

Développer sa compétitivité par le talent et la passion de tous les collaborateurs

Michael Ballé



Et de principes de management de fond

Pour produire des bons produits, il faut
d'abord développer les personnes



Compétitivité?

Entreprise = Produits + Services

Où chercher de la compétitivité?



VA/VE



La valeur est toujours un mystère

Valeur = Fonction / Coût



Comment aller chercher de la valeur?

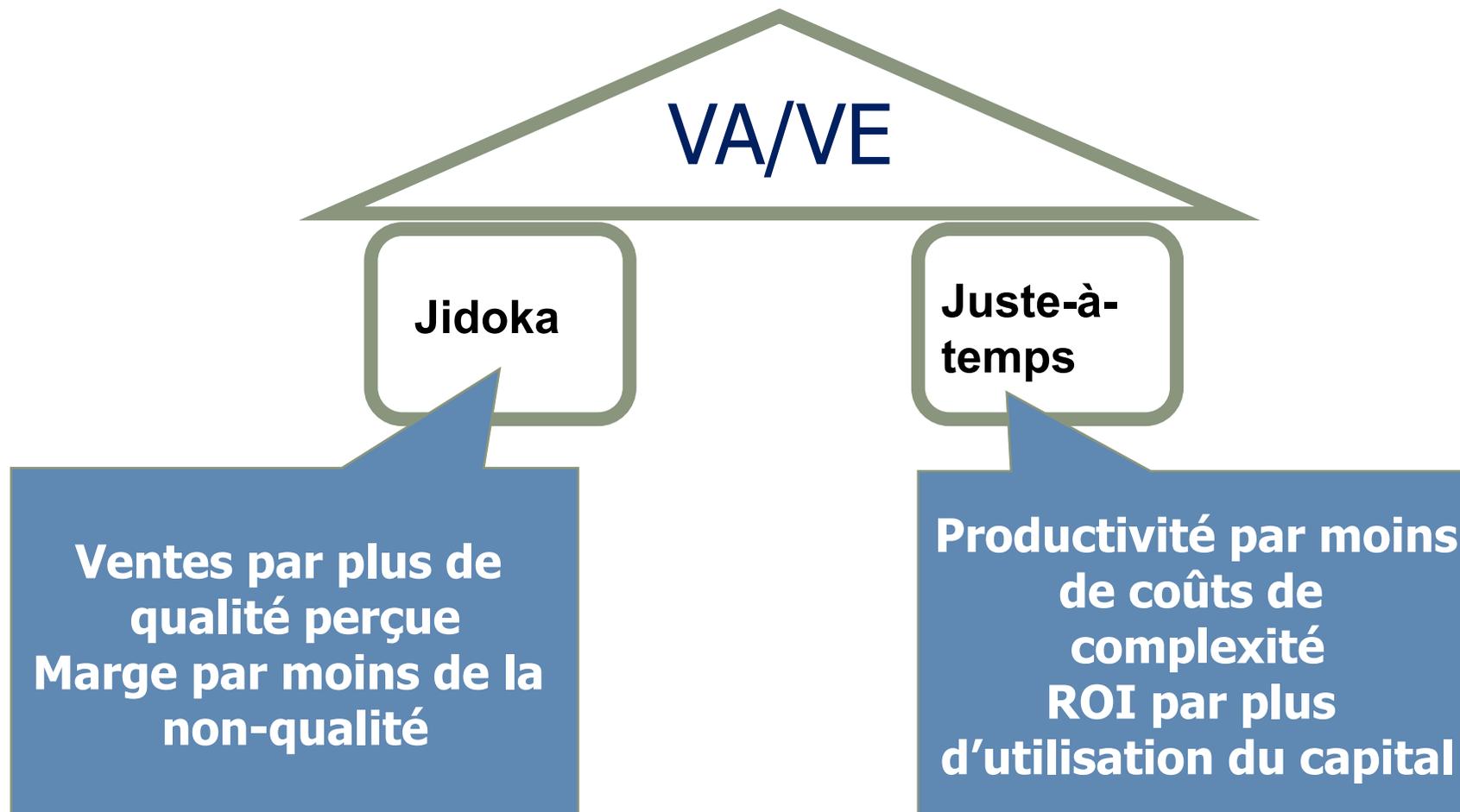
1. Sécurité

2. Qualité

3. Productivité

4. Flexibilité

Où chercher de la compétitivité?



