.
- Dis-moi, on dirait bien que les rôles sont très séparés.
- Je n'irai pas jusqu'à « c'est chacun pour soi » mais je suis quelquefois inquiète, si le technicien qualité se trompe, personne ne rattrapera son erreur. Ah mais voici Luca le responsable de production, il a dû savoir que tu étais dans l'atelier.

- Bonjour Luca, je fais le tour de l'atelier as-tu un moment pour me le montrer ?
- Oui, j'ai un rendez-vous bientôt, mais je te confierai à un de nos chefs d'équipe. Giovanna t'a déjà parlé de qualité ?
- Oui j'ai vu les résultats, mais tu me parleras mieux de la « qualité au poste ».
- On applique les standards du groupe et on a installé les systèmes d'alerte et de réactivité, donc ça va mieux qu'il y a quelques mois. Mais rien n'est jamais acquis.
- Ah, je vois qu'il y a des machines en attente ici ?
- A ce que j'ai compris, dit Luca un peu gêné, elles ne correspondent pas à une commande ferme, il faut que je vois comment les réaffecter avec le service commercial. En attendant c'est vrai qu'on est un peu encombré. Je te montre les différents secteurs ?
- Pour ce qui est de la sécurité des personnes, comment se place-t-on ?
- Bien, il y a peu d'accidents, je n'ai pas de chiffre en tête, mais pas d'alerte non plus de la part des chefs d'équipe.

Quelques temps plus tard Luca le confie à Mario, chef d'équipe d'un des premiers secteurs de production. Ils découvrent ensemble un poste de travail.

- Je vois que les machines réalisées ici sont semblables à celles de l'usine de Bologne, constate Claude.
- Elles sont un peu plus diversifiées ce qui explique le nombre de pièces et d'outils au poste de travail.
- Bonjour dit Claude à l'opérateur, je suis Claude le nouveau directeur.
- Angelo, on ne voit pas souvent de directeur par ici !
- C'est nouveau pour moi, je découvre. Vous avez beaucoup de matériel autour de vous dites-moi ?

- Oui, on en a besoin, enfin pas tout le temps de tout, l'ennui c'est qu'on peut se tromper. Au fait Mario j'ai l'impression qu'il me reste beaucoup de pièces pour le modèle 12, on n'en fait plus ?
- Je vais voir, dit Mario, la logistique va venir si besoin. Ah voilà Paolo, le chef d'équipe du secteur suivant.
- Bonjour Paolo, il y a longtemps que vous êtes dans cette usine ?
- Pas tellement, j'étais à Bologne il y a trois ans.
- Parfait, vous me ferez part des différences entre les deux.
- La première chose que j'ai constatée c'est l'attitude des différents services, ici ils nous apportent des solutions, ou des contraintes, mais la concertation est faible. La gestion nous demande des progrès sur des choses que les méthodes annulent ou bien la maintenance n'a pas le temps de faire la modification, ce n'est pas toujours simple pour nous. Mais on s'habitue.
- Oui malgré tout il faut produire, approuve Mario.
- Et Luca y veille jalousement.

Claude s'est éloigné, les deux chefs d'équipe commentent son passage

- Il n'a pas mis longtemps à venir nous voir le nouveau. C'est bien, mieux que son prédécesseur qui se cachait en nous voyant dit Mario en riant.
- Ce qui m'a surpris, c'est qu'il n'a pas fait de remarque, il écoute et passe à autre chose.
- Il ne comprend peut-être pas tout, ou au contraire...

1.1.2 Le partage

La réunion de direction du vendredi

Après l'ordre du jour habituel, Claude prend la parole. Il laisse un silence pour montrer la solennité de ce qu'il doit dire.

- Bien... Vous connaissez la situation de notre performance, Fiorello vient d'en parler. Nous stagnons, et ce qui m'apparaît évident c'est que ça ne changera pas...
- On ne baisse pourtant pas les bras ! dit Luca déjà crispé.
- Ce n'est pas qu'une question de volonté, mais d'objectif et de processus. Rien n'est organisé pour le progrès, les contraintes s'accumulent, les contradictions aussi, chacun fait de son mieux de son côté, mais aucune organisation ne nous tire vers une cible

commune et ambitieuse. Sur le terrain on nous voit comme des gens qui contrôlent sans apporter de solution concrète à des problèmes que de toute façon nous connaissons mal.

- Le tableau est sombre, mais a-t-on les moyens de changer ? demande Fiorello.
- Nous avons tout notre personnel à mobiliser, c'est une force importante. C'est par le travail en équipe, à tous niveaux, qu'on arrive au résultat.
- Tout le monde n'en est sans doute pas capable, insiste Luca bougon.
- Je crois que si... chacun à son poste a beaucoup de choses à dire, à faire. Mais il nous faut organiser le progrès, faire confiance et donner envie. Vaste programme non ? Je vous laisse y réfléchir et vendredi prochain on parle d'actions concrètes.

