

CHAPITRE 16

LEAN & QUALITÉ

Qualité et innovation sont deux composantes de la performance d'une entreprise. La synergie entre les deux a souvent été mise en question. Nous avons, d'un côté, la qualité portée notamment par les normes qui structurent et rationalisent la vie de l'entreprise, et, de l'autre côté, l'innovation pour laquelle on encourage la créativité. Continuer à les opposer est certainement une erreur, leur complémentarité devenant de plus en plus évidente. Des études récentes montrent, en effet, que plus une entreprise est engagée dans la voie de la normalisation, plus elle innove. En effet, la structuration qu'apporte une norme sert aussi la performance de l'innovation dans sa mise en oeuvre. Le lean management, comme la qualité, est basé sur l'amélioration continue. Avec son cortège d'outils et de méthodes, son intégration est vécue par de nombreuses entreprises, notamment celle de tailles réduites, comme étant elle-même une innovation organisationnelle.

REPÈRES



Danièle Huet-Kouo, consultante internationale en management de la performance

Danièle Huet-Kouo est consultante internationale en stratégie et performance pour de nombreuses entreprises. Elle intervient aussi comme experte sur des parcours de formation dans différents établissements d'enseignement supérieur. Elle est membre de différents groupes de réflexion à l'AFNOR.

Tout d'abord, en quoi consiste la normalisation ?

L'activité de normalisation est gérée en France par l'AFNOR (Association française de normalisation). L'AFNOR représente la France au niveau international notamment auprès de l'ISO (Organisation internationale de normalisation) et du CEN (Comité européen de normalisation). En entreprise, une norme est un ensemble de règles de conduite qui fixe les conditions de réalisation d'une opération. Ces normes répondent à des principes : représenter l'état des bonnes pratiques à un moment donné, représenter un consensus. Une norme n'est généralement pas imposée, chaque structure choisit de l'appliquer ou non. Enfin, les normes naissent de la volonté d'entreprises et d'organismes partageant un intérêt commun.



Autant l'inventeur n'a pas besoin de structure pour être créatif, bien au contraire, autant l'innovation a besoin de cadre. Les normes permettent de rationaliser les processus d'une entreprise.



La création de normes est un enjeu important ?

Celui qui crée une norme et parvient à l'imposer possède effectivement un atout stratégique évident. C'est un avantage concurrentiel énorme parce que l'on définit ainsi les règles de fonctionnement d'un marché.

Mais attention, le principe de consensus fait qu'une norme est bénéfique à une majorité d'acteurs. Toute norme est avant tout un travail collaboratif.

Existe-t-il un lien entre innovation et normalisation ?

Il faut être clair sur la définition d'une innovation qu'il ne faut pas confondre avec une invention. Autant l'inventeur n'a pas besoin de structure pour être créatif, bien au contraire, autant l'innovation a besoin de cadre. Les normes permettent de rationaliser les processus d'une entreprise. Lier la performance en innovation d'une organisation et la normalisation est un débat ancien. Si on prend la norme ISO 9001, elle a longtemps été vécue comme une contrainte pour les entreprises. Mais des études récentes, notamment celles menées par la chaire « Cercle Performance des Organisations » de la fondation Paris-Dauphine, ont montré un lien évident entre performance de l'innovation et normalisation (source : www.fondation-dauphine.fr). Leurs premières conclusions sont les suivantes : « En analysant un échantillon de 1 146 entreprises industrielles françaises de 20 salariés et plus, l'étude démontre que les entreprises les plus performantes en matière d'innovation sont celles qui sont certifiées selon la norme ISO 9001. Ces conclusions s'appuient sur plusieurs indicateurs en matière d'innovation qui sont meilleurs pour les entreprises certifiées ISO 9001 : la part des dépenses en recherche et développement, la proportion de produits nouveaux ou améliorés sur le marché, le chiffre d'affaires généré par ces mêmes

produits, le nombre de projets innovants, les nouveaux procédés technologiques etc. ».

S'engager dans une démarche de certification est donc un facteur stimulant pour innover ?

