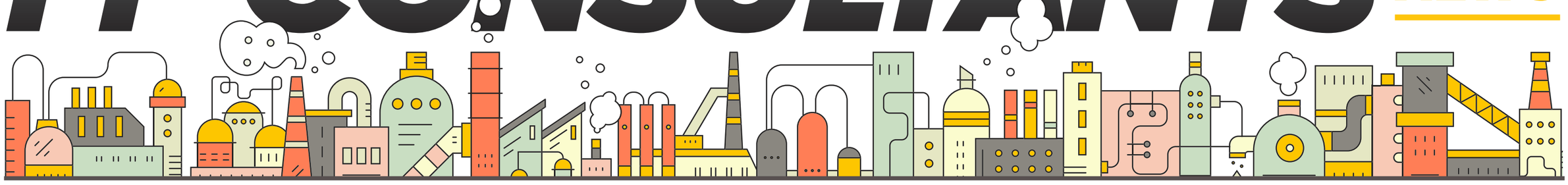
NUMÉRO #1 - SEPTEMBRE / OCTOBRE / NOVEMBRE / DÉCEMBRE 2016

LETTRE D'INFORMATION QUADRIMESTRIELLE

FP CONSULTANTS® NEWS



DERNIÈRE MINUTE ! **Petit-déjeuner thématique le 7 octobre 2016 dans nos locaux sur l'accueil des alternants comme action stratégique. (Inscription dès maintenant)**

ÉDITO

Toute l'équipe est heureuse d'inaugurer avec vous le lancement de notre lettre d'information. A raison de 3 éditions par an et en complément de nos petits déjeuners thématiques, cette édition est l'occasion de mettre à l'honneur nos clients, d'échanger les bonnes pratiques et de vous faire partager nos réflexions à travers nos missions.

Nous souhaitons également améliorer notre visibilité auprès des industriels qui ignorent encore que dans une petite maison Compiégnoise, une équipe atypique casse tous les codes conventionnels propres au métier de consultant en s'engageant systématiquement sur les résultats et la co-construction du changement.

Bonne lecture !

BONNES PRATIQUES

Le rôle renforcé du management de proximité

Toutes les tentatives de supprimer le management de proximité au profit d'équipes « autonomes », d'opérateurs coordinateurs ou leaders sans fonction hiérarchique… sont vouées à l'échec. C'est oublier le rôle prépondérant du management de proximité comme pivot de tous les changements et éléments clés de l'animation de la performance.

Tout l'enjeu réside dans la capacité à faire muter progressivement leur rôle et leurs missions de « super technicien » vers celui d'animateur / manager de la performance globale de leur secteur.

Le cabinet a développé son expertise dans l'accompagnement opérationnel des chefs d'équipe et superviseurs de production souvent après que nos clients ont dépensé des fortunes en formations au management classiques et inutiles.

Clé de la performance industrielle : le terrain

DOSSIER

ENTREPRISE LIBÉRÉE OU ORGANISATION RESPONSABILISANTE

Thèmes à succès des conférences pour Dirigeant branché, le concept d'entreprise libérée popularisé par Isaac GETZ, enseignant à l'ESCP, est particulièrement en vogue depuis la diffusion sur Arte du documentaire intitulé « Le Bonheur au Travail ».

Par Thomas GUSATTO
Directeur associé - Consultant

Mettant en valeur des exemples d'entreprises comme FAVI ou Gore Tex, ce concept repose sur l'épanouissement de salariés libérés de la hiérarchie et du contrôle Ce qui est troublant, c'est de constater que les risques générés par des salariés libres d'atteindre les objectifs et de s'organiser dans leur travail coûtent indiscutablement moins cher que la technostructure mise en place pour tout contrôler et tout compliquer - appelée « les bullshit Jobs ». Bien souvent, les entreprises qui ont muté vers une organisation qui fait confiance étaient au bord de la faillite et devaient remettre radicalement en cause leur manière de travailler à force de s'être éloignées du bon sens et du pragmatisme.

Les exemples que nous connaissons chez nos clients reposent sur un bon compromis que nous préférons appeler « organisation responsabilisante ». Cela repose sur l'idée simple que chaque personne dans l'entreprise remplit un rôle essentiel car chacun à son niveau contribue à la qualité, la sécurité, la rentabilité et à l'amélioration continue.

A l'inverse, il suffit qu'un seul maillon ne soit pas impliqué et soit indifférent pour que cela puisse mettre à mal l'organisation. Sur la base de quelques principes clés de fonctionnement, il convient de régler les problèmes au plus près du terrain, que chaque manager s'emploie prioritairement à donner les moyens et mettre ses collaborateurs en situation de réussite. C'est aussi l'occasion de recréer une vraie dynamique efficace entre production et fonctions supports au service d'objectifs partagés. L'erreur consisterait à croire qu'il existe un nouveau modèle d'organisation qu'il suffirait d'appliquer par copier / coller pour performer. Toute bonne conduite du changement reste du sur-mesure.