La réunion de direction du vendredi suivant

Claude ouvre la séance devant une image affichée au mur, il les invite tous à se lever et à s'approcher.

- Pour illustrer mon propos et nous donner une base commune, j'ai affiché ici ce qui résume l'Excellence opérationnelle, qui nous vient du Lean et à l'origine de Toyota.



- Vous y voyez notre but : satisfaire le client. De chaque côté deux piliers la Qualité et le Juste à temps, ce sont des sujets techniques que nous maîtrisons plus ou moins mais qui ne nous sont pas inconnus.
- Notre but n'est pas de générer du cash ? demande Fiorello
- C'est une conséquence de la satisfaction du client, pas de client pas de sous !
- Ce qui nous intéresse surtout aujourd'hui, reprend Claude, c'est le cœur du système : l'Amélioration continue et les hommes ainsi que la base : Equipe, Visuel, Standard.
- Ce qu'il faut comprendre de cette représentation, poursuit-il, c'est que si on n'installe pas des fonctionnements qui s'appuient sur une base solide, alors les piliers et le cœur ne fonctionnent pas, le but n'est jamais atteint.
- C'est synthétique dit Luca, mais comment le concrétiser dans notre cas ?

- Pour commencer que pensez-vous de notre mode de travail en équipe ? demande Claude, peut-on faire mieux ?
- On s'entend bien dit Giovanna, mais on se voit peu sur des sujets précis.
- Dans chaque service, insiste Paola la responsable logistique, il existe du travail en équipe, de manière ponctuelle.
- Exact, dit Claude, et on voit dans ce que vous dites ce qui nous manque : un standard de travail en équipe qui s'impose, du visuel pour suivre son avancement.
- Le standard je vois un peu, on en a aux postes de production et en maintenance, c'est une manière d'assurer le résultat quelle que soit la personne et en tenant compte de l'environnement. Mais le visuel ? demande Luca.
- Le visuel, c'est rendre visible les difficultés et aussi les succès. C'est la première étape pour donner aux gens l'envie de s'attaquer aux problèmes. Ce qu'on ne voit pas n'existe pas, ou pas longtemps, un sujet chasse l'autre.
- Comme première action concrète, reprend Claude, je vous propose quelque chose qui utilise les trois éléments de la base et nous aidera à mieux comprendre : les 5S
- ?? Est la réaction commune.

1.2 Les premiers standards de management

1.2.1 Les 5S

Claude s'est déplacé vers une autre affiche.

- Comme vous le voyez ici en 5 mots japonais, retenir seulement la traduction, on décrit une méthode d'amélioration. C'est un standard de travail en équipe pour obtenir un résultat : un meilleur environnement, plus efficace, plus visuel, débarrassé de ce qui l'encombre.



Les 5S

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

- A l'origine, des mots japonais qui commencent par S.
- Maintenant :
une **démarche ordonnée** pour obtenir et conserver un environnement de travail
 - Propre, agréable
 - Organisé, efficace
 - Sans risque Sécurité et Qualité.

- Ranger, nettoyer je comprends, dit Paola, mais que doit on éliminer ?
- C'est la première étape, à quoi bon ranger l'inutile, dit Claude. Suivez-moi dans mon bureau, Fiorello et moi avons préparé une démo.

Dans le bureau de Claude :

- Il y manque quelque chose dit Luca, le canapé a disparu !
- Eh oui dit Claude, qui s'y était déjà assis ? Tout ce qui ne sert à rien (qui pourrait, mais qui ne sert jamais) est parti.
- Il y avait des coupes sur les étagères, dit Paola.
- Pas très jolies, elles empêchaient le nettoyage. Elles sont dans l'armoire... car les dossiers qui étaient dans l'armoire me seront inutiles, ils ont été recyclés.
- Oui ça dégage, même le coffre-fort est parti dit Fiorello, tout ce qu'il contenait existe sur le serveur ou dans le coffre RH, il est à vendre...
- Mais le bureau paraît trop grand maintenant, dit Giovanna.
- Il l'est, on verra si je déménage, si on le divise, on aura bien une bonne idée.
- Je suppose que vous comprenez mieux ce qu'éliminer veut dire, poursuit Claude. Ce qui reste a été rangé et les meubles et ustensiles nettoyés, les câbles divers attachés.

- Mais pas rangés n'importe comment, insiste Fiorello, les coupes sont dans l'armoire dans le coin. Mais les dossiers dans les tiroirs, l'ordinateur sur le bureau et l'imprimante sur l'étagère. Le tout à portée de main, c'est le rangement efficace.

