

INTERNATIONAL



MAHLE Industry, entreprise de 2 250 personnes implantée dans douze pays et sur trois continents, a choisi le Management Visuel pour implanter une culture de l'amélioration continue... partagée, mais qui tient compte des spécificités culturelles de chaque site.

Explications du Dr Michael Matros, Directeur Général de la société originaire de Stuttgart, Allemagne.

Dr. Michael Matros - MAHLE Industry GmbH, Allemagne

L'amélioration continue sans frontières !

LEAN, NOT MEAN

Comme tous les acteurs industriels, nous devons répondre de manière dynamique à la demande de nos clients en terme de compétitivité. Dans un objectif d'excellence opérationnelle, nous avons décidé en 2012 de déployer le Lean Management afin d'instaurer des pratiques efficaces d'amélioration continue intégrées dans tous nos process. Nous avons ainsi intitulé notre initiative "Value+" (Value plus) et comme il ne pouvait s'agir de seulement proposer une méthode, il fallait que les salariés soient véritablement embarqués dans cette dynamique, qu'ils comprennent ce que nous faisons et pourquoi nous le faisons. Je tiens à ce que "lean" ne

soit pas "mean" (avare) ! C'est-à-dire ne pas seulement proposer de réduire les coûts et couper les têtes, mais proposer une philosophie de développement de l'entreprise, qui ajoute de la valeur à l'entreprise, à ses employés et à nos clients.

UNE VISION PARTAGÉE

Nous avons conscience d'impulser un changement culturel. J'avais en effet deux objectifs à travers ce projet. Il fallait d'une part que les standards et les outils du Lean soient, en pratique, mis à disposition des équipes, et qu'elles puissent les intégrer. D'autre part, dans notre entreprise relativement éclatée, avec 21 sites, je

Les 4 objectifs (+ 1) du management visuel

1. Leadership

- Sur le terrain
- Implication des employés
- Transparence
- Engagement
- Assumer ses responsabilités
- Être modélisant

2. Visualisation

- Orientation par des chiffres simples
- Identification rapide des écarts
- Action plutôt que réaction

3. Résolution de problèmes

- Problèmes = pépites !
- Focus sur les défauts/problèmes systématiques
- Culture de l'erreur positive

4. Communication

- Structurée
- Au niveau des yeux
- Reconnaisante
- Respectueuse
- Régulière
- Limitée dans le temps
- Transversale



Processus d'amélioration continue PAC

voulais créer une vision commune autour de l'amélioration continue et de l'utilisation de ses outils.

FAVORISER L'APPROPRIATION

Le Lean Management n'est pas une nouveauté au sein du groupe MAHLE, qui nous met à disposition une réelle expertise en la matière. Mais l'enjeu était moins celui de la con-naissance de la méthode que la pratique quotidienne des outils, qui contraint à une implication locale, dans chaque site, avec la mobilisation des équipes et le leadership du management local. Le Lean doit

marché de l'Oil & Gas ou de la construction navale. Il faut à chaque fois que les acteurs fassent leur expérience de ce que veut dire le Lean sur leur marché et dans leurs conditions de production, ils doivent vivre avec et s'en emparer.

LEAN JUSQUE DANS LES BUREAUX

Parmi les nouveaux outils à adopter, le Management Visuel était décisif. Nous avons fait beaucoup d'efforts pour le déployer, à travers des réunions quotidiennes et systématisées de KPI (Key Process Indicators) où l'information est délivrée en toute transparence, permettant d'affirmer les problèmes et les erreurs, concentrés sur les points cruciaux qu'il est essentiel de traiter, au plus près de la réalité des ateliers et en créant un style spécifique de leadership, de management. Nous avons décidé de déployer ces outils dans les ateliers et en parallèle dans les

« ... l'enjeu est moins la méthode que la pratique quotidienne des outils... »

être adapté à la réalité de nos produits, de nos process. Il y a de vraies différences par exemple entre le secteur automobile, ses grandes séries et la transparence face aux consommateurs, et les conditions de

bureaux, et notamment en ingénierie, ce qui est très nouveau chez MAHLE.

UNE QUESTION DE TEMPS

Les principaux obstacles que nous avons rencontrés tiennent au temps qui a été nécessaire pour que soit intégrée la méthode. C'est d'ailleurs principalement dans les bureaux que nous avons remarqué que le délai d'acceptation était le plus long. Il a fallu prendre le temps nécessaire pour expliquer les fondements du Management Visuel et ce que nous en attendions. Nous avons démontré les bénéfices pour obtenir l'acceptation des équipes. Ensuite, il est entré dans les habitudes et a composé une certaine routine. Ce qui a été décisif est l'implication de la Direction et de la ligne managériale, sur le terrain, moi-même inclus. On connaît l'impératif - go Gemba ! -, il faut le mettre en application réellement, dialoguer avec les collaborateurs pour affirmer la priorité, désamorcer les alibis des uns et des autres, et persuader !

UNE ADAPTATION AU PAYS... OU À LA RÉGION !

