

LA NÉCESSITÉ DE REMETTRE L'HOMME AU COEUR DU SYSTÈME

"People don't go to TOYOTA to work but they go there to think" (« Les gens ne vont pas chez TOYOTA pour travailler, ils y vont pour penser. »). Tel que le soulignait TAICHI OHNO le père de TOYOTA PRODUCTION SYSTEM (TPS), la position de l'homme doit être revue. Ce dernier doit être au cœur du système. Il ne doit plus être un allongement des machines et outils, mais doit être plus impliqué dans la rédaction de ses propres modes opératoires, de ses procédures et de l'organisation de son environnement de travail.

COMMENT L'IMPLIQUER ?

- > L'encadrement doit changer de posture managériale : passer du management directif au management implicatif. Mettre en place une véritable délégation et un vrai pouvoir de décision des collaborateurs sur leur périmètre de travail. Cela passe aussi par des routines managériales d'observation, d'écoute et de suivi d'efficacité de l'organisation.
- > « Faire confiance à l'Homme » : ce sont les « Hommes de terrain » qui savent ce qui se passe réellement et qui sont les premiers à apporter des solutions et des idées d'amélioration.
- > Les entreprises qui ont réussi cette transformation sont celles dont les dirigeants étaient convaincus de cette approche managériale. L'implication de la direction est donc primordiale. Elle doit communiquer sur sa stratégie, faire adhérer les collaborateurs aux projets de l'entreprise. Elle doit mettre à la disposition des équipes les moyens pour réussir leur transformation.



LES CAHIERS ECAM DE L'EXCELLENCE OPERATIONNELLE

« Cela fait 25 ans que je travaille sur l'évolution des comportements dans l'entreprise cherchant à comprendre pourquoi certaines démarches ou méthodes ne sont pas pérennes et j'ai la certitude que le facteur humain est la clef du succès de l'entreprise. »

Pierre DAUDE

Formateur et intervenant en démarche d'Amélioration Continue Lean Management



LE LEAN, PAR OÙ COMMENCER ?

QUEL MODÈLE POUR L'ENTREPRISE ?

LE RÔLE SOCIÉTAL DE L'ENTREPRISE

Nous pensons souvent que le seul objectif de l'entreprise est de générer du profit. Oui, mais dans quel but ? La production de biens et de services n'a de sens que s'il y a des consommateurs pour les acheter. L'entreprise a donc un rôle social et économique pour un pays, et cela a encore plus de sens à notre époque de fort chômage et donc de faible consommation.

La valeur travail est aussi un élément de socialisation important pour les hommes et les femmes. Il est source d'avenir.

POURQUOI ?

LE TAYLORISME EST-IL ENCORE D'ACTUALITÉ ?

Mise au point par Frederick Winslow Taylor (1856-1915), ingénieur américain, cette méthode de travail a été confiée aux « cols blancs ». Les ingénieurs pensent le travail, les ouvriers exécutent. L'objectif est d'augmenter la productivité des entreprises, en rationalisant le travail en tâches élémentaires simples et répétitives. C'est alors qu'apparaissent les temps chronométrés.

Ce modèle est critiquable, car il est source de démotivation. Il ne permet pas aux collaborateurs de donner du sens à leur travail (de la valeur ajoutée) et rend aussi difficile la prise d'initiative. On voit alors apparaître des problèmes de santé au travail (troubles musculo-squelettiques) et une augmentation de l'absentéisme.

COMMENT CHANGER DE MODÈLE ?

Quelles sont les nouvelles attentes du marché ?

Les clients demandent un renouvellement fréquent des produits et une mise à disposition rapide de ceux-ci.
Les réglementations se renforcent et imposent de nouvelles contraintes pour les entreprises.
Les conflits mondiaux et dérèglements climatiques peuvent influencer nos modes de consommation et perturber fortement le marché.

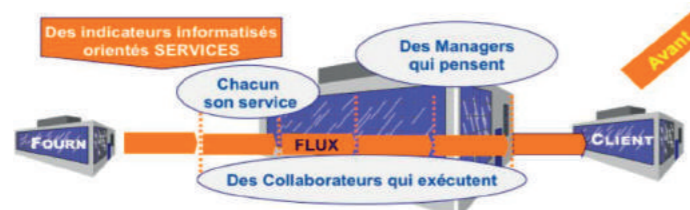
- Comment s'adapter aux fluctuations de la demande ?
- Comment être encore plus réactif ?
- Comment faire évoluer notre modèle ?

Les entreprises traditionnelles ne sont pas assez flexibles pour s'adapter en permanence aux exigences du marché et des normes.

Le management très directif, un fonctionnement en silo, et des échanges très codifiés et hiérarchisés empêchent une prise de décision rapide.

Quelles sont les attentes des collaborateurs ?