- Je comprends dit Luca déjà intéressé. Les seuls dossiers utiles tiennent facilement dans un tiroir et l'éloignement des coupes rend possible l'utilisation de l'étagère. On peut généraliser dans beaucoup d'endroits.

- Bien, dit Claude, Eliminer, Ranger, Nettoyer. Il nous faut maintenant Standardiser, c'est ce standard qu'il faudra Respecter pour conserver l'état initial. Ici Deux exemples :

Les tiroirs sont étiquetés, dont celui-ci marqué « Personnel ».

La place de l'imprimante est marquée au scotch sur l'étagère, on appelle ça le zoning.

- Vous voyez, pas besoin d'écrire un standard dit Fiorello, le rendre visible suffit.

- On sent Fiorello enthousiaste, se moque Paola.

- Il vaut mieux car le prochain exercice, c'est le bureau de l'équipe Gestion, et tous les vôtres aussi en fait, annonce Claude.

- Ce n'est peut-être pas dans les bureaux qu'on obtiendra le plus de rentabilité dit Luca.

- Non mais il faut que nous donnions l'exemple et que nous apprenions nous-mêmes pour être crédibles. Pour vous aider je participerai au démarrage du chantier avec chacune de vos équipes et mon bureau est ouvert pour exemple.

- Combien de temps pour un chantier ? demande Luca qui craint toujours la perte de temps.

- En une matinée on fait déjà pas mal de choses, les travaux plus importants sont planifiés pour les jours suivants.

- Je commence mardi matin, dit Fiorello vous pourrez continuer et on en reparle vendredi.

1.2.2 La conduite du progrès : l'Obeya

La réunion de direction du vendredi suivant.

Claude se tient debout devant un nouveau tableau affiché au mur à côté de l'affiche du 5S, l'équipe lui fait face.

- Notre Obeya commence à prendre forme dit-il.

Devant les regards étonnés il précise :

- l'Obeya (grande salle) est le lieu du suivi Visuel de la performance. On y affiche les objectifs, on suit les actions, on mesure les résultats et le tout tous ensemble, quelle que

soit notre spécialité. L'affichage est permanent chacun peut s'y référer, pas besoin de compte rendu.

- C'est bien, dit Giovanna qui connaît un peu le sujet, je vois que tu as affiché le plan de l'usine, un suivi du 5S ?

- Exactement, les zones qui ont fait l'objet d'un chantier sont en vert, les chantiers prévus en jaune et sur le côté une liste des principales actions à faire (celles qui pourraient dépendre de la direction) et les gains évalués.

- Pour compléter cette Obeya, car je sens que ce sera bientôt notre outil principal de gestion de la performance, j'y afficherai nos résultats ajoute Fiorello. Ainsi nous aurons toujours sous les yeux nos actions et nos progrès.

- Oui dit Claude dès la semaine prochaine on appliquera un nouveau standard de réunion, que vous avez déjà pu tester avec notre suivi du 5S.

- Je vois dit Luca, on va rester debout... encore des chaises à revendre !

Le vendredi suivant : dans l'Obeya.

L'équipe est là au complet pour une réunion qui ne doit pas dépasser une heure a promis Claude. Debout devant les tableaux affichés Claude prend la parole.

- Le principe de l'Obeya c'est de revoir fréquemment résultats et actions afin de réagir en équipe aux bonnes et mauvaises nouvelles. On reste debout pour facilement intervenir, écrire au tableau, présenter un sujet. Comme il n'y a pas de compte rendu pas besoin d'ordinateur et donc de table...



- Quels sujets va-t-on aborder, demande Paola ?

- Ceux que nous aurons décidés d'afficher, répond Claude. Exemple aujourd'hui, Fiorello nous présentera les résultats de sécurité et de gestion, Giovanna ceux de la qualité et Luca ceux de production et enfin nous passerons en revue nos projets en cours, pour l'instant le 5S. Il n'y a pas d'autre standard que de suivre l'ordre de l'affichage pour ne rien oublier et de renvoyer les discussions techniques en fin de réunion pour ne pas allonger la durée.

- J'ai déjà pratiqué cela ajoute Giovanna, c'est vrai que c'est une des manières les plus simples de partager et d'agir en équipe.
- Je commence dit Fiorello, vous comprendrez mieux. D'après Claude, après trois réunions on sera tous à l'aise.
- Alors, Sécurité : pas d'accident cette semaine, mais un incident noté ici au service qualité. Que peux-tu en dire Giovanna ?
- Un de nos outils de contrôle a disjoncté, il semble que des câbles usés aient touché la carcasse.
- La maintenance a corrigé le problème, on va réviser tous les appareils du même type, dit Luca.
- Dans quel délai, demande Claude ?
- Deux semaines, je le note sur le tableau pour vous en reparler, en espérant qu'on trouve la cause, répond Luca.
- C'est bien, ainsi on soldera l'action lors d'un prochain rendez-vous dès que tu nous diras que c'est terminé.

