

## L'ECAM Lyon et le Lean Management

2004

Introduction du Lean dans la formation initiale

Participation à la création du Club Lean Rhône Alpes (CLARA) et de l'ILF (Institut Lean France)

2007

Création du premier Mastère Spécialisé Lean Management et Amélioration Continue en France.

Plus de 150 entreprises ont choisi de recruter un étudiant ou de former l'un de leurs salariés

2008

Création avec l'UIMM Rhône du 1<sup>er</sup> CQPM « animateur de la Démarche Lean »

2008

Création du CERSYL Centre d'Étude et de Recherche sur le Système Lean

2009

Création d'INEXO, Institut de l'Excellence Opérationnelle, 1<sup>ère</sup> usine modèle en France

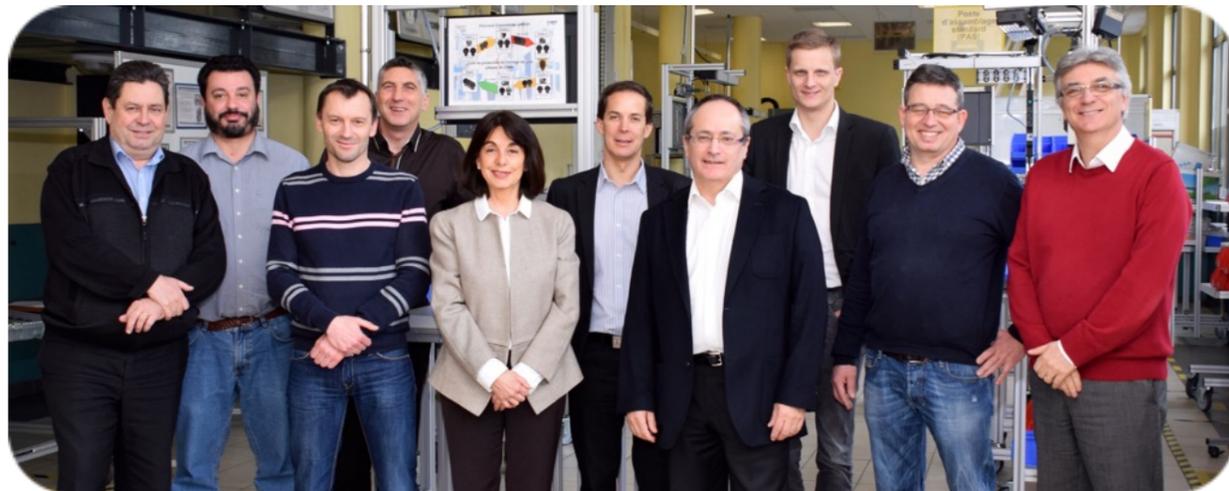
Plus de 100 clients formés par nos programmes

2010

Partenariat avec la CARSAT sur la Santé et Sécurité au Travail

2013

Création d'ECAM Expert



L'équipe ECAM Expert

### Témoignages

« L'humain est au cœur du Lean enseigné à l'ECAM Lyon. Les formateurs ont une approche et une expérience pédagogique qui facilitent une approche directe des principes de l'excellence opérationnelle dans l'entreprise. »

Laurent PAGES, Badoit, groupe Danone

« La force d'INEXO, c'est d'enseigner les principes, au-delà des outils. Cela permet de prendre conscience que l'Excellence Opérationnelle vaut plus que la somme des gains des outils qui la composent. »

Laurent COLPART, Tournus Equipement

# Les Cahiers ECAM de l'Excellence Opérationnelle LEAN, SANTÉ ET PERFORMANCE GLOBALE

## Éditorial



Christophe COLLETTE,  
Directeur ECAM Expert

*Nos cahiers de l'Excellence Opérationnelle s'adressent aux professionnels et ont pour objectif de faire connaître les travaux de recherche et prise de position de l'ECAM et de ses partenaires sur le thème de l'amélioration continue et de ses dérivées. Vous y trouverez des retours d'expériences de nos formations, des prises de paroles des clients et partenaires industriels, des points de vue d'experts et de formateurs sur le terrain. Si vous êtes intéressés par progresser ensemble et inventer les pratiques de demain, nous sommes à votre écoute et votre disposition !*

## INTRODUCTION

Depuis que le mot « Performance » existe, les entreprises et leur système de progrès n'ont cessé d'évoluer depuis la révolution industrielle en passant par les concepts de Taylor, de Ford, de Deming, de Ohno, etc jusqu'au modèle « Lean » que nous connaissons aujourd'hui. Mais de quoi parlons-nous ? La performance pour qui, pour quoi, sous quel délai et comment y aller ?