3 méthodes d'apprentissage

- La **VA/VE** nous apprend à coller à la satisfaction des clients
- Le **Jidoka** nous apprend à ne pas décevoir les clients et ne plus jeter de l'argent par la fenêtre en faisant du mauvais travail
- Le **Juste-à-temps** nous apprend à mettre les moyens qu'il faut pour livrer à chaque étape et à ne pas compenser nos bêtises par de l'investissement dans de la surcapacité



Cet apprentissage ne peut se faire qu'avec l'engagement de tous

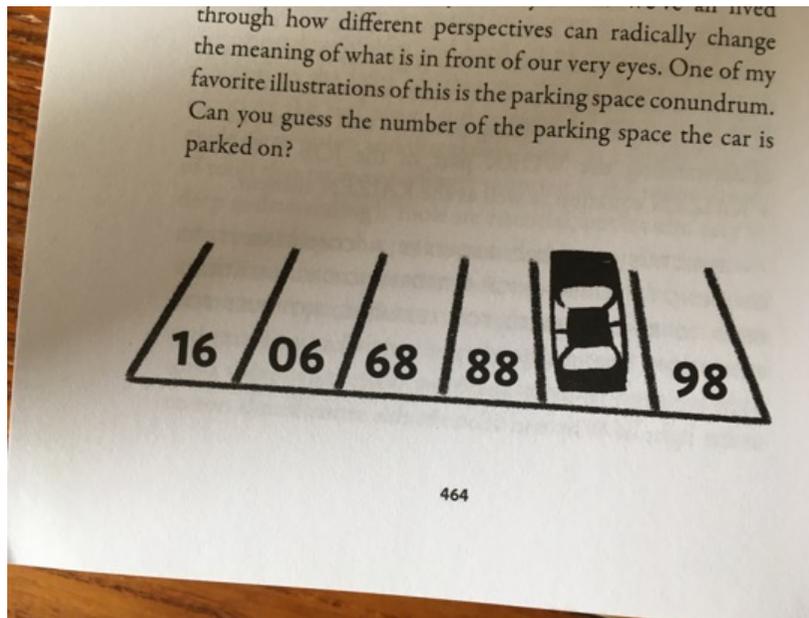
L'entreprise libérée

Paradigme du pouvoir et de la règle: satisfaire les collaborateurs en déplaçant le pouvoir et la règle du centre vers les équipes de terrain