La réunion se poursuit ainsi jusqu'à ce que l'équipe aborde le projet 5S :

- Le sujet a bien avancé dans les services, les gens sont satisfaits d'avoir participé à une action originale et les gains en visibilité et communication, sans parler du matériel récupéré, sont évidents, commente Fiorello.
- C'est plus compliqué sur les postes de travail, dit Luca. Les sujets sont plus techniques. Comment décider quoi faire d'un outil qui sert une fois par semaine par exemple, il faut pourtant traiter le sujet sinon pas d'amélioration de la performance ou de l'ergonomie du poste.
- Il faut avoir les compétences, dit Giovanna, nos techniciens pourraient peut-être aider ?
- Oui avec la maintenance et les méthodes, si Francesca est d'accord, on aurait un groupe multi-compétent.
- Je me charge d'appeler Francesca à Bologne, dit Claude. On constituerait ainsi un groupe de progrès avec le chef d'équipe, groupe complété par les opérateurs du poste concerné bien sûr.
- Ca se tente, je fais une liste et on essaye d'affecter les techniciens, dit Luca.
- Par contre, dit Giovanna, jusqu'à présent c'est surtout l'équipe de direction qui a utilisé ces nouveaux standards de management en intégrant de nouvelles compétences.

Si nous déléguons à plusieurs groupes il va falloir les former et les accompagner au début.

- Tu as raison, dit Claude, il faudra que nous les formions nous-mêmes au 5S et au standard d'animation et visuel, ça aura l'avantage de montrer l'intérêt que nous y attachons, d'uniformiser les pratiques et de faire grandir les collaborateurs.
- On va pouvoir ajouter un tableau à notre Obeya, dit Fiorello. J'ai bien l'impression qu'on a là un projet très important et très prometteur.

1.2.3 L'animation d'équipe autonome

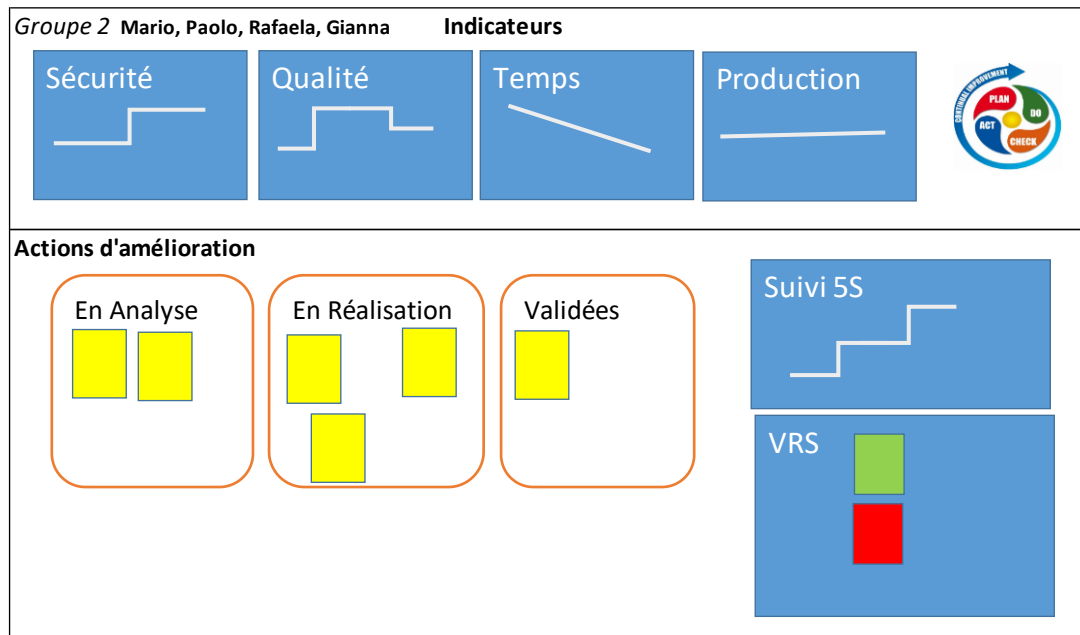
L'évolution de l'usine va maintenant toucher beaucoup de monde, Claude choisit ce moment pour réunir les managers et techniciens pour les informer des transformations en cours.