Pour nous, la « Performance » ne peut se définir que de manière globale, pérenne, et être basée sur une vision long terme. Elle se construit collectivement par un système de progrès permanent à tous les niveaux de l'entreprise (Terrain CODIR), qui permet la mise en discussion du travail. Toutes démarches qui s'éloignent de ce propos ne devraient pas s'appeler Lean.

Néanmoins, soyons réalistes et sortons des luttes « Bon Lean » OU « Mauvais Lean » qui nous poussent à l'immobilisme. Les observations de terrain montrent que OUI le Lean, et plus largement les systèmes de performance, impactent la santé ; et que la santé impacte la performance (désengagement, absentéisme, prise d'initiative limitée). Santé et performance sont liées par le TRAVAIL ! Réconcilier ces deux mondes pour qu'ils soient ressources l'un de l'autre pour faire évoluer le travail est vital pour qui veut développer une performance globale des entreprises.

Dans cette publication, nous voulons montrer que ce n'est pas qu'un vœu pieu mais bien une réalité. Nombre d'entreprises, de structures régionales, de praticiens (Consultants, Ergonomes, Psychologues,...) travaillent sur ce sujet depuis quelques années. Vous trouverez dans les pages suivantes quelques témoignages ainsi qu'un résumé des concepts connus à ce jour. Je profite de cette introduction pour remercier chaleureusement tous ceux qui ont participé à la rédaction de ce document et plus largement ceux qui travaillent pour faire avancer ce sujet.

David SIMERAY



# AVIS DE L'EXPERT

En complément de la définition de la santé établie par l'OMS en 1946, Yves Clot, Psychologue du travail, définit dans bon nombre d'ouvrages la santé de la manière suivante :

« La santé est la capacité pour chaque personne d'être à l'origine des choses, d'influencer son propre environnement et sa propre vie. »

Dans ces concepts de base, le Lean permet d'ouvrir des espaces de dialogue autour du travail. Grâce à la résolution de problèmes, la rédaction de standards ou encore à l'aménagement des postes de travail (5S), les opérationnels peuvent agir sur le contenu du travail !

Mais alors, pourquoi observons-nous régulièrement des travers sur la santé lorsqu'une démarche de performance est lancée ? Peut-on réellement concilier Santé et Performance ou sommes-nous condamnés aux éternelles luttes des classes ?

Ce sont ces interrogations qui nous poussent à chercher constamment de nouvelles pistes de progrès. Le module de formation Lean & Santé de l'ECAM est une de celles-ci.

David SIMERAY

## REGARD DE LA CARSAT



En tant qu'assureur social pour les risques d'accidents du travail (AT) et maladies professionnelles (MP), la CARSAT facture chaque année aux entreprises 8 milliards d'euros pour compenser les soins et les indemnités journalières des AT et MP. Ceci est non seulement une dépense financière conséquente pour les entreprises mais a aussi et surtout un coût social significatif qui se traduit par des populations fragilisées (jeunes, seniors, travailleurs précaires...), de la désinsertion professionnelle (30% liée au travail), une dégradation des relations sociales, un désengagement par la perte de sens...



**SUR LE TERRAIN,** nous constatons au sein des entreprises que certaines démarches d'amélioration de la performance ont des travers et ne conduisent pas à la performance globale. Nous pouvons citer comme effets indésirables : densification et rigidification du travail, augmentation du risque d'accident, exposition aux risques de TMS et de RPS, augmentation de la charge mentale, diminution de l'autonomie décisionnelle, perte de sens, adaptation à des changements permanents, réduction du travail à la réalisation d'objectifs de gestion.

**COMMENT FAIRE** alors pour maintenir et favoriser des emplois de qualité en France tout en étant compétitif ?

La santé dans la définition de l'OMS est un état complet de bien-être physique, mental, et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie. On ne peut réduire la santé simplement au respect des normes en vigueur et/ou à quelques actions de bien être superficielles (salle de sport, ...). Faire de la santé c'est surtout parler du travail dans sa globalité, c'est le travail qui permet de relier santé et performance. La performance n'est pas incompatible avec la santé, elle en est un levier d'amélioration si elle favorise la mise en débat des problèmes du travail réel.

