|  |  |
| --- | --- |
| Mission 5 – Initier une démarche d’amélioration continue | Une image contenant capture d’écran, jaune, Ambré, léger  Description générée automatiquement |
| Durée : 1 h 20  | Homme avec un remplissage uniou*Deux hommes avec un remplissage uni* | Source |

## Contexte professionnel

****La société **Signaux Girault** est dirigée par Mme Girault. Elle conçoit des systèmes de signalisation reposant sur l’intégration des technologies LED dans des panneaux lumineux.

Depuis des mois, les chaînes de production connaissent régulièrement des incidents qui entrainent des arrêts ou des retards de fabrication, alors qu’ils auraient pu être anticipés et solutionnés avant leur survenus. Ces problèmes font perdre du temps, représentent un coût d’inactivité et surtout exaspèrent les salariés. Ces incidents ont fait l’objet d’une intervention syndicale vigoureuse lors de la dernière réunion du CSE.

La CCI du Jura a organisé une rencontre entre dirigeants sur le thème « l’apport de l’amélioration continue dans les entreprises qui recherchent la qualité totale ». Plusieurs membres de la direction de la société Signaux Girault ont participé à ce séminaire.

Mme Girault et l’ensemble du comité de direction estime que la démarche d’amélioration continue peut résoudre les problèmes de production et souhaite l’introduire dans la société. Les responsables de production adhère au projet et ils sont persuadés que les incidents à répétition sur les chaines pourraient être mieux gérés en valorisant les compétences du personnel et en les associant à leur résolution.

Mme Girault vous demande de l’aider dans l’organisation de la réunion de présentation du projet au personnel.

**Travail à faire**

1. Après avoir lu les **documents 1** à **3**, proposez le diaporama qui sera utilisé par Mme Girault lors de la présentation au personnel. Il devra expliquer en quoi consiste la méthode retenue, son intérêt pour l’entreprise et pour les salariés et les modalités de sa mise en œuvre.
2. Créez la fiche d’information (format A4) qui sera diffusée auprès du personnel lors de la présentation.

**Doc. 1  Compte rendu réunion du comité de direction**

**Mme Girault** : Depuis quelques mois les chaînes de production font l'objet de nombreux incidents qui désorganisent beaucoup la production. Ces arrêts irritent le personnel et ont des répercussions sur le fonctionnement de toute l’entreprise et la dernière réunion du CSE à été assez houleuse de ce fait.

**Responsable de production** : La plupart des incidents auraient pu être évités ou leurs gravités diminuées si l'on avait laissé plus d'autonomie et d'initiatives aux ouvriers de production. Dans la plupart des cas ils ont vu la production ou les outils se détériorer mais ils ne nous l'ont pas signalé. Ce qui a conduit à une casse matériel et un arrêt de la production pour réparer la chaine.

**Responsable commercial** : Au cours du mois écoulé nous avons été contraints de réaliser plusieurs livraisons avec du retard. Je ne sais pas si ces retards sont à imputer uniquement à des problèmes de production mais nous devons impérativement trouver une solution.

**Responsable stock et logistique**: 40 % des retards de livraison sont dus aux transporteurs mais le reste résulte en effet de retards dans notre production.

**Responsable de production** : Les salariés nous reprochent la multiplication des incidents, car ils ont le sentiment d’en être victime alors que l’encadrement les rend responsables.

**Mme Girault** : Nous l'avons bien vu lors du dernier CSE. La CFDT nous a reproché notre passivité alors que les salariés ont vu les problèmes arriver, les ont signalés à l’encadrement mais disent ne pas avoir été entendus.

**Responsable de production** : En effet nous avons sous-estimé les informations qu'ils nous ont transmises et nous ne leur avons pas accordés l'importance qu'elles méritaient. Je pense que dans l'avenir nous devons mieux intégrer le personnel dans la chaîne de décision.

**Mme Girault** : Je suis d'accord d'autant plus qu'il ressort de leurs réclamations une attente forte à être mieux écoutés et entendus. Lors du dernier CSE nous avons pu constater que les équipes étaient en souffrance face à cette situation et qu'ils souhaitent être mieux associés aux décisions qui les concernent.

**Directeur administratif et financier** : Le séminaire auquel nous avons participé sur l'amélioration continue nous semble une option très intéressante pour réduire ces problèmes.

**Mme Girault** : En effet, nous allons essayez de mettre en œuvre cette démarche qui consiste à associer le personnel aux décisions qui les concernent. Nous avons décidé de mettre en œuvre la méthode kaizen qui se caractérise par la mise en place chaque matin de micro réunions entre les responsables et les salariés afin de faire remonter les dysfonctionnements perçus par les ouvriers afin de pouvoir les résoudre le plus rapidement possible, sans aller jusqu'à la panne et l'arrêt complet de la chaîne de production.