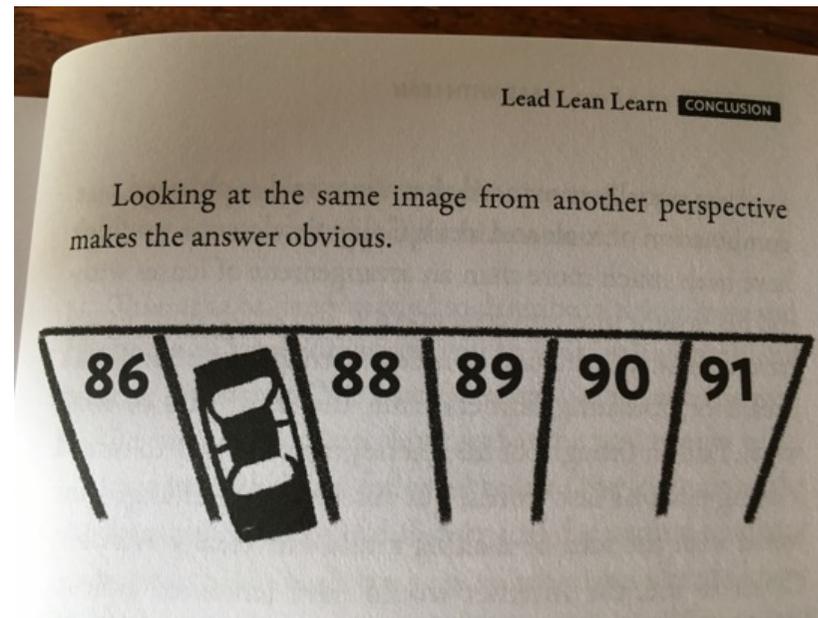
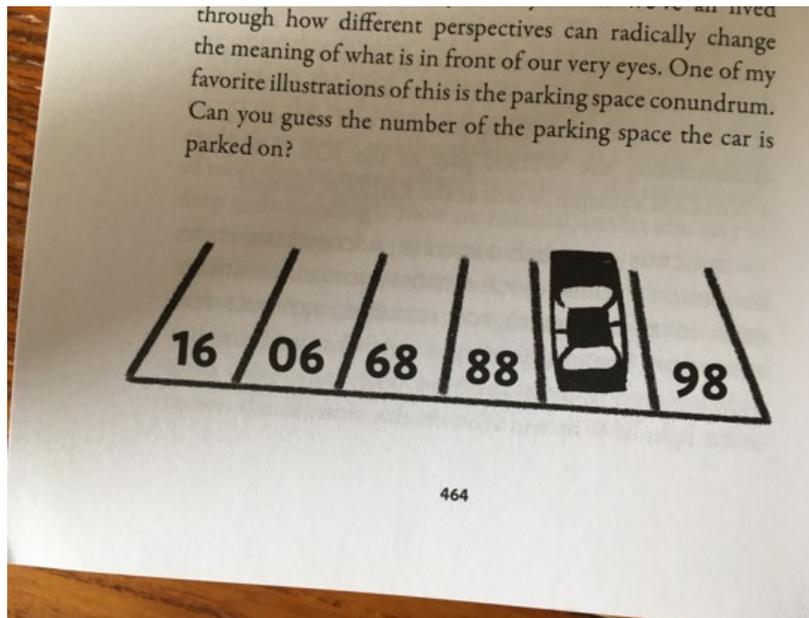
Lean

Paradigme de la dynamique et de l'apprentissage: satisfaire les collaborateurs par leurs progrès en soutenant leurs efforts d'apprentissage

