



Deux chantiers lean attendent l'usine d'assemblage de sièges d'avion à Issoudun (Indre).

Réorganisation

Chez Zodiac, la stratégie se met au lean

En appliquant le hoshin kanri, Zodiac Aerospace décline sa politique en objectifs opérationnels. Et combine amélioration continue et chantiers de rupture.

FRÉDÉRIC PARISOT

Traduire la vision du dirigeant en objectifs concrets, et les décliner dans chaque niveau hiérarchique. C'est ce que la méthode hoshin kanri a apporté à Zodiac Aerospace. L'équipementier a multiplié les acquisitions ces dernières années, pour atteindre 28 000 employés et 3,4 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2012. Il a intégré des entreprises qui appliquaient le lean, mais chacune à leur manière. « Nous ne pouvions ni mesurer la progression globale du groupe, ni relier les chantiers d'amélioration aux objectifs stratégiques, résume

Carine Vinardi, la directrice lean du groupe. Le hoshin kanri constitue désormais une feuille de route applicable à tous les sites, à tous les métiers. »

La méthode ajoute un aspect stratégique au déploiement d'un programme lean. En japonais, « hoshin » signifie boussole, et « kanri » désigne un ajustement régulier. L'association des deux se traduit par « plan de progrès ». Chez Zodiac, l'impulsion a été donnée par le PDG Olivier Zarrouati, qui a défini quatre axes de développement à moyen terme. « Puis les managers de chaque division ont traduit ces axes en plans de progrès annuels, compatibles avec leur métier », précise Thierry Després, le directeur général de Zodiac Services Europe. Dans sa division, l'axe « performance » a, par exemple, été interprété en nombre de réparations à l'heure. « Ainsi les collaborateurs comprennent comment leurs actions contribuent à l'amélioration du groupe, ce qui favorise leur implication », remarque Thierry Martin, le fondateur du cabinet KL Management qui a participé à la mise en place du hoshin kanri chez Zodiac.

Un plan de progrès tient sur une feuille A3

Chaque niveau hiérarchique dispose de son plan de progrès. Et chaque plan fait l'objet de discussions avec les niveaux supérieurs et inférieurs. Dans la division Zodiac Seats France, les quatre axes ont été définis en 36 plans de progrès. « Chacun d'eux tient sur une feuille A3, nous y inscrivons la vingtaine d'actions à réaliser pour l'année à venir, avec des objectifs chiffrés », explique Christophe Limouzin, le directeur qualité et lean de Zodiac Seats France. Surtout, les actions peuvent correspondre aussi bien à de l'amélioration continue (kaizen dans la terminologie lean) qu'à des améliorations de rupture (kaikaku), qui nécessitent des aménagements importants mais offrent des gains rapides. Le tout est priorisé. « Car s'attaquer à un poste de travail alors qu'il reste de gros problèmes à régler dans l'approvisionnement, ce serait faire peser toute la charge sur l'opérateur », prévient Carine Vinardi. Au final, grâce au hoshin kanri, les divisions organisent leurs chantiers lean en accord avec la stratégie du groupe, tout en incitant les opérateurs à remonter les problèmes (intégrés au plan de l'année suivante). « À l'instar des 5S qui sont la base pour déployer le lean dans un atelier, le HK constitue la base pour une direction générale », conclut Christophe Limouzin. ■

EXEMPLE D'AMÉLIORATION CONTINUE

Depuis qu'il est passé au lean, le service achats de la division Zodiac Services gagne 15% de productivité chaque année. Tout est parti de la mise en place du management visuel. Un tableau d'animation a été créé : il sert de support aux réunions quotidiennes, et les collaborateurs

y inscrivent tous les problèmes qu'ils rencontrent. Céline Robitaille, la directrice achats, ne peut plus s'en passer. « J'ai été surprise, dit-elle, de voir le nombre de problèmes que les gens remontaient, et qui ont conduit à de nombreuses améliorations. »

EXEMPLE D'AMÉLIORATION DE RUPTURE

Zodiac Services a regroupé son effectif dans un bâtiment moderne, mais les processus avaient perdu en efficacité. Les collaborateurs ne se voyaient plus. Au bout de six mois, Thierry Després, le directeur de la division, décide de lancer un vaste chantier 5S

dans tout le bâtiment. « Pendant deux jours, 200 personnes de 20 services ont mené à bien 126 défis. Ce projet a renforcé l'esprit d'équipe, les bureaux ont été réorganisés et chaque service a trouvé une manière plus efficace de travailler », se félicite-t-il.