- Depuis quelques temps nous travaillons à définir notre ambition et nos moyens d'action pour y parvenir.
- Notre ambition est d'amener rapidement notre performance au niveau de l'usine de Bologne et pour cela nous faisons évoluer nos méthodes de travail, comme vous l'avez déjà vu sans doute.
- Je vous dirai ce que cela signifie en terme d'objectifs opérationnels, mais ce n'est pas le plus important. Ces objectifs généraux ne signifient souvent rien au niveau du terrain, détailler des actions pour chacun de vous serait présomptueux. Ce que vous allez réaliser, c'est une évolution des pratiques managériales en poursuivant un objectif commun, plus concret.
- Le premier objectif c'est de rendre notre environnement plus clair, plus lisible, plus sûr pour rendre notre travail plus facile, c'est le 5S qui a déjà débuté et que nous allons mener à son terme.
- La méthode de gestion des améliorations que vous utiliserez c'est le groupe de progrès. Proche des problèmes de terrain, multi-compétente, c'est la plus à même de mener rapidement des actions pertinentes. Il s'agit de travailler sur les faits réels, pas sur des impressions ou des on-dit, d'analyser sur le lieu même avec les personnes qui vivent le problème.
- L'équipe de direction a pour objectif de faire en sorte que ces groupes fonctionnent bien, c'est notre priorité à tous pour les mois qui viennent.

Les groupes ont démarré depuis quelques semaines. Claude reçoit Helena et Alessandro qui dirigent Commerce et SAV et viennent discuter avec Luca de retards de livraisons des machines et des pièces de rechange.

- Dis-moi Claude, Luca nous a parlé des groupes de progrès que vous avez lancés, crois-tu que ce serait adaptable chez nous, au service commercial ?
- Bien sûr, les standards de management sont génériques, seuls les sujets traités sont particuliers au service. Veux-tu que nous allions en voir un sur le terrain ?

Dans le secteur de Mario. Le tableau visuel du groupe est installé et justement Mario est en train de mettre les résultats à jour.



- Bonjour Mario, peux-tu nous montrer comment tu animes ton groupe de progrès ?
- Et bien la première étape a été de clarifier avec les techniciens des divers services (Logistique, Qualité, Méthodes et Maintenance) la mission de notre secteur, sa valeur ajoutée. C'est indispensable pour que nous poursuivions en commun le même objectif. Ici, en zone de production, c'est assez classique.
- D'où les indicateurs que je vois affichés ici dit Helena : Sécurité, Taux de défaut, Temps passé, Production.
- Exact, pour l'instant l'impact est encore faible mais on est sûr que les actions, suivies ici, dit Mario en désignant la base du tableau, vont bien dans le sens des indicateurs.
- Je vois, dit Helena, mais d'où viennent les idées d'amélioration ?
- D'abord du 5S, il y en a pas mal à faire, et aussi des aléas de production lorsque nous trouvons une action qui peut attaquer la cause du problème.
- Et pour lancer le groupe comment avez-vous fait ?

- Il y a eu plusieurs séances de formation, et de démonstration. Il a fallu convaincre par l'exemple avant que le groupe ne devienne autonome, précise Claude, et Luca passe périodiquement pour réviser le fonctionnement.
- Périodiquement ?
- Les groupes se réunissent tous les jours et Luca passe 2 fois par mois, dit Mario. C'est du travail, mais ça ne prend pas plus de temps que de tenir des réunions ou de communiquer par mail. Surtout on discute de sujets « frais » et avérés. Les mots du style : « je pense », « il se pourrait », « normalement » sont interdits, on est proche du terrain, il est facile de constater ce qu'il en est exactement.
- C'est vrai, on voit que ça fonctionne, merci Mario.

Claude quitte Helena sur la promesse de venir l'assister lors de la mise en place dans son service.

Son passage chez Mario lui a donné à penser. Le 5S et le traitement des incidents ne suffiront sans doute pas. Il faut anticiper, passer en mode proactif pour traiter les causes potentielles de problèmes, les dérives et pas seulement les aléas passés.

1.3 La recherche de l'amélioration

Claude expose ce point de vue lors du rituel de l'Obeya.

- Je comprends dit Paola, il s'agit de comprendre le fonctionnement réel, de découvrir les anomalies qui ne sautent pas aux yeux, mais quelles méthodes préconises tu ?

1.3.1 Le tour de terrain du manager

- Pour découvrir il faut regarder et questionner, je vous propose donc de mettre en place le « tour de terrain du manager ».
- Quand tu dis manager, tu penses à qui ? demande Luca
- A nous, aux chefs d'équipe et en général aux responsables d'un groupe. Le tour de terrain ressemble à celui que je pratique, mais il faut le structurer, lui donner un but qui dépend du manager et du terrain.
- En Logistique on passerait au magasin en recherchant les anomalies de stockage, de manipulation, propose Paola
- Oui, ajoute Claude, mais aussi aux postes où sont utilisées les pièces, avec le chef d'équipe par exemple, pour constater les anomalies de distribution etc.