La CARSAT RA, avec ses partenaires dont l'ECAM, travaillent sur Santé & Performance depuis 2010. Nous nous réjouissons de l'engouement qui entoure ce sujet, notamment la création de modules de formation dédiés. La démarche S&P va continuer de s'enrichir dans les années à venir grâce aux expériences de tous que nous vous invitons à partager sur le site web.

[www.santepformance.fr](http://www.santepformance.fr)

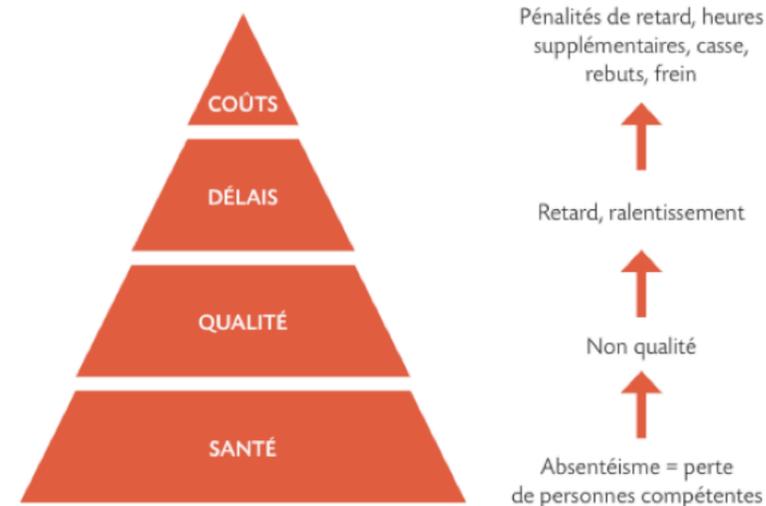
*Service prévention des risques professionnels et de la santé au travail*



## VISION DES MASTÉRIENS ECAM

La performance, une notion que nous connaissons tous, c'est le fait de calculer notre degré d'accomplissement d'un objectif que nous nous sommes lancé, et se montre généralement par un résultat chiffré. Nous avons tous en tête la qualité, les coûts et les délais... que nous considérons comme la base de nos décisions.

LA SANTÉ, SOCLE DE LA PERFORMANCE



Ne nous arrêtons pas à cela ! Et si notre performance n'était que la conséquence et d'une chose encore plus importante ?

**Mettre l'homme au centre de nos décisions !**

Favoriser son travail dans un environnement sain et favorable à la réflexion. Miser sur la santé pour avoir une performance globale pérenne.



Guillaume Philippe,  
Constance Chatignion,  
Alexis Gigot,  
Simon Rambault

MASTÈRE SPÉCIALISÉ « Manager de l'Amélioration Continue »

## MOYENS PÉDAGOGIQUES

Dans une usine et un bureau modèle



Savoir : Learning by Thinking  
Savoir-faire : Learning by Doing  
Savoir-être : Learning by Coaching et Learning by Training

**100% DES MASTÉRIENS ONT TROUVÉ UN EMPLOI** 80% pendant la formation et 20% après 2 mois.

Apprendre à satisfaire le client par L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE dans :

La résolution des problèmes sur le terrain.

- La pratique en équipe.

- L'implication et le management des hommes.

- La formation et la diffusion sous forme d'entraînement par le PDCA.

## ALTERNANCE

5 JOURS ECAM PAR MOIS

20 JOURS ENTREPRISE PAR MOIS

406 HEURES DE FORMATION

# PRATIQUES DE TERRAIN

Le DÉPLOIEMENT STRATEGIQUE chez GUICHON Valves, un outil de management, véritable levier de performance et de bien-être en entreprise, merci à eux pour leur témoignage.

Chez Guichon Valves, le déploiement stratégique est une démarche structurée qui emmène l'entreprise vers un but commun : réaliser les objectifs annuels définis par le Comité de Direction. Conscients que le rôle et l'implication de tous, à commencer par le chef d'entreprise, vont être décisifs dans l'appropriation de cette démarche par toute l'entreprise, nous suivons un processus très structuré mais surtout **COMPLETEMENT COLLABORATIF**.

