



OPEX

VERSION #1
HIVER 2014

OPEX, qui signifie
Excellence opérationnelle,
est le bulletin du *Système
de production Meggitt*
(MPS—Meggitt
Production System).

4 Rajeuni



6 Du sceptique
au convaincu



7 L'opinion de
deux femmes
en blanc



LIVRAISON À TEMPS (OTD – ON-TIME DELIVERY)

~~80%~~ 98%

CARNET DE COMMANDE

£1,500,000~~0~~

OFFRES EN RETARD

~~10~~

Quoi qu'on en dise, le Système de production Meggitt (MPS—Meggitt Production System) change déjà la physionomie de Meggitt.

Un quart des sites de Meggitt ont déjà commencé leur avancée vers le MPS. Cinq sites sont sur le point de célébrer la mise en place réussie de la zone rouge, une première étape de l'avancée Meggitt vers l'excellence opérationnelle.

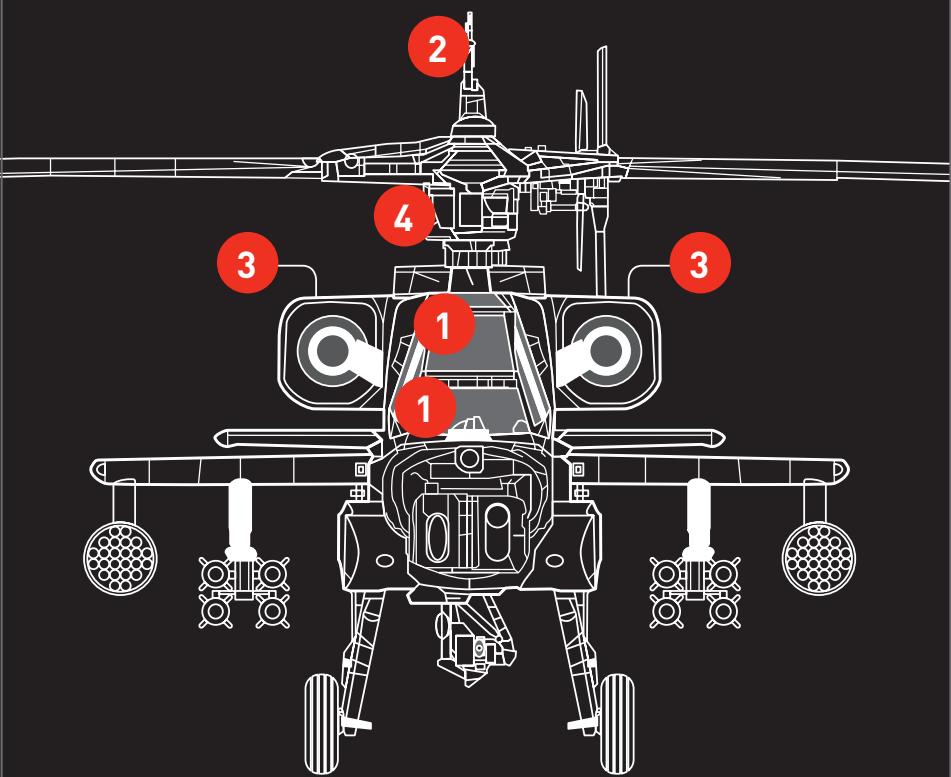
Nous avons visité le site pilote Meggitt Avionics et avons discuté avec les membres du personnel pour comprendre comment ils s'y sont pris pour parvenir à mener leurs activités d'une façon plus affinée, plus performant et plus réactive.

Au coude à coude :

Tous se bousculent pour sortir les premiers de la zone rouge : Meggitt Avionics, MCS Corona, Meggitt Training Systems, Atlanta, Securaplane, MSS Fribourg

MEGGITT

BOEING APACHE AH-64D & AH64E



QUE FABRIQUE MAV

Le parcours de Meggitt Avionics illustre les 150 ans d’histoire du développement de l’avionique, depuis le moment où notre fondateur, le Signor Negretti, a pour la première fois utilisé son altimètre dans une montgolfière. Aujourd’hui, la société est bien connue pour sa conception et sa fabrication d’écrans de poste de pilotage, de produits de données aérodynamiques spécialisés et de systèmes de survie.



1

Systèmes de visualisation de secours—Systèmes légers, compacts, qui fournissent toutes les données de vol essentielles : assiette altitude, vitesse de l’air et cap, indispensable pour assurer le vol en toute sécurité d’un avion dans un cas d’urgence. Plus de 6 000 de ces systèmes sont à ce jour en service.



2

Magnétomètre de l’indicateur de cap— Une unité autonome à microprocesseur qui fournit des informations numériques sur le cap.



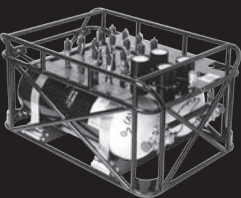
3

Centrale de mesure aérodynamique d’hélicoptère—Équipée d’un tube de Pitot pivotant permettant de mesurer la vitesse de l’air sur trois axes et jusqu’à zéro nœud en survol.



4

Calculateur intégré des données anémométriques—Robuste, éprouvé et extrêmement fiable. Plus de 5 000 de ces calculateurs sont à ce jour en service.



Circuits d’oxygène pour pouvoir respirer en haute altitude lorsque l’avion n’est pas pressurisé.



Soyez les bienvenus à la première édition d’OPEX, le bulletin de Meggitt Production System. Une majorité des lecteurs d’OPEX le savent déjà, le terme *gemba* est le mot japonais qui signifie « là où est la réalité ». Il est utilisé en terminologie Lean pour indiquer « l’endroit où la valeur ajoutée est créée ». Pour Meggitt, comme d’ailleurs pour toutes les sociétés manufacturières, cet endroit est l’atelier, là où est l’essence de tout ce qui attire nos clients et retient leur fidélité.

Meggitt Production System—L’approche simple et globale - déjà déployée dans le monde entier—que nous adoptons en ce qui concerne l’application des outils et pratiques Lean. Sa tâche est de faire en sorte que tout ce que nous faisons, et que chaque personne qui se charge de le faire, œuvrent pour parvenir à l’objectif essentiel qui consiste à soutenir « les opérateurs ». En réalité, et comme le déclare en page six Lee Barnes, le responsable de fabrication de Meggitt Avionics, la mise en œuvre du MPS est synonyme de chamboulement total de l’entreprise, à commencer par les responsables, chefs d’équipe, superviseurs de production qui, à présent, travaillent tous pour « le bien » de l’atelier. Il a donc fallu restructurer l’organisation autour de ce que nous appelons le processus de Responsabilisation quotidienne par niveau (DLA-Daily Layered Accountability), c’est-à-dire une structure consistant à convoquer très tôt le matin des réunions qui mettent en permanence l’accent sur les véritables raisons de l’existence de Meggitt, à savoir créer des produits révolutionnaires sur le marché mondial. De toute évidence, pratiquement tout ceci a abouti à la création d’une culture qui, non seulement permet à l’atelier de prendre les choses en mains, mais aussi *l’encourage* à le faire.

À l’instar de MCS Corona, Meggitt Training Systems, Atlanta, Securaplane et MSS Fribourg, Meggitt Avionics fait partie des usines déjà intégrées au MPS. La réaction dans ce cas a été extraordinaire. Chaque personne, quel que soit le poste qu’elle occupe, déclare avoir retrouvé la véritable valeur de leur travail, se savoir entendue pour la première fois, pouvoir s’adonner à ce qu’elle aime faire et pouvoir le faire plus efficacement. Dans les pages qui suivent, le personnel et les responsables de Meggitt Avionics s’adresseront directement à vous pour vous expliquer ce que le MPS représente vraiment pour eux.

Amir Allahverdi
Directeur des opérations du groupe

TABLE DES MATIÈRES

	OPÉRATIONS		
2	Si vous comprenez le concept de gestion des opérations, vous ne manquerez pas de constater la valeur du MPS Un bel éloge de Mark Crompton, Directeur des opérations	14	Si seulement nous l’avions su ... Vous venez de commencer votre avancée ? Et bien, lisez ceci
4	Rajeuni Le MPS apporte un nouvel élan à Sean Holland, le Superviseur de production	14	La sécurité d’abord Comment le MPS donne priorité à la sécurité
4	Décloisonnement dans les zones de temps réservées des DLA Le DLA est un outil de changement simple mais qui n’en est pas moins puissant		PROJET/INGÉNIERIE
6	Du sceptique au convaincu Il a suffi de quatre jours pour convaincre Lee Barnes, le responsable de fabrication	15	PL[M]PS Le responsable ingénierie, Steve Free, et John Anderson, Chef d’équipe du service développement, se concertent sur la manière dont la gestion du cycle de vie du programme cadre avec le MPS.
6	En contact avec une directrice générale Lean	16	Ne partager que les bons mots Sam Juniper au sujet des descriptions du problème
7	L’opinion des « expertes » du système MPS Viv Cane et Colleen Durrant en parlent en termes passés et en termes présents	16	Chef de file Le revoilà notre Sam. Cette fois-ci au sujet des thèmes du Travail standardisé du leader et de la résolution des problèmes.
8	Voulez-vous savoir comment marcher sur une corde raide ? Commencez par marcher La procrastination ou plus précisément la tendance à remettre une action au lendemain n’est pas dans le dictionnaire de la directrice générale, Annette Hobhouse		COMMERCIAL
9	Reconnaître les signes de dégradation Liste de contrôle d’Annette des problématiques	17	Il n’est jamais trop tard Richard Johnson, responsable des offres et propositions et Craig Roberts, agent commercial, se concertent sur la suppression des offres en retard
	OUTILS		APPROVISIONNEMENT/ACHATS
10	Une aventure dans l’espace—et le temps Sam Juniper, chef d’équipe du Développement de systèmes de production, et Phil Morris, chef de marketing technique, présents dans l’espace de travail en train de planifier les 3P (production, préparation, process)	18	Dites au revoir aux cloisonnements La responsable du service approvisionnement/achats, Rita Tobin, salue la dimension qu’offre le DLA site
	MISE EN OEUVRE DE MPS	19	Approvisionnement s’écrit avec 2 P (Performance parfaite) Comment élaborer des KPI (Indicateurs clés de performance) constructifs
12	Évolution de l’ADN du DLA A & A MPS, avec Steve Favell, responsable Opérations et Jon Bradley, Coordinateur de l’amélioration continue <i>Plus Favell et Bradley sur</i>	19	Soulagement rapide des maux de tête qu’occasionnent les accords à long terme (LTA—long-term agreement) Jamie Baxter, acheteur stratégique, explique le cheminement à suivre pour la résolution des problèmes
13	Cours de coaching Pourquoi chacun devrait « coacher » chacun		RH
		20	En phase avec l’entreprise La responsable des RH, Linda Sear, adopte le langage MPS
		21	Le AB au ZW du MPS Imprégnez-vous de la terminologie MPS à l’aide de notre glossaire ludique



Si vous vous y connaissez en gestion des opérations, vous apprécierez le MPS à sa juste valeur

Et si vous connaissez Mark Crompton, Directeur des opérations chez Meggitt Avionics, vous comprendrez qu'il s'agit là d'un véritable éloge : « Grâce à la participation à tous les échelons de la société qu'implique le MPS, je suis convaincu que nous parviendrons à inverser la pyramide (en d'autres termes, mettre le reste de l'organisation, y compris les cadres supérieurs, au service des opérateurs). Jusqu'à présent, je l'ai vu basculer et osciller. Mais cette fois-ci, elle va s'inverser. »

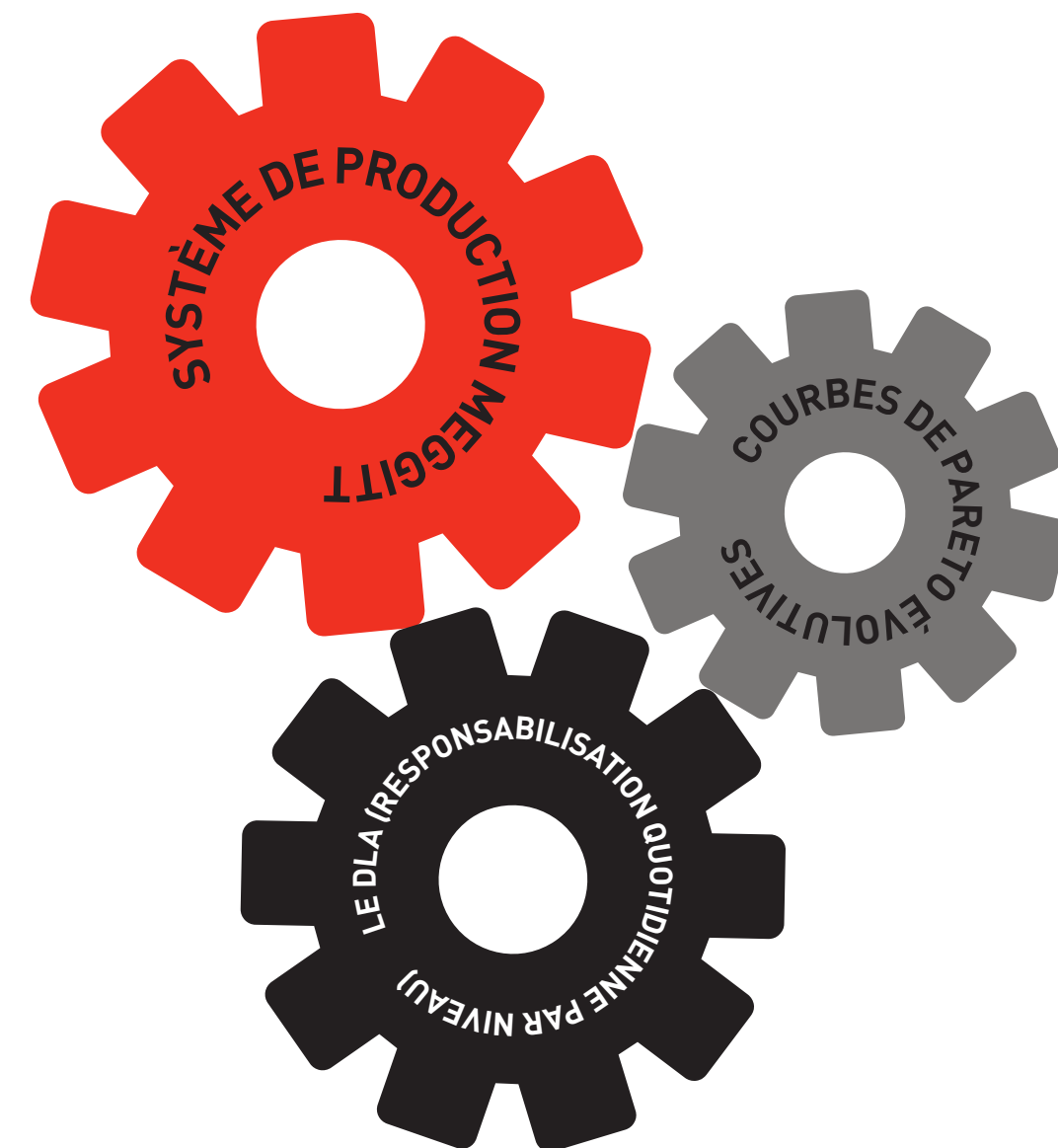
Et pourtant, Crompton était plutôt sceptique à l'origine. Mais ses doutes se sont dissipés dès le premier chantier MPS. « Lors de la première session de travail intensive réservé aux chefs de service, j'ai compris que le système de production Meggitt avait été conçu pour que des gens comme moi puissent s'appuyer sur leurs connaissances en méthodologie Lean et en amélioration continue.

Bien souvent, les sociétés se vantent d'appliquer la méthodologie Lean alors qu'en fait, elles ont recours à des initiatives ou à des solutions rapides Kaizen

Mais le travail standardisé du leader ou l'idée de « zone de temps réservée » (selon laquelle aucune réunion n'est programmée tôt le matin pour que tout un chacun puisse participer à ses réunions DLA)—pour ne citer que deux exemples—sont autant de concepts intelligents qui fonctionnent vraiment. Amir [Allahverdi], Louis [Chavez], Mike [Haney] et les autres membres de l'équipe MPS ont fait du bon travail. Il est évident qu'ils excellent dans leur domaine. Le MPS est probablement le système le mieux structuré que j'ai jamais connu. »

Une leçon venue du Japon

Précisons que Crompton en a vu plusieurs. Il a travaillé onze ans chez Aerostructures Hamble (qui fait désormais partie de GE Aviation), tout d'abord en tant que directeur des opérations, avant d'occuper huit ans le poste de directeur général. Ayant remporté un gros contrat avec Boeing, il a



eu l'occasion—tout comme son entreprise—de travailler avec Shingijutsu, un cabinet japonais d'experts-conseils créé par trois des membres fondateurs du système de production de Toyota.

« Bien souvent, les sociétés se vantent d'appliquer la méthodologie Lean alors qu'en fait, elles ont recours à des initiatives ou à des solutions rapides Kaizen. A dire vrai, c'était notre cas. Boeing faisait visiter notre usine à beaucoup de monde. Pour eux, nous étions probablement le fournisseur qui disposait du meilleur système Lean en Europe. Mais, par comparaison au MPS, nous étions à des lieux d'avoir une usine « visuelle » opérationnelle, et tout aussi loin de démontrer un engagement généralisé dans nos activités quotidiennes en utilisant un processus de type DLA. »

Sans trop réfléchir, Crompton est incapable de citer une seule personne chez Meggitt Avionics (MAV) qui ne participe pas à un processus d'amélioration continue associé au MPS.

Des débuts en usine

Si Crompton prône ce qu'il appelle « l'engagement total »,

c'est probablement parce qu'il a débuté sa carrière en usine puis en tant que jeune ingénieur. Au cours de ces années, il a vécu le déclin de l'industrie britannique des années 1980.

