

Synthèse de la réunion Afope du 17 décembre 2015

« L'excellence opérationnelle »

L'excellence opérationnelle est la capacité d'une entreprise à mettre en œuvre un système de management destiné à l'amélioration durable de sa compétitivité, en créant toujours plus de valeur pour ses clients, ses employés, ses actionnaires et ses partenaires.

Ceci n'est pas une théorie : la bonne pratique reconnue de l'excellence opérationnelle est un reflet majeur de la bonne gouvernance de l'entreprise. Cependant, dans notre environnement en perpétuelle évolution, les systèmes d'excellence opérationnelle doivent être continuellement challengés. Ce n'est pas un « long fleuve tranquille » mais c'est la clé de la compétitivité et de la performance.

Trois témoignages illustrent cette thématique.

1. Intervention de Boris EVESQUE, directeur du Technicentre TGV de Lyon

Le Technicentre TGV de Lyon a entamé en 2012 des expériences Lean dans son établissement. L'enjeu est fort compte-tenu du budget de maintenance des TGV. Environ 150 TGV Sud Est sont entretenus entre les Technicentres de Lyon et Paris. Les opérations de maintenance durent de 45 mn à 5 jours. En termes de main d'œuvre, ces opérations peuvent nécessiter de quelques heures à 800 heures de travail. Le Technicentre TGV de Lyon emploie 410 collaborateurs.

Le déclencheur de la démarche en 2011 a été une volonté de la direction générale SNCF de développer les fondamentaux, avec le déploiement d'un Système de Production du Matériel, le SPM. Le SPM s'appuyait alors sur 5 composantes : les standards et outils de l'excellence opérationnelle, les référentiels de management des équipes de production, les projets de performance impliquant des équipes à taille humaine (<20 p) sur des chantiers d'amélioration continue, la formation / montée en compétences des collaborateurs, les processus et systèmes d'information.

Fin 2011, le Technicentre de Lyon est motivé par la démarche du groupe et lance de nombreux essais dans l'utilisation des outils entre 2014 et 2015, avec une ambition de devenir une référence au sein de la SNCF.

Les objectifs visés sont :

- d'améliorer en permanence la **valeur pour le client**,
- par le **développement des collaborateurs**
- en garantissant la **performance financière**.

Il s'agit de **MANAGER PAR LE TERRAIN**. Cela passe d'abord par une clarification de l'objectif :

- Traduire sur un plan opérationnel la performance et l'afficher pour une appropriation par tous,
- Faire entrer le client partout en l'intégrant dans les résultats des équipes et en utilisant le management visuel,
- Comprendre l'impact de ses processus sur ses clients, par une représentation visuelle.

La transformation Lean a aussi pour but d'utiliser toutes les ressources intellectuelles et expertises à disposition afin de **trouver tous les leviers de performance possible**. Donc faire réfléchir tout le monde, en collectant les idées sur des tableaux muraux, par **une action volontaire de chacun d'aller inscrire ses suggestions de pistes d'amélioration**.

Cette approche a été appliquée sur la sécurité et l'environnement de travail, avec la méthode 5S (Trier, Ranger, Nettoyer, Standardiser, Pérenniser).

Ces sujets de sécurité et environnement de travail, qui constituent le quotidien des équipes, sont un bon point d'entrée dans la démarche Lean : facile et rapide. Puis il s'est agi de former individuellement, par la résolution quotidienne de problème, en visant la maîtrise des gestes de base. Ces formations ont lieu dans l'atelier.

La démarche a également transformé le management en favorisant la réflexion en équipe.

Il s'agit **d'apprendre à améliorer en équipe les méthodes de travail** (Kaizen en 6 points) :

- Les équipes allouent 1 heure par semaine pour avancer une étape sur un point d'amélioration, ce qui conduit à traiter un sujet en 6 semaines,
- La dynamique est entretenue par le manager qui parle avec l'équipe de l'avancement de sa démarche. Cette « visite Kaizen » est planifiée.