Il se décline en plusieurs étapes tout au long de l'année (entretiens annuels individuels de l'ensemble du personnel, suivi mensuel entre la DG et chaque chef de service, routines de management, consolidation en revue annuelle de direction,...) et se conclut par une phase bilan d'appropriation et de partage. Se déroulant sur une demi-journée le bilan commence avec le discours du Directeur général auprès de toute l'entreprise, avec le feedback de l'année passée et la présentation des nouveaux objectifs de l'entreprise.

Puis vient un temps d'**ECHANGE** au travers de stands par service où chaque responsable explique ses objectifs pour l'année à venir (tel un forum). Chacun peut circuler de stand en stand pour découvrir ce qui est attendu dans les différents services de l'entreprise. La matinée se termine par un apéritif dinatoire, où se mêlent convivialité, détente et bonne humeur ...



**L'IMPLICATION** renforcée de chaque employé et un esprit d'équipe dynamisé, sont les retombées positives de notre séquence de déploiement stratégique. C'est un véritable outil de management, utile pour la performance de l'entreprise et nécessaire pour le bien-être des salariés car porteur de sens.

La santé et la performance, un vaste programme lancé par **GUICHON VALVES** l'an passé et qui au fur et à mesure se réalise par de nombreuses actions concrètes : certification OHSAS 18001, enquête « Santé et Productivité », aménagement du poste de soudure, ...

La dernière en date est la participation de Mme. Cudraz (Dir. QSE) et M. Perrier (DG) à la Chaire Mindfulness, qui rassemble un collège de chercheurs en management et de responsables en entreprise pour échanger autour du bien-être en entreprise, de la paix économique, et partager les bonnes pratiques. Dans ce cadre, Guichon Valves consolide actuellement sa démarche :

**« Faire de nos valeurs des comportements observables dans l'entreprise ».**



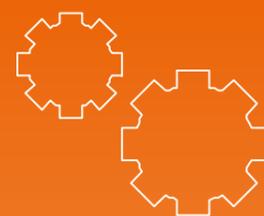
## AVIS DE L'EXPERT

Le **déploiement stratégique** par les A3 est un formidable moyen pour faire santé et performance. Cet outil du Lean est la courroie de transmission permettant à une entreprise d'identifier les axes de progrès annuels permettant d'atteindre sa vision Long Terme (5-10 ans). C'est outil dans sa pratique classique est déjà porteur de sens et permet de comprendre le but commun. Sans tomber dans la caricature du tailleur de pierre, l'idée est de construire une cathédrale et non pas de casser des cailloux.

Classiquement la vision et les projets stratégiques à lancer sont identifiés par le CODIR avant d'être déployés avec les hommes de terrain. Certaines entreprises vont encore plus loin dans la démarche en **co-construisant**, avec l'ensemble de l'entreprise, la vision, la situation actuelle de l'entreprise (résultats,...), les objectifs de l'année ainsi que les chantiers à lancer pour les atteindre.

Ce cycle de déploiement stratégique fait d'aller retour entre le CODIR et le terrain peut durer jusqu'à 3 semaines dans certaines structures. Cela peut paraître long mais permet à tous de construire un but commun ainsi que le chemin pour y aller. La **coopération** au sein de l'entreprise est une des clefs de santé et performance.

David SIMERAY



## OUTIL PRATIQUE

Un outil de diagnostic a été créé fin 2014 par un collectif S&P réuni dans le cadre d'un programme piloté par THESAME.

Cet outil permet de mettre en débat le sujet Santé et Performance pour sortir du tabou et identifier des pistes de progrès.

Il questionne jusqu'à 12 thèmes de performance classiques (Résolution de problème, Standardisation, ...) sous 3 axes :

- Intégration de la santé
- Amélioration continue
- Coopération

Grace au croisement des points de vue de chacun le diagnostic met en évidence des écarts de vision. Ces points de débats sont des trésors parce qu'ils sont de futurs sujets de travail S&P.

Rendez vous sur : [www.santepformance.fr](http://www.santepformance.fr) le guide S&P, le diagnostic, ainsi que les statistiques des répondants sont disponibles.