« Quand j'ai débuté, nous utilisions une sorte d'approche Lean, appelée la 'Méthode Time and Motion (Durée et Action) ou MTM'. Cette méthode consistait à standardiser chaque petit détail d'un procédé. On en réduisait alors la durée seconde par seconde et on en évaluait l'ergonomie pour la perfectionner. Lorsque j'étais jeune ingénieur de production, le niveau d'optimisation des usines de bonneterie que j'ai visitées était inimaginable. Les ouvrières, qui ne s'arrêtaient jamais, travaillaient à un rythme fulgurant. »

L'amélioration continue constituait l'un des piliers du système de rémunération à la pièce. Les ouvriers étant payés une somme convenue à l'unité, ils pouvaient bénéficier pleinement des gains réalisés en efficacité avant que les taux ne soient renégociés. Ce système incitait en permanence à la mise en place des méthodes

plus efficaces et à la création d'outils spécialisés pour améliorer les procédés et réduire le temps de production. De plus, les opérateurs assumant le coût des erreurs commises, la qualité était elle aussi préservée. « J'ai construit des essieux dans une usine qui fonctionnait selon ce modèle, » se souvient Crompton. « Je peux vous assurer que le degré de ce qu'on appelle aujourd'hui l'implication y était particulièrement élevé. »

Ce modèle s'est désintégré sous les pressions exercées par les syndicats et par les réductions massives des coûts. Exit la méthode MTM, mais rien n'avait été prévu pour la remplacer. C'était l'époque du « Je ne vous paye pas pour penser » et du « nous et eux ». « Un grand nombre d'usines britanniques se sont retrouvées culturellement perdues à ce moment-là, » ajoute Crompton avec tristesse. « Les gens voulaient toujours être impliqués et faire du bon travail mais, pendant bien des années, ils ont été totalement ignorés. »

Lean nous soutient

Compte tenu de ce qui précède, je n'ai pas vraiment été surpris de constater l'engouement de

J'ai entendu dire qu'on avait surestimé le rôle du DLA dans la mise en œuvre du MPS, mais je ne suis pas d'accord. J'irais même jusqu'à dire qu'on l'a sous-estimé. Il s'agit d'un outil extrêmement puissant

MAV pour le système MPS. « Il est évident que les gens veulent participer à l'amélioration de leur travail. L'inverse serait étonnant. Le MPS nous rappelle que ceux qui savent vraiment comment faire un travail sont ceux qui font le travail en question. Ils sont les premiers à en connaître les failles et les remèdes éventuels. Bien souvent, ils sont aussi les plus aptes à juger de l'efficacité éventuelle d'une solution proposée. Un grand nombre de personnes travaillant dans l'entreprise sont là depuis des années. L'un de nos employés, Laurence Hawkins, travaille depuis 40 dans les produits associés à l'oxygène. La question que doit se poser la direction est la suivante : Comment rassembler toutes ces connaissances ? Maintenant, grâce à la DLA, nous pouvons le faire. »

Ne sous-estimons pas le DLA

À en juger par ces commentaires, Mark Crompton est un fervent supporter du DLA. « J'ai entendu dire qu'on avait surestimé le rôle du DLA dans la mise en œuvre du MPS, mais je ne suis pas d'accord. J'irais même jusqu'à dire qu'on l'a sous-estimé. Il s'agit d'un outil extrêmement puissant. Il suffit de réussir la mise en œuvre d'un processus de DLA pour que toutes les autres composantes du MPS se mettent en place pratiquement d'elles-mêmes. À elles seules, les courbes de Pareto évolutives—particulièrement révélatrices—en disent long. » Le DLA a enclenché un amalgame complexe de facteurs susceptibles de transformer la culture de travail de fond en comble et en un temps record, ajoute-t-il. « Par exemple, le DLA nous a permis de mettre le doigt sur nos défaillances. Ainsi, en en faisant



Ci-dessus : Mark Crompton : Les clients recherchent des fournisseurs qui leur faciliteront la tâche. Quand ils les trouvent, ils les gardent. Avec le MPS, je suis convaincu que Meggitt peut devenir un fournisseur facile, qui ne pose pas de problèmes.

quotidiennement la liste lors de nos réunions DLA matinales, nous les vivons au jour le jour plutôt que de les éluder. De plus, nous participons tous à la recherche et à la mise en œuvre de solutions et d'actions correctives, et nous désignons les personnes qui seront tenues responsables de leur suivi et de leur application. » L'impact de cette approche sur les attitudes est au moins aussi frappant que celui sur les indicateurs clés de performance (KPI) en tant que tels. « Avant la mise en place du DLA, le taux de livraisons à temps (OTD) atteignait à peine les 80 %,

Joignons le geste à la parole
Ne sous-estimons pas non plus le rôle du MPS pour changer la gestion et la direction de MAV, insiste Crompton. « Si nous ne donnons pas l'exemple, comment pourrions-nous convaincre les gens que l'objectif MPS d'inverser la pyramide n'est pas qu'une pure vue de l'esprit ? Quand je suis arrivé ici, j'ai rencontré des membres du personnel qui me disaient que, pendant un certain temps, il était rare qu'ils rencontrent un des directeurs. Les choses ont bien changé maintenant.

site et à autant de réunions DLA que son emploi du temps le lui permet. Ainsi, les gens commencent à comprendre à quel point cette initiative nous tient à cœur, et ils savent que nous sommes à leur écoute. »

Le client est roi
Crompton n'est pas du genre à s'emballer au sujet des progrès réalisés jusqu'à présent. Il est trop réaliste pour ça. « Nous avons pris un bon départ—livraison à temps, défauts par million, autant de points positifs—mais en réalité, nous sommes encore très loin du but. Il reste beaucoup de travail à faire. Nous venons tout juste de nous installer dans la nouvelle

usine et nous avons à peine commencé à définir les objectifs d'amélioration de la qualité et de la productivité. »
Cela dit, même lui ne peut réprimer un sourire lorsqu'il parle des opportunités qu'offre une telle approche. « Jusqu'à présent, nous nous sommes concentrés sur les opérations. Mais Annette a déjà invité le personnel—tous services confondus—à étudier comment appliquer les idées et les techniques MPS à l'ensemble des activités de MAV. En fait, nous commençons à peine à comprendre le réel pouvoir du MPS, qui est impressionnant.
« Fondamentalement, nous visons à faire croître la société—

et donc à répondre aux attentes de notre clientèle—en offrant à tous les membres du personnel de la société ce dont ils ont besoin pour réussir dans leur tâche. Il est difficile de faire payer le prix fort aux grandes sociétés aérospatiales. Mais l'expérience m'a appris que tout est possible s'il est facile de travailler avec nous et si nous livrons à temps des produits adéquats et de qualité. Des entreprises comme Boeing recherchent avant tout des fournisseurs qui leur facilitent la tâche. Quand ils les trouvent, ils les gardent. Avec le MPS, je suis convaincu que Meggitt peut devenir un fournisseur « facile », qui ne pose pas de problèmes. » ■

Le DLA a enclenché un amalgame complexe de facteurs susceptibles de transformer la culture de travail de fond en comble et en un temps record

un résultat considéré comme normal. La tâche semblait peut-être insurmontable. Toujours est-il que, comparés aux 20 retards par semaine du passé, nous en sommes aujourd'hui à un seulement, et ce seul retard chagrine plus de monde que les 20 d'autrefois. »

Avec l'introduction du DLA, les travailleurs ont l'occasion de rencontrer beaucoup plus souvent l'équipe dirigeante. Nous mettons tous un point d'honneur à participer aux réunions DLA et Annette (directrice générale de MAV) participe à toutes les réunions DLA

LE CONSEIL DE MARK CROMPTON

N'oublions pas le 7e S

Crompton aime parler du « 7e S » qui—selon lui—correspondrait à « Shovelling » (pelleter), mais il a raison d'aborder ce sujet. Par « shovelling », il veut dire faire faire table rase, rétablir de l'ordre, faire de la place. Il a fallu se débarrasser de plus de 100 tonnes de pièces et de matériels redondants de la nouvelle usine Meggitt Avionics avant de pouvoir en commencer la délocalisation.



Rajeuni

Sean Holland est Superviseur de production côté « réparation » de l'entreprise. S'il avait une chose dont il aurait pu se plaindre avant « l'avènement » du Système de production Meggitt (et il en a plein d'autres), c'est que personne ne semblait prendre les problèmes présents au sérieux. Maintenant, il confirme que c'est tout à fait le contraire

Est-ce que je me sens soutenu ? Si vous me l'aviez demandé il y a un an, je vous aurais répondu en lançant quelques jurons. Les collègues d'autres services me répondaient : « OK, on te donne un coup de main plus tard, pour le moment on est occupés ». Je ne pense pas que nous avions même un seul objectif en tant que société. À présent, il arrive que certains jours j'ai en fait l'impression d'avoir trop d'aide. « Mais c'est une bonne chose, non ? » Bien sûr. Maintenant, tout le monde aide. Je vois Lee Barnes, responsable de fabrication plusieurs fois par jours. Et Dean et moi avons aussi le temps de nous aider l'un l'autre. Dean Ridley est le superviseur de la toute nouvelle usine de fabrication. De toute façon si je n'obtiens pas l'aide dont j'ai besoin, je peux toujours m'adresser au niveau supérieur. »

100%

Dans la phase précédant la mise en œuvre du Système de production Meggitt (MPS), la plus grande inquiétude de Holland était la fourniture des composants. « Si ne reçois pas les composants à temps, il me sera impossible de livrer les produits finis à temps. Ceci représentait un vrai casse-tête en novembre 2012, mais heureusement les choses se sont nettement améliorées depuis. » Au cours des derniers mois, et en dépit d'un déplacement de site pour la moitié de l'entreprise, Meggitt Avionics (MAV) a réussi à honorer 98 % de ses livraisons dans les délais impartis, soit une

amélioration de 15 à 20 %. Un exploit incontestablement extraordinaire, si ce n'est que : « Désolé, je veux 100 % » déclare Holland en haussant les épaules.

Cette façon de considérer cet exploit d'une manière aussi légère semble décrire un homme anxieux de rattraper le temps perdu. « Imagine-toi que depuis 15 ans je me disperse comme un fou et, soudain, voilà que j'obtiens ce soutien ! C'est comme, mais attends un moment Holland, arrête un peu, ralentis, tu n'as plus besoin de te précipiter... Tu peux te concentrer. »

Sois calme, sois patient

Y aller doucement, c'est le principal conseil qu'Holland donne à ses collègues qui entament leur propre parcours du MPS. « Avant tout, vous devez être patient. Ne soyez pas comme moi, qui attend que tout soit fait le même jour. Chacun a ses petites manies et le DLA et les rapports quotidiens des KPI les

choses et sacrifier certains aspects pour en sauver d'autres. Compte tenu du fait que vous allez devoir « coacher » le reste de votre équipe, n'oubliez pas que ceci risque de frustrer certains des membres de l'équipe. »

Faire une différence

Holland admet facilement qu'il a tendance à un peu trop prendre personnellement la frustration que lui cause son travail. Par conséquent, est-il plus heureux maintenant qu'il « reçoit un soutien trop fort » au lieu de trop peu de soutien ? Intéressant... le terme « heureux » n'est pas le mot qu'il utilise. « Quand j'ai débuté il y a 16 ans, j'avais plein d'idées sur les choses que nous pourrions améliorer. Ce sentiment ne m'a jamais quitté, mais je crois qu'il me faut le réprimer. Un des points importants en ce qui me concerne est que le MPS m'a permis de le faire remonter à la surface. Je n'irai

« Imagine-toi que depuis 15 ans je me disperse comme un fou et, soudain, voilà que j'obtiens ce soutien ! C'est comme, mais attends un moment Holland, arrête un peu, ralentis, tu n'as plus besoin de te précipiter... Tu peux te concentrer »

exposent au grand jour. Ainsi, il ne vous sera pas possible de résoudre tout assez vite pour tout le monde. Il vous faudra faire la part des

pas jusqu'à dire que je suis heureux. Mais je me sens... » Il fait une pause pour trouver le mot exact : « rajeuni ! » ■



Ci-dessus : Sean Holland : Au cours des derniers mois, et en dépit d'un déplacement de site pour la moitié de l'entreprise, Meggitt Avionics (MAV) a réussi à honorer 98 % de ses livraisons dans les délais impartis.



Ci-dessus : DLA site : Les participants et leaders fonctionnels de MAV se réunissent tous les jours pour discuter les questions soulevées lors des réunions DLA du matin, qui débutent dans les ateliers. Tout membre du personnel sans exception est prié d'y assister.

Décloisonnement dans les zones de temps réservées des DLA

La dorsale du MPS est le processus de Responsabilisation quotidienne par niveau (DLA—Daily Layered Accountability). Cette structure multiniveaux, qui convoque chaque jour des réunions dès l'ouverture du travail, achemine des informations toutes fraîches et précises sur le rendement et la marche des activités à tous les échelons de l'entreprise. Des réunions DLA doivent avoir lieu, à partir de 8h00 ; elles ne durent que deux heures. Et c'est ce que l'on appelle la « zone de temps réservée ». Chaque réunion suit un ordre du jour structuré autour des thèmes de la sécurité, de la qualité, des délais, des stocks et de la productivité. Tout membre du personnel sans exception est prié d'y assister.



Le DLA commence dans l'usine. À 8h00, les équipes de la cellule de production examinent le rendement du jour précédent et planifient le programme de la journée en cours. Ensuite, immédiatement, les leaders des cellules et les représentants des différents services procèdent à un examen analogue, mais au niveau de la chaîne de valeur. Pour terminer, les responsables examinent l'intégralité de la performance ou rendement de l'installation lors du DLA site. Récemment les membres d'OPEX ont un matin visité Meggitt Avionics pour assister au déroulement d'une DLA.

07:59 Une équipe de cellule se rassemble devant un tableau DLA placé bien en vue dans leur espace de travail. Les graphiques et diagrammes fournissent en bref un récapitulatif de tout ce que la cellule doit savoir sur la performance et les problèmes actuels. Les blocs rouges, les barres et les lignes indiquent les possibilités d'amélioration, alors que le vert signale que les choses sont « sur la bonne voie ». À peu près dix personnes regardent l'horloge et attendent ; la plupart d'entre eux portent des blouses blanches ou le bleu des ateliers et porte des lunettes de sécurité.

Meggitt Avionics étant une entreprise autonome, tous ses services, y compris ceux des ventes et marketing, approvisionnement/achats et les RH, tiennent simultanément des réunions analogues, en utilisant les mêmes outils.

08:00 À 8h00 pile Sean Holland donne le coup d'envoi. Il est procédé à un examen des événements d'hier et des besoins du jour et des jours à venir. Des lunettes de sécurité à verre correcteur sont sur le point d'arriver—des bancs récemment installés ne sont pas

assez voyants—les nouveaux composants ont accru la remise en fabrication. Une modification des procédures de sélection des pièces de fixation a-t-elle porté préjudice à la productivité dans son ensemble ? Faut-il redessiner le bord du carter pour accélérer l'assemblage ? Les problèmes sont enregistrés, et les actions correctives et le personnel qui doivent s'en charger sont désignés. Tout ce que la cellule n'est pas en mesure de résoudre d'elle-même est communiquée à la réunion de la chaîne de valeur qui débutera quelques minutes après que se termine celle-ci.

08:11 Terminé. La réunion a duré en tout et pour tout à peine 10 minutes.

08:20 Alors que tous les autres retournent à leur banc de travail, les participants de l'organisation « chaîne de valeur des produits », récemment mise en place, commencent à se rassembler. Les leaders des cellules et les représentants des services Méthodes (PED Production Engineering Department), Achats/Approvisionnement, Qualité et Amélioration continue se réunissent en face du tableau électronique. C'est le premier regard porté sur la puissance de découplage des services du DLA. Chacun a un œil sur l'horloge numérique, situé à l'angle du grand tableau blanc interactif. Un tableau multicouches, codé couleur remplit le reste de l'espace.

08:30 À exactement huit heures, Lee Barnes, qui remplace Dean Ridley, respire profondément. Sécurité. Qualité. Stocks. Délais, Productivité. Dans une charge d'acronymes et de numéros de code, la réunion suit judicieusement son cours. Les rapports sont concis. Qu'est-ce qui est dans les temps ? Qu'est-ce qui est en retard ? Les

pièces et les matériaux entrants. Le produit sortant. Quelques questions sont posées. Les réponses sont immédiates. Les décisions sont prises sans perdre de temps.

08:42 12 minutes et la réunion est terminée et nous voilà sur le chemin du DLA site, la revue du niveau de l'usine.

08:50 La salle dédiée à l'Excellence opérationnelle est réservée à la réunion DLA site où les participants sont debout. Ses murs sont presque entièrement recouverts de graphiques et de diagrammes, dont un grand nombre sont mis à jour tôt le matin. Il s'agit là du « panorama complet », à savoir la situation dans le prisme complet de l'opération. Les informations inscrites sur les murs sont affichées en permanence, et chacun peut les consulter à n'importe quel moment. Elles ne sont la « propriété » d'aucun dirigeant. En avril, des « Post-it » sont collées sur un grand nombre de graphiques et de diagrammes pour que les problèmes soient plus évidents ainsi que les données ou les processus qui en sont l'origine. Six mois plus tard, seuls quelques-uns sont éventuellement visibles, pour ne pas dire aucun.

08:57 Trois minutes pour commencer. Les vingt participants, ou approximativement, du DLA site regroupant tous les leaders de la chaîne de valeur, les leaders RH, ventes, approvisionnement/achats, commercial, finances, production, ingénierie, qualité, méthodes et réparations, ainsi que le comité de direction sous la responsabilité d'Annette Hobhouse et de Mark Crompton. Tous attendent que soit donné le signe de commencer.

09:00 Sécurité ? « C'est un jour vert. » Qualité ? « Vert également —Le joint torique manquant devrait arriver plus tard dans la journée—visite de CAA—clinique qualité journalière fonctionne —actions correctives en retard ? » Délais ? « Près d'un million a été expédié—5,5 millions projetés —approbation d'expédier au client maintenant que nous avons reçu la lettre de crédit—une ou deux choses qui pourraient passer aux arrières—risque subsiste toujours sur les récepteurs haute pression—Délai de rafraîchissement HIADC ? Signature du contrat par le client due cette semaine—ISFD ? Tout est fait.

Énorme effort, remarquable exploit, allons le célébrer ! Stocks ? « Vert ! » Productivité ? « Le problème majeur est l'ISFD—analyse de la cause principale—actions—remise en fabrication—limite des ressources. « Divers » ?

09:09 La dernière réunion s'est terminée par des remerciements chaleureux d'Annette Hobhouse pour le dur travail de tous ceux/celles qui ont participé à la journée travaillée du week-end dernier. Alors que chacun regagnait son bureau, plusieurs microréunions se sont organisées spontanément. ■





De sceptique à convaincu

Le monde du responsable de fabrication, Lee Barnes, a été totalement chamboulé par le « Meggitt Production System ». Et ça lui plaît. Ici, dans ses propres mots il parle des expériences qui du sceptique qu'il était est devenu un convaincu.

Le premier jour, si vous l'aviez demandé : « Veux-tu laisser tomber ça et revenir à ce que tu faisais avant ? », j'aurais sans doute dit « Ouais ».

Même après la formation, j'étais parfois peu convaincu. Je pensais : « J'ai déjà vu ça avant... J'ai déjà fait ça... ça ne va jamais marcher ». Mais, alors, il y a eu un revirement qui a quelque peu changé l'approche de PMS—et soudain ça a marché ! À la fin du quatrième jour, j'y adhérais.

Le MPS m'a prouvé avoir tort en plusieurs occasions

Si, il y a deux ans, quelqu'un m'avait dit : « De sept heures et demie à neuf heures et demie, tu ne feras aucune activité de production, tu vas simplement assister à des réunions DLA », j'aurais répondu : « Deux heures de perdues, on ne va arriver à rien ! » Mais, ça a marché.

