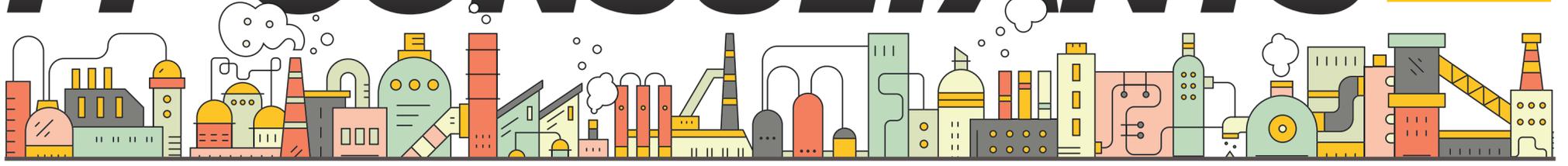


FP CONSULTANTS[®] NEWS



DERNIÈRE MINUTE ! Le 23 février 2018 petit déjeuner sur le bien-être et l'efficacité au travail - Outils, méthodes et atelier de sophrologie. Dans nos locaux (places limitées - inscription dès maintenant)



ÉDITO

Après le succès des 3 premiers numéros, la news du cabinet entame sa 2^{ème} année avec le même objectif de partager les bonnes pratiques au gré de nos missions. Clé de réussite de toutes les années passées et à venir, nous consacrons cette 4^{ème} news au management visuel et aux techniques d'animation de la performance. **L'ensemble de l'équipe en profite pour vous souhaiter une bonne et heureuse année 2018.** ■

BONNES PRATIQUES

Le paradoxe que beaucoup rencontre à tous les échelons de l'entreprise est le suivant : on ne jure plus que par l'efficacité et la rentabilité, et dans le même temps on surenchérit de réunions sans objectifs, ni méthodes, ni limites horaires.

Après de longues heures coûteuses passées en réunion, la pression des résultats est d'autant plus forte que notre temps a été amputé de ses réunions stériles.

C'est pourquoi nos missions de conseil visent prioritairement à :

- ne garder que les réunions utiles
- garder le sens de l'action pour ne pas « discuter » sans fin des problèmes
- impliquer chacun (à tous les niveaux) dans l'information et la prise de décision

C'est renouer avec la simplicité, le dialogue et l'action sur le terrain, sources de véritable efficacité.

Tout est une question de méthode et d'appropriation. Les deux scénarios catastrophes les plus répandus dont nous assurons bien souvent le « SAV » consistent à :

- 1 faire des réunions « freestyles » ou pas de réunion du tout (en particulier en production). Ce qui conduit à une perte de participation et d'intérêt pour la performance
- 2 décider d'un standard figé à décliner de haut en bas de manière autoritaire comme, paradoxalement, dans la plupart des projets de Lean Management.

Sur le terrain, la première étape simple et décisive consiste à rassembler l'équipe à heure fixe pour communiquer oralement des informations et des consignes (point 5 min). Quand l'habitude de se rassembler est prise, il est toujours temps de construire avec l'équipe un tableau permettant de visualiser les indicateurs et surtout d'inscrire puis suivre les actions. Pour le Codir, c'est réduire les réunions à 30 minutes debout avec un panneau permettant de balayer les principaux indicateurs et planifier rapidement qui fait quoi. ■



DOSSIER

SYSTÈME DE DÉCISION ET MANAGEMENT VISUEL

L'efficacité opérationnelle repose en bonne partie sur la qualité du système de décision : les décisions se prennent-elles au bon niveau, par les bonnes personnes, avec toutes les informations utiles ? Comment sont-elles mises en œuvre ? Avec quelle rapidité, quel suivi ?



La mise en place de rituels d'animation autour de panneaux de management visuel enclenche naturellement un changement en profondeur du mode de management interne. On s'interroge sur

la pertinence de nos indicateurs, notre capacité à agir préventivement dessus (au lieu de passer du temps à expliquer les écarts à postériori), le suivi de nos actions et le rôle de l'encadrement.