Il est important en France d'assurer la pérennité de l'entreprise pour conserver son rôle sociétal et économique. Il faut également s'adapter aux nouvelles attentes de nos collaborateurs afin de leur permettre de devenir acteurs de l'avenir de l'entreprise.



L'ÉVOLUTION DES MODÈLES :

En 1950, Deming déclarait dans une conférence aux cadres de TOYOTA : "on pourrait dire que [ma méthode] c'est la démocratie dans l'industrie".

Il en a défini 14 principes :

- Principe 1 :** Garder le cap
- Principe 2 :** Adopter la nouvelle philosophie de management
- Principe 3 :** Cesser de faire reposer la qualité sur des contrôles
- Principe 4 :** Mettre fin à la pratique des achats au plus bas prix
- Principe 5 :** Améliorer constamment et sans fin
- Principe 6 :** Instituer la formation à chaque poste
- Principe 7 :** Aider les hommes à mieux remplir leur mission
- Principe 8 :** Faire disparaître le management par la peur
- Principe 9 :** Faire tomber les barrières entre les services
- Principe 10 :** Éliminer les exhortations et objectifs impossibles à tenir
- Principe 11 :** Éliminer le management par objectif par l'effort du travail collaboratif
- Principe 12 :** Supprimer les obstacles qui empêchent les ouvriers d'être fiers de leur travail
- Principe 13 :** Instituer un vigoureux programme de développement personnel
- Principe 14 :** Mettre tout le personnel à l'œuvre pour accomplir la transformation



LE LEAN, DE QUOI S'AGIT-IL ?

LE LEAN DOIT PERMETTRE AUX ENTREPRISES DE DEVENIR PLUS AGILES

Lean veut dire maigre, agile ?

L'un des principaux objectifs du Lean est de réduire le délai de mise sur le marché, de production, de distribution de biens et de services. Mais c'est aussi réduire le délai du flux d'informations et de prise de décision au sein de l'entreprise pour gagner en réactivité et flexibilité.

QU'EST-CE QU'UNE ENTREPRISE AGILE ?

L'entreprise agile est une entreprise flexible dans son organisation et apprenante, pour être capable d'anticiper les besoins du marché.

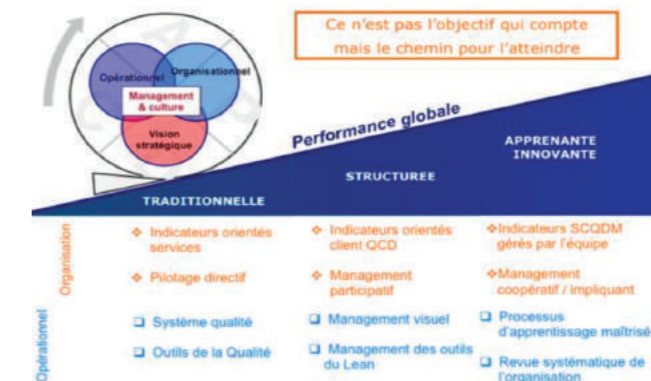
Elle s'appuie sur l'intelligence collective, la capacité à travailler ensemble et à coopérer pour innover. La communication doit être favorisée. La vision et les objectifs sont partagés par tous.

POURQUOI LES DÉMARCHES LEAN NE PARVIENNENT PAS À ÊTRE PÉRENNES ?

Le phénomène de mode et de boîte à outils.

- Les outils du Lean sont en général mis en place par des experts
- L'organisation n'est pas portée par l'ensemble des collaborateurs, elle est pourtant faite pour eux et devrait être construite par eux.
- Le Lean s'inscrit dans une stratégie courttermiste de rentabilité.
- Les solutions ne répondent pas aux besoins de l'entreprise. Elle est donc rejetée par les collaborateurs et syndicats.

ET SI ON PARLAIT DE LEAN MANAGEMENT ?



Le Lean maîtrisé permet de résoudre les vrais problèmes de l'entreprise. Ce n'est pas l'application de « recettes ».

Il se construit avec le temps et s'inscrit dans une stratégie à long terme.

L'AVIS DE L'EXPERT

Pourquoi impliquer nos collaborateurs ?



Jusqu'à maintenant, le facteur bien-être au travail est un paramètre qui n'était pas systématiquement pris en compte dans les indicateurs de performance de l'entreprise. Ils sont pourtant le reflet du climat social de l'entreprise.

L'AVIS DE L'EXPERT

La démotivation, l'absentéisme ou les démissions massives sont les sources de stress les plus connues dans l'entreprise. Indéniablement, cela a un impact direct sur l'aspect économique de l'entreprise.

La performance d'une entreprise passe forcément par les hommes et les femmes qui la composent. L'homme doit être au cœur du système. L'entreprise doit proposer un cadre de travail propice au travail efficace et à l'initiative collective.