Je ne pouvais pas comprendre comment le tableau DLA, qui fait état de la performance quotidienne de l'entreprise, pouvait être maintenu. À mon avis, tout cela prendrait trop de temps tous les jours. Mais, en fait, il n'en est rien. Il fait simplement partie de la routine quotidienne.

Bien des fois, j'ai entendu dire que nous allions renverser la pyramide. La direction, les leaders d'équipe, les superviseurs de production, nous tous allions travailler pour les personnes qui fabriquent les produits et allons ensuite les expédier, j'ai pensé : « Oui, c'est bien beau ; ce sont de



Ci-dessus : Lee Barnes : Toutes les nombreuses réunions, auxquelles j'avais l'habitude d'assister, n'ont plus lieu, mais le processus DLA comble ce déficit. À présent, je me consacre davantage à améliorer l'atelier.

Je pensais déjà soutenir l'atelier. Or, j'étais sans doute trop accaparé par d'autres choses, dont certaines redondantes, des choses déjà faites par d'autres personnes

grands mots. Mais ça ne va jamais arriver. » Croyez-le ou non, c'est ce qui s'est passé. Je pense qu'en tant que responsable, j'en suis encore plus surpris que les autres.

Maintenant ma tâche consiste à m'assurer que l'atelier peut faire son travail

Quand on m'a dit qu'un tas de choses que je pensais être essentielles à mon travail n'étaient plus nécessaires, j'ai pensé : « On va se planter ». Et, non ! Je pensais déjà soutenir l'atelier. Or, j'étais sans doute trop accaparé par d'autres choses, dont certaines redondantes, des choses déjà faites par d'autres personnes. Toutes les nombreuses réunions, auxquelles j'avais

l'habitude d'assister, n'ont plus lieu, mais le processus DLA comble ce déficit. À présent, je me consacre davantage à améliorer l'atelier et à m'accorder plus de temps pour le faire.

Les gens ne font plus de suppositions sur ce que je pense

Au cours des premiers jours d'existence du MPS j'assistais un peu en retrait à une réunion de niveau 1 de DLA. Une personne a posé des questions sur la mise à niveau d'ordinateurs... Silence complet dans la salle. Quelqu'un a répondu : « Nous ne sommes pas autorisés à en avoir », ce que j'ai trouvé bizarre et j'ai donc demandé pourquoi. « Parce que vous ne seriez

pas d'accord » a-t-il répondu. Une première pour moi ! Dans les deux semaines qui ont suivi, ils recevaient les ordinateurs.

Un DLA donne à chacun la chance de s'exprimer, de poser des questions et de s'expliquer. Maintenant personne ne fait de suppositions sur ce que je pourrais penser et il n'y a aucun quiproquo sur ce qu'il est vraiment possible d'accomplir.

Chacun prend connaissance d'un problème en même temps

Un DLA signifie que plusieurs personnes et services doivent

me dire comment faire mon travail ! Comment osent-ils me critiquer ? » Mais, à vrai dire, ils ne me critiquaient pas. Ça n'avait rien de personnel. Ils voulaient simplement m'aider à comprendre qu'il est possible de faire mieux les choses.

Il n'y a pas de secret dans l'usine visuelle

Quand je fais un tour de l'usine, je peux regarder le tableau DLA et voir immédiatement s'il y a quelque chose que je peux résoudre rapidement pour eux. Avant le DLA, je n'aurais sans doute eu aucune idée de tout ce qui se passait dans l'usine, ou il se pourrait même qu'ils pensent que j'étais au courant de la situation car en fait je ne l'étais pas.

Le système MPS est contagieux

J'ai été fort surpris lorsque des services, qui au début n'avaient rien à faire avec le système MPS, ont rapidement plaidé en sa faveur. Je pensais qu'ils y résisteraient, mais ils n'ont pas tardé à déclarer : « Nous aussi nous le voulons ! ». Ils avaient entendu dire qu'il s'agissait d'une bonne chose.

Nous avons désormais une vision

Le système MPS vous donne une vision de tout ce que vous pouvez vraiment atteindre. Par exemple, c'est extraordinaire d'arriver à honorer les délais de livraison à 98 %. Mais nous sommes tous convaincus que nous pouvons faire mieux, qu'attendre la perfection est une chose réalisable. Nous savons que le chemin sera long, mais maintenant nous savons que nous y parviendrons. ■

En contact avec une directrice générale Lean

Normalement, Viv Cane passe sa journée à travailler seule, très absorbée à organiser les tout petits et délicats composants qui servent à créer un écran de vol secondaire. Mais, au cours de la formation du système MPS, elle

individu vers une bonne réponse. C'est ça l'essence du système MPS ».

En plus, Cane a quelques conseils à donner à d'autres leaders de Meggitt : « Je pense que ce serait une bonne idée si dans toutes les usines les responsables

« Je pense que ce serait une bonne idée si dans toutes les usines les responsables s'impliquaient davantage de cette manière, et étaient au contact des gens à la base, dans les ateliers. Donnez à votre personnel la possibilité de voir de quoi vous êtes fait. Ils vous respecteront d'autant plus ! »

s'est trouvée dans le même atelier que sa directrice générale, Annette Hobhouse. Cette expérience a donné à Cane un aperçu inédit de la marche à suivre pour être un bon leader MPS. « Réfléchir à un problème en groupe, en discuter, guider chaque

s'impliquaient davantage de cette manière, et soient au contact des gens à la base, dans les ateliers. Donnez à votre personnel la possibilité de voir de quoi vous êtes fait. Ils vous respecteront d'autant plus ! » ■



Ci-dessus : Annette Hobhouse : La réussite d'un responsable MPS est de « faire en sorte que les autres gagnent ».



Ci-dessus : Collègues de longue date. En premier plan : Colleen Durrant est d'accord avec Viv Cane (en arrière-plan) : Mais nous devons le faire ensemble. Nous [qui appartenons aux cellules de production] ne pourrions pas avancer si tous ceux qui nous entourent ne veulent pas se joindre à nous dans cet effort.

Que pensent les « expertes » du système MPS



Viv Cane et Colleen Durrant assemblent des écrans secondaires d'avion de trois pouces et des sous-ensembles. Il faut compter environ trois heures de travail pour une opération d'une telle précision, minutie et attention, quand le temps semble s'arrêter.

Toutes deux possèdent une expérience des systèmes de type DLA qu'elles ont acquise lors de précédents emplois. Cane travaillait sur des systèmes marins et Durrant construisaient des lasers.

Quand elle a intégré Meggitt Avionics (MAV) il y a six ans, Cane a eu l'impression de revenir dans le temps. « Il m'a semblé être au Moyen Âge » a-t-elle reconnu. Tout juste s'il existait un semblant de résolution de problème dans les ateliers, et les solutions provisoires et l'attitude « on s'en contentera » étaient chose courante. « Si votre superviseur ne pouvait pas résoudre le problème à votre place, la petite histoire pouvait durer des lustres. »

Ce n'était pas un peu déprimant ? « Non, je ne dirai pas déprimant. J'aime trop mon travail.

Mais c'était frustrant, et il y avait parfois une certaine tension. Il fallait avoir le sens de l'humour noir. »

Durrant est entrée chez MAV il y a deux ans. Quelque fois, au bout d'une journée particulièrement difficile, elle rentrait à la maison en se disant : « Je ne veux plus y retourner. » « Tu ne peux pas perdre ton calme au travail, et tu reviens stressée chez toi, » nous a-t-elle dit.

Et maintenant, où en êtes-vous ?

« Oh, ça va nettement mieux, bien mieux ! » nous confirme Cane ardemment. (La réponse était écrite sur son visage pendant quelques secondes avant qu'elle ne parle.) « Le sentiment de frustration est pour ainsi dire parti. Si nous arrivons à la réunion du matin avec quelque chose à résoudre, nous savons qu'une fois qu'il est inscrit au tableau DLA il est impossible de l'ignorer ou de l'oublier. Nous avons désormais une voix et on l'entend. Maintenant, les choses sont résolues beaucoup plus rapidement. C'est une grande amélioration et un grand soulagement. »

Durrant n'a pas oublié les vieilles frustrations qu'elle ressentait quand elle tentait d'expliquer quelque chose d'important à des personnes qui n'avaient pas du tout l'air intéressé. « Ça peut être très dur quand vous avez l'impression de ne pas pouvoir vous faire comprendre. Maintenant, une fois que c'est inscrit sur le

tableau DLA, vous savez que quelqu'un devra faire un effort et tenter de comprendre ce que vous voulez expliquer. »

Les deux femmes confirment que le Système de production Meggitt a très bien été accueilli à tous les échelons de l'organisation. Même les plus récalcitrants se sont vite ralliés à la réalité. Cela dit, quelques inquiétudes subsistent, elles ont peur que certaines personnes ne s'investissent pas suffisamment et que certains responsables reprennent les vieilles habitudes.

« Le processus DLA ne convient pas à tout le monde », déclare Cane. « Il demande un certain état d'esprit. Vous devez aimer être plus impliqué et vous devez accepter le fait que ceci signifie faire plus d'efforts, vous ne pouvez pas vous permettre d'être paresseux. Vous devez vous bouger. »

« La plupart d'entre nous souhaite encourager les améliorations et aller encore plus loin », commente Durrant. « Mais nous devons le faire ensemble. Nous [qui appartenons aux cellules de production] ne pourrions pas avancer si tous ceux qui nous entourent ne veulent pas se joindre à nous dans cet effort. »

Le problème n'est pas le collègue de cellule immédiat. « Nous avons de la chance. Les personnes avec lesquelles nous travaillons ne demandent qu'à nous aider quand il y a un problème, » explique Cane. C'est plus une

question de soutien de la cellule de la part de l'extérieur. « Nous entendons encore quelques remarques d'autrefois comme « on ne peut pas faire ça » et « ça va prendre un certain temps. »

Et qu'est ce qui se passe en ce qui concerne les responsables qui ne sont pas sûrs de ce que le système MPS signifie pour eux ? Cane : « Je vous répondrai ceci : surtout, parlez aux personnes qui

C'est parce que nous sommes pressés devoir encore davantage de changements. Une fois que vous avez vu ce qui est possible de faire, vous voulez en faire plus

« En fait, ils ne sont pas vraiment solidaires avec nous. Toutes les activités de l'entreprise sont imbriquées les unes aux autres, de sorte que nous devons tous y participer pour en assurer la bonne marche. »

Et que disent-elles aux sceptiques ? « Je tente de les persuader de le faire pour leur propre bien. La journée sera plus facile et leur vie au travail sera meilleure. », s'explique Cane. « Nous passons des heures au travail, nous devons donc essayer d'en tirer le plus de satisfaction possible. »

« Et ce n'est pas un changement qui arrive juste pour le plaisir de changer, » ajoute Durrant. « Il s'agit d'un changement adapté, adapté à notre besoin de construire quelque chose que nous vendons, à notre nécessité d'obtenir ce dont nous avons besoin dans l'atelier. C'est ceci qui, pour moi, fait toute la différence. »

travaillent dans l'atelier. Leurs idées ne remontent jamais jusqu'à la hiérarchie, tout simplement en raison de l'endroit où ils travaillent. Mais ils débordent d'idées, car ils font se travail heure après heure, semaine après semaine. C'est là où la DLA peut faire toute la différence. En d'autres termes, restez à notre écoute. »

Donc, tout est pour le mieux maintenant ? Cane et Durrant se regardent non sans une pointe d'amusement. « Nooooo », répondent-elles en même temps. « Il y a des jours où on a l'impression de se cogner la tête contre un mur en béton », explique Cane, « mais maintenant c'est différent. Avant, c'était parce que rien ne semblait changer et parce que personne ne semblait écouter. À présent, c'est parce que nous sommes pressés de voir encore davantage de changements. Une fois que vous avez vu ce qui est possible de faire, vous voulez en faire plus. » ■



Voulez-vous savoir comment marcher sur u

Dix mois que le Système de production Meggitt (MPS) est déployé et l'effervescence est à son comble. Les délais de livraison sont honorés à 100 %, les commandes en attente ont été réduites de 99 %. Les offres présentées en retard appartiennent au passé. Mais ce n'est pas tout, ces indicateurs clés de performance en disent bien plus. Adressez-vous à n'importe qui et vous ne tarderez pas à remarquer que la conversation est pleine d'enthousiasme pour la nouvelle approche. Il s'agit d'une opération utilisant le système MPS pour se transformer de bas en haut.



Ci-dessus : Annette Hobhouse : Le MPS est soutenu par d'énormes investissements dans le coaching et le développement de compétences, car on s'est rendu compte que ce n'était que de cette façon que l'on parviendra à inculquer ladite culture dans l'ensemble de l'entreprise.

La directrice générale Annette Hobhouse a été à la barre de Meggitt Avionics (MAV) depuis un an. On comprend qu'elle n'hésite pas à faire une petite mise en garde. Toutefois, elle a l'air d'une femme qui profite pleinement de la vie. « Les gens ont raison d'être enthousiasmés. C'est encore un peu tôt, mais nous avons déjà constaté que le système MPS présentait des avantages bien utiles »

Lean nous soutient

Ce terme « Nous » est révélateur — il inclut tout le monde. Pour des leaders comme Hobhouse, le commandement et le contrôle selon des hiérarchies strictes et avec des grosses baguettes est révolue. L'influence est désormais le nouveau pouvoir. La réussite pour un responsable MPS est de « faire en sorte que les autres gagnent ». « Ma journée ressemble plus à un coach en chef qu'à un directeur général au style dépassé. Je ne suis pas souvent dans mon bureau, car je me rends en production, je donne des recommandations et j'essaye de faire en sorte que le travail accompli soit toujours reconnu et récompensé. Il est aussi important d'encourager le personnel à coopérer et à collaborer au-delà des anciennes frontières. Ceci revient à créer des objectifs et des priorités communs au profit de l'entreprise et s'assurer que chacun y adhère.

Chacun prêt à participer

Avec vingt ans de mise en œuvre et de conseils Lean à son actif, Hobhouse pourrait écrire un livre sur ce qui fait la spécificité du système MPS. À vrai dire, elle résume tout cela en un mot : « Culture ». Tout comme beaucoup de responsables de sa génération, elle passe infiniment de temps à se demander pourquoi si peu

Lean parviennent à s'imposer, vous devez avant tout savoir ce que le terme culture signifie dans ce contexte. »

Si vous essayer de « faire du Lean » avec des responsables qui n'y croient pas, les gains ne seront pas durables.

Ce qui précisément distingue le MPS des autres systèmes. « Le MPS est construit selon les règles. Par exemple, il est dirigé, à commencer du haut de la hiérarchie, par des personnes qui s'y dédient à cent pour cent. Il faut préciser que ce sont les spécialistes de Meggitt qui le mettent en œuvre et non pas les consultants. À noter aussi que tout ce processus est soutenu par d'énormes investissements dans le coaching et le développement de compétences, car on s'est rendu compte que ce n'était que de cette façon que l'on parviendra à inculquer ladite culture dans l'ensemble de l'entreprise. »

Lorsque, Stephen Young, a décidé d'obtenir sa ceinture jaune Lean (la première de Meggitt), c'est chez MAV qu'il est venu le faire. Sa détermination de montrer l'exemple et jouer le rôle de chef de file a porté ses fruits à tous les échelons de MAV. Même si la réunion DLA site du matin pourrait se dérouler en l'absence d'Hobhouse, elle s'assure de ne jamais manquer à l'appel. « Ce serait grave » dit-elle fermement « Si les responsables ne donnent pas l'exemple, tout s'en ira bientôt à vau-l'eau. Si je venais à manquer une réunion, tout le monde supposerait que ce que j'ai dit d'important la semaine dernière ne l'est plus. Et ce qui est vrai pour moi l'est aussi pour tous les responsables et leaders d'équipe, ce à tous les niveaux. Jack Welch [PDG de GE, 1981-2001] a été un de mes grands héros. Il avait l'habitude de dire : « Pour arriver au but, il faut que tout le monde participe »

compétences dites « relationnelles » ne sont pas acquises pour certains individus ; peut-être surtout après avoir occupé des postes ou le commandement et le contrôle étaient de rigueur. Mais, elle est tout à fait convaincue que pratiquement tout le monde peut apprendre à bien faire et, aussi, que « c'est le devoir de chaque responsable de réfléchir quel est le meilleur moyen de développer la nouvelle génération »

Le mantra favori d'Hobhouse en matière de coaching est : « Continuez de poser des questions jusqu'à ce que vous obteniez les bonnes réponses ». Mais, pour dire vrai, le secret d'un bon coaching réside dans le type de questions que vous posez, déclare-t-elle. « Supposons que vous soyez un coach de tennis et que votre élève rate trop de balles. « Tu regardes la balle ou pas ? » lui demandez-vous. Il est probable que l'élève se rebiffe. « Oui, bien sûr, c'est ce que je fais » ; et ceci parce que votre question insinuait qu'il faisait quelque chose qu'il ne fallait pas faire. Il aurait préféré lui demander par exemple : « Dis-moi, est-ce que la balle avait un effet de spin quand elle a passé par-dessus le filet ? ». Dans ce cas, le joueur doit adopter un comportement approprié pour répondre correctement à la question. En modifiant simplement la façon d'exprimer ma question vous avez aidé l'élève à comprendre le problème, à changer son attitude et à améliorer son jeu. Et cela sans donner l'impression de le blâmer, intentionnellement ou non. »

Len va de même sur le lieu de travail. « Si votre responsable se contente de régler le problème à votre place, vous n'en ne saurez pas plus. En revanche, s'il pose des questions dans l'esprit de vous aider à trouver de vous-même

Lean n'est pas une question d'outils, mais d'individus. Pour que les pratiques Lean parviennent à s'imposer, vous devez avant tout savoir ce que le terme culture signifie dans ce contexte. Si vous tentez de « faire du Lean » avec des responsables férus de commande et de contrôle qui n'y croient pas, les avantages ne durent jamais

de bénéfices Lean semblaient durables. Finalement, elle a tout compris quand elle devenue Chef des opérations à AgustaWestland. « Un consultant Lean, dont nous avions loué les services, m'a aidé à comprendre que Lean ce n'était pas une question d'outils, mais d'individus. Pour que les pratiques

Le travail des responsables est de « coacher » et non pas de « résoudre »

Le coaching est la clé de voûte de la vision du lieu de travail du MPS où chacun est « conditionné pour gagner ». Hobhouse sait pertinemment que certaines

la réponse : « Combien de fois l'avez-vous vu ? Quelles en sont les causes probables ? Comment en trouver la cause profonde ? Quelle action de maîtrise faut-il prendre ? Quelle action corrective prendre ? Comment allons-vous vérifier que ça a marché ?...C'est alors que vous comprenez mieux la situation car vous avez dû y réfléchir,



Une corde raide ? Commencez par marcher.

vous avez davantage confiance en vous car c’est vous qui avez résolu le problème et votre coach vous a montré—par son propre comportement—comment coacher les autres. Dans le cas du système MPS, chacun peut devenir un coach et chacun devrait le devenir, tout juste comme chacun, à tous les niveaux, peut bénéficier d’un coaching. »

