

« La démarche est faite de bon sens, de pragmatisme. Elle répond à un esprit cartésien Si vous y croyez, vous l'appliquez très facilement. ». Gérard Kervendal, directeur de l'usine Henkel de Nemours (77) est devenu un adepte de la méthode Lean. C'est presque une méthode de pensée. Comme d'autres il a été séduit par la renommée de Toyota en matière d'efficacité. L'entreprise japonaise qui a attaché son nom à la méthode TPS est le pionnier et le promoteur de ce type de méthodes.

1er PILIER : LA RÉOLUTION DES PROBLEMES

Les actions (5S, TPM...), bâties sur le TPS ont été lancées début 2004 sur le site Henkel de Nemours, avec l'objectif d'être le meilleur sur les trois critères: qualité, coût, services. La TPM dont le 5S constitue la base de l'opération d'amélioration continue, comprend quatre piliers prioritaires: des améliorations ciblées par la résolution des problèmes, la maintenance autonome, la maintenance préventive et la formation du personnel opérationnel. La direction du site désigné un manager dédié à 100 % à l'opération et créé en janvier 2005 un service d'amélioration continue, Avec des responsables choisis dans le « staff » et venant d'horizons divers: service maintenance, bureau études, chef de quai, RH. Deuxième étape : la définition de la structure. Elle repose sur une forte implication de la direction (une demi-journée par semaine consacrée au projet, la première année), l'intégration de l'encadrement dans les chantiers, la mise en place d'un comité de pilotage dont le directeur d'usine est le responsable. Le principe a été d'élargir la démarche progressivement. La résolution des problèmes (1^e pilier) a d'abord été ciblée sur une ligne, puis étendu à l'usine et ensuite aux services « hors production », et enfin aux fournisseurs.

UN MANAGER NON TECHNICIEN

La mise en place de la démarche Lean, durant l'année 2004, a représenté 19 jours de formation pour le manager, 45 jours de consulting (Lean Training Sarl) et 25 chantiers. De l'avis du directeur, le choix du manager est le plus délicat : "plutôt que quelqu'un qui connaisse la technique, mieux vaut une tête bien faite », la choix s'est porté, à Nemours, sur la DRH passée il faut le noter, directrice de la production, suite à cette expérience. Les chantiers avaient objectif de s'approprier la méthode, de pouvoir la déployer dans tous les services. » Les résultats ne sont pas venus tout de suite ». G. Kervendal ne cache pas qu'au début, on est déçu. Au fur et à mesure de l'avancement de l'opération, Henkel a procédé par certification officielle des zones de production de l'usine. L'indicateur de l'efficacité brute (OEE), a été abattu d'un facteur correctif tenant compte de la complexité des lignes du site, On parle donc à Henkel Nemours, site de très grande taille (50000 m², de MOEE basé sur des critères spécifiques.

15 % D'EFFICACITE EN PLUS

La résolution des problèmes a été efficace à plus de 80 %. Sans mettre de gros moyens. Les actions ont porté en priorité sur la chasse au gaspillage (déplacements inutiles entre autres). Chaque ouvrier avait à noter sur une fiche (bleue) les anomalies qu'il constatait. Pas trop de tableaux, trois niveaux hiérarchiques seulement, une communication permanente... font partie des conditions de réussite. Les résultats financiers sont moins facilement mesurables: + 15 % d'efficacité et taux de déchets divisé par deux. Mais rappelle G. Kervendal, c'est une démarche d'amélioration continue (roue de Deming). Il n'y a pas eu d'investissements lourds, « 9 fois sur 10 c'est du bon sens ».