Implantés dans de nombreux pays, nous avons été attentifs à la dimension internationale. Nous avons été accompagnés par U-Quadrat en Allemagne, aux Pays-Bas, en Roumanie, notamment et avons avancé seuls ailleurs. Il faut par exemple que les équipes adaptent les rituels et la routine d'animation, le "kata"..., à leurs habitudes. Sans les forcer, ils doivent trouver leurs solutions, et ces solutions diffèrent au Japon, en Allemagne, en France ou en Italie. Nous avons commencé en Europe

puis aux États-Unis. La prochaine étape est la Chine. En France par exemple, il y a un état d'esprit où on attend que la Direction fixe l'objectif et propose les manières de résoudre les problèmes. Nous avons pris du temps pour convaincre les opérateurs, dans les ateliers, qu'ils doivent prendre leur part dans l'identification puis la résolution des problèmes. En fait, aucun pays n'est particulièrement favorable ou défavorable au Lean Management, mais son adaptation

“... aucun pays, aucun site n'est particulièrement favorable au Lean, l'important est l'adaptation...”

se fait à des rythmes différents. Les écarts peuvent exister à l'intérieur d'un même pays : en Allemagne, d'une région à l'autre ! En fait, l'adaptation du Lean est spécifique à chaque site, selon sa culture ou son histoire, ses clients, le niveau de qualification de son personnel... Nous menons donc notre programme de changement Lean "Value+" par le biais d'une équipe Mahle inter-régionale, la "Value+ Team", à partir de représentants opérationnels de chaque site de BU, pour la toute première fois !

UN SUCCÈS À LONG TERME

La réussite est, ou sera, au rendez-vous. Nous avons des objectifs à cinq ans, et il est donc trop tôt pour les évaluer. Je souhaite être discret sur les chiffres, mais je peux dire tout de même que notre cycle de développement de produits a été réduit d'environ 20 % en deux ans, ce qui est un exemple assez éclairant. Quoi qu'il en soit, mon objectif majeur n'est pas quantitatif : il s'agit de changer

notre façon de travailler. Les chiffres en apporteront la démonstration. Je dois dire que nous avons remporté de réels succès (qualité, productivité...) partout où le Management Visuel a été déployé, chez les opérateurs comme dans le management.

L'important est d'impulser ce changement culturel dans la durée, et donc d'atteindre une structure robuste, qui s'inscrit profondément dans l'entreprise, au-delà des mouvements de personnes.

MAHLE

Driven by performance

Leader mondial de la fabrication de composants et de systèmes pour moteurs à combustion interne et leurs périphériques, ainsi qu'en climatisation de véhicules et refroidissement de moteurs. En 2014, le chiffre d'affaires global attendu est de 10 milliards d'euros environ, avec près de 64 000 employés, répartis sur plus de 140 sites de production et dix centres majeurs de recherche et développement

MAHLE a consolidé ses activités industrielles dans sa BU Industrie, conduite par Dr. Michael Matros. Les divisions filtration, technologies hydriques, composants moteurs et systèmes thermiques offrent une expertise unique en ingénierie de valeur et sont spécialisées dans les solutions clients personnalisées. Le portefeuille Industrie de MAHLE s'étend des produits, composants et modules pour grands moteurs industriels, la filtration industrielle, le refroidissement et la climatisation jusqu'au traitement des eaux. En 2013, la BU Industrie a généré 458 millions d'euros de chiffre d'affaires, avec 2 250 employés, sur 21 sites de production.

www.mahle-industry.com



Membre du réseau SPIN, Implantée à Stuttgart, U² est une société de conseil et de formation, résolument axée sur l'amélioration des processus et des organisations. Créée en 1997, U² emploie aujourd'hui plus de 30 consultants et développe un large portefeuille de clients issus de différents secteurs industriels, notamment l'automobile, l'aéronautique et diverses branches de l'industrie mécanique. U² apporte son expertise en Lean autour de la production, de la maintenance, de l'administration, du développement. U² intervient également en Suisse et en Pologne.

www.u-quadrat.de



QUATENAIRE
Développeur de performance durable

Actio
CONSULTING GROUP

OFBE

Qua3
Lean
t e a m

PARTENAIRES DU RÉSEAU À L'INTERNATIONAL



Quelques projets transnationaux impliquant plusieurs sociétés du réseau en 2014 :

- Groupe Français Pernod Ricard en Espagne dans ses filiales Pernod Ricard España et Pernod Ricard Winebrands
- Equipementier automobile Zanini en Espagne, France, Tchéquie, Etats Unis, Mexique
- Groupe métallurgiste autrichien Voest Alpine dans sa filiale Böhler-Uddelholm France
- Démarches multi-pays Slovaquie, Allemagne, Tchéquie, Pologne des groupes allemands Witte Automotive (fermetures), CartonDruck (fabrication d'emballages de luxe), Knorr Bremse (systèmes de freinage) ou encore l'américain Enersys-Hawker (batteries)
- Groupe Français Armor (Chimie des encres et technologies d'impression) dans ses activités en Pologne, Tchéquie, et au Maroc