« QUE CHAQUE MANAGER S'EMPLOIE PRIORITAIREMENT À DONNER LES MOYENS ET METTRE SES COLLABORATEURS EN SITUATION DE RÉUSSITE »

Instant clé : le passage de consignes

RUBRIQUE (IM)PERTINENTE

L'ANIMATION DE LA PERFORMANCE INDUSTRIELLE : CE QUI FAIT CLAIREMENT LA DIFFÉRENCE DE RÉSULTATS !

Empêtrées dans des systèmes de pilotage archaïques ou inadaptés aux enjeux actuels de réactivité et de qualité, c'est souvent animées de beaucoup de bonne volonté et de résistance que les organisations s'épuisent au prix d'énormes efforts pour fournir des résultats très en dessous de leur potentiel.

Alors viens naturellement une réflexion : « Quand on est dans un grand Groupe international, on n'a pas le choix, on ne peut pas faire abstraction des contraintes et systèmes qui nous sont imposés ! »

En réalité, ces outils peuvent facilement être une bonne excuse fataliste voire un refuge car toutes nos expériences d'accompagnement démontrent que les Groupes n'imposent que peu de choses sur la manière d'obtenir les résultats, la façon de faire. C'est encore plus vrai quand on descend un peu dans le détail = l'efficience des réunions et des systèmes de décision, la qualité du suivi individuel des collaborateurs, l'attention portée à la pratique de bons comportements professionnels ou encore les actions mises en oeuvre pour mieux utiliser l'intelligence collective de l'organisation. En compétition avec des sites répartis dans le monde entier, les productions qui restent localisées en France le sont le plus souvent pour garantir la qualité de produits à très haute valeur ajoutée et pour des raisons logistiques avec leurs clients. Les productions de volume sont délocalisées dans des pays low cost avec un mode de management taylorien parfaitement adapté au contexte.

Nous avons donc la nécessité de changer la manière de piloter, d'animer et manager la performance globale. Par performance globale, il convient de considérer que la Sécurité, la Qualité, la Productivité et l'Humain sont totalement interdépendants et d'égale importance. Ces 4 dimensions ne peuvent pas être séparées et leur animation doit faire l'objet d'un système global et cohérent de pilotage et d'animation – ce qui passe nécessairement par un changement de posture des fonctions supports.

ACTUALITÉS DU CABINET

- Conférence sur l'éthique dans les affaires en partenariat avec l'espace Jean Legendre et l'ESC Compiègne - jeudi 1er décembre 2016 de 8h30 à 10h30
- Mathieu change de Club et joue désormais au Football Club de Béthisy après un rachat qui reste confidentiel.
- Tristan continue à rater son code de la route – heureusement qu'il commet aucune faute en compta !
- Le 15 novembre prochain, l'équipe du cabinet se forme à la méthode de travail PAT MIROR
- Le cabinet a changé cet été de fournisseur d'outils d'assessment pour l'accompagnement des talents. Nous utiliserons désormais la plateforme « Central TEST ».

LE CONSEIL D'ATHOS !

« Chez les animaux et contrairement aux idées reçues, les espèces vivent et se nourrissent principalement grâce à l'entraide. Changer l'attitude de son Codir est la clé de la réussite. Tant que la compétition règne, chacun dissimule ses problèmes plutôt que de les soumettre au groupe en vue d'être aidé. »

INTERVIEW DE MARTINE LANGLOIS, ALCOA HOWMET SITE DE GENNEVILLIERS

Ayant gravi tous les échelons de l'entreprise, Martine LANGLOIS a pris en charge le projet de réorganisation de la production au sein de l'usine de Gennevilliers, fonderie à cire perdue de pièces de réacteurs pour l'aéronautique et l'armement. Sous l'impulsion d'une nouvelle Direction, il s'agissait de structurer le flux de production en 3 unités autonomes puis en équipes d'opérateurs à responsabilités accrues. Le site est aujourd'hui un modèle de réussite sur tous les critères d'excellence.

Cabinet FP Consultants® : Comment pouvez-vous décrire l'ancienne organisation de l'usine ?

Martine Langlois : Je dirais autoritaire, infantilisante, sans écoute ni suivi des individus, sans réelle stratégie ni déclinaison en objectifs. L'usine était considérée comme le vilain petit canard du Groupe - obéissant mais sans aucun résultat. Nous avons vécu une dégringolade. Mon rôle de responsable de production consistait à faire la loi y compris à la place des chefs d'atelier et des chefs d'équipe.

CFPC : Si vous n'aviez pas conduit ce projet de changement, où en seriez-vous aujourd'hui ?

ML : internée, en dépression, en maladie ou dans le meilleur de cas j'aurais démissionné comme beaucoup de mes collègues que je côtoie toujours et qui sont partis épuisés, dégoûtés. C'était impossible de continuer comme ça ; il fallait trouver un vrai manager pour le site et non un politicien comme c'est trop souvent le cas dans les grands groupes industriels.