Le talent



Le talent: voir ce que les autres ne voient pas



La passion: le problème de l'enfant qui se penche dans un puit



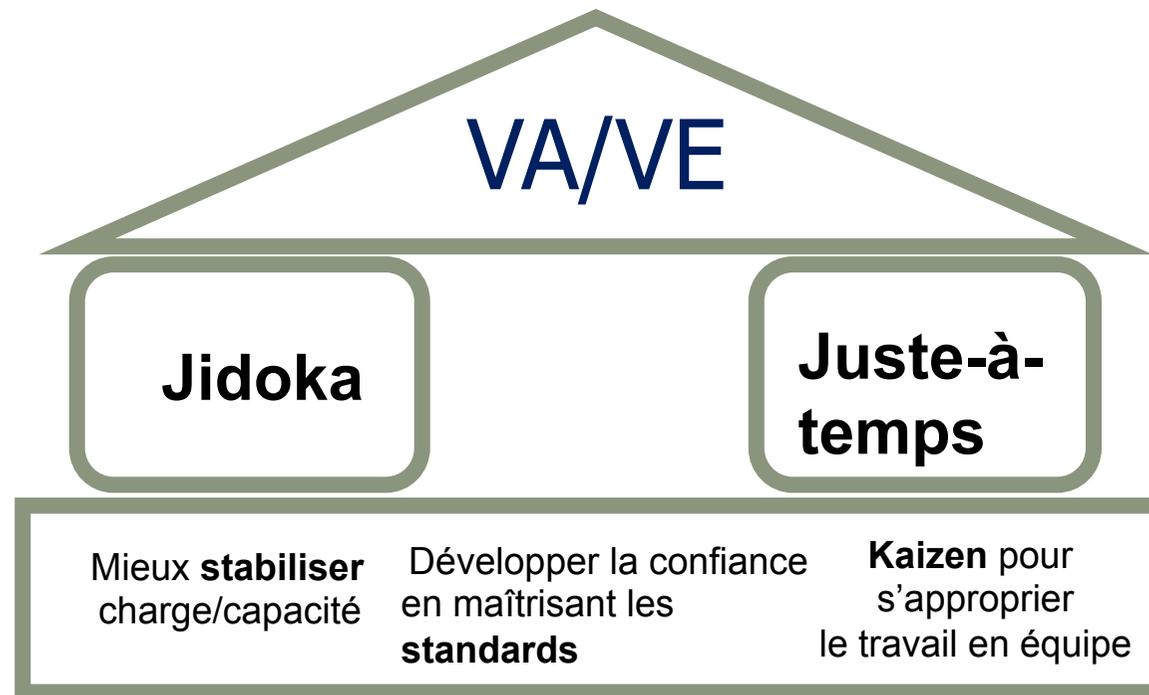


On sait tous comment étouffer talent et passion...

On sait tous comment étouffer talent et passion...

- Demander de faire des choses qui n'ont pas de sens
- Exiger plus que la personne ne pense savoir donner
- Soutenir l'injustice des petits chefs
- Faire partie d'une équipe avec qui on ne s'entend pas
- Pas d'espoir de progression ou d'augmentation
- Faire travailler sur des sujets inintéressants avec des technos obsolètes
- Ne pas responsabiliser sur l'impact de son travail
- Ne pas reconnaître les efforts (ou les difficultés)
- Ne laisser aucun espace d'autonomie
- Forcer à agir contrairement aux valeurs personnelles....