Effectivement, les études montrent qu'il y a un lien direct entre le fait d'être certifié ISO 9001 et le budget alloué à la R&D. Le fait d'être certifié montre aussi une rigueur administrative et financière ce qui permet, par exemple, un accès plus facile au CIR (Crédit impôt recherche). Or, en France, nous sommes en déficit d'entreprises certifiées. Pour un peu plus de 175 000 entreprises entre 10 et 2 000 salariés, seules 30 000 ont une certification contre 55 000 en Allemagne. La promotion de la certification est donc aussi la promotion indirecte de l'innovation.

Nous parlons de la norme ISO 9001, mais il existe des normes directement liées à l'innovation ?

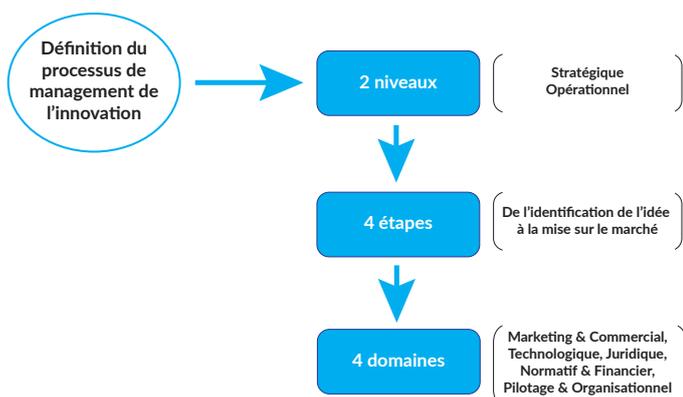
Il existe quatre fascicules documentaires sur le thème de l'innovation et de la créativité :

1. Le guide de mise en œuvre du management de l'innovation (FD X50 271)
2. Le guide de mise en œuvre d'une démarche d'innovation ouverte (FD X50 272)
3. L'intégration du développement durable dans le management de l'innovation (FD X50 273)
4. Le management de la créativité (FD X50 274)

Ce sont des guides qui proposent uniquement des outils et des méthodes. Ce ne sont pas des exigences mais des recueils de bonnes pratiques pour guider la réflexion sur une thématique. Cela permet de progresser sans tâtonner.

Que va-t-on trouver dans le guide de mise en œuvre de management de l'innovation (FD X50 271) ?

Ce guide propose une vue globale des processus de management de l'innovation à deux niveaux : stratégique et opérationnel. Il décrit ensuite, étape par étape, ce que l'entreprise doit mettre en œuvre pour un management de l'innovation. Suivre ces étapes permet de s'assurer que toutes les bonnes questions ont été posées : est-ce que quelqu'un a déjà déposé un brevet concernant mon innovation ? Ai-je bien tout pris en compte dans le financement de mon projet ? ...



© Adapte

A qui est destiné ce guide ?

La cible est principalement les PME et les ETI. Les grandes organisations sont généralement déjà structurées dans leur management de l'innovation en mettant en place, par exemple, une gestion de portefeuille de projets innovants. L'enjeu important pour les PME et ETI est de mettre en relation la stratégie globale de l'entreprise et la stratégie de l'innovation. En effet, une organisation est performante en termes d'innovation lorsque celle-ci est pleinement intégrée aux différents processus.

Comment une PME peut intégrer cette démarche ?

Une PME peut développer le guide de mise en œuvre de management de l'innovation seule ou avec l'aide d'un consultant. Une étape peut se révéler primordiale : la mise en place d'une cellule dédiée à l'innovation qui a le pouvoir de gérer les arbitrages en fonction de la stratégie de l'entreprise. En effet, dans une PME, il y a toujours la tentation d'être happé par le quotidien au détriment du moyen et long terme. En l'absence de ressources concentrées sur ce sujet, le développement de l'innovation avance mais de façon chaotique.

Quel est l'avenir de ce guide ?