- Il faut donc créer un standard de tour de terrain pour chacun, un peu long non ? dit Luca.
- On peut faire nous-même une ébauche générique, je vous ferai une proposition, dit Claude. Ensuite chacun des managers propose son standard en faisant des tests et l'un de nous l'accompagne pour le valider. Possible ?
- Oui, dit Giovanna, notre tour de terrain à nous sera de faire le tour en accompagnant un de nos manager, ainsi on voit des choses, on apprécie la pratique managériale et on établit une référence commune.

1.3.2 Standard et VRS : bases du Kaisen

Les tours de terrain en place, des discussions s'engagent sur les anomalies constatées, sont-elles réellement « anormales » ?

- Mario, dit Luca, il me semble que cet opérateur n'utilise pas bien cet outil.
- Ça marche, donc je n'y vois pas d'anomalie, répond Mario.
- Embêtant ça, si on n'a pas le même référentiel on risque de ne pas être d'accord.
- C'est toi le chef, rétorque Mario en souriant.
- Que dis le standard de travail ? Demande Luca, voilà un référentiel commun.
- Aïe, dit Mario, pas à jour...

Quelques jours plus tard en Obeya.

- Je crois, dit Luca, que nous utilisons mal nos standards, j'en ai trouvé certains pas à jour, d'autres qui ne me satisfont pas, voire certains qui sont risqués.
- Vraiment, dit Claude, il faudrait les revoir.
- Je connais une pratique que nous appliquons en Qualité : la « Vérification du Respect du Standard », ou VRS dit Giovanna.
- ???
- C'est aussi un standard de management qu'il faut pratiquer dans un esprit de progrès, surtout pas de critique. Si c'est bien fait celui qui applique le standard décèle lui-même les anomalies et accepte ou propose une solution.
- Oui mais en pratique ? Questionne Luca.
- Et bien vous savez que le standard reprend la manière reconnue comme la plus sûre, la plus efficace de faire un travail. C'est un document simple, souvent illustré, élaboré par ceux-là mêmes qui l'appliquent, son résultat est validé, conforme aux attentes et donc si on l'applique correctement on doit obtenir le résultat attendu.

- Et si malgré tout le résultat n'est pas conforme ? demande Paola.
- C'est que des conditions externes ont changé, il faudra découvrir le changement pour revenir au nominal (la situation d'avant) ou bien faire évoluer le standard.
- Je vois bien de quoi il s'agit dans l'atelier, mais qu'appelles-tu standard de management ? demande Luca ?
- Par exemple notre utilisation de l'Obeya est un standard de management, il nous sert à manager des projets. Nous l'avons construit pas à pas, une partie est visuelle (l'affichage) et l'autre a été écrite : la durée, la fréquence, le fait de donner la parole à chacun etc.
- La VRS, poursuit Giovanna, c'est le moyen de maintenir le bon état des standards et de faire apparaître des problèmes à traiter : les difficultés d'application, les changements de l'environnement, la formation etc.
- Je comprends dit Claude, toute difficulté est une occasion de progrès. Concrètement comment la réalises tu ?
- Je vous propose une démonstration, avec chacun d'entre vous, trop de monde perturbe les personnes.

Quelques jours plus tard, Giovanna et Luca sont devant un poste de travail dans le secteur de Mario.

- Bonjour Domenica, dit Luca à l'opératrice, nous faisons une vérification du standard de travail de ton poste. Pour cela nous allons voir comment ça se passe et tu nous diras ce qui te paraîtra utile. Ne t'inquiète pas si tu perds du temps, on t'aidera à rattraper ensuite.
- Bonjour, dit Domenica. Les standards sont dans ce classeur, il y en a plusieurs selon les types de machines, je travaille actuellement sur le type B.

Luca trouve le standard, lui et Giovanna le consultent pour connaître l'étendue du poste.

Ensuite, en perturbant le moins possible, ils observent Domenica sur une ou deux des machines qu'elle doit traiter. Des écarts entre le standard et la réalité apparaissent.

- Je vois que tu n'utilises pas cet outil, remarque Giovanna.
- Oui, j'ai dû le remplacer par celui-ci, car depuis quelques temps je n'y arrivais plus avec l'ancien.
- As-tu remarqué pourquoi ? Questionne Luca.
- C'est cette pièce qui est plus dure, ou plus grande. Alors je dois forcer.
- Si tu dois forcer plus que de coutume, alors le geste devient moins sûr et le risque de blessure est là. J'ai vu que par ailleurs tu travaillais bien en sécurité et je t'en félicite.