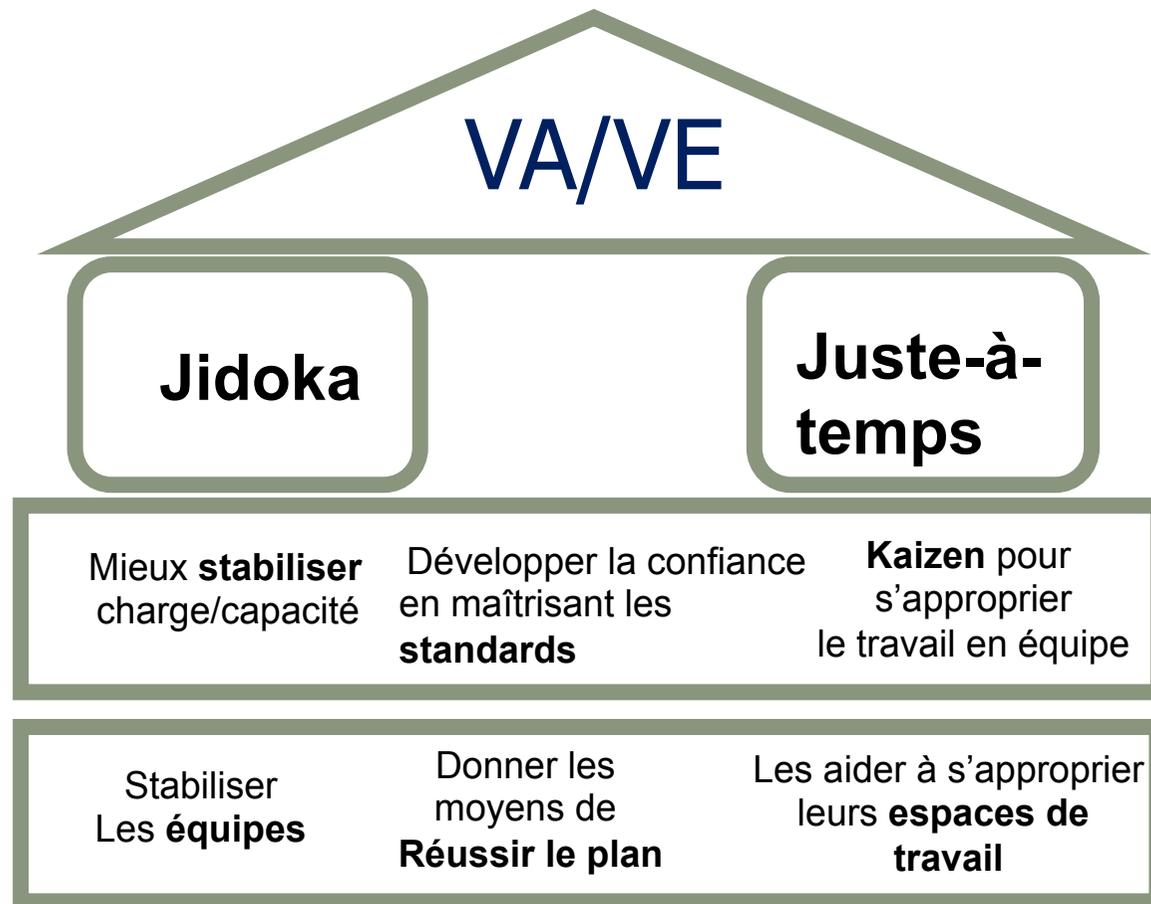
Satisfaire les employés



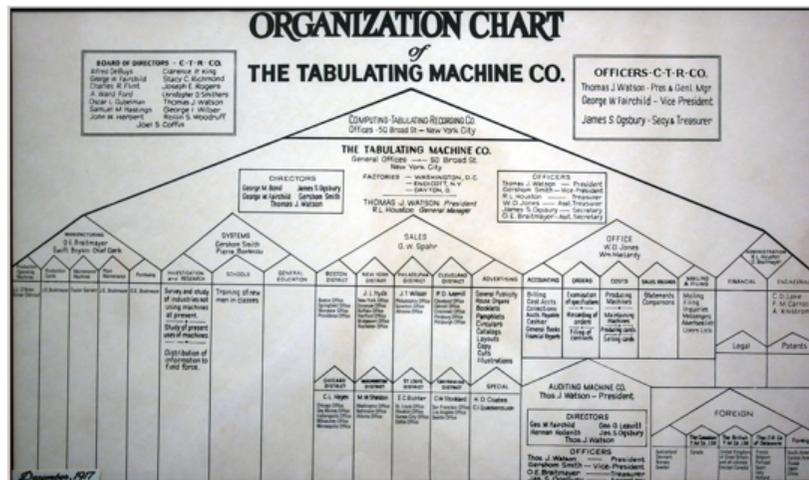
Pour se sentir en confiance de réussir sa journée, son année

1. Garder le sens de ce qu'on fait – ce qui s'apprend par la **réflexion permanente** qu'induisent andon et flux tiré
2. Une charge de travail raisonnable, et pas trop de feux à éteindre – ce qui s'apprend par le **lissage de la planification**
3. Maîtriser ses gestes professionnels dans des circonstances différentes et parfois malaisées – ce qui s'apprend par la **résolution de problèmes** au quotidien
4. Bien travailler en équipe en étant parfaitement à l'aise sur les modes de travail et les relations avec les collègues – ce qui s'apprend lors des **initiatives de kaizen**