Nos 20 ans d'expérience démontrent que l'animation de la performance à l'aide d'un management visuel est simple. Toutefois simple ne veut pas dire facile ; il est nécessaire d'adopter de bonnes pratiques :

- déterminer un temps court avec des réunions le plus souvent debout (surtout pour la Direction)
- utiliser un support VISUEL facilitant la décision rapide : case, couleur, post-it, avec peu ou pas de texte
- afficher des indicateurs clés, les mettre à jour et commenter rapidement
- proposer immédiatement des actions (ne pas discuter des problèmes)
- définir la charge, les actions et qui doit faire quoi
- contrôler si les décisions prises sont tenues et les échéances respectées

« NOS 20 ANS D'EXPÉRIENCE DÉMONTRENT QUE L'ANIMATION DE LA PERFORMANCE À L'AIDE D'UN MANAGEMENT VISUEL EST SIMPLE »

simplifier au maximum l'animation afin qu'elle puisse être déléguée et tournante
rester orienté action et ne jamais faire de reproche ou chercher des coupables
décider les plans d'action à partir des besoins exprimés par les équipes (tour de terrain, mini audit, relevé d'incidents)

Même si c'est un bon début et dans tous les cas bénéfique, une seule bonne réunion ne suffit pas. Il convient de penser l'animation de la performance de manière globale et cohérente. Chaque rituel de management prend ainsi place dans un ensemble de réunions et de suivis individuels interdépendants :

- au quotidien : des points 5 min en début de poste + des tours de terrain 3x/poste
- à la semaine ou au mois : des Codir et des Copil pour ce qui dépasse le quotidien (invest, études, projets...)
- + un suivi individuel régulier de chaque collaborateur (comportement, perf, formation...)
- à l'année : une réunion bilan et perspectives déclinée dans chaque équipe + les entretiens annuels

En ce qui concerne le contenu de tous ces rituels, les indicateurs doivent être animés comme tels : il n'y a pas de course au résultat mais une volonté de tenir les engagements entre deux animations. C'est l'exemplarité du management dans sa capacité de décision et de suivi des actions qui produit à terme les meilleurs résultats. Ni flicage, ni méthodes de pression, un bon système d'animation de la performance est avant tout un gage de respect pour tous les salariés. Au fond, chacun peut et doit apporter sa contribution à la sécurité, à l'environnement, à la qualité, au travail d'équipe et à la productivité. ■

INTERVIEW

MAXIME DEPUILLE, GROUPE ENERCON



Le site de Wec Mats Béton du groupe Enercon à Longueil Sainte Marie fabrique des segments préfabriqués en béton pour mats d'éoliennes. Maxime Depuille est Chef d'équipes des secteurs Coffrage et Joint de section.

Comment cette animation quotidienne a-t-elle été accueillie par ton équipe ?

Elle a été accueillie positivement, les opérateurs étaient plutôt enjoués car les choses étaient enfin cadrées - dans le sens où non seulement ils avaient des consignes verbales mais aussi un repère visuel. Donc, même si ça a changé les habitudes, c'était positif car cela apportait des améliorations. L'équipe a assimilé rapidement ces nouveaux repères.

Qu'est-ce que ça a changé dans ton travail de manager ?

D'abord un contact un peu plus formel avec l'équipe. Ça m'a aidé à m'organiser dans mon job

de chef d'équipe - c'est-à-dire à cadrer et organiser l'activité, gérer les priorités, passer les informations de manière claire et concise et surtout traiter les actions au jour le jour, en temps réel. Par exemple, si jamais j'ai eu des soucis la veille sur X points, le lendemain tout de suite à la première heure on en discute, on a les retours et on peut traiter immédiatement les points bloquants. Cela permet d'être plus réactif mais aussi plus préventif parce que le fait d'en parler ensemble permet d'éviter que le problème se réitère s'il s'agit d'une anomalie et quand il s'agit de choses positives, cela redonne du « peps » dans l'équipe. L'AIC (Animation à Intervalle Court), c'est se projeter dans la journée qui vient en prenant en compte l'activité de la veille. On fait toujours un petit bilan de la veille pour savoir comment cela s'est passé, quelles étaient les anomalies, qu'est-ce qui n'a pas été ou de quoi on a besoin aussi, le retard ou l'avance que l'on a pris afin de mieux anticiper sur la gestion du planning de production. Les collaborateurs se sentent mieux considérés car ils sont suivis. On rend compte du travail devant toute l'équipe. Tout le monde sait ce qu'il a à faire et il y a moins de flou ou d'ambiguïté dans la répartition du travail.

Est-ce cela t'a obligé à développer des compétences particulières pour mettre cela en place ?

Oui, déjà en matière d'organisation car cela nous pousse à rythmer notre journée différemment, à animer une réunion, à mettre en avant des points bien spécifiques pour faire avancer le boulot. Cela nécessite des compétences d'organisation, beaucoup d'observation, d'analyse mais aussi une certaine façon de s'exprimer, une certaine façon d'apprécier les gens et de valoriser le travail.