- Tu en as parlé à quelqu'un ? demande Giovanna.
- Non, comme je me suis débrouillée, je n'en ai pas vu le besoin.
- Parfait Domenica, dit Luca, je rempli la fiche de VRS. En conclusion, avec Giovanna nous allons voir ce problème de dureté et Mario t'en reparlera.



Luca et Giovanna se déplacent vers le tableau d'animation où ils retrouvent Mario.

Le problème de pièce est noté au tableau il sera traité par le technicien qualité et Mario au fil des réunions du groupe. Au besoin ils réaliseront un 5 Pourquoi pour trouver la cause racine.

Le résultat de la VRS est noté : « standard à revoir après analyse ».

- Que penses-tu de cet essai Luca ? demande Giovanna.
- C'est bien, j'ai apprécié qu'on ne fasse pas de remarque négative mais qu'on prenne le temps d'écouter Domenica. Tu avais raison elle connaissait la piste à suivre pour résoudre le problème.
- Oui j'espère qu'elle aura aussi compris qu'il faut signaler rapidement les anomalies à Mario.
- Ça dépendra sûrement de notre capacité à résoudre ce premier souci, conclut Luca.

1.3.3 Secteur robotisé, auto-maintenance



Dans un secteur très automatisé Paola et Fiorello réalisent ensemble une VRS du standard d'auto-maintenance. Avant d'aller voir Maria, la cheffe de secteur, ils s'interrogent.

- C'est quoi l'auto-maintenance demande Fiorello ?
- Lit le standard, rétorque Paola, c'est pas mal expliqué. Il s'agit d'une inspection nettoyage des machines réalisée par les opérateurs eux-mêmes afin de détecter au plus tôt des anomalies qui pourraient se transformer en panne.
- Pas si facile, va-t-on pouvoir faire une VRS efficace ?
- Au moins on aura appris quelque chose. Voilà Maria, dit Paola.
- Bonjour, je vois que vous êtes équipés pour intervenir dit Maria, c'est bien il faut être exemplaire dans ce genre d'endroit. Avant de vous laisser suivre Alexia, opératrice sur cette machine, je vous montre le tableau de conduite de ces inspections.
- La zone d'animation est bien tenue, constate Fiorello.
- Merci. À droite notre tableau d'animation quotidienne et en face, un peu plus rustique, le suivi des inspections. On y affecte les opérateurs sur les zones à inspecter et on enregistre les résultats.
- Affectation au hasard ?
- Non, on privilégie les zones que l'opérateur voit au quotidien, il les connaît bien et peut ainsi repérer rapidement un changement.
- Qui répare les anomalies ? demande Paola à Alexia.
- Souvent nous-même, sinon on inscrit la tâche sur une fiche pour la maintenance.

- Tous les opérateurs ont-ils vraiment les compétences nécessaires, il n'y a pas de risque de dégradation des machines ?
- On fait attention, dit Alexia, c'est notre machine. Et puis ce n'est pas si compliqué en fait.
- Il y a toujours un risque, ajoute Maria, d'où les VRS, mais le bénéfice est bien supérieur. Beaucoup d'opérateurs ont déjà les compétences de base et on leur apprend surtout à questionner, à demander de l'aide pour progresser.
- Je vois ici une croix rouge en face de cette action ?
- C'est justement pour signaler une mauvaise application du standard, une protection mal remontée a provoqué un arrêt. On en parlera en débriefing pour en tirer les conséquences, dans ce cas il était facile de se tromper donc encore une amélioration à prévoir.
- Parfait Maria, on met les gants en on va voir notre inspectrice à l'œuvre ...

1.3.4 Le chantier d'amélioration

Claude s'est déplacé au service commercial

Helena a souhaité lui montrer ce qui a été fait au commerce sur le modèle de l'usine.

- L'adaptation a été un peu longue mais finalement, les principes étant posés et expliqués, ce n'est pas compliqué, commente Hélène.
- D'abord les standards, c'est nouveau dans nos métiers, pas tant dans l'accueil du client que dans la création de la commande, la bonne saisie des données etc. C'est la base de l'amélioration, la création du standard a montré que chacun faisait au mieux mais sans profiter des bonnes pratiques des autres, sans capitaliser sur ses propres acquis en finissant par les oublier.
- Le 5S nous a beaucoup aidé, ajoute Helena, il y avait trop de choses qui « peuvent servir » qui masquaient de vrais écarts d'organisation. Surtout l'image auprès des clients est bien meilleure, plus professionnelle. Regarde le petit box de réception à l'entrée, on n'a pas les moyens d'avoir un hall de réception, sourit elle, là on s'est permis quelques fantaisies pour accueillir plus chaleureusement le client avant qu'il passe dans les bureaux qui eux sont très fonctionnels.
- Et la mise en place du visuel et des animations ? demande Claude
- Plus compliqué, on a choisi des indicateurs communs mais les gens n'aiment pas trop se comparer. Mais ça démarre, la fréquence hebdomadaire nous convient. Pour moi

lorsque je me déplace de point de vente en point de vente c'est très confortable car je retrouve le même système partout, ça facilite aussi les échanges entre eux.