Il s'agit également **d'apprendre à affronter ensemble les problèmes sur le terrain**. Tous les lundis matins, un rituel est organisé avec la présentation au CODIR, en 45 mn, d'un support A3 avec le programme de maintenance des rames de la semaine passée, les objectifs de performance attendus, les résultats atteints et les problèmes rencontrés, avec une visite des problèmes sur le terrain.

L'autre pratique mise en place sur l'équipe de direction est **d'avoir en permanence un sujet de réflexion transverse en cours**.

Pour soutenir la démarche, un système de management structuré, dynamique et orienté terrain est mis en place :

- Point 5mn
- Point Lead-Time puis 30 mn visite du problème sur le terrain,
- Visite terrain Kaizen équipe 20 mn quotidienne
- Tournée terrain équipe 2h hebdomadaire
- Présentation A3 des indicateurs en équipe de direction 45 mn tous les lundis
- Point performance 1h mensuel

Le glissement managérial visé est d'aller d'un management qui règle les problèmes et refond les process à un management qui **amène l'amélioration continue pensée par les équipes**.

Des potentiels d'amélioration sont à exploiter, notamment sur :

- la satisfaction clients,
- le nettoyage des rames qui stagne depuis plusieurs années autour de 85-88% de satisfaction,
- la forte instabilité du temps de traversée au Technicentre des rames en maintenance longue, qui restent parfois le week-end,
- la rotation des stocks qui est insuffisante avec 2 mois de stock à date.

A l'échelle de la SNCF, la démarche a été déployée sur les 39 établissements Technicentres, avec des niveaux de maturité et des orientations différentes.

La démarche n'a pas été présentée aux collaborateurs par des formations et sensibilisations. **Elle s'est mise en œuvre par la preuve et l'action sur le terrain**.

Les **vrais leviers d'amélioration portent sur des petits sujets**. Plus le problème à traiter est gros, moins on arrive à le traiter.

2. Intervention de Gabriel CHENEVOY, directeur délégué de l'Excellence opérationnelle, SNCF groupe

La démarche d'excellence opérationnelle mise en œuvre au sein du groupe doit permettre à la SNCF d'être en 2020 la référence de l'excellence mondiale des services de mobilités, avec 4 grands objectifs d'amélioration :

1. La satisfaction client
2. La qualité de vie au travail et le traitement des irritants agents
3. La performance des processus de production et de services
4. La contribution aux objectifs économiques d'excellence 2020

Un axe fort de développement pour la SNCF en 2014 et 2015 est le standard de management terrain :

- Savoir synthétiser la contribution de l'équipe sur un panneau mural,
- Lister et piloter les principaux indicateurs de performance associés,
- Savoir repérer les problèmes sur le terrain,
- Etre capable de traiter localement l'essentiel des problèmes et faire traiter vite et efficacement ceux qui doivent être remontés.

Le rôle du manager opérationnel est :

- de prendre ses « douleurs » comme points d'appui du progrès dans son équipe,
- Proposer des projets qualité sur des processus ou maillons de processus faibles,
- S'appuyer sur les experts et en désigner à former dans son équipe,
- Porter l'esprit de changement de l'amélioration continue,
- Etre exemplaire sur le déploiement des standards de management.

Parmi les exemples de projets significatifs menés au sein de la SNCF :

- Des projets d'amélioration des fondamentaux de la production, avec les exemples de la gestion du terminus de Mitry (méthode Kaizen) qui a permis la baisse de 50% du retard moyen des trains au départ de Mitry et un bonus STIF de 40 K€, ou l'amélioration de l'information voyageurs au départ de Paris Gare de Lyon (méthode DMAIC : Définir, Mesurer, Analyser, Améliorer, Contrôler)
- Des projets valorisables en euros moyennant une duplication sur d'autres établissements, telle l'optimisation du diagnostic en ligne et l'orientation des rames lors de pannes matériel sur le réseau Transilien (méthode DMAIC),
- Des projets directement valorisables en euros, tels que l'amélioration du processus de validation des notes internes pour les achats inférieurs à 3 M€ (méthode DMAIC)

Aujourd'hui, l'excellence opérationnelle est au cœur de la stratégie de l'entreprise, avec une formation d'effectifs en central et dans chaque branche. 2 500 personnes sont formées aujourd'hui avec une cible de 3% de l'effectif groupe en 2020.