Qu'est-ce que cela a apporté à ton secteur en terme de performance ?

Le premier mot qui me vient à l'esprit est : la réactivité ! On est plus réactif, on y gagne en autonomie, on prend des décisions. Il y a aussi un gain en



usine WEC MATS BETON, Groupe ENERCON - Longueil Sainte Marie

« TOUT LE MONDE SAIT CE QU'IL DOIT FAIRE... C'EST GÉNIAL CAR ÇA RASSEMBLE LES GENS ET CONSOLIDE L'ESPRIT D'ÉQUIPE »

confiance car on parle, on s'écoute, on échange, chacun donne son avis - donc je pense que l'équipe n'en ressort que plus forte et cela construit un esprit d'équipe. C'est génial car ça rassemble les gens et consolide l'esprit d'équipe.

Est-ce que avant l'équipe comprenait les indicateurs ? Qu'est-ce que cela change ?

Les indicateurs étaient affichés mais l'animation permet de les expliquer. Tout le monde n'interprète pas de la même façon un papier, un graphique, des chiffres. Tout le monde ne sait pas toujours si ce sont de bons ou de mauvais chiffres et pourquoi. Un panneau de management visuel qui n'est pas entretenu ni animé au quotidien - ça n'a pas d'intérêt. C'est comme si moi en tant que Chef d'équipe, je faisais mon animation une fois sur 4 - l'assiduité ne serait plus là. Il faut que ça bouge et démontre tout l'intérêt de ce moment. Cela permet aussi de remonter les informations en réunion de production et de mettre des choses

en place et surtout de gagner en sécurité et qualité en agissant tout de suite et au quotidien.

C'est quoi l'évolution pour toi en terme de management ?

Cela me permet de rendre les collaborateurs autonomes - ça c'est important. Ne pas être toujours derrière eux et me dégager du temps pour d'autres tâches en particulier pour faire de l'amélioration, mieux anticiper. C'est comme si j'avais un bras droit - sauf que mon bras droit c'est un tableau de management - toutes les informations sont dessus et j'appuie chaque jour sur les points clés en faisant une courte réunion.

Quel conseil tu pourrais donner à un manager ou une entreprise qui voudrait mettre une AIC en place ?

Alors déjà pour une entreprise, le seul conseil que je peux lui donner avec le recul que moi j'en ai, c'est une trame générale homogène, une standardisation pour que les informations circulent de la même manière dans tous les services ; Mais laisser aussi chaque secteur s'approprier le tableau par rapport à l'équipe avec les résultats et le planning qui les concernent.

C'est une grosse remise en cause de l'efficacité. Quand cela fonctionne bien, cela fait du bien de constater ensemble les bons résultats. ■

ACTUALITÉS DU CABINET

NOUVELLES MISSIONS

- Nouvelles missions d'accompagnement et d'animation de la performance :
- Conducteurs de travaux et services supports - ZUB, Couloisy
- Direction et managers - Dossin Entrepôt - Logistique, Roye
- Equipe de Direction - SmartWood, Saint-Sauveur

CÉLÉBRATIONS

- Célébration des résultats des accompagnements :
- ARCONIC Gennevilliers le 19 janvier avec Mathieu et Franck
- TOKIO MARINE KILN Paris le 2 février avec Franck et Thomas
- CESAP Clermont le 16 février avec Mathieu et Thomas

COMMUNICATION

- RDV sur la chaîne Youtube du Cabinet FP consultants : vidéo avec le témoignage de l'équipe d'Arconic Gennevilliers

VIE DE L'ÉQUIPE

- Après le football, Mathieu se met au Trail et fait un bon chrono en 2h42 sur 30,6 kms au Trail de Senlis. Prochain Trail du Château de Pierrefonds le 21 janvier.
- Depuis le début de son apprentissage en août 2017, Coline ne mange que des coquillettes au jambon soit près de 40 repas pour environ 8 kg de coquillettes et 4 kg de jambon.
- Anniversaires le 8 puis le 10 janvier de Franck et Thomas avec respectivement 49 et 42 ans. Franck reste le plus vieux ! ■

LE CONSEIL D'ATHOS !

« L'autonomie et l'épanouissement ne peuvent s'établir que dans un cadre précis, sécurisant et porteur de sens. C'est à cela que servent les rituels quand ils sont animés avec méthode, régularité et conviction. » ■