Dans un premier temps nous allons mettre en œuvre cette pratique dans les ateliers de production puis nous la généraliserons aux services : administratif, commercial et recherche et développement.

Pour vous aider dans cette démarche j’ai contacté l’organisme de formation CPG Expert qui va organiser une formation destinée dans un premier temps à tous les responsables puis elle concernera rapidement l’ensemble du personnel.

Lorsque tous les personnels d'encadrement auront été formés nous organiserons une réunion avec l'ensemble du personnel pour leur présenter la nouvelle organisation qui devra être opérationnelle en début d’année.

**Responsable de production** : Je redoute que les salariés et les syndicats ne voient pas d'un très bon œil le fait qu'on leur demande plus de responsabilités sans contrepartie.

**Directeur administratif et financier** : C'est un élément qui a été soulevé lors du séminaire de la CCI et il est admis qu'il faut impérativement, pour que les salariés adhèrent au projet, qu'ils y soient intéressés personnellement et financièrement. Nous avons donc décidé que la mise en œuvre de la démarche d'amélioration continue sera accompagnée d'une augmentation des salaires de 3 %. Nous estimons que les coûts d'inactivité qui résulte des pannes, sont supérieurs à l'augmentation des salaires que nous allons proposer, mais cette information est confidentielle.

**Mme Girault** : La prochaine étape sera donc la formation qui sera organisée auprès des personnes d'encadrement. Nous allons vous faire parvenir un calendrier le plus rapidement possible. Puis nous organiserons une réunion de la direction et du personnel d'encadrement afin de finaliser la méthode. Puis je rencontrerai l'ensemble du personnel pour leur présenter l'évolution managériale que nous allons mettre en place.

**Doc. 2  Quels outils et méthodes pour une démarche d’amélioration continue ?**

Rédigé par Florent Heurtault

Adopter une démarche d’amélioration continue au sein de son entreprise, c’est activer, au quotidien, des leviers pour gagner en performance et atteindre ses objectifs..

## Qu’est-ce qu’une démarche d’amélioration continue ?

La démarche d’amélioration continue consiste à mener des actions permanentes et durables pour améliorer l’ensemble des processus de l’entreprise, en éliminant les dysfonctionnements et en renforçant les atouts générateurs de valeur. Cela permet de réévaluer les pratiques intégrées régulièrement, de remettre en question les process et de faire évoluer l’entreprise durablement. Intégrer un processus d’amélioration continue dans la culture de son entreprise permet de booster la croissance et les performances à tous les niveaux de l’organisation, de réduire les coûts et d’améliorer l’efficacité, la productivité et la rentabilité de la société. L’amélioration continue est d’ailleurs l’un des grands principes de la norme ISO 9001 du [Système de Management de la Qualité](https://www.wayden.fr/le-systeme-de-management-de-la-qualite-un-puissant-levier-pour-votre-entreprise/).

## Quels sont les principaux outils et méthodes d’amélioration continue ?

De nombreux outils et méthodes peuvent être utilisés pour mettre en place votre démarche d’amélioration continue, que ce soit pour évaluer une situation, piloter un plan d’action, identifier  les sources de gaspillage… Nous en avons listé les principaux ci-dessous.

### Roue de Deming : pour piloter son amélioration continue aussi appelée Cycle PDCA, est la clé de voûte d’une démarche d’amélioration continue. Cette méthode vise à baliser la stratégie d’amélioration continue autour de 4 grandes étapes qui se répètent de manière cyclique : *Plan* : analyse de la situation, de la problématique et des moyens à disposition puis élaboration d’un plan d’action pertinent, avec des indicateurs clés permettant d’évaluer l’impact des résultats ; *Do* : mise en place du plan d’action auprès de tous les acteurs concernés ; *Check* : évaluation des résultats grâce aux KPI et, si nécessaire, mise en place de solutions correctives ; *Act* : bilan de fin de cycle. Si l’objectif n’est pas atteint, déploiement d’un nouveau cycle.

* **Le Lean Management pour éliminer les gaspillages** : Créée par Toyota, cette méthode, très populaire aujourd’hui, vise à améliorer les performances de l’entreprise et sa rentabilité, en supprimant toutes les sources de gaspillage (tâches superflues, éléments non créateurs de valeur, opérations inutiles, compétences inexploitées, surproduction, temps de latence, mauvaise gestion des stocks...), et en optimisant tous les processus de l’entreprise. De nombreux outils et méthodes sont eux-mêmes au service d’une stratégie de lean management, tels que la méthode Juste-à-temps, la méthode Kaizen ou la méthode des 5S.
* **La démarche Kaizen pour une amélioration au quotidien** : L’approche Kaizen («*changement vers le meilleur* » en japonais) est une méthode d’amélioration continue qui prône une transformation globale au sein de l’entreprise, au travers de petits changements réguliers et progressifs implémentés quotidiennement. Cela peut notamment passer par un changement dans la culture de l’entreprise, la mise en place d’un groupe de travail, l’analyse et la révision régulière des objectifs et des performances, un programme de motivation et de récompenses du personnel... Ce changement sous-entend obligatoirement un grand engagement et une adhésion totale de la part de l’ensemble des collaborateurs. Le système Kaizen peut lui-même faire appel à de multiples outils tels que : La roue de Deming ; la méthode 5S ; le TQM (Total Quality Management) ; le lean management.