CFPC : Qu'est-ce qui a fait que vous avez eu confiance dans la nouvelle Direction et son projet ?

ML : A vrai dire, j'étais blasée et je m'en foutais un peu. Puis, c'est passé par une déstabilisation, une remise en cause. Il a d'abord commencé par responsabiliser les membres du Comité de Direction - dès le 1er mois, j'avais une feuille de route précise et co-construite. Ensuite, nous n'avions pas forcément les moyens ni les méthodes et notre Directeur nous a proposé d'être accompagnés par le cabinet - mais là encore, on avait le choix d'y aller où pas en étant prévenu que cela serait exigeant et chamboulant.
C'était aussi un bon moyen pour re-souder l'équipe. Ça n'a pas été facile d'accepter pour moi car très aigrie et très seule. En plus, je me disais : des formations au management j'en ai déjà fait tellement dans ma carrière - quant aux consultants… puis dès la première journée de travail c'était très différent et surtout derrière j'ai rapidement senti qu'il y avait quelque chose.

Coulée du métal dans le moule en céramique.

CFPC : Quels ont été les premiers signes du changement pour l'usine ?

ML : Encadrement, ouverture et confiance. C'est la première fois que l'on nous donnait vraiment les moyens, qu'on nous disait clairement comment faire et que nous obtenions les premiers résultats positifs pour l'usine depuis longtemps. Avec beaucoup d'explications de la part du Directeur, les bonnes pratiques issues de son expérience sur d'autres sites, c'est venu de jour en jour, par petit plus.

« LES RELAIS ET NOS ÉQUIPES DE PRODUCTION SONT LA FIERTÉ DE L'USINE »

CFPC : De quoi êtes-vous la plus fière aujourd'hui ?

ML : De la mise en place des opérateurs-relais et des résultats que cela produit au quotidien. Ils m'épatent tous les jours par leur engagement. J'ai appris à les écouter, à travailler avec eux. Maintenant, je me sens libre et autonome dans ce que je fais. Je suis fière de me dire « çà c'est moi qui l'ai fait » - je reste surprise d'entendre parler de ce projet en exemple dans les réunions, dans d'autres usines. Les relais et nos équipes de production sont la fierté de l'usine et on en parle partout.
Au début, je demandais de l'aide et maintenant j'ai confiance en moi, je crée et je donne ce que j'ai acquis depuis 20 ans et les gens me suivent. Porter, incarner le changement est plus difficile mais plus gratifiant que d'appliquer bêtement des consignes et des méthodes toutes faites comme avant.

CFPC : Si vous rencontriez une « Martine » dans une autre usine dans le même cas que vous il y a 3 ans, qu'auriez-vous envie de lui dire ?

ML : Si tu es là au bout de 20 ans à un poste à responsabilités, il y a forcément quelque chose à faire, quelque chose de bien à faire : alors change de Job et fais-le ! Mets ton orgueil dans ta poche pour mieux accepter de te remettre en cause car c'est une opportunité qui n'est pas donnée à tout le monde.

RESULTATS CHIFFRES À L'APPUI

Question honoraires du cabinet, l'accompagnement décrit par Martine Langlois s'effectue sur 3 ans :

- Accompagnement collectif du comité de direction : **24 250 euros**
- Accompagnement de l'ensemble de l'encadrement : **50 050 euros**
- Ingénierie et supervision de la mise en œuvre des UAP : **14 600 euros**

Retour sur investissement
l'avis du contrôleur de gestion :

« Notre mission principale est de produire des pièces de qualité pour nos clients, les lui livrer à l'heure et le tout pour des coûts les moins élevés possible. Depuis 2013, nous avons fait appel à FP Consultants afin de nous accompagner dans l'amélioration de nos résultats.
Toute la démarche mise en place s'appuie sur la responsabilisation des personnes en place plutôt qu'une chasse aux sorcières ou bien l'habillage des résultats. Les bénéfices mesurés ne sont pas quantifiables en économies sonnantes et trébuchantes, mais bien au regard de l'évolution des résultats de l'entreprise depuis 3 ans. Ainsi l'usine partait d'une situation en 2013, avec un chiffre d'affaires à 29mn€, 1% d'Ebitda et 70% de livraisons à l'heure. Fin 2016, nos objectifs sont de réaliser 38mn€ de ventes à 14% d'Ebitda le tout avec 98,2% de livraisons en temps et en heure. »

FP CONSULTANTS®

Numéro 1 quadrimestriel - septembre / octobre / novembre / décembre 2016 - Cabinet FP Consultants® - BP 40406 - 60204 COMPIÈGNE - Tél. 03 44 20 60 09 - info@fp-consultants.fr - www.fp-consultants.fr
Rédaction : FP Consultants® - **Conception graphique :** Graffiti.fr - **Crédits photos :** FP Consultants®

LETTRE
D'INFORMATION #01
FP CONSULTANTS®

SEPTEMBRE 2016
WWW.FP-CONSULTANTS.FR