C'est pour l'instant un guide proposé par l'AFNOR destiné aux entreprises françaises. Cependant, le management de l'innovation va devenir prochainement une norme de management au sens de l'ISO, donc internationale. D'autres pays comme le Brésil ou l'Allemagne travaillent aussi dans cette direction. Les Etats-Unis, qui se positionnaient jusqu'alors en observateurs, sont passés en statut opérationnel. Il semble donc évident que l'innovation va être de plus en plus présente dans la normalisation dans les prochaines années. La nouvelle norme ISO 50501, Management de l'innovation, basée sur la même structure que la norme ISO 9001 devrait être publiée courant 2017.



Christophe Renault, chargé d'affaires, Coupery & Masson

Coupery & Masson est une entreprise de mécanique de précision d'une trentaine de personnes. L'entreprise, composée de salariés hautement qualifiés, possède plus de cinquante ans d'expérience dans ce domaine. Elle réalise de l'usinage sur tous métaux, des alliages et des plastiques. Elle est également spécialisée dans le taillage d'engrenages. L'ensemble de sa production de pièces complexes est fait en interne, dans l'usine de Saint-Thibault des Vignes (77). Ses clients sont des entreprises de l'aéronautique, de l'automobile, de l'imprimerie... Sa réactivité lui permet de fabriquer toute quantité de pièces du prototype à la grande série.

COUPERY & MASSON
MECANIQUE PRECISION & TAILLAGE D'ENGRENAGES

Vous avez entamé une démarche de certification ISO 9001 (version 2008). Qu'est-ce qui a poussé à vous lancer ?

Nous avons deux besoins. Tout d'abord, la certification ISO 9001 va nous permettre de nous diversifier en allant chercher de nouveaux clients. Cette certification va nous amener effectivement une crédibilité pour démarcher. D'ailleurs, plus qu'une crédibilité, c'est aussi souvent une condition obligatoire pour pénétrer certains secteurs. Ensuite, cette démarche interne répond à un besoin de structuration. Nous avons une croissance importante qu'il faut maîtriser. La démarche qualité est vécue comme une innovation managériale.

Comment cette démarche s'est-elle construite ?

Ce projet a mûri lentement au fil des rencontres dans différents réseaux. Nous travaillons, par exemple, sur le programme ACAMAS afin de travailler sur nos forces et nos faiblesses (*note : « ce programme est mené en coopération par la FIM, Fédération des industries mécaniques et le Cetim. Il est destiné aux entreprises de moins de 250 personnes et constitue un outil de mutation structurelle face à la mondialisation » ; www.cetim.fr*). Ces contacts nous ont amenés à nous positionner sur cette démarche. Ensuite, le choix du consultant est important. C'est un lien de confiance qui doit s'instaurer. Nous avons vu plusieurs personnes avant de nous engager. Pour le financement, le consultant que nous avons sélectionné est agréé en tant que formateur, ce qui permet une prise en charge partielle par l'ADEFIM.

Combien de temps cette démarche vous a-t-elle pris ?

Le projet a duré 8 mois de fin juin à fin janvier. Il y avait 11 journées d'accompagnement prévues et au final nous en avons réalisé 10, ce qui fait en moyenne 1 à 2 réunions par mois. Le consultant nous a proposé une démarche innovante en terme de certification ce qui a permis de réduire la durée du projet.

Pour une entreprise de 30 personnes, une certification ISO est un projet conséquent. Quelles ressources avez-vous déployées ?

Nous n'avons effectivement pas de responsable qualité au sein de l'entreprise. J'ai suivi moi-même une formation et nous avons également embauché un apprenti qui nous aide à gérer la qualité au quotidien. De plus, les responsables de processus sont fortement impliqués dans la démarche. Tous les salariés sont

conscients que cette étape est importante pour l'avenir de l'entreprise. Il y a donc une émulation sur ce projet, ce qui crée une cohésion au sein de l'entreprise. Enfin, je dois signaler que nous n'avons pas eu de résistance au changement car pour la plupart des salariés, la certification est transparente.

La démarche
qualité est vécue
comme une innovation
managériale.

Quels sont les résultats de cette démarche ?