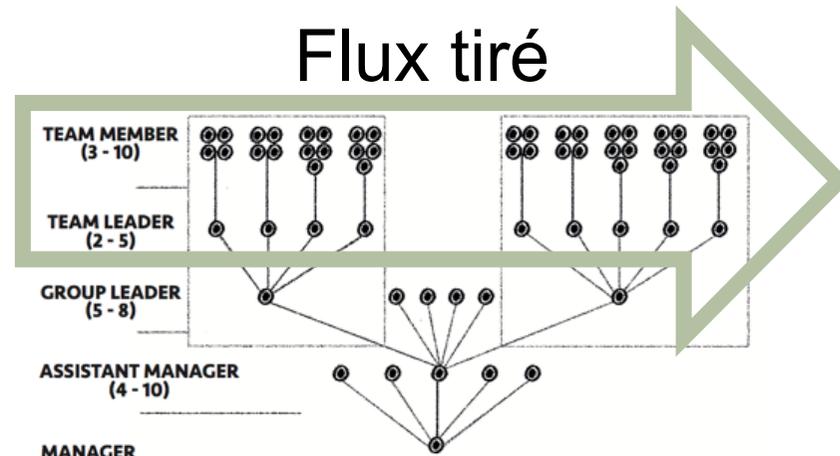
Satisfaire les employés



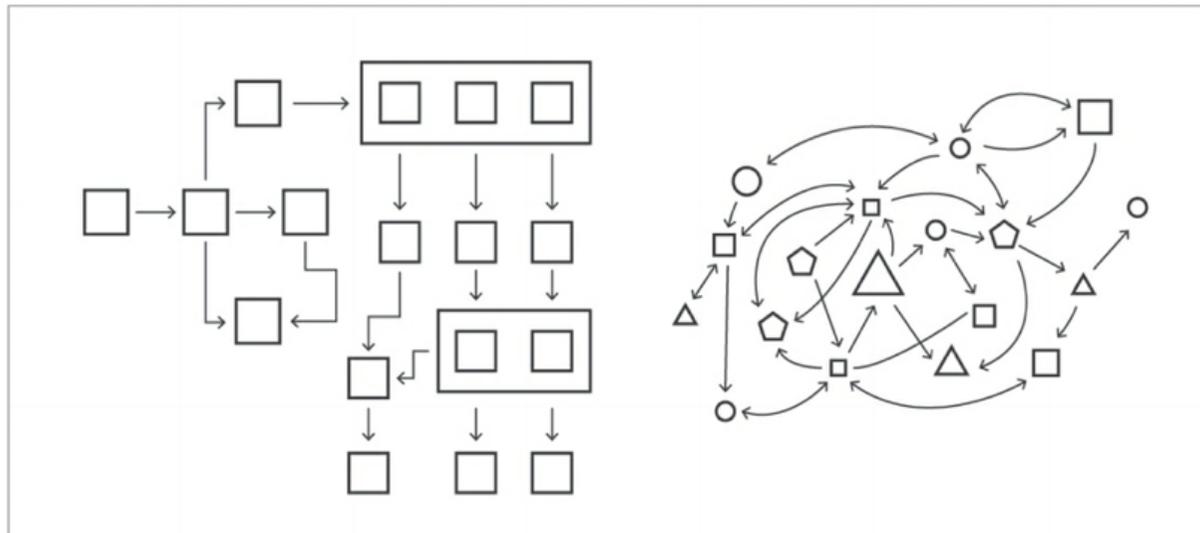
Une équipe d'équipes



Flux tiré



Flexibilité et collaboration plutôt que "simplexité"