Pour les 3 prochaines années, les 4 axes prioritaires de la démarche sont les suivants :

- Favoriser l'exemplarité excellente opérationnelle des dirigeants et managers. L'élan donné, au sein de l'entreprise par Guillaume PEPY et l'ensemble des managers est impressionnant,
- Renforcer les convictions sur l'excellence opérationnelle en générant des résultats sur des sujets à forts enjeux et en communiquant,
- Ancrer les changements réalisés dans le fonctionnement courant et les structures habituelles,
- Développer les talents et le savoir-faire en excellence opérationnelle des chaînes hiérarchiques et des équipes.

3. Intervention de Philippe JOMBART, directeur général de Renault Consulting

RENAULT Consulting, cabinet de conseil interne du groupe RENAULT, a été créé il y a 26 ans par Raymond LEVY pour développer la culture de qualité totale au sein du groupe. L'excellence opérationnelle fait partie de l'ADN de RENAULT Consulting qui intervient dans tous les secteurs de l'entreprise.

La vision de la démarche est de créer de la valeur et de l'efficacité pour le client.

Le modèle de TOYOTA a deux fondamentaux : le progrès permanent et le respect permanent (du client et des collaborateurs).

Quelques retours d'expérience issus de RENAULT ou d'autres entreprises illustrent cette démarche :

- **Le client d'abord : l'exemple de RENAULT RETAIL GROUP :**

La distribution d'un véhicule représente 30% du coût d'un véhicule. La performance du processus de commercialisation incluant l'essai du véhicule est donc essentielle.

Le parcours du client RENAULT doit évoluer pour mieux répondre à ses attentes. L'essai véhicule est une attente majeure du client, mais RENAULT n'est pas bien perçu et compétitif. Le zoom fait sur la réalisation de l'essai véhicule a mis en avant la nécessité d'aller voir sur le terrain comment les choses se passaient réellement, prendre le temps d'éduquer les équipes à l'impact sur le client.

La démarche a abouti à la création des essais PLUS PLUS, qui s'est accompagnée de la mise en place d'un parc de véhicules d'essai en cohérence avec les attentes des clients, une promesse client avant, durant et après l'essai, la promotion sur les sites web, un outil de prise de rendez-vous en ligne, un planning partagé et une formation des forces de vente.

Le résultat est concluant avec une satisfaction client supérieure à 90% et un taux de transformation des essais en ventes multiplié par 2.

- **Un système de management aligné : la démarche Total Quality Management de RENAULT**

La démarche engagée a pour double objectif d'ancrer la qualité chez RENAULT et d'accélérer et renforcer le déploiement du plan 2017-2020 par un projet d'excellence opérationnelle visant à créer de la valeur pour le client, rendre l'ensemble de l'entreprise plus agile, simple et fiable dans ses engagements de délais, et prenant en compte la dimension managériale et humaine.

La mise en place d'un système de management aligné est une recommandation essentielle à la réussite d'une telle démarche. Au sein d'une entreprise ayant différentes entités, il convient de mettre en place un programme Total Quality management en veillant à parler le même langage, utiliser les mêmes outils, car cela crée des convergences qui permettent de transcender les différences culturelles.

- **Une approche centrée sur l'humain : l'excellence opérationnelle à l'hôpital :**

Certains hôpitaux privés américains se sont lancés dans des démarches d'excellence opérationnelle visant à réduire l'attente des clients jusqu'au point de supprimer complètement les salles d'attente.

Pour emmener tous les collaborateurs (médecins, infirmiers et administratifs) de l'hôpital, le consensus a été recherché auprès du comité de direction. Il a été obtenu au bout de 15 mois et ceux qui n'ont pas adhéré sont partis. Il a fallu également entraîner dans la démarche tous les métiers, en leur démontrant l'intérêt qu'ils allaient y trouver. Ce travail de convergence a duré 15 mois, avec la participation des parties prenantes : syndicats (éléments moteurs de la transformation), management de proximité et management intermédiaire.

Il s'est accompagné de la création d'une culture commune, se traduisant par des principes clés (valeurs et comportements associés) dont les intitulés sont le fruit d'un consensus.