

# STMicroelectronics

## Le Lean management au service de la compétitivité

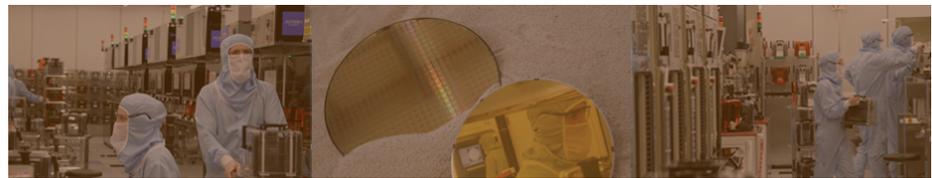
**Sur le marché des semi-conducteurs où l'enjeu majeur consiste à proposer toujours plus vite de nouvelles technologies produits plus fiables - 80% des puces réalisées n'existaient pas il y a 5 ans - l'entreprise doit sans cesse se dépasser pour être compétitive sur la scène internationale. Si la qualité de l'outil industriel est essentielle, elle n'est cependant pas suffisante pour atteindre l'excellence opérationnelle. L'homme joue en effet un rôle majeur et le site STMicroelectronics de Rousset a décidé de lui redonner toute sa place en s'appuyant sur une démarche de Lean Management.**

Considéré, lors de son inauguration en 2000, comme le site le plus moderne et le plus automatisé d'Europe, STMicroelectronics situé à Rousset (Bouches du Rhône) compte environ 2 800 collaborateurs dont près de 1 200 ingénieurs. Il est spécialisé dans la fabrication de plaquettes 8 pouces de semi-conducteurs et se caractérise par sa haute technicité (400 équipements capables de travailler au 130 millionième de millimètre). Pourtant, paradoxalement, après la montée en volume entre 2000 et 2006 et la fermeture de l'ancienne unité, la direction du site de Rousset va constater que les résultats qualité et temps de cycle en particulier ne se situent pas au niveau attendu, ni même à ceux de l'ancienne usine. Son directeur va alors solliciter Proconseil pour l'aider à construire un programme adapté à la situation.

### S'immerger dans la culture de l'entreprise

Fidèle à son idée qu'il faut bâtir des démarches sur mesure, Proconseil propose à la direction de STMicroelectronics de s'immerger durant deux semaines dans l'entreprise. Une radiographie à 360° de l'organisation va être réalisée : Plus de 60 entretiens en face à face - du directeur à l'opérateur - vont ainsi être menés ainsi qu'une analyse approfondie du lead time du processus de production. Les principaux points d'étonnement portent sur des aspects culturels et ils vont permettre

de dégager trois axes de progrès majeurs. Tout d'abord, il apparaît nécessaire de réinjecter une forte dimension humaine dans un site où la technologie ultra performante a pris le pas sur l'homme.



Puisque le système « gère », les collaborateurs ont en effet peu à peu perdu le sens du produit et de la responsabilité.

Le relationnel, l'envie et l'enthousiasme ont, par ailleurs, progressivement disparu, conduisant curieusement certains collaborateurs à se montrer nostalgiques d'une situation - « c'était mieux avant » - qu'ils n'avaient pourtant pas connue....

Le deuxième axe consistera à recréer une réelle culture du management vis-à-vis du terrain. Rechercher des solutions à la source, privilégier le travail collaboratif ... autant d'attitudes qui devront désormais être systématisées.

Sur ces deux premiers axes, le challenge est particulièrement ambitieux, compte tenu de l'obligation de produire en atmosphère propre qui impose aux hommes et aux femmes au cœur de la production d'évoluer dans des salles blanches sur 8000 m<sup>2</sup>, tels des astronautes, ce qui a priori ne facilite pas une communication simple et directe avec les membres des services support.

Le dernier axe, enfin, aura pour objectif de

passer d'une culture du volume à une culture du flux, les notions de délais et de vitesse n'étant pas assez présentes sur le site.

### Installer une dynamique de terrain

Au terme de cette phase d'immersion, l'équipe Proconseil préconise de mobiliser en priorité les énergies autour d'une dynamique d'amélioration sur le terrain, thème au cœur des trois problématiques mises en exergue lors du diagnostic. Cette approche va permettre d'encourager les initiatives, de stimuler l'innovation et de décroïsonner.

Afin d'expérimenter cette culture de dynamique de terrain, des chantiers de progrès sont réalisés ; ils impliquent sur trois mois l'ensemble des opérateurs et techniciens concernés par la problématique, et font l'objet d'une réunion hebdomadaire autour d'un indicateur clé. Ce principe du management visuel de la performance permet de rendre visibles les problèmes, de partager les enjeux, de dynamiser la communication et ainsi, de mobiliser les équipes sur l'amélioration. Il sera décliné à tous les niveaux de l'entreprise, du comité de direction aux équipes d'opérateurs.