# PRATIQUES DE TERRAIN

LE DIAGNOSTIC S&P est un bon moyen de mettre en débat le sujet dans l'entreprise et permet de faire les premiers pas. 3M l'a mis en pratique, merci à François HUTTEAU Lean Manager chez 3M pour son retour d'expérience :

J'ai pris connaissance du diagnostic S&P lors de la rencontre tutoriale d'Alexis GIGOT (Mastérien Lean ECAM). J'ai proposé de réaliser le diagnostic sur notre site de La Mure (38). Le diagnostic s'est déroulé sur deux sessions de 3 heures. J'ai réuni autour de la table la directrice du site, ses 7 responsables de services, un membre du CHSCT ainsi que deux membres de la CARSAT.

Après une introduction du sujet « Santé & Performance » aussi instructive qu'indispensable par les membres de la CARSAT, j'ai animé le diagnostic avec l'aide de la responsable sécurité qui se chargeait de prendre des notes nous permettant ainsi d'avoir les résultats graphiques dès la fin de la séance mais aussi de capter toutes les bonnes idées pour notre plan d'action.

La participation du groupe a été très appréciable, les membres se sont **exprimés sans tabous** et ont pu partager leurs visions. De plus, la confrontation des différents points de vue ont permis d'alimenter des débats parfois passionnés et ainsi de mettre en lumière des manques à combler. A l'issue du diagnostic, nous avons repris les commentaires des 12 thèmes et avons établi un plan d'actions que nous avons intégré à celui du site.



Si je devais refaire un diagnostic, je m'organiserai probablement différemment sur l'élaboration du plan d'actions. En effet je pensais qu'après avoir entré les notes du diagnostic sur le fichier Excel du site [www.santepformance.fr](http://www.santepformance.fr) j'allais être en mesure d'identifier facilement des thèmes plus faibles et donc pouvoir orienter et prioriser notre plan d'actions en fonction. Mais le graphique obtenu reflétait malheureusement des résultats assez homogènes, et les commentaires enregistrés lors de la précédente session avaient perdu de leur force au fil du temps. Avec du recul, j'élaborerais par conséquent le plan d'actions au fur et à mesure des thèmes puis, à l'issue des sessions, je les repasserais en revue pour décider de leur maintien ou non dans le plan d'actions.

Si vous souhaitez réaliser ce diagnostic dans votre entreprise, n'hésitez pas à aller plus loin dans la coopération en intégrant dans le groupe une personne du terrain volontaire (ex : animateur de cellule, team leader, opérateurs etc.) et qui n'a pas peur de partager son point de vue à sa hiérarchie. Cette vision terrain nous a peut-être un peu manqué dans notre diagnostic car nous avons parfois « supposé » plutôt « qu'utiliser des faits ».

Enfin, la durée du diagnostic est conséquente (6 heures au total pour cette première expérience) ce qui peut représenter un frein pour bon nombre d'entre nous mais comment pouvons-nous justifier le fait de vouloir gagner en performance tout en améliorant la santé de nos collaborateurs sans investir un peu de temps ?

# LEAN & SANTÉ

Les pistes de réflexions présentées ici sont les résultats de 18 mois de travaux menés en région Rhône-Alpes, ainsi que les expérimentations menées par l'ECAM. Ce programme ambitieux a été porté par THESAME et financé par la CARSAT RA, la DIRECCTE et la région Rhône-Alpes.



Ce qui relie Santé et Performance ce sont les hommes par le **TRAVAIL**. Redonnons ses lettres de noblesse au travail, c'est lui qui crée la valeur et donc fait prospérer l'entreprise. Le travail, même s'il est souvent réduit à cela, n'est pas uniquement synonyme de souffrance et dégradation de la santé. Quand bien même l'étymologie du mot travail nous renvoie à un instrument de torture, il est aussi constructeur de Santé. Différents praticiens s'entendent à dire que sans travail, pas de santé possible. Permettre aux hommes de l'entreprise de parler du travail en équipe, de résoudre ses problèmes, de lever ses difficultés intrinsèques, d'entendre ses paradoxes (Qualité à moindre Coûts), de le faire progresser est donc un moyen de faire rimer Santé & Performance.

Ne serait-ce pas là une définition de l'amélioration continue dont le Lean « orthodoxe » se revendique ? Je le pense sincèrement.