Moins de « planning », plus d’action

Quitter les starting blocks le plus vite possible est une action essentielle du coaching. Là aussi, la notion de commandement et de contrôle porte une grande part de responsabilité, déclare Hobhouse. La personne qui est « coincée » ne l’est bien souvent qu’en apparence. En fait, elle n’attend que de recevoir la permission d’agir, une permission dont elle n’a sans doute pas besoin. Ou bien elle s’est embourbée dans un processus de «

DLA, Hobhouse a un petit conseil à vous donner: « Faites ce que vous avez à faire ! »

Son penchant pour « essayer de résoudre le problème » vient à son avis de son amour pour les mathématiques. « Avec les maths, peu importe si tu n’obtiens pas le bon résultat immédiatement. Vous pouvez toujours revenir et recommencer, vous savez qu’il y aura une solution. Il faut simplement la trouver. Rien dans le système MPS ne vous dit d’attendre que quelqu’un vous dise de faire quelque chose qui vous le savez déjà doit être fait. Il s’agit de le faire. Vous arrivez à un résultat par l’expérience, non en restant assis à attendre que ça se fasse tout seul. »

La fin des objectifs divergents

Le pouvoir de décroisement du MPS, dont on parle tant, est une véritable source de plaisir aux yeux d’Hobhouse. Secrètement, elle

Tenir compte des processus, et non pas des fonctionnalités

En brisant ce type de cloisonnement d’idées, le processus DLA a plus que tenu ses promesses. Tous les matins, des représentants de toutes les activités de l’entreprise se rassemblent pour se focaliser sur ce que Hobhouse appelle les grands processus de bout-en-bout. Du genre « Acquisition de commandes » et « Fabrication de produits » « Ce sont eux, et non pas les fonctionnalités, qui sont les véritables piliers d’une entreprise » explique-t-elle. « Les cartographies des chaînes de valeur nous aident à comprendre quelles sont les activités qui valorisent nos processus. Ensuite, dans l’esprit de chaque individu qui est impliqué dans ce processus, quel que soit le niveau, nous devons encourager une saine obsession axée sur l’amélioration de ce processus. »

Le dicton « N’accepte que du bon travail, ne fais que du bon travail, ne remets que du bon travail » (une des déclarations préférées d’Hobhouse) résume sa pensée. « Combien de fois recevons-nous du travail loin d’être parfait de l’un de nos collègues, et que nous ne disons rien et nous nous arrangeons pour y remédier nous-mêmes ? Pourquoi ne pas être francs dans un tel cas ? Personne ne devrait avoir à refaire le travail de quelqu’un d’autre. Et nous devrions pouvoir soutenir et aider nos collègues en leur donnant ce type de retour d’information ou de feedback. Fait correctement, il ne s’agit pas de blâme mais de coaching ! »

Les problèmes ne sont jamais personnels

Quand on parle longuement avec Hobhouse, on s’aperçoit que la confiance qu’elle a dans son personnel est inébranlable. « 99 % de notre personnel sont formidables et veulent fait du bon travail. Si nous désirons qu’ils changent et évoluent, ou occupent d’autres fonctions, acquièrent de nouvelles compétences, fassent les choses différemment, je sais qu’ils le feront. Il nous suffit de les soutenir et de les encourager en fonction de leurs besoins. »

Là où il y a des problèmes, il est presque certain que c’est le résultat d’une mauvaise gestion ou d’un mauvais processus, ajoute-t-elle. « Vous savez, chaque fois que quelque chose ne va pas, il est probable que la véritable raison peut nous être imputée à nous les responsables pour avoir fait quelque chose qui a entravé le bon déroulement du processus

Reconnaître les signes de dégradation

Liste de contrôle des «situations à problèmes » d’Annette

Trop de situations où l’on improvise

Trop de retours et d’escalades de la part du client

Beaucoup de planning pour trop peu de concret

Trop de « Faites ce que je vous dis », pas suffisamment d’orientation par l’exemple

Des cloisons fonctionnelles faisant obstacle à la collaboration

Trop de solutions de dépannage

Manque d’outils Lean « ALLER, OBSERVER ET VOIR » en tant que point de départ des recherches

Manques constants de compétences, de pièces ou d’outillage

Trop de perte de temps à attendre que quelqu’un d’autre agisse

Absence d’alignement des objectifs dans l’ensemble des services

Bien trop de blâmes et de reproches attribués aux autres

Là où il y a des problèmes, il est presque certain que c’est le résultat d’une mauvaise gestion ou de mauvais processus

planning » qui n’a jamais eu aucun sens. Elle fait aussi remarquer que la différence entre un planning et la remise des actions au lendemain est pratiquement inexistante.

« Je me rappelle un cours de formation en gestion, auquel j’avais assisté à Hong Kong. J’étais avec un groupe de cadres supérieurs et nous devions tous marché sur une corde avec un seau d’eau. Nous avions exactement une demi-heure pour le faire, pas plus. La première chose qu’ils ont fait, c’est « planifier » leur solution ! Je me suis tourné vers le surveillant en lui demandant : «Si on tombe, est-ce qu’il y a une pénalité ?— « Non » a-t-il répondu. Je me suis alors adressé aux responsables et leur ait dit : « Écoutez, Je sais que je peux marcher sur cette corde. Suivez-moi. Si nous tombons, on peut recommencer, mais il y plus de chance que nous pourrions y arriver si nous tentons de le faire. »

En ce qui concerne la mise en œuvre du MPS, il est important de se défaire de ses vieux instincts liés aux retards et à l’inertie. Donc, si vous appartenez à ce type de personne qui pense ne pas pouvoir commencer un processus DLA tant que les définitions de vos KPI ne sont pas exactes, ou qu’un nouveau tableau blanc soit envoyé par les services sur le site, ou que votre patron vous donne l’autorisation de débiter votre réunion de lancement

rêve d’une organisation totalement affranchie de « frontières » : « Je ne crois pas aux frontières ». Je crois qu’il y a des tâches qu’il faut accomplir et qu’il existe un vrai pool de personnes qui possèdent le talent nécessaire pour les réaliser. Nous devrions tous nous y mettre et allez de l’avant ». Mais, pour le moment, elle se contentera de développer une société pour laquelle il est bien plus naturel de coopérer et de collaborer en interne.

L’alignement opérationnel est, alors, une priorité majeure. Que ce soit des dérapages administratifs ou des services qui s’adressent à peine la parole, un grand nombre de problèmes opérationnels sont dus à rien d’autre qu’à des priorités contradictoires, explique Hobhouse. « Sans alignement opérationnel, les priorités d’une équipe peuvent engendrer une crise de paralysie des ressources pour une autre. Que se passe-t-il si le service commercial est confronté à une date limite de dépôt d’offres , mais que le service approvisionnement / achats est trop occupé à essayer d’obtenir les composants manquants pour fournir des prix ? Le résultat est catastrophique pour l’entreprise, en raison des graves répercussions que cela peut avoir sur tout le monde. »

en premier lieu. Les processus de familiarisation, d’évaluation, de coaching, de formation ou de développement du personnel fonctionnent-ils comme ils le devraient ? Ou bien, y a-t-il eu un problème que le processus a permis ? Le japonais dirait que ça aurait dû être « Poka-yoked »—c.-à-d. qu’aucune erreur n’est possible -et c’est notre travail en tant que responsables de nous assurer qu’il en est ainsi. »

Au-delà de la production

En temps voulu, MPS se transformera en MBS (Meggitt Business System—Système – Système d’affaires Meggitt). Le plus tôt, le mieux pour MAV. « Depuis le début, nous nous projetons au-delà du simple stade de la réalisation des produits. Des processus comme l’acquisition des commandes, la conception et la certification de produits adaptent déjà le MPS dans leurs

propres domaines. Les réunions journalières debout, les Pareto évolutifs et bien d’autres outils en plus sont utilisés dans l’entreprise toute entière. »

La logique de l’entreprise était implacable. « Si nous n’avions pas tenté de répandre la même philosophie dans l’ensemble de l’organisation, le changement culturel n’aurait pas eu cette envergure globale pour permettre au MPS de se focaliser sur ces grand processus de bout-en-bout multifonctionnels. On aurait alors abouti à une situation dans laquelle la Production pense qu’elle est mal soutenue par le service Ingénierie et Commercial, tout simplement par ce qu’elle ne dansait pas sur le même rythme. Le fait d’avoir encouragé tout le monde à penser en termes de MPS dès que possible a permis aux processus DLA de produire plus rapidement des résultats tangibles, à la satisfaction de chacun. » ■



Une aventure dans l'espace—et le temps

Sam Juniper (du service Développement de systèmes de production) et Phil Morris (du service Amélioration continue) ont planifié l'agencement d'une nouvelle usine chez Meggitt Avionics. Ayant fait appel à l'outil MPS désigné sous le nom 3P (Process de préparation à la production)—essentiellement un principe Kaizen dédié à l'organisation des espaces de travail—l'opération a duré trois jours. Rien d'extraordinaire à cela, penserez-vous., si ce n'est que le projet de migration était déjà en cours depuis six mois sans que leurs efforts ne donnent grand résultat. Jusqu'à ce que le 3P entre en scène.

Les six premiers mois ont été particulièrement frustrants pour Juniper et Morris car ils ne cessaient de faire la navette entre les opérateurs et les

Percée

Ailleurs, le reste du projet de migration se poursuivait, sans beaucoup de considération. De grosses pièces—des étuves et

La percée a vraiment eu lieu quand l'un d'entre nous a demandé aux opérateurs ce qu'ils feraient s'ils avaient l'occasion de repartir à zéro

responsables. D'un point de vue du MPS, ils ont commencé au bon endroit, c'est-à-dire dans l'atelier. Mais, à cette époque, nous ne disposions pas de MPS. « D'abord, on commençait par concevoir un agencement en ayant à l'esprit un atelier avant tout. Mais, quand on l'a présenté aux membres de la direction, ils l'ont refusé. On est alors revenu vers les opérateurs mais, à ce stade, le veto des responsables leur avait fait perdre tout intérêt », se souvient Juniper. Et l'histoire a ainsi continué.

autres—étaient littéralement coulées dans du béton. Un mois de plus et il n'y aurait plus eu grand-chose à planifier. L'année s'écoulant, l'équipe d'excellence opérationnelle du groupe est arrivée sur le site pour préparer le lancement du Système de production Meggitt. Ils nous ont suggéré de revoir l'agencement. Pour faire avancer les choses, le Comité de direction du site a apporté son appui à un événement unique et intensif s'étalant sur trois jours utilisant l'outil Lean désigné sous le nom de 3P (Process, Préparation, Production). Juniper et Morris pouvaient dès lors recommencer à zéro, et mettre ensemble une solution avec le concours de l'atelier. De plus, le parrainage de haut niveau faciliterait sans doute les choses, permettant à tout futur plan d'être approuvé par les responsables. Quelqu'un sera-t-il maintenant de la partie ? Pas encore.

Le blocage de la situation qui a régné au cours des six derniers mois ne s'est pas dissipé automatiquement. « Pendant les deux premiers jours nous avons eu des problèmes avec la notion d'engagement et d'acceptation », rappelle Morris. « Il y avait une quantité de « On ne va changer ça ! » et de « Mon responsable me dit qu'il n'est pas question de ça ». Ce que voulaient la plupart des opérateurs c'est tout simplement reproduire leurs vieux agencements, même si les produits et les process avaient changé du tout au tout au fil du temps. »



Ci-dessus : En premier plan : Phil Morris. En arrière-plan : Sam Juniper : qui font partie du groupe de professionnels du 3P de Meggitt Avionics, qui ne cesse de s'agrandir.

De l'impasse totale aux meilleures pratiques—en trois jours

AVANT

Lent, laborieux, hiérarchique, individualiste, trop rigide, vulnérable au cloisonnement d'idées et aux soudains revirements/d'opinion/de personnels.

APRÈS

Meilleure pratique rapide, structurée, coopérative, transversale, efficiente, souple.

Dans la pratique

Les deux hommes s'en sont remis aux enseignements tirés de leur récent stage de formation MPS concernant les compétences en coaching. Patiemment, ils ont questionné, sondé, expliqué et appliquer les acquis de leurs propres expériences en matière de méthodes et d'amélioration continue en vue de produire de nouvelles idées. La percée s'est finalement produite grâce à quelques feuilles de papier vierge « L'un d'entre nous a demandé aux opérateurs ce qu'ils feraient s'ils avaient l'occasion de repartir à zéro et de suivre leur propre initiative —et le tour est joué ! » explique Morris. « Dès l'instant où on leur demandé de dessiner l'agencement sur le papier, ils ont réagi en disant : —En fait, ceci n'a pas besoin d'être là, échangeons- les et plaçons-les plutôt là-bas. »

tas de sujets conceptuels en salle de classe, en avançant des théories sur le meilleur moyen d'assurer les livraisons des matériaux et des équipements. Rétrospectivement, on s'aperçoit que les opérateurs sont des gens dont la vie de tous les jours est extrêmement visuelle, physique, spatiale, tactile. Nous aurions dû les consulter et les faire intervenir dès le départ. »

À ce stade, certains des participants ayant déclaré : « Voici dix ans que l'on se trompe ! », le moment était venu de faire revenir les responsables sur place. Morris explique : « Le premier jour, on s'est contentés de clarifier la situation en effectuant un retour d'informations. Mais, d'un point de vue extérieur, on voyait bien qu'ils avaient du mal à comprendre le raisonnement derrière certaines des propositions évoquées ou le besoin de procéder

Vous devrez être prêt à « coacher » votre patron. Orienter les gens au-delà de leurs propres platitudes et de leurs réponses toutes faites vers une définition qui soit correcte

La vitesse de revirement—de l'attitude de résistance à celle de l'implication—a donné aux deux hommes une bonne leçon qu'ils sont avides de partager, déclare Juniper. « La préparation est une étape cruciale pour la réussite des 3P. Dans le cadre de cette préparation, vous devez réfléchir avec qui vous allez travailler—plus exactement à leur mode d'apprentissage—et quels sont les techniques et exercices qui permettront d'en tirer ce qu'ils ont de mieux à offrir. On a abordé un

à un planning aussi détaillé. Le deuxième jour, la participation plus engagée des responsables a amélioré les choses. » Pendant le temps restant de l'exercice, à intervalles réguliers, les directeurs et responsables sont intervenus activement ou n'ont pas pris position ou ont laissé faire.

« Poupées en papier »

Pour ceux pour qui en éprouvaient le besoin, l'événement s'est poursuivi dans l'atelier en

Qui se ressemble s'assemble

Le Process de préparation à la production (3P) a également servi à réorganiser l'espace réservé aux bureaux de Meggitt Avionics dans un but d'encourager et de soutenir le travail transversal.

La manière de pensée d'autrefois rassemble d'habitude les personnes selon les fonctions qu'elles assument

Dans la manière de pensée d'autrefois, on rassemblait d'habitude les personnes selon les fonctions qu'elles assumaient. Elle tenait à peine compte des espaces où les personnes pourraient se

retrouver ensemble pendant des mois, voire des années de suite, à travailler sur des projets pluridisciplinaires. Le principe du MPS, à savoir penser en termes plutôt de processus de découplage que de fonctions a de toute évidence mis en lumière ce déficit.

Donc, qui doit-on mettre ensemble ? Les personnes du même service ? Doivent-elles faire le même travail ou jouer des rôles parallèles dans la chaîne de valeur ? Ou doit-il s'agir de personnes qui travaillent ensemble pour le même client ou sur le même projet ?

C'est un exercice 3P qui, pour la première fois, a incité les gens à exprimer leur opinion sur de tels sujets d'une manière structurée. Au nombre des importantes innovations qui ont suivi, nous citerons les salles dédiées aux projets intégrés, où les équipes pluridisciplinaires peuvent maintenant créer un Quartier général semi-permanent où (par exemple) élaborer une offre ou concevoir un nouveau produit. ■

effectuant un grand exercice appelé « Poupées en papier » (un exercice de simulation avec du papier et des cartons). « Plusieurs d'entre eux ont facilement visualisé la chose, nous incitant à rester dans la salle pour briser leur préconception et pour les aider à réviser leur perception. D'autres, en revanche, avaient besoin d'une approche s'inspirant du principe gemba, en parcourant les anciens et nouveaux postes de travail pour leur permettre de comprendre les choses sous un aspect plus visuel. »

En ce qui concerne Juniper et Morris, il ne s'agissait que de leur deuxième projet 3P, le premier projet ayant eu lieu en compagnie de spécialistes en MPS de Meggitt au niveau du groupe. Ceci les avait conduits à sous-estimer l'ampleur de la préparation qui constitue le fondement de tout exercice concluant. Selon Morris : « Comprendre ce que les gens veulent vraiment, obtenir leur adhésion ou leur engagement à l'avance, est un facteur décisif. Demandez à tout responsable très affairé ce qu'il en pense et il vous répondra par des généralités : « Je veux que ce soit correct, je veux que mon équipe y adhère. » Montrez-leur ensuite les résultats et ils vous diront : « mais vous n'avez pas fait ceci ou cela ».

« Coacher » le patron

La solution consiste à orienter les gens au-delà de leurs propres platitudes et de leurs réponses toutes faites vers une définition qui soit correcte. Et, pour ce faire, vous devrez être prêt à « coacher » votre patron. Pour Juniper et

Morris, travailler avec les 3P aux premiers jours de la mise en œuvre du MPS a été un test difficile. À présent, les professionnels des 3P ne devraient pas trouver cette tâche aussi ardue. « Si vous avez un directeur ou un patron qui travaille à vos côtés—ce que nous devrions maintenant tous faire—il sera tout à fait possible de tenir ce genre de discours avec lui. Ça devrait être naturel ! », déclare Juniper qui, en qualité de leader d'équipe, s'est vu récemment prendre ses premières responsabilités de manager.

L'exercice des 3P a réussi à concrétiser en l'espace de trois jours ce que six mois de diplomatie patiemment exercée n'a pas réussi à toucher : l'agencement d'un atelier endogène, bien implanté et fonctionnant correctement. Un véritable succès pour toutes les personnes concernées. Comme tous les résultats Lean, l'agencement créé par Morris et Juniper est « provisoire », en attendant d'être inévitablement optimisé. Il est certain qu'un changement des besoins opérationnels se traduira par quelques petites modifications et à coup sûr d'importantes révisions. Mais, de nos jours, la plupart des gros contrats exigent impérativement des preuves rigoureuses de l'habileté du fournisseur à élargir et reconfigurer ses opérations en fonction des besoins. Meggitt Avionics dispose à l'heure actuelle d'un groupe de professionnels du 3P, de grande réputation et qui ne cesse de s'agrandir, que soutient une culture MPS dynamique. Ce sont eux qui, regroupés, sont les garants de ces preuves. ■

3 CONSEILS UTILES

Ces trois P pourraient signifier Préparer, Préparer, Préparer. Un exercice 3P type dure 3 jours. On n'a pas le temps de s'amuser. Par conséquent...