Complicated

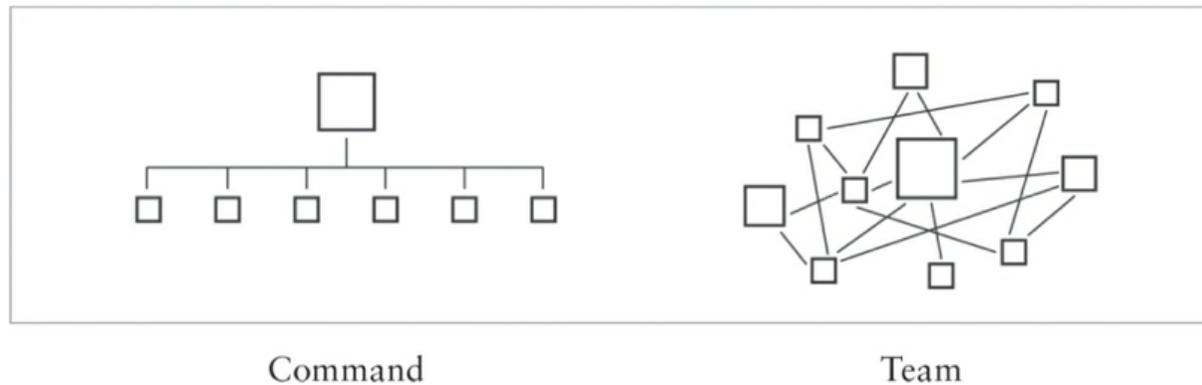
Complex

Source: General
McChrystal

Chaque équipe doit

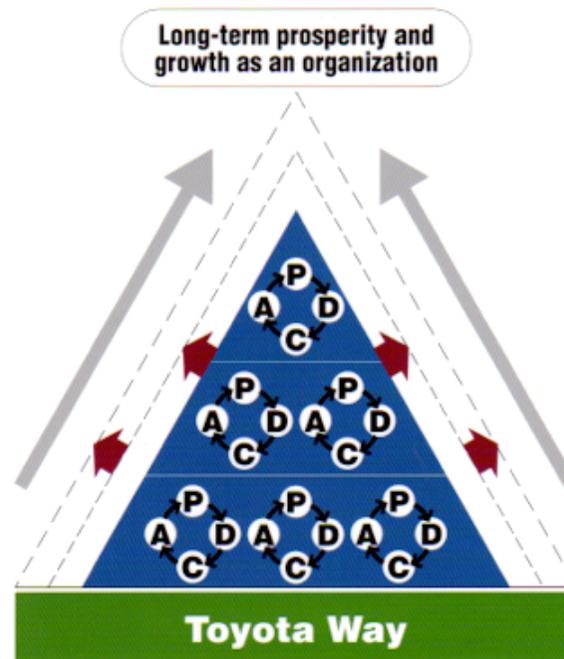
1. Bien connaître son métier et bien fonctionner ensemble
2. Bien travailler avec les équipes amont-aval
3. Apprendre à réagir plus flexiblement aux demandes inattendues
4. Prendre en main son apprentissage pour faire évoluer l'organisation dans le sens des challenge globaux

Une équipe d'équipes pour augmenter la connectivité et le flux des idées



Source: General
McChrystal

Une vision dynamique de l'organisation



Source:
Toyota

Un changement de management radical

Bureaucratie tayloriste

Manager par les instructions: on récompense ceux qui s'en tiennent aux règles/procédures et qui exécutent des plans d'action