- Tu devrais peut-être choisir un sujet un peu nouveau comme « l'amélioration de la visibilité internet » pour avoir moins de réticences et renforcer les contacts vers un objectif commun ?

- Oui, comment faire pour le lancer ?

- Avec un chantier ! Il réunirait des représentants des divers points de vente et le SAV. Dans ce chantier tu es le sponsor, tu donnes le défi : « en 2 jours définir les standards qui permettront d'accroître de 50% notre visibilité ».

- 50% c'est beaucoup !

- Ce doit être motivant, ils seront nombreux, à temps plein deux jours sur un sujet, ce n'est pas pour faire comme d'habitude. Tu passes juste vérifier que tout va bien ou recadrer si besoin et tu attends la synthèse le dernier jour, si possible avec de premiers prototypes. En général l'effet sur l'autonomie, la motivation au progrès est important, il te reste à suivre l'avancement des actions concrètes dans chacun des groupes.

- Merci Claude, reviens nous voir dans quelques temps, j'espère te montrer des résultats probants.

Epilogue

Claude attend dans la salle Obeya, en presque un an les choses ont bien évolué. C'est grâce à son équipe, Giovanna l'a bien aidé par sa connaissance des outils, Paola a soif d'apprendre, Luca, réticent, jaloux de ses prérogatives a basculé après les premiers résultats obtenus par ses chefs d'équipe les plus en pointe et Fiorello voit enfin les progrès.

- Je crois, déclare Claude en ouverture du rituel que nous allons pouvoir arrêter de suivre notre projet « groupes de progrès », les choses sont en place et chacun de vous pratique au quotidien ce qui garantit la pérennité.
- C'est vrai, ajoute Luca, l'équipe de direction n'a plus à s'occuper ici de tous les soucis. On a oublié que ça n'a pas toujours été ainsi, personne ne voudrait revenir à un autre mode de management.
- Qu'est ce qui plait tant aux gens ? demande Paola.
- La liberté de choix des sujets à traiter je crois, répond Luca. Comme la hiérarchie n'impose rien mais est là pour appuyer les idées et les actions des groupes, personne n'hésite à se lancer.
- Il y a bien un peu d'influence hiérarchique quand même, insiste Paola.
- C'est vrai dit Fiorello, dans mon cas, la gestion, si je sens le groupe hésiter, je cherche toujours à proposer du neuf, en ouvrant des pistes progrès, en proposant une approche différente aux chefs d'équipe de production. En simple, améliorer le processus et laisser libre sur son utilisation pour conserver l'autonomie.
- Vrai dit Luca, donner aux personnes les moyens de réfléchir, d'analyser pour découvrir la solution c'est la meilleur voie.

- Mais que dire de nos résultats opérationnels, c'est quand même le titre : Excellence opérationnelle ! Demande Giovanna.
- Nous sommes restés très focus sur nos objectifs internes, intervient Claude, ce que j'observe sur ces indicateurs c'est d'abord leur plus grande stabilité. En Qualité pas exemple, on a atteint un meilleur niveau, il n'est pas très spectaculaire mais on l'obtient chaque semaine sans surprise. Rejoindre notre cible, Bologne, n'est plus qu'une question de temps.
- Le 5S est bien ancré, les standards et les méthodes de résolution couramment appliqués, les équipes toujours présentes aux rituels, ça va le faire ! dit Giovanna.

- Il y a un sujet qui a été assez peu creusé, et c'est normal puisque n'avons pas de mesure de résultat pour lui, c'est la réponse que nous apportons aux besoins de nos commerçants. Je m'en suis rendu compte en visitant le service commercial.
 - Mais on tient notre programme de production, rétorque Luca qui n'aime pas qu'on critique ce sujet.
 - Oui, sourit Claude (« On ne se refait pas » pense-t-il), mais en bons vendeurs, nos commerciaux manquent « toujours » du produit qui satisferait le client qui vient de les appeler. Le service commercial a mis en place le même système d'amélioration que nous, c'est une occasion de le tester sur ce sujet de coordination transversale.
- Et comme les sujets quotidiens sont maintenant pris en charge par les groupe de progrès, nous pouvons grandir nous aussi et attaquer des sujets plus globaux.
- Il faut bien remettre un projet dans notre Obeya ! Plaisante Fiorello.

Bibliographie et liens

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

Et à travers **une BD**²



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=r6WVKgeQpP4&t=15s>

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

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>