Assurez-vous de bien comprendre votre audience, leurs besoins de communication et leurs modes d'apprentissage. Certains peuvent exprimer leurs idées sur un tableau blanc, alors que d'autres doivent passer de la parole aux actes et bien d'autres n'ont sans doute aucun idée de ce dont ils ont besoin pour visualiser leur résultat favori (dans ce cas, rappelez-vous le quatrième P—l'exercice des poupées en papier).

Définissez ce que voulez atteindre et assurez-vous que les attentes de votre responsable correspondent à vos limites et à sa propre contribution. Vous devrez probablement le « coacher » pour vous faire une meilleure idée

de ses véritables intentions. Ne vous laissez pas amadouer par des réponses rapides et simples. Ne craignez pas de sonder ce qu'il veut vraiment dire.

Éviter de suivre de trop près la méthode que vous utilisez en formation. Chaque situation, chaque groupe sera différent.

Ne l'oubliez pas ! Vous facilitez également la capacité de vos participants à convaincre leurs propres patrons que cette solution est la bonne. Tous ne sont pas disposés à le faire, ou n'ont d'ailleurs pas l'aptitude nécessaire pour le faire.



Évolution de l'ADN du DLA

Steve Favell (Responsable de production) et Jon Bradley (Coordinateur de l'amélioration continue) ont aidé à effectuer la mise en œuvre du Système de production Meggitt chez Meggitt Avionics. Cette participation a été une expérience coopérative pour les sites pilotes. Favell et Bradley sont fiers d'avoir été si étroitement associés à cette entreprise, à savoir l'évolution de l'ADN du DLA. Grâce à ce bulletin, nous leur donnons l'occasion de partager leurs pensées sur les nombreux changements dont ils ont été témoins.



Q : En quoi le MPS a-t-il changé vos propres rôles ?

Steve : Il y a douze mois j'étais ce que l'on pourrait appeler un responsable de fabrication normal, me concentrant sur la bonne marche des activités. Maintenant, je supervise l'amélioration continue et la mise en œuvre du système MPS ainsi que les services de sécurité, de sûreté et sur site. Mais, si j'étais encore responsable de fabrication, mon rôle serait fort différent. Ce rôle consistait à m'occuper de tout ce qui était juste devant moi ; maintenant, vous devez avoir une vision de la production beaucoup plus large et moyen terme.

ramenés au cœur même des équipes. C'est ce qui fait toute la différence.

Q. Tous les deux vous partagez le point de vue de Mark Crompton, à savoir que le MPS est aussi performant que peut l'être n'importe quel autre système de production. À quel moment vous êtes-vous aperçu de ce que vous possédiez ?

Steve : Une fois la structure DLA en place, les trois niveaux étant alignés. Nous avons constaté des résultats immédiats dès l'instant où

La participation de l'atelier, le soutien des dirigeants, le coaching. Sans compter que la discipline associée à la responsabilisation est extrêmement importante. En ce qui me concerne, il s'agit d'une responsabilisation quotidienne par niveau avec un grand R.

Jon : Vous pouvez le constater lors de nos réunions RAIL [rolling action item list—liste des mesures continues à prendre]. Nous avons l'habitude de passer une heure et demie à débattre une centaine de questions. Maintenant, nous ne discutons que les questions prioritaires—les objectifs critiques—en tentant tout le temps de trouver une issue. Vous vous rendez compte que la discipline du DLA transforme le comportement de chaque individu.

Q : Même au niveau de la plus haute hiérarchie ?

Steve : Surtout à ce niveau. Lors du DLA site, la réunion des dirigeants du site, tout le monde attend qu'elle commence à temps, juste comme pour les DLA de niveaux un et deux de l'atelier. Il est très rare que les directeurs arrivent en retard, mais quand cela arrive ils se pressent et sont quelque peu embarrassés. Tout comme il est rare que les gens ne soient pas capables de répondre aux questions. De nos jours, tout le monde fait ses devoirs. C'est une question d'orgueil. Personne ne veut donner l'impression de faire perdre le temps de ses collègues ou de les laisser tomber.

Q : Si vous supprimiez le DLA, pensez-vous que le reste du système MPS continuerait à fonctionner ?

Steve : Je ne vois pas comment ce serait possible. En réalité, tout découle de cette prise de conscience et de cette discipline partagées que crée la communication quotidienne. Et il

s'agit aussi du mécanisme qui brise les vieilles divisions fonctionnelles et nous fédère en une équipe cohérente et solidaire ayant des objectifs communs.

Jon : Nous avons déjà quelques principes qui ressemblaient au MPS. Notre réunion ITM (Integrated Management Team—Équipe de gestion intégrée) a été active pendant 10 ans, avec de bons résultats et chacun faisant de son mieux ; malheureusement, il y avait un manque. La notion ITM demandait à être placée au milieu d'une structure qui la soutenait par le haut et qui l'alimentait en informations émanant de la base. Elle est maintenant intégrée dans notre réunion DLA de niveau deux.

Q : Nous avons entendu dire que le DLA est un « moteur de découplage ». Pouvez-vous nous expliquer ce que cela représente pour Meggitt Avionics ?

Steve : Plutôt que de tenter d'adapter le processus de production à toute une diversité de fonctionnalités, quelles qu'elles soient, le DLA nous oblige tous à nous concentrer sur ce que chaque fonctionnalité doit accomplir pour soutenir la production. Le vieux conflit entre les coûts de réallocation, de production et les livraisons à temps en est un bon exemple. [Les réallocations représentent un travail imputé aux frais généraux.] Si vous dites aux gens : « Les réallocations dépassent les bornes », alors ils auraient passé tout leur temps sur le travail en cours et soudain vous vous seriez aperçu que les coûts unitaires ont grimpé en flèche. Mais, lorsque quelqu'un a dit : « Nous devons absolument maîtriser les coûts du travail en cours pour améliorer nos marges », alors soudain on a remarqué que les réallocations et les frais généraux allaient de nouveau augmenter. Ainsi, on assistait à une réaction réflexe impulsive, qui procure l'effet désiré, mais sans toutefois résoudre le problème sous-jacent, se contentant de le transférer ailleurs. Ce que nous faisons c'était pincer le ballon d'un côté, rien que pour le faire gonfler de l'autre côté. De nos jours, ceci ne devrait plus se passer car tout le monde se réunit chaque jour dans le même cadre. Et, si par hasard ça arrivait ? La petite histoire remonte à partir de l'atelier, et ensuite la réunion DLA site s'en charge immédiatement.

Jon : L'histoire de la « remise en fabrication » est très analogue. Sans le DLA, la direction ne manquerait pas de constater une hausse du pourcentage de remise en fabrication, mais elle n'a aucune idée du pourquoi de cet état de fait. Et, dans l'atelier nous donnions priorité aux livraisons à temps et à improviser des remèdes au lieu de nous attaquer aux causes fondamentales du problème.

Q : En quoi la situation est-elle maintenant différente ?

Steve : Les graphiques Pareto évolutifs sur les tableaux du DLA ne laissent pas la place pour occulter les problèmes récurrents. Une question fondamentale, qu'il est impossible de résoudre au niveau des cellules, est escaladée au DLA site sans perdre de temps et, très vite, les directeurs disent : « Nous faisons cela ? Arrêtons ! Nous allons passer une journée à régler le problème correctement. » La culture a changé. Tout individu qui participe au processus est conditionné de manière à ne plus accepter que le même problème resurgisse à plusieurs reprises.

Jon : Et dans certains cas, le changement de processus ou la reconception des composants, qui s'inspirent du Kaizen, ne s'arrêteront pas là non plus. Le RFC [request for change—demande d'évolution] peut aussi accorder la priorité à l'utilisation du stock existant. Si vous ne rectifiez pas ce stock en même temps, vous risquez alors d'attendre au moins un an avant qu'une amélioration de composants n'entre dans la chaîne de production. Sans les rapports constants et les examens quotidiens du DLA, ce genre de situation risque de rester occulté ou ignoré pendant des lustres, permettant d'économiser quelques livres de stocks, mais par ailleurs coûtant des milliers de livres en remises en fabrication.

Q : Les gens se sont-ils adaptés facilement aux tableaux DLA ou ce volet de la mise en application du MPS a-t-il besoin d'être particulièrement soutenu ?

Steve : Nous effectuons un coaching poussé au sujet de la conception et de l'utilisation des tableaux DLA. Il est essentiel d'encourager les comportements qui perçoivent la DLA comme un processus. Chaque personne a besoin d'être « coachée » et doit être encouragée à réfléchir comment elle peut procéder pour

Si vous commencez tout juste d'organiser votre propre tableau DLA, mon principal conseil est le suivant : ne passez pas trop de temps dans la salle de réunion. Mettez en place et faites fonctionner les tableaux rapidement, puis affinez-les. Ceci aura pour effet d'attirer plus de coaching de la part des équipes elles-mêmes

Jon : La façon dont mon rôle a changé vous en dit beaucoup sur l'influence que le MPS a pu avoir sur Meggitt Avionics. Quand il y avait un problème, disons de qualité, je réunissais les personnes concernées pour l'analyser, l'identifier, trouver une solution, en suivre la progression et ensuite adopter l'amélioration. De nos jours, le comportement envers la résolution des problèmes journaliers et le processus d'amélioration continue sont

le DLA site—la revue quotidienne des dirigeants du site—est devenue opérationnelle. Les arriérés ont diminué et les livraisons à temps se sont améliorées. Chacun a remarqué un vrai changement et ensuite tout le monde s'est mis à poursuivre le même objectif.

Q. Comment expliquez-vous la vitesse du changement ?

Steve : Le DLA agit sur de nombreux leviers en même temps.



Ci-dessus : Back: Jon Bradley. En avant-plan : Steve Favell. Avec le MPS plus nous en faisons, plus nous réalisons ce que nous pouvons accomplir.

Ce que nous faisons c'était pincer le ballon d'un côté, rien que pour le faire gonfler de l'autre côté. De nos jours, ceci ne devrait plus se passer car tout le monde se réunit chaque jour dans le même cadre. Et, si par hasard ça arrivait ? La petite histoire remonte à partir de l'atelier, et ensuite la réunion DLA site s'en charge immédiatement

intégrer le coaching d'autres personnes dans le cadre de son travail. Les réunions de DLA sont des occasions idéales de coaching, car vous pouvez voir les personnes en pleine action tous les matins et vous pouvez réagir immédiatement à un événement donné. Si vous venez tout juste d'organiser vos propres réunions, mon principal conseil est le suivant : ne passez pas trop de temps dans la salle de réunion. Mettez en place et faites fonctionner rapidement les tableaux, puis affinez-les. Ceci aura pour effet d'attirer plus de coaching de la part des équipes elles-mêmes.

Jon : Nous assistons à un grand nombre de réunions DLA dans le but d'observer les différents rôles, le langage utilisé, le comportement et le style de communication. Nous nous intéressons également aux aspects techniques, ainsi qu'à la sélection et l'alignement des KPI, la présentation des données, etc. Le tableau devrait satisfaire aux besoins bien précis de l'équipe, mais n'oublions pas que

les normes ont également leur importance ; il est essentiel que chacun puisse les comprendre immédiatement.

Steve : Nous avons utilisé le matériel pédagogique des stages de formation et rassemblé des fiches de rapport portant sur les questions importantes. L'intention était de nous en servir pour enregistrer ce que nous faisons, et non pas pour évaluer les performances. Mais les cellules n'ont pas tardé à vouloir également les utiliser.

Q : À votre avis, y a-t-il des fonctions à qui l'utilisation du MPS ne bénéficierait pas ?

Steve : Je n'en vois aucune. Nous avons eu un grand succès en dehors de l'atelier. Par exemple, certaines de nos unités n'ont pas été expédiées tout simplement parce qu'elles avaient été mises en « attente », c'est-à-dire sous le contrôle du service commercial, pour soit une question de crédit, un problème de contrat, soit pour toute autre raison. À présent, un

système de gestion visuel désigné sous le nom de Tableau des expéditions (Shipping Dashboard en anglais) montre avec précision ce que l'équipe commerciale doit faire pour éviter les retards de livraison.

Q : Compte tenu du succès que vous avez connu au départ, pensez-vous qu'il se pourrait que Meggitt Avionics ait atteint un plateau dans le cas du MPS ?

Steve : Non, absolument pas. Nous avons commencé cette aventure, ça roule, mais si vous vous adressez à n'importe qui, il vous dira que nous pouvons faire bien plus. Avec le MPS plus nous en faisons, plus nous réalisons ce que nous pouvons accomplir. Et c'est comme ça que ça devrait être. Si vous voulez tirer le meilleur parti du MPS, ce n'est pas en restant assis et en vous disant : « Oui, cela va faire l'affaire » que vous y arriverez. Vous avez alors perdu votre élan pour toute amélioration. Qui souhaiterait avoir une telle situation ? ■

Cours de coaching

Le Coaching est une compétence essentielle du Système de production Meggitt. Quel est son mode d'emploi ?

Dans le cas de la résolution de problème, où les responsables étaient habitués à fournir des réponses, maintenant on attend d'eux qu'ils utilisent des techniques de coaching pour aider l'individu à trouver une solution de lui-même. Le but est de développer les compétences individuelles, les acquis et l'autonomie tout en trouvant les bonnes réponses

Qu'il s'agisse d'aider un collègue qui travaille avec vous, ou d'aider un responsable à comprendre un processus technique complexe, chacun peut, et chacun devrait, « coacher » quelqu'un d'autre.

Voici quelques conseils pour débiter :

1. Se rendre compte que chaque demande d'aide est une occasion de coacher.
2. Le meilleur coaching est dispensé comme faisant partie de la routine journalière.
3. Un mot bien pesé, au cours d'une conversation en privé, est nettement plus efficace qu'une conférence publique.
4. Prêtez une attention particulière au « comment », ainsi qu'au « quoi », que vous utilisez. Un mot mal choisi ou un ton inapproprié peuvent transmettre un message tout à fait faux.
5. Attention quand vous faites de l'humour. Tout le monde ne comprend pas toujours les petites plaisanteries. L'humour peut aider à réduire la tension et la gaucherie. Mais parfois, il peut sembler que nous ne sommes pas pris au sérieux.
6. Si vous pensez vous être exprimé un peu trop hâtivement ou avoir utilisé le mauvais ton, tentez de le rectifier dès que possible.
7. Le secret d'un bon coaching est de savoir poser les bonnes questions. Dans le cas du coaching, des questions sans intérêt ne stimulent certes pas l'enthousiasme. Elles sont souvent « fermées » (c.-à-d. oui, non / pas de réponses) ou « dirigées » (« Diriez-vous que X a besoin d'être fait ? »). De bonnes questions encouragent la découverte de soi et la réflexion critique. Elles sont souvent « ouvertes » (« Comment feriez-vous... ? »), serrées (« Pourquoi pensez-vous que ? ») et systématiques.
8. Ne vous précipitez pas. L'art de poser de bonnes questions commence d'abord par une bonne écoute et une bonne observation.
9. Et essayez de ne pas donner la réponse !! ■



Si seulement nous l'avions su ...

Conseil judicieux pour les « petits nouveaux » du MPS de Steve Favell, Responsable de production, et de Jon Bradley, Coordinateur de l'amélioration continue, de l'équipe de mise en œuvre du MPS de Meggitt Avionics.

Vous souhaiteriez y avoir pensé

Réfléchissez à tout ce que, d'après votre expérience, vous aimeriez obtenir d'un système de production...Le MPS vous donne le tout, d'un seul coup ! Les miracles n'existent pas. Ça tombe sous le sens. Vous l'admettez. Mais vous serez aussi stupéfait par les résultats que vous obtiendrez.

Si vous hésitez encore, vous allez rater quelque chose

Laissez votre cynisme de côté. Faites votre l'essentiel du MPS. La responsabilisation quotidienne par niveau, l'évolution du comportement, la formation, les aspects de la résolution des problèmes constituent, tous confondus, des composantes fondamentales qui nous ont donné nos principaux résultats.

Ce n'est pas du travail supplémentaire, c'est un travail différent

Ceci n'est pas quelque chose que vous faites « en plus de », ceci est quelque chose que vous faites « au lieu de ». Les processus MPS, à l'exemple des réunions DLA, remplaceront (et amélioreront) bien des choses que vous faites actuellement.

Quand vous êtes satisfait, profitez-en !

Si vous avez quelque chose qui marche et que d'autres l'utilisent, ne vous en débarrassez pas, faites quelque chose. Vous n'êtes pas obligé de tout jeter.

Ne craignez pas d'adapter

Mais si certaines parties du système MPS de conviennent pas à votre activité, ne forcez pas. C'est là l'avantage du MPS. Ce n'est pas un système à taille unique. Il est flexible, évolutif, ciblé. Une mise en œuvre réussie consiste à prendre les outils, le cadre, la méthodologie et les comportements, et à les appliquer dans une situation réelle de votre entreprise d'une façon qui lui convient.

Les cyniques ont également leurs raisons

Ils peuvent penser : « on a fait ça il y a cinq ans et rien n'a changé ». Ils n'ont pas tout à fait tort. Vous n'arriverez pas à les convaincre tant qu'ils n'auront pas de preuves concrètes d'un minimum de changement. Par conséquent, persévérez et faites en sorte que vos propres actions et

comportements prouvent que vous avez raison et que vous êtes sur la bonne voie.

Ne culpabilisez pas

Si vous pensez qu'il faut discuter sur un sujet donné, faites-le. Personne ne va s'attirer des ennuis pour déclencher une alerte rouge. Il s'agit tout simplement d'occasions offertes dont il faut profiter pour améliorer ce que l'on fait. Rien de tout cela n'a un caractère personnel. Tout est une question de processus.

Pour comprendre le tableau DLA, vous devez l'utiliser

Ne passez pas une éternité dans la salle de cours. C'est uniquement au moment où les équipes commencent à utiliser les tableaux DLA—même s'ils présentent encore quelques imperfections—qu'elles apprennent comment en tirer le meilleur parti. Ajuster un tableau en fonction des besoins en constante évolution est tout à fait normal.

Les indicateurs clés de performance « imposés par le haut » constituent un mauvais départ

Si vous aidez une équipe à mettre en œuvre une DLA, travaillez étroitement avec elle pour élaborer conjointement un tableau DLA qui lui convienne. Coachez-la sur le moyen de mettre au point des mesures qui sont importantes pour l'entreprise et qui donne une image claire et sans équivoque des tâches qu'elle accomplit.

La résolution des problèmes est le travail de chacun

Arrangez-vous pour résoudre les problèmes de façon créative à tous les niveaux de l'entreprise. C'est le regroupement de toute cette activité « locale » qui garantit les énormes améliorations avec un impact général.