Les retombées positives de ce projet sont nombreuses. Premièrement, l'objectif de structuration est atteint. Nous avons une vision globale de nos processus avec les indicateurs associés, ce qui nous autorise un pilotage approprié de nos activités. Par exemple, nous nous sommes améliorés sur le suivi des commandes clients ou la gestion des réclamations clients. Deuxièmement, cela nous conforte dans nos prévisions de développement. Même s'il est encore trop tôt pour parler de gains financiers, nous voyons des opportunités pour de futurs contrats. Troisièmement, ce projet d'entreprise est vécu comme une véritable innovation organisationnelle qui contribue au développement de la culture innovation dans notre PME.



© Coupery & Masson



Guillaume Pain, Directeur général, Le Joint Technique

Le Joint Technique est une entreprise familiale fondée il y a plus de quarante ans par un expert du caoutchouc, Henri Pain. C'est une société française spécialisée dans la fabrication de joints et de pièces techniques d'étanchéité en élastomères, silicone et caoutchouc. L'entreprise propose une large gamme de produits standards et développe avec ses clients des joints sur mesure pour répondre à des problématiques variées. Les produits très techniques, qu'elle conçoit, intéressent en priorité les grands constructeurs automobiles et les équipementiers, mais aussi les professionnels de l'appareillage médical, de l'électricité et de l'électronique. Installés en région Rhône-Alpes, elle emploie une quarantaine de salariés dans l'hexagone mais possède aussi des sites de production en Tunisie et en Chine (Joint-Venture à Shanghai). Ses concurrents sont avant tout situés en Chine et dans les pays de l'Europe de l'Est.



Comment l'entreprise a évolué vers « l'excellence organisationnelle » ?

En 2012, une démarche Lean a été mise en place grâce à l'accompagnement de THESAME, réseau technologique pour les entreprises en mécatronique, productique et management de l'innovation dans la région d'Annecy. Franck Duc, chef de Projet et expert Lean THESAME a travaillé avec nous sur cette démarche. C'est un ingénieur ECAM, en partenariat avec l'ITII de Lyon. Cette démarche Lean conçue par THESAME et appelée EXOR s'est déroulée en entreprise sur la période 2012-2015.

La mise en place de cette démarche a-t-elle entraîné de profondes modifications dans l'organisation de l'entreprise ?

Effectivement, ces trois années ont vu la disparition d'un management très centralisé et donc de certains repères dans l'organisation interne. La fonction de responsable de production a disparu, le directeur industriel s'est vu confier la qualité, et les équipes de production se sont réorganisées en UAP (Unités autonomes de production) afin de favoriser l'autonomie. L'organisation de l'entreprise a été mise à plat et reconfigurée en sept îlots (développement, logistique, vente...). Dans les ateliers, beaucoup de cloisons ont été abattues. Les opérateurs ont travaillé eux-mêmes sur la réorganisation des ateliers avec un déplacement des machines. Au sein du bureau d'études, deux modes de travail coexistent : le mode projet pour des développements de nouveaux produits, le mode solution afin de répondre rapidement à des demandes client.

Tous les collaborateurs ont-ils adhéré au projet ?

En raison de ses marchés, l'entreprise travaille sur le plan de la qualité avec les normes ISO/TS 16949 et ISO 9001. Pour des raisons de cohérence, une fusion de la démarche amélioration continue et de la démarche qualité a eu lieu, ce qui n'a pas été neutre puisque certaines personnes n'ont pas adhéré et ont quitté l'entreprise. Cependant, le rôle des cadres a été prépondérant dans la mise en place de la démarche Lean. De plus, à mi-parcours du programme, l'entreprise a également travaillé avec des mastériens (Mastère Spécialisé manager de l'amélioration continue).

Deux d'entre eux se sont rendus dans l'entreprise et ont aidé à la mise en place de cette démarche Lean. Mais ce qu'il faut retenir est l'implication des salariés dans leur grande majorité. Quand les gens font, ça marche et c'est pérenne. Ce qui est essentiel c'est d'instaurer un climat de confiance.



La priorité est de donner du sens à toute cette évolution organisationnelle de l'entreprise.



Quels sont les fruits de cette démarche selon vous ?

Les résultats sont nombreux. Tout d'abord, la satisfaction du personnel a grimpé de 10 points dans le bilan annuel. Ensuite, sur le plan économique, 40 % du CA a été renouvelé en termes de produits. Nous prévoyons une croissance organique à deux chiffres pour les cinq années à venir. Enfin, la satisfaction client concernant la qualité du service est de 97 %.