Lean

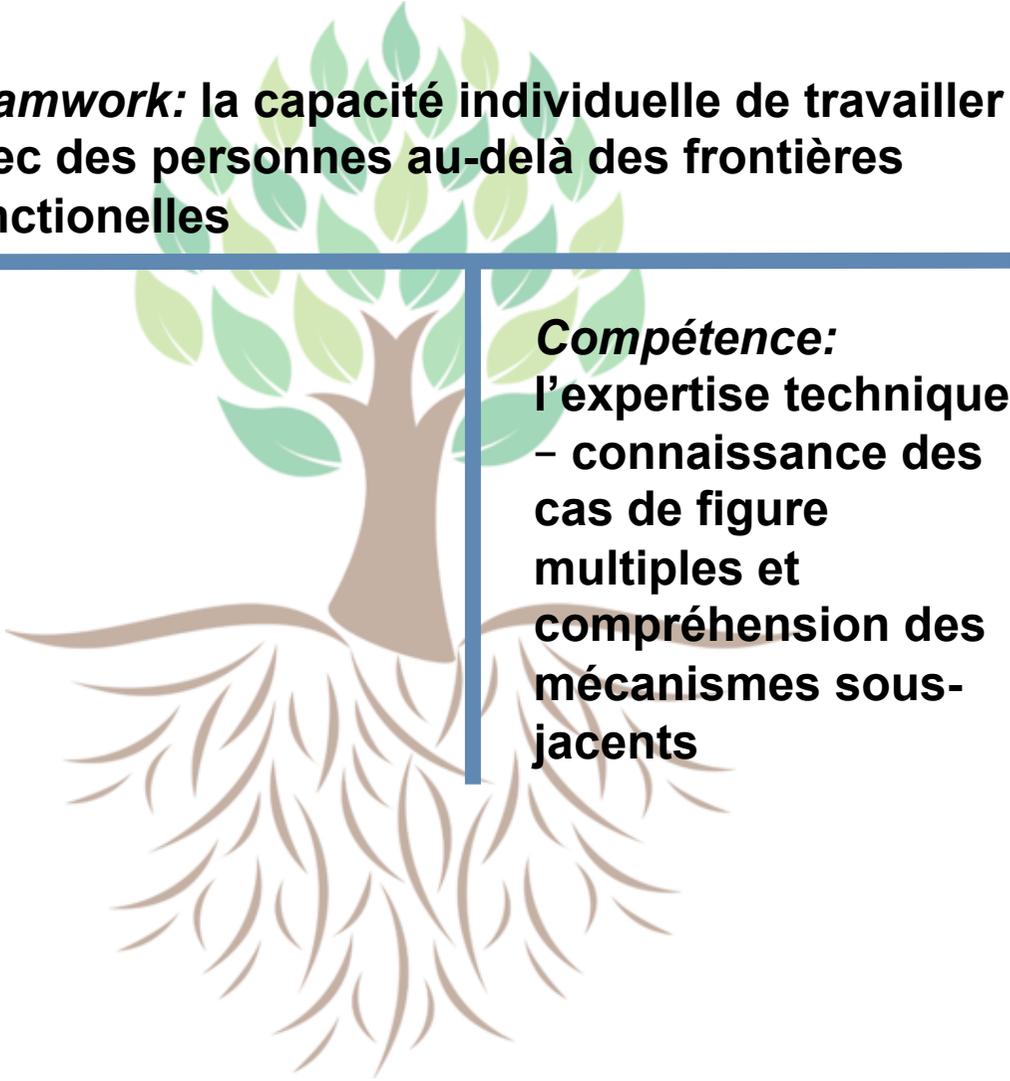
Manager par l'orientation: on donne le sens et la méthode d'apprentissage et on soutient ceux qui donnent de l'ingénuité, de l'initiative et font preuve de bon sens

Mais dont il faut apprendre à manier les outils

Orientation	Outil
Vers la valeur pour le client	VA/VE
Vers le détail technique	Andon
Vers la coordination entre équipes	Flux tiré
Vers la réalité du travail	Flux pièce à pièce et kanban
Vers une meilleure planification	Lissage
Vers mieux connaître les gestes de base	Résolution de problèmes et standards
Vers mieux fonctionner en équipe	Kaizen
Vers des équipes plus autonomes	Team Leader et stand-up
Vers de meilleurs environnements de travail	5S
Vers un meilleur management	4M
Vers une réflexion plus poussée	Point de cause et 5 pourquoi?

Pour développer les personnes

Teamwork: la capacité individuelle de travailler avec des personnes au-delà des frontières fonctionnelles



Compétence:
l'expertise technique
– connaissance des cas de figure multiples et compréhension des mécanismes sous-jacents

Pour être un leader lean: apprendre à apprendre



Et un changement de posture fondamentale

Résoudre un problème en Lean

Améliorer la détectabilité du problème pour que la personne qui fait le job puisse s'autocorriger de manière plus autonome

Résoudre un problème en management

Alourdir le processus par une solution administrative: plus de contrôle, d'audit, de grilles de maturité ou de surinvestissement (alors que le problème n'est toujours pas résolu)

Qui repose sur expertise et confiance mutuelle

Compétitivité Lean

L'apprentissage individuel et par équipes développe l'expertise mais surtout la confiance mutuelle:
observation et discussion sur le gemba sont la clé de l'efficacité

Compétitivité traditionnelle

La planification, l'organisation et la clarté des rôles sont la clés de l'exécution disciplinée de plans visionnaires. Si chacun fait son travail, l'entreprise fonctionne.



Michael
@Michael_Balle



Lean = Kaizen + Respect