Vous serez sans doute tenu d'adopter une nouvelle approche en matière de kaizen

Assurez-vous d'avoir un processus kaizen robuste, qui soit axé sur les objectifs critiques, attirez les personnes adéquates et comptez sur elles pour donner des résultats. Le processus DLA vous fournit les informations qui vous permettent de sélectionner vos objectifs critiques. Par conséquent, ne vous attardez plus à jouer aux devinettes. ■

La sécurité d'abord

Tous les matins Steve Favell fait rapidement un tour du site , préparant son rapport sur la sécurité en vue de la réunion DLA site . En dix minutes il arrive à un résultat auquel il était beaucoup plus difficile de parvenir avant le DLA.

J'observe autant de tableaux de niveau un et de niveau deux que je peux. [Les tableaux portent sur la sécurité, la qualité, les délais de livraison, les stocks,

sérieux, aussi personne n'attend que je fasse mes rondes. Le tableau est rempli tout au long de la journée. On me téléphone pour me dire : « La situation

Si je vois du rouge, je m'arrête pour mieux regarder ; si tout est vert, je poursuis mon chemin. Si rien n'a été inscrit sur le tableau, je m'arrête pour tenter de savoir pourquoi. Dix ou quinze minutes plus tard, je fais part de mes observations lors de la réunion DLA site

la productivité/les coûts.] Le format de tous les tableaux est identique, ce qui veut dire que je peux en assimiler le contenu d'un seul coup d'œil. Si je vois du rouge, je m'arrête pour mieux regarder ; si tout est vert, je poursuis mon chemin. Si rien n'a été inscrit sur le tableau, je m'arrête pour tenter de savoir pourquoi. Dix ou quinze minutes plus tard, je fais part de mes observations à la réunion DLA site la réunion de Niveau Trois, au cours de laquelle les leaders de la chaîne de valeur, les leaders fonctionnels et les dirigeants du site examinent la performance actuelle de l'ensemble du site.

« Cette routine est maintenant bien ancrée. Quand je suis absent, quelqu'un me remplace automatiquement. Chacun peut voir que tout ceci est à présent du

est dangereuse ici, il faut faire quelque chose avant qu'un accident n'arrive». Ou alors il m'accoste quand je fais une de mes rondes régulières.

« Je n'imagine pas comment j'aurais pu faire la même chose avec autant de rigueur aussi efficace avant le DLA. On ne disposait pas du mécanisme permettant de collecter rapidement les informations dont on avait besoin. Trouver les personnes adéquates et expliquer à quoi je voulais en venir auraient pris des jours et des jours. L'atelier n'était pas non plus aussi impliqué, aussi n'entendait-on parler d'une chose que lorsqu'elle était déjà devenue un problème potentiel. Et ceci, parfois pas avant trois mois, lors de l'examen trimestriel sur la santé et la sécurité. » ■



PLMPS

Le service d’ingénierie travaille sur des programmes en cours d’une valeur de 12-15 millions de GBP, dont certains se caractérisent par des cycles de vie d’une durée de plusieurs décennies. N’est-ce pas pour cette raison que le modèle PLM (Programme Lifecycle Management—Gestion du cycle de vie du programme) du « berceau à la tombe » a été mis au point ? Qu’est-ce que le MPS (Système de production e Meggitt) apporte de plus ? Steve Free (Responsable projets et ingénierie) et John Anderson (Chef d’équipe du service développement) nous l’expliquent :

L’ingénierie est un domaine de l’entreprise où, de prime abord, l’intégration du Système de Production Meggitt ne saute pas aux yeux. Le PLM (Gestion du cycle de vie du programme)—avec ses passages de jalons » à durée variables et sept phases séparées, dont plusieurs peuvent durer jusqu’à un an ou plus—a été spécifiquement conçu pour régir des programmes pouvant s’étendre sur 20 à 30 à compter de la proposition jusqu’à la fin de vie. Mais, le rôle du service ingénierie

de comprendre à quel point leurs contributions en flux de travail sont cruciales d’un point de vue temps, quand nous essayons de faire une offre ou de présenter une solution à un client dans les temps. Ceci ne veut pas dire que les autres ne comprennent pas toutes les choses que nous avons à faire. Mais, parmi les diverses réunions en échelons DLA, il reste encore de bons niveaux de maturité, et il est donc fort probable que les priorités ne sont pas traitées comme il se devrait. Avoir la capacité de faire remonter les problèmes et



Above: Back: John Anderson. Front: Steve Free: DLA has an X-ray-like ability to reveal previously concealed issues, while simultaneously energising the whole organisation to seek them out.

Six équipes de projet intégrées (IPT—integrated project teams) en ingénierie, chacune «possédant » un produit ou une famille de produits. Ils ont déjà assisté à des réunions quotidiennes bien établies où les participants restent debout, et qui sont actuellement converties en revues de type DLA

n’est pas uniquement une question de vision sur le (très) long terme. Il apporte un soutien, heure après heure, au battement journalier de la production, tout en restant le fidèle gardien de la certification et de la conformité techniques de l’entreprise. Il est donc évident qu’il ne s’agit certes pas d’une affaire de rivalité du type « MPS contre PLM ». Il n’est pas question d’avoir l’un ou l’autre.

Connectivité inestimable

Free et Anderson croient tous deux en la connectivité et la discipline que le DLA crée au sein de l’entreprise. Free ajoute : « Rien qu’en deux réunions de vingt minutes, chaque jour, nous prenons conscience d’un grand nombre de questions à traiter. Ceci signifie davantage de travail pour nous maintenant, alors qu’en fait nous anticipons les questions. Quoiqu’il en soit, nous aurions réagi de la même façon dans une semaine, un mois ou dans trois mois. » Le DLA site donne l’impression d’être un endroit où l’ingénierie donne sans doute plus qu’elle ne reçoit. Seulement, la discipline qu’elle instaure impose des échéances plus réalistes sur les flux de travail, ce qui représente un développement profitable. « La meilleure façon pour les autres fonctions de nous aider est

de les étudier lors du DLA site est un moyen utile d’appeler les contributions, de les présenter en impliquant tout un chacun, de sorte à respecter les calendriers. » Cela dit, Free est en faveur de faire l’impasse sur la réunion DLA site quand il en a la possibilité, et d’utiliser à la place les liens de pair-à-pair établis entre les réunions DLA interservices au même niveau. En fait, le DLA c’est trouver des résolutions rapides aux problèmes, alors pourquoi ne pas s’adresser directement aux personnes qui sont capables de vous aider. « Il est impératif que le DLA site reste percutant et axé sur les principales questions à traiter. Quand un problème n’est pas véritablement critique pour l’entreprise, nous encourageons alors nos employés à le remettre sans tarder à la réunion DLA du MSE [Manufacturing systems engineering -Développement de systèmes de production]. « Y a-t-il des objections ? Ça a marché jusqu’à présent. Je suis convaincu qu’ils nous le diront s’ils n’en veulent plus. »

Les retombées et les répercussions de l’amélioration de l’OTD (Livraisons à temps)

La DLA s’est avérée si efficace à cerner les problèmes de

production que Free considère l’expérience de (MAV) comme une mise en garde salubre pour d’autres fonctions d’ingénierie qui sont sur le point de mettre en œuvre le système MPS. Respecter ou dépasser ce nouveau seuil de référence de 98 % pour les livraisons à temps peut se traduire par de nombreux changements provisoires en termes de processus, de produits ou de pièces détachées. Il serait aussi possible d’arrêter la production pour régler les causes à l’origine du problème. Mais cette décision risquerait de retarder les livraisons. « Nous avons fait un travail admirable en améliorant nos délais de livraison à temps et la qualité en faveur de nos clients », déclare-t-il. « Toutefois, nous avons eu bien plus de demandes de changement, qui peuvent aller d’une erreur d’étiquette à une modification importante du design d’un produit. Le fait que nous soyons les « gardiens » de la certification de produits, chacun d’entre eux doit passer et être approuvé par nous. Ce « contrecoup », comme l’appelle Free, est le résultat de l’aptitude d’analyse pointue qu’offre le DLA pour déceler les problèmes jusque-là occultés, tout en poussant en même temps toute l’organisation à les trouver. À présent, Anderson procède à une analyse minutieuse des données relatives aux tolérances de MAV, cherchant à trouver des moyens de réduire ces écarts à la source. Que pense-t-il découvrir ?

Par exemple, nous avons constaté que certaines parties de processus peuvent légèrement dépasser les tolérances admissibles. Peut-être qu’une analyse et des recherches plus poussées révéleraient qu’en fait il n’existe pas de raison technique significative justifiant pourquoi ladite tolérance devrait être aussi précise. Dans ce cas, serait-il alors possible d’augmenter légèrement la marge et ainsi éviter d’avoir à relever le niveau de tolérances ?” Dans le cadre du MPS, trouver le bon équilibre entre des écarts qui permettent de respecter les délais de livraison à temps (OTD) d’une part, et de faire face à des retards de livraison qui nous permettent de déceler les problèmes de fond, d’autre part, va inévitablement donner l’image d’un exercice digne d’un équilibriste

Un tableau DLA qui convient à tout le monde

La structure DLA d’un service d’ingénierie est encore en pleine évolution. Toutefois, en voici un instantané. • Six équipes de projet intégrées (IPT - integrated project teams) en ingénierie, chacune «possédant » un produit ou une famille de produits. Ils ont déjà assisté à des réunions quotidiennes bien établies où les participants restent debout, et qui sont actuellement converties en revues de type DLA. Chaque IPT contribue à l’examen d’un programme conjoint qui soutient

une réunion hebdomadaire de Niveau quatre animée par Annette Hobhouse. • Une revue du « traitement des commandes », dirigé par Anderson, est directement transférée à la réunion DLA site. C’est ce que Free appelle : « Être au service du DLA de l’entreprise ». • Et, troisièmement, l’examen des « capacités » internes. Son but est de soutenir une amélioration continue, en conformité avec les standards de la fonction concernée.

Avec autant d’applications de l’outil DLA en jeu, il n’est pas surprenant que Free aspire à offrir des conseils conceptuels aux « petits nouveaux ». Il les prévient de faire attention de ne pas se laisser entraîner par l’énorme potentiel que représente l’amélioration. : « Sinon, si vous n’êtes pas vigilants, ce qui a commencé par un ciblage des objectifs critiques, risque de se terminer par le ciblage d’une multitude infinie d’objectifs. La moitié du secret, dit Anderson, dont la propre structure DLA est certes la plus solidement établie du service, est d’essayer de ne pas être trop prescriptif. « Notre tableau des programmes, par exemple, ne contient pas la rubrique Stocks ou de Livraisons. Mais il contient une rubrique Coûts. Les coûts sont très importants dans les programmes de développement si l’on doit un jour faire des bénéfices. » ■



Chef de file

Sam Juniper est un ingénieur expérimenté qui a récemment été promu à la fonction de chef d'équipe, son premier grand rôle de gestion. Il explique ici comment le travail standardisé du leader—c'est-à-dire la méthode MPS qui soutient les responsables—l'aide à développer ses compétences et sa confiance en lui.

Lorsque le chef d'équipe du Développement de systèmes de production, Sam Juniper a obtenu sa maîtrise en ingénierie aérospatiale, sa mère lui a offert une magnifique cornaline. Il nous raconte cette anecdote pour expliquer comment sa passion pour les sciences exactes a toujours été un peu « hors norme » dans une famille d'extravertis.

me semble plus de l'art que de la science. Le modèle de travail standardisé du leader ne vous rend pas la tâche facile, mais il constitue une structure de soutien solide pour développer des compétences humaines sur le front « relationnel » du travail. »

Le travail standardisé du leader aide à renforcer et à assouplir le caractère de l'entreprise, du fait qu'il fait une scission entre le rôle

semaine, dirigeant une équipe de contractants électriciens Meggitt chargés de relocaliser du matériel de test dans la nouvelle usine. « L'approche du travail standardisé du leader m'a sans aucun doute aidé à non seulement gérer l'équipe mais aussi à la diriger, » explique-t-il.

La migration s'est déroulée en deux étapes, la première ne s'étant pas soldée par un grand succès : « Nous avons énormément travaillé

à Juniper de réfléchir sur les insuffisances de la première étape. « J'ai passé bien du temps à penser à ce que devait savoir mon équipe et à la manière de faire passer le message. J'ai donc élaboré un style de dialogue bien plus clair et plus réceptif, à savoir ce qui avait besoin d'être changé, et quand, pour optimiser la remise en service. Lors de la seconde étape, j'ai bien pris soin de féliciter les membres de mon équipe et de reconnaître le travail qu'ils accomplissent pour qu'ils gardent le moral. En passant, quelques dîners réguliers autour d'un bon « Fish and Chip » n'ont fait de mal à personne. »

L'étape deux s'est donc déroulée plus en douceur. Juniper a écrit au contractant pour remercier toutes les personnes impliquées et les féliciter de la qualité de leur travail, accompli au cours de longues nuits et pendant les fins de semaine. S'il a pu un instant douter de l'impact que peut avoir un simple merci, la réponse qu'il a reçue veut tout dire. « Ils m'ont dit que c'était bien la première fois qu'ils ont reçu des remerciements. » ■



Ci-dessus : Sam Juniper : De la gestion à un leadership attentif grâce au travail standardisé du leader.

En ma qualité de chef d'équipe, j'agis et je gère. Bien entendu, je me sens à l'aise dans un contexte d'ingénierie. Mais, en tant que personne de formation technique, la partie leadership du travail me semble plus de l'art que de la science

Maintenant, en tant que nouveau responsable dans une discipline technique, il se trouve dans une situation analogue. « En ma qualité de chef d'équipe, j'agis et je gère. Bien entendu, je me sens à l'aise dans un contexte d'ingénierie. Mais, en tant que personne de formation technique, la partie leadership du travail

et la personne. Or, les individus ne perdent rien au change, surtout quand ils se trouvent dans des situations jusque-là inconnues ou stressantes, ce qui est souvent le cas des nouveaux responsables. Juniper a eu l'occasion de se trouver dans une telle situation au début de cette année. Il travaillait de longues heures et également les fins de

dans des délais très courts, mais le résultat final a laissé plutôt à désirer. Un tas de petits problèmes de temps a fait en sorte que, même si la majorité du travail était accomplie, aucune pièce de l'équipement n'était prête à être testée ni à être mise en service. »

Les méthodes du travail standardisé du leader a permis

Ne partager

que les bons mots

Un thème directeur du système de production Meggitt est clairement résumé dans la maxime suivante :

Mais ce n'est pas chaque pièce réussie n'est pas forcément taillée dans du métal ou sécurisée par des vis. Même dans une société comme

fondamentalement subordonné à la qualité de l'information qui arrive et qui est communiquée par divers canaux. La description du problème, formelle ou autre, est la plateforme de lancement. Quand ces éléments d'informations sont satisfaisants, alors tout le reste devient possible. Alors, quels sont les « à faire et ne pas faire » des descriptions des grands problèmes ? Le chef d'équipe du service développement des systèmes de production, Sam Juniper, explique ce qui suit :

Ne vous souciez pas de trop au sujet du comment ?

Au départ, une description de problème peut être formulée par écrit, verbalement ou sous forme

graphique, ou parfois les trois à la fois. Pour commencer, la forme de communication adoptée n'est pas aussi cruciale que la qualité de l'information. Les membres de l'équipe peuvent plus tard travailler ensemble pour saisir la description du problème d'une façon dûment documenté.

Ne partagez pas votre problème sans d'abord vous assurer que vous pouvez le décrire correctement

Comme c'est le cas avec toutes les mauvaises communications, une description médiocre d'un problème peut sauver à son auteur un peu de temps et d'effort, mais uniquement aux dépens de son destinataire. Et chacun est perdant dans ce type de situation.

Prêtez une attention particulière à ce qui se passe

Toutes les bonnes descriptions de problème débutent—une condition sine qua non—en observant et en prêtant attention aux détails. Pouvez-vous donner une description prudente et réfléchie de vos problèmes ?

Utilisez les outils à votre disposition

Une bonne interrogation sur ce que vous éprouvez est capitale au moment d'en faire la description à quelqu'un d'autre. N'oubliez pas vos « Cinq pourquoi » et les autres outils de résolution de problèmes qui sont à votre portée.

Ne pensez pas : « je n'ai pas le temps pour ça »

C'est la tâche de votre supérieur de vous aider à trouver du temps, de vous organiser pour gagner.

Ne vous inquiétez pas si on ne vous a pas donné l'autorisation de participer à une résolution de problèmes. Cette autorisation, vous l'avez, elle est entre vos mains.

Le MPS vous donne cette autorisation de droit. Si un responsable pense autrement, il se trompe.

Impliquez-vous

Confronté à un problème, vous êtes les yeux (et les oreilles) de toute l'entreprise. Vous jouez un rôle essentiel. Vous seul êtes capable de réaliser votre travail correctement et sans accroc. ■

Toutes les bonnes descriptions de problème débutent—une condition sine qua non—en observant et en prêtant attention aux détails

« N'acceptez que du travail bien fait—Ne faites que du bon travail—Ne livrez que du bon travail ». Comme nous l'avons entendu, cette maxime est l'une des maximes préférées de l'une de nos directrices générales, Annette Hobhouse.

Meggitt—une société qui crée du concret—bien souvent c'est une question de disposer des « informations correctes et valables ».

Le pouvoir du DLA à résoudre les problèmes rapidement est

Il n'est jamais trop tard

Loin du cadre de l'usine, le MPS a fait des miracles sur un type de problème tout à fait différent concernant la livraison à temps. Les « offres en retard » sont des devis contractuels soumis après les délais imposés par le client. Pendant des années elles ont oscillé autour de 20 à 30, résistant obstinément à tous les efforts déployés pour en réduire le nombre. À présent, il n'en reste que 2. Nous avons demandé à Richard Johnson, Responsable des offres et propositions, de nous expliquer comment il s'y est pris pour arriver à un tel résultat.



Richard Johnson et ses collègues ont pratiquement tout essayé pour améliorer les livraisons à temps des offres. Tout essayé ?... sauf peut-être le recours à des menaces dans une ruelle mal éclairée par les lampadaires. Absolument rien ne parvenait à produire une amélioration durable. C'était comme si l'extrême complexité de la chaîne des offres—chaque lien avec ses propres priorités et demandes des services—les vouait constamment à l'échec.

C'est alors que, encouragés par Annette Hobhouse, ils ont utilisé l'ensemble des outils du MPS. « Annette était persuadée que nous pourrions briser cet immobilisme en appliquant les critères régissant la DLA—à savoir visuels, consistants, des paramètres précis, la participation adéquate, un rythme journalier—dans le cadre d'une réunion debout consacrée à la tâche, » explique Johnson. Et elle avait bien raison !

Désir de liberté

Le DLA du Meggitt Avionics Enquiry Management System (une longue tirade, abrégée en MAVEMS DLA) rassemble maintenant toutes les personnes, tous les rôles et toutes les fonctions impliqués dans la création, la tarification et l'approbation d'une offre. Cette rencontre a eu lieu pour la première fois en juin et, c'est au cours des six semaines qui ont suivi que s'est concrétisée la transformation que nous constatons aujourd'hui. La préparation des offres est un tout autre processus qui doit transcender les anciens obstacles fonctionnels avant qu'elle ait une quelconque chance de réussir. Le silo est son ennemi. Une fois de plus, la réunion debout quotidienne inter-fonctionnelle est le remède magique.