Parallèlement, je suis aussi convaincu que le Lean a une marge de progrès certaine. Ce serait un comble de le nier sachant que d'après ses propres préceptes tout est améliorable. Alors pourquoi le système Lean en lui-même échapperait-il à cette règle ?

Nous constatons sur le terrain que bien souvent le travail est réduit à sa partie mécanique, physique, alors qu'il est bien plus large que cela (cf figure ci contre). De plus, lorsqu'un système de management de la performance (management visuel,...) est en place, il est bien souvent réduit aux objectifs de gestion qui parfois manquent de sens et ne reflètent pas la **QUALITE DU TRAVAIL**. On en arrive ainsi à des paradoxes où tous les indicateurs sont au vert alors que la journée a été considérée comme mauvaise par les équipes. Ce genre de pratique est extrêmement pathogène pour les équipes car elles nient les difficultés rencontrées, ainsi que les efforts mis en œuvre par le collectif pour maintenir un niveau de performance exigé.

Pour aller plus loin, ce système que je viens de décrire passe à côté d'une formidable opportunité d'amélioration en ne détectant pas les problèmes du travail, qui ne sont pas liés directement aux objectifs de gestion. Par la détection et la résolution de ces problèmes, l'entreprise aurait pu progresser sur les deux tableaux : Santé et Performance. Cet exemple permet d'illustrer le premier axe de progrès des systèmes performance qu'est **L'INTEGRATION DE LA SANTÉ** aux outils de performance existants.

Concrètement, cela veut dire, pour reprendre l'exemple du management de la performance, qu'il est nécessaire d'élargir les échanges à l'intégralité du champ du travail. Et ceci lors des points de cinq minutes, des résolutions de problème, du management visuel, afin d'être en mesure de détecter et de travailler sur TOUS les dysfonctionnements qui brident le travail, et pas seulement ceux qui sont détectables par un écart aux objectifs de gestion. Bien que ce ne soit pas le sujet, les systèmes QSE intégrés ont eux aussi matière à évoluer pour faire rimer Santé & Performance. N'est-il pas envisageable de profiter, par exemple, des analyses des presque-accidents pour progresser sur les deux tableaux ?



Le Lean a, dans ses racines, un système permettant l'amélioration continue appelé KAIZEN. Nous voyons souvent sur le terrain des « Chantiers KAIZEN », des « KAIZEN blitz » qui se réalisent en équipe autour d'une problématique sur 4-5 jours pour amener une transformation majeure. Mais est-ce vraiment de l'amélioration continue telle que le KAIZEN le définit ? Loin de moi l'idée de dénigrer l'efficacité des chantiers pour déployer une stratégie ou encore résoudre un problème majeur, encore faut-il que le point d'entrée soit un problème et non pas une solution. Je ne peux vous dire combien de fois j'ai vu des chantiers ayant pour base : « Mise en place des 5S ». La question que j'ai envie de poser est :

Quel problème cherchez-vous à résoudre ?

Ceci étant dit nous constatons que les systèmes de performance actuels font évoluer l'entreprise par percée en mode chantier, et oublient trop souvent l'amélioration continue quotidienne par petit pas qu'est le KAIZEN. C'est le deuxième axe de progrès : ramener nos systèmes à évoluer sur les deux piliers, par percée pour déployer la stratégie et résoudre les gros problèmes et grâce à **L'AMELIORATION CONTINUE** par petit pas portant sur l'intégralité du travail.

Pas d'amélioration continue possible sans **COOPÉRATION**, au-delà du travail d'équipe qui est une des cinq valeurs fondamentales du Lean. Nous voulons pointer ici la capacité de débattre au sein de l'entreprise. C'est dans la controverse que les meilleures solutions émergent. Le préalable à cette coopération est l'envie de comprendre le point de vue de l'autre pour chercher la cause profonde de l'écart. La coopération, l'intelligence collective sont des formidables leviers d'actions pour faire Santé & Performance.

Ce modèle Santé & Performance annonce-t-il la fin du Lean ou un retour aux valeurs originelles de celui-ci ? Je n'ai pas la réponse et qu'importe tant que les entreprises progressent sur les deux tableaux sans que l'un soit victime des avancées de l'autre.

David SIMERAY