**Doc. 3  La méthode Kaizen et sa mise en œuvre**

La méthode Kaizen vise l'amélioration continue des processus et des opérations au sein d'une organisation. Elle repose sur l'idée que de petits changements progressifs et constants peuvent conduire à des améliorations significatives de la productivité, de la qualité, de l'efficacité et de la satisfaction des clients.

**Caractéristiques de la méthode Kaizen :**

1. **Engagement de tous les employés** : Kaizen encourage la participation de tous les membres de l'organisation, de la direction aux employés de base. Tout le monde est encouragé à proposer des idées d'amélioration et à participer activement au processus.
2. **Amélioration continue** : L'objectif principal de Kaizen est l'amélioration continue. Il ne s'agit pas de réformes majeures ou de changements radicaux, mais de petits ajustements et d'optimisations constants.
3. **Élimination des gaspillages** : Kaizen identifie et élimine les gaspillages dans les processus, tels que les retards, les stocks excédentaires, les défauts de production, etc. Les principaux types de gaspillage identifiés sont basés sur le modèle des "7 gaspillages" : transport inutile, inventaire excessif, mouvements inutiles, attentes, surproduction, surtraitement et défauts.
4. **Standardisation** : La mise en place de standards de travail est essentielle pour garantir une amélioration continue. Les normes définissent la manière optimale de réaliser une tâche et servent de référence pour les améliorations futures.
5. **Évaluation des résultats** : Kaizen repose sur l'utilisation de données et d'indicateurs de performance pour évaluer les résultats des initiatives d'amélioration. L'efficacité des changements est mesurée et surveillée.

**Les avantages du Kaizen pour les PME**

1. **L'amélioration de la productivité** : le Kaizen permet d'identifier et de supprimer les gaspillages, ce qui peut conduire à une augmentation de la productivité.
2. **L'amélioration de la qualité** : le Kaizen permet d'améliorer la qualité des produits et des services, ce qui peut conduire à une augmentation de la satisfaction des clients.
3. La **réduction des coûts** : le Kaizen permet de réduire les coûts, ce qui peut améliorer la rentabilité de l'entreprise.
4. **L'amélioration de la motivation des employés** : le Kaizen permet aux employés de se sentir plus impliqués dans leur travail et de contribuer à l'amélioration de l'entreprise.

**Modalités pour mettre en œuvre Kaizen dans une PME :**

1. **Sensibiliser et former** : Commencez par sensibiliser tous les membres de l'organisation à la philosophie Kaizen et à ses objectifs. Assurez-vous que les employés comprennent l'importance de l'amélioration continue. il est important de former les employés aux principes et aux outils du Kaizen. Cela permettra de leur donner les compétences nécessaires pour participer à la démarche d'amélioration continue.
2. **Créer une culture Kaizen** : Encouragez la participation active de tous les employés en créant une culture d'ouverture aux idées d'amélioration et en récompensant les contributions. Mettez en place des réunions régulières pour discuter des problèmes et des solutions.
3. **Évaluer les processus existants** : Identifiez les processus clés au sein de l'entreprise et évaluez-les pour identifier les zones nécessitant des améliorations. Utilisez des outils tels que le diagramme de Pareto, le diagramme d'Ishikawa (diagramme en arête de poisson) et le flux de valeur pour analyser les problèmes.
4. **Définir les objectifs** : définir les objectifs de l'amélioration continue. Ils doivent être SMART, c'est-à-dire spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et temporellement définis.
5. **Planifier les améliorations** : Établissez un plan d'action pour mettre en œuvre les améliorations. Définissez des objectifs spécifiques, des mesures de performance et des échéances.
6. **Mettre en œuvre les changements** : Commencez par des petits changements, puis évoluez progressivement vers des améliorations plus importantes. Assurez-vous de documenter les nouvelles normes de travail.
7. **Évaluer et corriger** : Surveillez les résultats des améliorations et ajustez le processus en fonction des retours d'information. Soyez prêt à apporter des modifications si nécessaire.
8. **Communiquer et partager les succès** : Informez tous les membres de l'organisation des succès obtenus grâce à la méthode Kaizen. Cela renforcera la motivation et l'engagement envers l'amélioration continue.

Haut du formulaire