La MAVEMS DLA, qui dure 15 minutes, a lieu à neuf heures et demie, quatre matins par semaine. (Le mercredi chacun prend du recul pour examiner la lente progression des offres qui transitent tranquillement par le système.) Les participants observent une fenêtre déroulante d'activités sur une période de sept jours. Théoriquement une réunion de niveau deux, elle n'est pas formellement liée à la structure de la DLA à trois niveaux, mais elle est liée aux diverses DLA du matin qui ont lieu dans les services participants.

La liste des assistants illustre bien le cheminement que prend le flux de travail : tous les agents commerciaux (qui gèrent les offres), l'équipe des achats et marketing, les représentants du service méthodes et approvisionnement, et (fréquemment) la direction.

Des mois de travail

Johnson nous décrit un programme type : « Nous commençons par étudier dans notre base de données toutes les offres qui semblent être légèrement en retard, et examinons brièvement tout ce qui a eu de nouveau depuis la dernière réunion. Tout ce qui demande l'élaboration d'une stratégie qui exige davantage d'attention est immédiatement signalée : La préparation d'une offre portant sur la conception d'un nouvel ensemble pour Boeing ou BAE Systems—comptant des milliers de composants, des conditions contractuelles et le contrôle des exportations—peut durer plusieurs mois. Nous examinons alors toutes les offres et les clients potentiels pour les prochains sept jours. Puis, pour terminer, nous étudions toutes les offres dont la date de validité est sur le point d'expirer. Ceci constitue notre plateforme de lancement pour effectuer un suivi du renforcement des relations avec nos clients.

Nous commençons par étudier dans notre base de données toutes les offres qui semblent être légèrement en retard, et examinons brièvement tout ce qui a eu de nouveau depuis la dernière réunion. Tout ce qui demande l'élaboration d'une stratégie qui exige davantage d'attention est de suite signalée

Un réalisme inédit

Tout ceci n'a pas l'air très sorcier, mais les résultats parlent d'eux-mêmes. La multitude de changements comportementaux et d'attitudes, conséquence de la nouvelle approche, a un impact considérable et remarquable.

Johnson attribue ce virement de situation à un sens de

responsabilité accrue de la part de chaque membre du personnel : « Une fois que quelqu'un s'engage publiquement envers une date donnée, ça devient sa date et il s'emploie alors à faire de son mieux pour la respecter ou pour l'améliorer. » Ce sentiment de maîtrise a, à son tour, stimulé une nouvelle confiance et un réalisme inédit dans la manière de traiter avec les clients. Ainsi, il sera probablement plus facile de fixer des dates butoirs et des échéances réalistes dès le départ. « Dès que nous prenons conscience qu'une certaine date devient problématique, nous pouvons appeler le client et en discuter. Normalement, huit fois sur dix nous arrivons à trouver un terrain d'entente. À vrai dire, ils sont heureux de savoir que nos affaires sont bien en main. »

Le partage quotidien des points de vue et l'examen des bonnes données ont mis en exergue une toute nouvelle attitude, bien plus rigoureuse vis-à-vis des clients potentiels, « présentant des problèmes ». : « Maintenant, nous pouvons voir où régulièrement depuis des années nous faisons des soumissions sans obtenir le moindre résultat concret, et où une activité prometteuse n'est en fait qu'un simple fournisseur de pièces de rechange (aftermarket) ne pensant qu'à remplir son catalogue

conséquent de regrouper les ressources et d'éliminer les problèmes à la source.

Harmonie et compréhension

La nouvelle discipline des quatre réunions hebdomadaires a fait des miracles. « Même des réunions organisées chaque semaine laissent plein de temps aux gens d'oublier ou de subir les pressions des priorités à assumer,

échelons de la direction. « Nous avions le sentiment que en quelque sorte les offres ne faisaient pas partie du travail quotidien, sans doute peut-être parce qu'on les projette dans l'avenir au lieu d'imposer la règle du ici et maintenant, » nous explique Johnson. « À présent, ceci ne pose pratiquement plus de problème. Généralement, la gestion de la charge de travail des personnes impliquées dans l'administration

Et on comprend bien mieux comment il nous faut travailler tous ensemble si l'on veut que Meggitt Avionics présente les offres à temps

» déclare Johnson. Mails l'impact le plus percutant découle d'une compréhension plus affinée à la fois du processus et des exigences qu'elle fait peser sur les individus, que ce soit de la réunion DLA aux différents services et aux différents

du processus des appels d'offre est une tâche où intervient beaucoup de sensibilité. Et on comprend bien mieux comment il nous faut travailler tous ensemble si l'on veut que Meggitt Avionics présente les offres à temps. » ■



Voir-dessus : Richard Johnson : Une responsabilité accrue chez chaque individu donne un sentiment de maîtrise qui stimule une nouvelle confiance et un réalisme inédit dans la manière de traiter avec les clients.



Seul maître à bord

L'agent commercial, Craig Roberts, a vu son travail journalier changer sous l'influence de trois nouveaux outils—la réunion MAVEMS DLA, le tableau de bord des expéditions et la liste d'alertes concernant les limites de crédit—tous introduits dans le cadre de la mise en œuvre du MPS.

La nouvelle réunion MAVEMS DLA a aidé les agents commerciaux comme Craig Roberts) à assurer la bonne conduite d'offres pour de nouveaux contrats, à travers un processus complexe d'élaboration, de tarification et d'approbation. En l'espace de six semaines seulement, la processus DLA a permis de réduire de 30 à toute juste 2 le nombre d'offres qui avaient dépassé la date butoir de soumission du client.

« MAVEMS est lui-même un système éprouvé », explique Roberts. « Chaque jour nous enregistrons les nouvelles pistes et les demandes de renseignements. Le système achemine alors les questions liées aux offres aux diverses fonctionnalités. Ensuite, c'est à nous de jouer. Pour honorer les échéances des offres, nous devons bien souvent suivre de près leur évolution ; en fait, quand les gens ne considèrent pas le processus d'appel d'offres comme une priorité, même ce suivi risque de ne pas suffire. Le processus DLA quotidien fait toute la différence. Il garantit que tout le monde est au courant de ce que nous faisons et des mesures que nous devons prendre pour que l'offre reste sur la bonne voie. Et en cas de problème, il constitue un forum où chaque matin nous pouvons résoudre le problème sans perdre de temps. »

Les nouveaux outils Tableau de bord des expéditions et la Liste d'alertes concernant les limites de crédit sont issus d'un kaizen dont le but était de trouver une solution à une autre source de frustration qui remontait à bien longtemps. Les retards d'expédition n'avaient rien à voir avec les goulots d'étranglement survenus dans la production, mais étaient dus à des questions administratives de dernière minute. « Tout semble aller comme sur des roulettes jusqu'à la dernière minute. On ne voyait pas qu'il pourrait y avoir un problème avec le client jusqu'à la dernière touche pour finaliser la transaction, » nous dit Roberts. « Si vous le faisiez à midi, le dernier vendredi du mois, c'était

fichu. Vous aviez raté l'heure de livraison. »

Le tableau de bord des expéditions est un système de gestion visuel qui s'appuie sur des graphiques en direct pour indiquer où en sont tous les postes qui doivent être expédiés aujourd'hui, demain et dans les sept jours qui suivent. « Dans l'équipe commerciale, nous pouvons voir immédiatement les unités marquées d'une alerte rouge, ce qui indique qu'il y a un problème soit de conformité soit au niveau du contrat, qui demande à être résolu si l'on veut que la livraison ait lieu à temps. »

Le même type de logique—un avertissement en amont pour faciliter la livraison à temps—est applicable à la liste d'alertes concernant les limites de crédit. Trois niveaux d'alerte—rouge, orange, jaune—signalent le degré d'urgence des paiements partiels que doivent effectuer les clients pour que les expéditions puissent se faire dans les délais fixés. Le rouge indique une mesure que le service commercial et financier doit prendre d'urgence, » explique Roberts. »

Ces deux outils, le tableau de bord des expéditions et la liste d'alertes concernant les limites de crédit, font tous les matins l'objet d'une revue lors de la réunion DLA commercial de niveau deux, ce qui permet de transmettre immédiatement les questions à traiter d'urgence au DLA site. ■



Ci-dessus : Craig Roberts : DLA a réduit les offres en retard de 30 en moyenne à 2 en l'espace de six semaines seulement.



Ci-dessus : Rita Tobin : dès le moment où nous faisons remonter un problème figurant sur notre tableau KPI vers l'équipe dirigeante, nous pouvons être sûrs de recevoir une réponse dans la même semaine. C'est une véritable révolution !

Dites au revoir aux cloisonnements

La directrice du service approvisionnement/achats, Rita Tobin, est très impressionnée par la DLA car il est quasiment impossible d'y échapper. Cela dit, ce qui lui tient le plus à cœur c'est le DLA site. En un mot, il s'agit de la réunion DLA (Responsabilité quotidienne par niveau) de niveau trois, qui a lieu tous les matins et dans le cadre duquel les leaders du site, les chefs de service et les leaders de la chaîne des valeurs étudient la performance du site dans son ensemble. Elle s'explique :

Supposons qu'un fournisseur nous dise qu'un schéma n'est pas à jour, ou qu'un matériau est maintenant hors norme, il nous est alors impossible d'achever la commande sans l'assistance du service d'ingénierie. Il était un temps où il nous fallait attendre bien longtemps avant d'obtenir cette aide. Chacun était tellement accaparé par ses propres priorités qu'il nous était difficile de penser à autre chose. Il y a aussi eu un tas de changements de direction opérationnelle pendant le temps que j'ai passé chez Meggitt Avionics. Bizarrement, l'incertitude que cela créait semblait exacerber l'effet de cloisonnement, rendant l'appui des autres services de l'entreprise encore plus difficile. Mais, à présent, dès le moment où nous faisons remonter un problème figurant sur notre tableau DLA vers les échelons hiérarchiques supérieurs, nous pouvons être sûrs de recevoir une réponse dans la même semaine. C'est une véritable révolution !

« C'est pourquoi le DLA site nous est si précieux. Il a permis de se débarrasser de toute cette histoire de cloisonnement. Maintenant, nous avons tous les mêmes priorités. Tous les matins, le DLA site s'assure que nous avançons tous dans la même direction. Nous discutons des problèmes sans détour et chacun peut voir le véritable impact qu'il

a sur l'entreprise. Personne ne pense plus que nous crions au loup. Le fait de réunir tout le monde dans la salle facilite le processus de remontée des problèmes vers l'équipe dirigeante. Si quelqu'un s'absente souvent de son bureau, le DLA site est le bon endroit où l'attraper. Si quelque chose a besoin d'être fait, c'est la responsabilité de quelqu'un spécialement désigné pour s'en charger, c.-à-d. une personne qui s'en chargera probablement rapidement ne serait-ce que pour éviter de devoir répondre à la même question lors de deux réunions consécutives. À l'issue

des réunions, bien souvent les personnes se réunissent en petits comités de deux ou trois, et c'est à ce moment-là qu'un tas de problèmes sont rapidement résolus. Il arrive parfois qu'une question pouvant prendre une semaine à résoudre par courriel peut être traitée toute de suite en quelques minutes.

« Je n'irais pas jusqu'à dire que personne ne se souciait de ce qui se passait avant que n'entrent en scène le DLA, mais la différence c'est que maintenant les gens font bien plus d'efforts pour s'entraider. » ■

Le DLA site s'assure que nous avançons tous dans la même direction. Nous discutons des problèmes sans détour et chacun peut voir le véritable impact qu'il a sur l'entreprise



Approvisionnement
s’écrit avec 2 P

Pour les membres du service achats/approvisionnement de Rita, décider des indicateurs clé de performance (ou KPI) présentait un véritable défi. Mais après s’être mis d’accord sur les paramètres de base, l’exercice consistant à affiner et à adapter le tableau s’est révélé être relativement simple. Voici les conseils de Rita pour « obtenir au moins des résultats, à défaut d’atteindre la perfection ».

1. Ne vous focalisez pas sur les cinq points clés : S pour sécurité, Q pour qualité, D pour délais de livraison, I pour stocks, P pour productivité/coûts.

Commencez donc par vous concentrer sur quelques-unes de ces lettres. Nous avons débuté avec trois. Aujourd’hui, nous en avons six. Et notre tableau comporte deux P !

2. Ne vous inquiétez pas si vos premiers KPI n’avancent comme vous le voudriez.

Changez de méthode. Amusez-vous à expérimenter. Tout rentrera vite dans l’ordre quand vous commencerez à les revoir chaque matin.

3. Faites le bon choix en ce qui concerne vos niveaux de KPI et n’ayez pas peur de les ajuster.

Si vous vous fixez des objectifs trop ambitieux, vous risquez d’être submergé par un déluge d’alertes rouges. C’est très démoralisant, surtout au début.

4. Pensez à choisir ou à créer des KPI qui permettent une collecte facile et rapide de données journalières.

5. Certains sont étrangers (ou même réfractaires) à la notion de cycles quotidiens, alors soyez patient.

Nous étions habitués à des cycles de travail hebdomadaire et mensuel, et il nous a fallu une période d’adaptation de deux ou trois mois. Vous serez surpris de constater à quel point un « roulement de tambour » quotidien change les choses.

6. Aimez votre courbe Pareto évolutive.

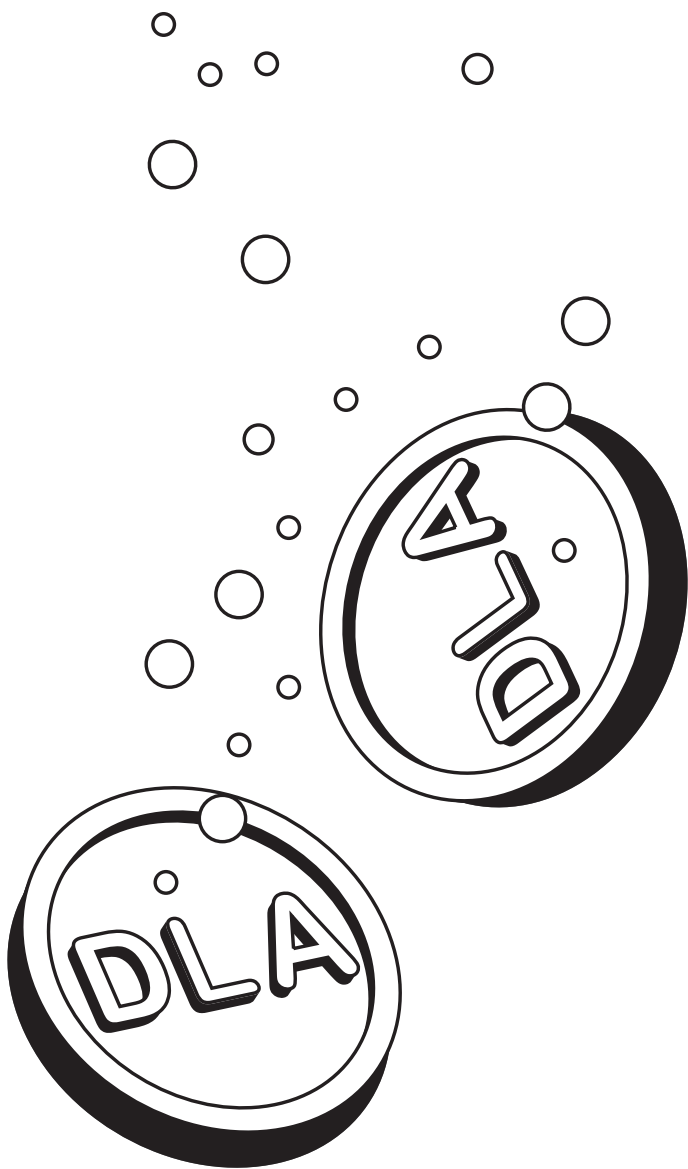
Vous serez stupéfait de voir combien cette courbe transformera vos hypothèses et vos préjugés au sujet des procédés, tout en révélant les véritables causes des problèmes auxquels vous être confronté. Vous pourrez alors vous focaliser sur les « objectifs critiques ». ■

Solution rapide pour soulager des maux de tête
causés par les accords à long terme (ou LTA)



Ci-dessus : Jamie Baxter : Le DLA permet d’accélérer les interventions et les réactions de la direction.

Jamie Baxter (acheteur stratégique) est entré chez Meggitt Avionics il y a six ans pour travailler au service d’approvisionnements stratégiques. L’enthousiasme qu’il affichait les premiers jours s’est peu à peu dissipé quand il a dû se rendre à l’évidence que, lorsqu’il avait besoin du soutien du personnel d’autres services—à savoir cinq à six fois par semaine en moyenne—it lui fallait attendre des semaines avant d’obtenir une réponse. « C’était la ‘norme’, » dit-il. « Tous étaient occupés à essayer de répondre aux priorités de leur propre service. » Puis, ce fut l’avènement du Système de Production Meggitt.



Récemment, j’ai eu du mal à convaincre l’un de nos fournisseurs à signer avec nous un accord à long terme (ou LTA). Ils voulaient doubler leurs prix. Pour ce fournisseur, c’était « à prendre ou à laisser ». Ils savaient qu’il nous était impossible de les remplacer—ce qui aurait pris des années et coûté des millions—et ils avaient donc toutes les cartes en main. La situation était d’autant

« Au cours de cette réunion, Mark a examiné les modifications de coûts ayant entraîné la hausse de prix, et parlé de la demande future du produit en réponse aux besoins de nos clients. Sans le DLA qui nous a permis d’obtenir une réponse quasi immédiate de la direction, il aurait fallu beaucoup plus de temps et de réunions pour organiser ce type d’échange et parvenir au même résultat. Alors que là, le problème a été résolu

Le problème a été résolu en quelques jours et l’entretien avec le fournisseur a débouché sur la signature d’un accord à un prix bien plus intéressant. Un tel résultat aurait-il été possible avant ? J’en doute énormément

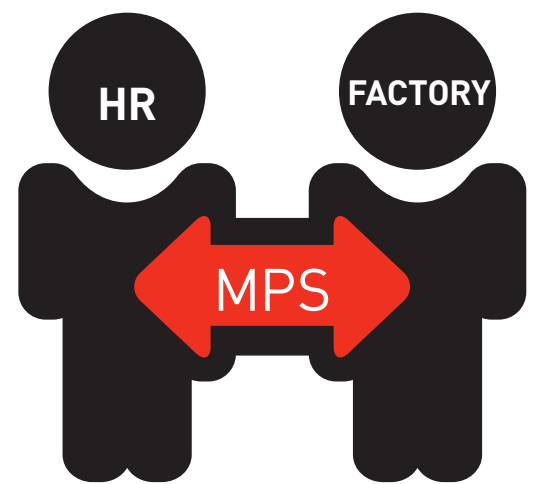
plus délicate qu’ils étaient aussi l’un de nos gros clients. La structure DLA nous a permis de référer le problème à la direction. Annette (Hobhouse, directrice générale), s’est immédiatement entretenue de cette affaire avec Mark (Crompton, directeur des opérations) et, au bout de quelques jours, Mark m’accompagnait pour rencontrer le fournisseur en question.

en quelques jours et l’entretien avec le fournisseur a débouché sur la signature d’un accord LTA à un prix bien plus intéressant. Un tel résultat aurait-il été possible avant ? J’en doute énormément. Le service achats/approvisionnement aurait dû se débrouiller pratiquement seul, l’intervention de la direction aurait été bien plus lente et les négociations auraient probablement traîné pendant des mois et des mois. » ■



En phase avec l'entreprise

Lorsque la responsable des Ressources Humaines, Linda Sear, a vu dans quelle mesure l'usine Meggitt Avionics pouvait tirer parti du MPS (Meggitt Production System), elle n'a pas hésité et elle a immédiatement su que les RH ne devraient pas rester à l'écart.