Et en ce qui concerne l'avenir...

Sur les trois dernières années, 25 % du CA a été investi dans la modernisation des moyens de production (robotique, contrôle par vision) et de conception. Aujourd'hui, la priorité est de donner du sens à toute cette évolution organisationnelle de l'entreprise. La priorité n°1 est les hommes et les femmes qui représentent 60 % de la valeur ajoutée de l'activité. L'entreprise travaille également désormais sur trois axes de croissance : développer l'expertise métier sur chaque technologie, innover et échanger avec son écosystème.



ZOOM LA DÉMARCHE LEAN COMME VECTEUR D'INNOVATIONS

La démarche Lean est une démarche structurante vers l'excellence opérationnelle. Depuis son apparition à la fin des années 80, elle s'est développée progressivement dans l'industrie. Les industries de production de masse, notamment l'automobile, ont rapidement adapté ces méthodes et outils. Issus pour un grand nombre du Toyota Production System (TPS), beaucoup d'entreprises les utilisent déjà : le 5S, méthode de rangement et d'ordonnement, le SMED, méthodologie d'optimisation des changements de série, le Kanban qui permet d'optimiser les flux logistiques... Leur efficacité dans la chasse aux gaspillages n'est plus à démontrer. Ces outils sont aussi faciles à appréhender : ils proposent des objectifs clairs, des démarches structurées. Les difficultés de déploiement résident généralement ailleurs : résistance au changement, organisation historique peu adaptée, ressources matérielles ou humaines mal définies... Pour un grand nombre d'entreprises qui développent cette démarche, le défi devient organisationnel. Passer d'un système directif à un système collaboratif doit être géré comme un projet innovant par le management.



CE QU'IL FAUT RETENIR

LES POINTS ESSENTIELS

- **Plus une entreprise est engagée dans la normalisation, plus elle est performante dans ses projets d'innovation.**
- **Quatre fascicules documentaires sur l'innovation et la créativité sont proposés par l'AFNOR.**
- **Le guide de mise en œuvre du management de l'innovation FD X50 271 permet à l'entreprise de structurer ses processus liés à l'innovation.**

L'AFNOR gère en France l'activité de normalisation. Au niveau international, les normes ISO sont les plus répandues. Le lien est désormais établi entre la normalisation d'une organisation et sa performance dans l'innovation. En effet, et c'est notamment le cas pour la norme ISO 9001, la démarche de certification nécessite une rigueur qui sert aussi au développement des projets innovants. Pour les

PME, réfléchir sur ses processus, les identifier, les optimiser est une structuration qui permet de se développer.

Concernant l'innovation, l'AFNOR propose des guides, comme le guide de mise en œuvre du management de l'innovation (FD X50 271). Ces guides sont bien sûr moins contraignants qu'une norme mais ils proposent les étapes nécessaires vers une innovation performante.

S'engager dans une démarche de certification, comme dans une démarche d'excellence opérationnelle telle que le lean est en soit une innovation organisationnelle pour nombre d'entreprises, notamment les PME. Définir clairement sa stratégie, combattre les idées reçues, abattre les cloisons, ces projets sont effectivement de véritables challenges innovants.



EN SAVOIR PLUS

-> La chaire « Cercle Performance des Organisations » de la fondation Paris-Dauphine a été créée en 2012 avec le soutien du groupe AFNOR. Son objectif est de contribuer à l'avancée des connaissances dans la gestion de la performance des organisations dont notamment mesurer l'impact des systèmes de management (ISO 9001, ISO 14001...) sur le fonctionnement d'une organisation et ses performances : www.fondation-dauphine.fr.

-> Le site Internet du groupe AFNOR avec toutes les informations concernant en particulier la normalisation et la certification : www.afnor.org.

-> Le site Internet de l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) qui établit et publie les normes internationales et présente de façon détaillée toutes les normes ISO dont les plus répandues comme l'ISO 9001 et l'ISO 14001 : www.iso.org.