Ci-dessus : Linda Sear : MPS a joué un rôle incalculable, car ce système a permis d'aller droit vers les entraves et les inefficacités existant dans le processus de recrutement, et nous avons fait participer le reste de l'entreprise pour éliminer tous ces obstacles.

Cette occasion, chaque Service de l'entreprise pouvait la saisir », déclare Sea. « J'ai tout de suite pensé qu'il s'agissait d'une formidable opportunité de suivre étroitement le déroulement de nos activités et, par conséquent, nous allions parler le même langage et comprendre les mêmes problématiques liées à la manière dont l'entreprise est gérée ».

Du fait qu'à l'échelle nationale, il existe une pénurie de compétences techniques et d'ingénierie, les fonctions RH se retrouvent en ligne de mire pour ce qui est de la gestion de la performance et de la croissance dans le cadre de toute opération d'ingénierie. Meggitt Avionics ne fait pas exception à la règle, déclare Linda Sear : « D'ordinaire nous recherchons des techniciens et des ingénieurs, or ce sont justement ces métiers qui sont les plus difficiles à recruter ».

Le processus DLA des RH—qui en est actuellement à sa seconde mouture—a joué un rôle incalculable, car il nous a permis d'aller droit vers les entraves et les inefficacités existant dans le processus de recrutement, et dans un deuxième temps à faire participer le reste de l'entreprise pour éliminer tous ces obstacles.

« Deux gros problèmes ont fait surface. Pour commencer, on ne recevait pas de CV de qualité de la part de nos agences. Ensuite, un peu plus loin dans ce processus, on prenait beaucoup trop de temps pour proposer nos offres d'emploi, en particulier aux techniciens et aux ingénieurs ».

Par le passé, l'intervalle de temps moyen entre l'entrevue et l'offre d'emploi était de deux à trois semaines. À l'heure actuelle, cet intervalle est de 48 heures au maximum. « Un ingénieur souhaite voir des informations appropriées, même s'il est en train d'examiner le processus des RH. Grâce au système MPS, nous avons été en mesure de fournir ces informations. Et après avoir identifié le problème, nous avons ensuite pu travailler avec le service Ingénierie afin d'apporter des améliorations à l'ensemble du processus », explique Sear.

Le fait de se pencher sur le problème lié à l'intervalle de temps entre l'entrevue et l'offre d'emploi a aussi fait ressortir l'importance que prend la sélection des indicateurs clés de performance (KPI)—ces derniers permettent d'améliorer les canaux de communication avec le reste de l'entreprise, tout en améliorant les processus

internes qui sont propres aux HR. Par conséquent, le tableau des DLA constitue un élément qui est en évolution permanente. « En réalité, nous utilisons les réclamations comme notre critère Qualité », déclare Sear, pendant qu'elle passe en revue les diverses colonnes du tableau, « et pour ce qui est de l'exécution, nous sommes en train de développer un critère qui est fondé sur les temps de rotation des CV. Quant à l'inventaire, il s'agit bien sûr de nos effectifs, et là aussi nous travaillons à mettre au point un KPI qui repose sur les nouveaux arrivants. La notion de productivité est plus compliquée, parce que, par nécessité, nous devons souvent être extrêmement réactifs—ce qui peut paraître frustrant. Vous allez éventuellement être surpris d'apprendre à quel point des journées entières sont fréquemment ensevelies sous une cascade de demandes de renseignements, et de requêtes ad hoc en tout genre. Nous voulons absolument avoir davantage de contrôle ou de maîtrise sur la journée, et l'équipe a donc décidé de mener une expérience. Lors de la DLA du matin, chaque individu définit une action importante qu'il s'engage à

concrétiser pendant la journée, et ceci coûte que coûte. Par la suite, nous effectuons un suivi de ces actions ».

Il est très rare qu'un département RH déploie de cette manière des outils qui sont réservés à la production, précise Sear, et de citer les réactions du groupe de réseau auquel elle appartient et qui est composé de professionnels du secteur des RH : « Je connais beaucoup de gens dans des services RH qui travaillent dans les branches de

Avionics, il est évident qu'il faudrait inclure la totalité des équipes de soutien, affirme Sear. « Au début, comme tout un chacun, on se posait la question suivante « mais comment allons-nous trouver le temps de faire tout ce travail supplémentaire ? » Or ce n'est justement pas du travail en supplément—c'est simplement une autre manière de travailler. Maintenant, tous les jours, à dix heures du matin, nous organisons notre DLA. Pas besoin de rassembler toute l'équipe.

Par le passé, l'intervalle de temps moyen entre l'entrevue et l'offre d'emploi était de deux à trois semaines. À l'heure actuelle, cet intervalle est de 48 heures au maximum

fabrication, et qui ont adopté Lean. Et forcément, ils ont certains de ces outils à leur disposition. Ce qui est sûr et certain, c'est qu'ils n'appliquent pas ces outils à l'équipe du service RH ».

Rien qu'à en juger par l'expérience faite chez Meggitt

Tout le monde est engagé à fond, et chacun est prêt à participer. Ils sont tous là—généralement à m'attendre, moi—et ils ont franchement énormément de détermination. Pour nous, c'est vraiment un système qui nous convient ». ■

Le ~~AB~~ au ~~Z~~W de MPS

Glossaire de termes et définitions

Action corrective immédiate	Une solution en attente d’être améliorée. Ceci ne signifie pas qu’un cas d’alerte urgente est définitivement réglé. Il est probable qu’une action corrective plus fiable ne va pas tarder à être effectuée.
Alerte rouge	Indicateur clé de performance (KPI - Key performance indicator) hors cible. Rien à craindre—mais il y a matière à amélioration. Toutes les alertes rouges désignent des aspects qui demandent à être examinés. Mais, les seules alertes rouges « inquiétantes » sont celles qui ne sont pas accompagnées d’une action corrective .
Coaching	Technique de développement ayant pour objectif d’aider une autre personne à tirer le meilleur parti d’elle-même. Bien souvent, l’on constate que la personne coachée possède une expérience et un acquis inestimables, mais que pour des raisons connues que d’elle elle ne possède pas la confiance nécessaire pour les exploiter seule dans le quotidien. Le coaching remplace désormais la technique d’encadrement maintenant dépassée, qui consistait à crier et à agiter de grandes baguettes. Voir Être chef de file .
DLA	Daily Layered Accountability (Responsabilisation quotidienne par niveau). Flux d’informations rapides et structurées obtenus à l’issue de réunions ayant pour thème la performance de la production. Des chaises sont parfois fournies, bien que jamais utilisées. Peut aussi désigner une technique permettant à la fois de développer les participants et de prouver que ce qu’ils entreprennent tous les jours ont vraiment de l’importance. Voir Inverser la pyramide .
Engagement	Obsession personnelle (saine) pour la qualité de qui est fait et de quelle manière.
Être chef de file	Une technique d’encadrement respectable, autrefois exécutée impatiemment en première ligne à la façon d’un cours magistral. À présent exécutée avec calme, le long des personnes dirigées. Le concept moderne de la direction repose fortement sur le coaching .
Gemba	Il est utilisé en terminologie Lean pour indiquer « l’endroit où la valeur ajoutée est créée » ou bien « où le travail est fait ».
Inverser la pyramide	C’est ce que fait DLA. Mécanisme selon lequel les directeurs quelque peu « ancienne mode » sont transportés dans l’espace gemba .
Jour vert	Tout est en place, en bon état, dans les temps. Les drapeaux verts sur le tableau DLA des KPI sont corrects, à moins qu’il n’y en ait trop. Après tout, rien n’est parfait .
Le 7ème S	« Saletés » ou « se salir les mains ». Trouve son sens dans l’expression : « Vous n’arriverez jamais à aligner 6 S de suite, tant que vous vous n’êtes pas sali les mains en faisant table rase et vous êtes débarrassé des vieux principes » © Mark Crompton.
Meilleur	Objectif supérieur atteignant la perfection
Meilleure pratique	Normes applicables à une activité ou un processus donnés qui font l’objet d’une amélioration continue et qui de ce fait n’ont qu’un caractère provisoire. Comme dans le cas des actions correctives, une version améliorée (c.-à-d. une meilleure pratique optimisée) peut paraître à tout moment.

MPS	Meggitt Production System. Preuve qu’après tout une personne « n’a pas encore déjà tout vu ».
Mythe	Quelque chose que l’on pensait auparavant être « un fait », mais désormais contredit par le Pareto évolutif .
Objectifs critiques	Ce dont a mis en évidence Vilfredo Pareto pendant plus d’un siècle. Les quelques éléments les plus problématiques. Identifier les changements des objectifs critiques dans le temps et tout au long de l’activité d’amélioration continue. Se concentrer sur ces éléments est toujours le meilleur moyen de bien réussir dans les meilleurs délais.
Obsession (saine)	À la fois une conséquence et un motif d’implication par rapport à ce que l’on fait et comment on le fait.
Pareto évolutif	Graphique en temps réel indiquant la cause des problèmes. A la réputation de ruiner les trop grandes illusions.
Parfait	Autrement connu comme étant « l’impossible ». Ne doit absolument pas faire diminuer la valeur du Mieux/Meilleur .
Personne	La personne qui est responsable de quelque chose alors qu’on pense que « chacun en est responsable (© Toyota).
Processus	Ce dont vous prenez soin pour être sûr(e) que les résultats obtenus soient positifs.
Réallocation	Une activité de production indispensable, dont le coût ne peut pas être imputé au client, et doit de ce fait être réaffecté aux frais généraux.
Résultats	Ce que vous obtenez quand vous prenez soin des processus .
Solution	Usage archaïque. Remplacé par action corrective .
Travail en cours	La vie utile et tous ses sous-ensembles (MPS compris).
Travail standardisé du leader	Leader employant les meilleures pratiques , en prêtant davantage d’attention aux personnes lors des processus qu’aux résultats , à travers des techniques comme le coaching .
Vilfredo Pareto	L’homme qui nous a donné le Principe de Pareto (loi des 80/20) —environ 80 % des effets sont le produit de 20 % des causes. En 1906, il fit la fameuse observation selon laquelle vingt pour cent de la population possédait quatre-vingts pour cent de la propriété en Italie. Il a également observé qu’un cinquième de toutes les cosses de petits pois produit 100 pour cent de la récolte de tous les petits pois. Décédé en 1923, il n’a pas vécu assez longtemps pour voir se concrétiser son invention, à savoir le Pareto évolutif .
Zone de temps réservée	Fuseau horaire, et non espace aérien, au cours duquel lequel on ne peut organiser que des réunions DLA . Se trouve normalement au début d’un jour ouvrable. Conçu de sorte à n’admettre aucune excuse en cas d’absentéisme. Toute personne qui aurait l’idée de convoquer une réunion n’abordant pas une DLA, au cours d’une zone de temps réservée, risquerait de se sentir désespérément seule.

QUALITY

RIGHT FIRST TIME. EVERY TIME

Génial, ce pourcentage, non ? 99,9 % de produits conformes livrés. Sauf que, dans certaines grosses entreprises, ce minable pourcentage de 0,1 % qui manque pour faire 100 % risque de représenter 16 000 articles de courrier perdus par jour, 22 000 chèques débités / crédités incorrectement par heure, 20 000 ordonnances mal délivrées par an, et 12 nouveau-nés par jour qui ne sont pas remis à leurs vrais parents aux États-Unis d'Amérique. Ian McMurray, Directeur Qualité du Groupe, explique comment Meggitt va combler cette lacune.

Meggitt se situe à plusieurs points d'écart de cette moyenne de produit offrant une qualité de 100 % que les clients semblent exiger à une époque où l'on assiste à un nombre sans précédent de nouveaux lancements de programme—et aussi de réussite pour Meggitt. Or l'approche CAPA (Action corrective, Action préventive), qui est en fait un programme pilote "Clinique qualité", va nous épauler pour parvenir à ce but ultime.

Le principe CAPA offre les outils permettant de maîtriser la situation et de prendre des décisions au sujet de produits défectueux, soit par une mise au rebut, soit une remise en fabrication, soit une ristourne au client—ce principe reposant sur la nécessité d'éviter l'erreur, ou les erreurs, qui aboutiraient de nouveau au défaut en question. Or, quand on dispose d'une panoplie d'outils de base, structurés et avancés (tels 5 pourquoi, Cause Effet, 7 étapes, et Six sigma) qui sont conçus pour la résolution de problèmes, alors la création de Cliniques qualité signale le départ d'une re-dynamisation des processus Qualité qui s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre du Meggitt Production System.

Au cours des 18 prochains mois, chaque activité Meggitt sera soumise au régime du concept CAPA dans le cadre de stages de familiarisation de deux jours conçus pour s'adresser tout à la fois, et en égale mesure, au praticien de l'amélioration continue, au supérieur hiérarchique et à l'opérateur au niveau de la cellule, qu'ils soient novices ou expérimentés.

Ian McMurray, Directeur Qualité du Groupe, déclare : "On l'a déjà martelé par le passé, mais faut-il le rappeler une fois de plus ? La qualité c'est l'affaire de tout le monde". Il cite des problèmes de soudage qui se sont produits récemment, et dans ce cas on a fait la confusion entre une remise en fabrication et une action corrective. Il explique : « En fait, le problème de fond n'avait rien à voir avec le processus de soudage. Le problème tournait autour de l'éclairage, de la

formation et de l'équipement, tout ceci nécessitait une réaction multifonctionnelle faisant intervenir les Opérations, les RH et les approvisionnements ». McMurray est toutefois clair sur le point suivant : « La qualité est autant une responsabilité personnelle qu'un effort déployé par l'équipe toute entière. Car la personne à fin de la chaîne de production c'est votre client, auquel on ne doit livrer que des bons produits ».

On peut alors se poser la question suivante—pourquoi le principe CAPA maintenant ? Dans son rôle d'organisation qui avance en maturité, Meggitt est désormais en mesure d'identifier les processus standards qui vont non seulement permettre de dégager les grands axes de changement, mais aussi d'appliquer les techniques de l'amélioration continue. Il faut savoir que le concept CAPA n'est que l'un des nombreux processus Qualité (parmi lesquels figurent aussi la Prévention de fabrication de pièces mauvaises, la Gestion de transfert du travail ou encore la Validation fabrication des pièces), mais le concept CAPA représente pour la Qualité ce que les 6S représentent pour une fonctionnalité d'amélioration continue telle que MPS.

D'ailleurs, à propos de MPS, McMurray est conscient du fait que l'activité Qualité doit impérativement être en symbiose avec l'initiative ambitieuse Lean et de l'amélioration continue. Il concède toutefois qu'il existe un danger de dédoublement, mais le voit comme un risque à relativement court terme. On assistera à une maturation des réunions de Responsabilisation quotidienne par niveau (le processus de ré-examen quotidien par niveau qui fait remonter les problèmes à la surface selon un cheminement capillaire et les présente aux décideurs appropriés). Sans oublier les processus Qualité. À ce stade, McMurray pense que les opérateurs pourront diriger la plupart

Suite au lancement du programme CAPA, le personnel de Meggitt fera progressivement connaissance avec le nouveau sigle Qualité de Meggitt—un sigle réunissant la lettre Q et une loupe stylisée, avec pour slogan « Le bon résultat dès le premier coup, à tous les coups ». Tel se décline le nirvana de tout professionnel Qualité—il découle d'un état d'esprit dont l'aspiration est d'atteindre le niveau Zéro Défauts.

« Bien entendu, j'admets que l'erreur est humaine, » poursuit McMurray, « et de ce fait, nous devons déployer le maximum d'efforts pour repérer les erreurs, et de cette manière nos systèmes nous avertiront qu'un défaut est susceptible de se produire—ce qui vaut bien mieux qu'un défaut signalé par nos clients ! » BIQ—ou qualité intégrée—c'est dans cette voie que se sont engagés McMurray et son équipe de directeurs régionaux et de divisions.

En guise de conclusion, McMurray précise : « Au bout du compte, nous souhaitons rehausser le niveau de sensibilisation, de sorte qu'instinctivement chaque membre du personnel sache reconnaître un mode de défaillance. Il s'agit d'apprendre comment prendre du recul et bien analyser une situation. On peut ainsi se demander pourquoi un document contenant des instructions est tellement propre [parce qu'il n'est pas consulté fréquemment] ; pourquoi des composants onéreux sont placés sur des surfaces inadéquates [causant ainsi des dégâts inutiles] ; pourquoi des composants sont positionnés tels quels [et pas de façon ergonomique] ; et pourquoi des produits pratiquement identiques se retrouvent côte à côte [d'où risques de confusion] ».

McMurray va s'attacher à mesurer le degré d'efficacité des stages de formation CAPA sur les bases suivantes : non seulement la rapidité avec laquelle des produits défectueux

Le bon résultat dès le premier coup, et à tous les coups.
Le nirvana de tout professionnel Qualité—il découle d'un état d'esprit dont l'aspiration est d'atteindre le niveau Zéro défauts.
Nous devons déployer le maximum d'efforts pour repérer les erreurs, et de cette manière nos systèmes nous avertiront qu'un défaut est susceptible de se produire—ce qui vaut bien mieux qu'un défaut signalé par nos clients !

des dispositions au niveau de la cellule. Par contre, il sait aussi que les données devront toujours être collectées en vue de l'analyse des tendances et de la mise en œuvre d'actions correctives holistiques sur le plan des politiques, des systèmes et des processus. De ce point de vue, on s'engage alors vers la nécessité de mettre en place des cliniques Qualité virtuelles—mais sur le long terme.

sont repérés, mais aussi le nombre de solutions de préventions d'erreurs qui découlent de l'utilisation des techniques et des outils structurés visant à résoudre les problèmes. « C'est à ce moment-là que nous pourrions parler de qualité intégrée, et c'est ainsi que l'on obtient des processus de fabrication à la fois robustes et reproductibles—un concept sur lequel pourront véritablement s'appuyer les employés et les clients ».

MEGGITT