



## Les Clés de la performance

Courrier N° 4 – Février 2009

### *Management industriel : Passer d'une organisation traditionnelle à une organisation apprenante. Les 6 principes clés*

**Roger TAIEB**

*Expert en Accompagnement du changement et en Management des équipes  
Certifié par l'Institut Herrmann*

### Pourquoi parler d'entreprise apprenante ?

L'entreprise d'aujourd'hui prestataire de services, industrielle ou commerciale, en permanence confrontée aux changements et aux situations de crise, ne peut plus se contenter d'être uniquement productive.

- Face à la concurrence des pays low - cost pour maintenir sa survie, l'entreprise doit dynamiser son organisation : de structurante, l'organisation doit devenir « apprenante ». La performance majeure des entreprises réside dans la flexibilité de son organisation et la réactivité de ses équipes.  
Le personnel **devient le socle du succès** de l'entreprise.
- **L'organisation apprenante** est la conséquence logique de l'évolution des exigences des clients, des technologies de plus en plus sophistiquées et de la mutation des comportements des salariés qu'il est plus difficile de mobiliser.
- Pour accompagner ces évolutions, l'entreprise doit :
  - ✓ **Être plus réactive**
  - ✓ **Être plus innovante**
  - ✓ **Mobiliser ses équipes**

L'entreprise de demain doit placer le client au coeur du processus d'innovation et au centre de l'activité des équipes



## Les constats de la réalité sur le terrain

- Suite à nos différentes missions, nous observons des situations et des attitudes paradoxales :

→ les chauffeurs d'une grande entreprise de logistique ne savent plus qui est le client ? L'expéditeur ou le destinataire ? Chacun travaille en fonction de l'entité à laquelle il appartient et non en fonction du service attendu par le client final : il s'ensuit des conflits et des risques de perte de marché.

→ lors de l'achat de meubles par Internet, les problèmes de livraison nuisent à la relation client ; ces incidents proviennent fréquemment de la mauvaise coordination des services, du manque d'information et de formation. ...

- Au cours des 15 dernières années, le monde de l'entreprise a subi de profondes mutations techniques, économiques, sociologiques, organisationnelles et culturelles ; ces évolutions ont mis en évidence des décalages importants entre les besoins d'évolution de l'entreprise, sa recherche de performance et le *mode de fonctionnement quotidien des équipes*.

Malgré les déclarations d'intention, le client n'est pas suffisamment au centre des préoccupations des équipes, trop focalisées par les tâches quotidiennes.

1. Les exigences de productivité et les normes réglementaires et contraintes législatives (35 heures) rendent plus complexe la gestion de l'entreprise : le rôle du management devient plus difficile à exercer : hier les équipes étaient dirigées par le même responsable ; aujourd'hui les équipes passent sous la responsabilité de chefs d'équipe différents.

2. Aujourd'hui, le rôle de l'encadrement de proximité et la gestion des ressources humaines deviennent des **facteurs clé** de succès ou des **causes de contre-performance** pour la gestion d'une entreprise : d'un art, le management est devenu stratégique pour la survie des organisations.

3. Dans bon nombre d'entreprises, on observe des insuffisances dans la façon de gérer les ressources humaines souvent affectées à des activités n'offrant pas une valeur ajoutée pour le service au client ; les ressources sont plus administrées que gérées alors que l'entreprise a besoin de se projeter.

4. Le rôle des directions est "*d'imaginer le futur de l'entreprise*", *de construire et partager la vision avec l'encadrement* ; les DRH fonctionnent plus souvent dans l'urgence que sur le mode préventif.

5. Le re- travail ou les tâches urgentes et le court terme prennent le pas sur les activités importantes et stratégiques pour l'entreprise. Le rôle 1er d'un chef d'équipe est- il de remplacer un opérateur sur ligne ou de mettre en oeuvre des actions pour optimiser les flux, développer la polyvalence du secteur et accompagner la montée en compétences des équipes ?

6. Les personnels jeunes peu enclins à s'investir dans l'entreprise, privilégient des valeurs de qualité de vie : dans un marché du travail plus tendu, les jeunes recherchent à la fois plus de sécurité au travail, une plus grande autonomie ; ils refusent les contraintes qu'acceptaient leurs aînés.

7. Il existe des contradictions : d'un côté l'entreprise a besoin d'idées nouvelles pour trouver des produits innovants et assurer sa pérennité et pour innover, les équipes ont besoin d'un bon climat social et de disponibilité, d'un autre côté les conflits et le manque de visibilité sur l'avenir minent l'état d'esprit collectif. En situation de crise ou en période de croissance les énergies sont focalisées sur les actions à court terme ; les acteurs n'ont pas le recul nécessaire pour « sortir du cadre » et créer ; les directions privilégient les attentes de profit des actionnaires parfois au détriment des attentes d'évolution du personnel.

8. La base a des idées mais on ne prend pas le temps de l'écouter et /ou de les mettre en œuvre. Il existe peu de moments et de lieux où l'on prend le temps d'analyser les problèmes de façon constructive ; souvent *problème = faute = coupable !*

9. Les salariés se plaignent d'une absence de travail en équipe ou d'un manque de synergies ; ils veulent plus de reconnaissance de leurs efforts et une meilleure valorisation des réalisations individuelles ou collectives.

10. Le Middle Management de plus en plus sous pression, ne parvient pas à se libérer des tâches quotidiennes pour gérer le personnel.

Le personnel, surtout en période de crise, est en demande de soutien : il a besoin de se sentir écouté et rassuré ; dans ce contexte, les chefs d'équipe issus de la base, ne sont pas bien positionnés ; ils se plaignent de devenir *des assistantes sociales* : la direction attend qu'ils exercent leur rôle de leader : comment être le représentant de la Direction sur le terrain sans trahir d'anciens collègues ? Comment exercer son autorité sans le soutien de la hiérarchie ? Comment déléguer sans perdre le contrôle ?

11. L'encadrement manque de cohésion et d'interaction ; il ne sait pas comment fédérer les équipes alors qu'il devient prioritaire de motiver, responsabiliser et accompagner les équipes dans le changement.

L'absence de définition des rôles et des périmètres de responsabilités génèrent des conflits et des pertes d'énergie entre les différentes strates de la hiérarchie : les services support ont tendance à « diriger » les opérationnels au lieu de travailler en synergie.



## Les 6 principes clés

Pour mettre en place une organisation apprenante, il est nécessaire de :

### **1 - Centrer l'organisation et ses processus sur le «client final» seul juge de la "qualité perçue"**

*De par leur fonctionnement au quotidien, les acteurs ont tendance à perdre de vue le client final, à "oublier" sa demande.*

Pour se rapprocher de ses clients l'entreprise doit :

- Partir du client final et pas seulement des contraintes de production pour adapter le système d'organisation ; redéfinir les priorités organisationnelles.
- Se recentrer sur les métiers stratégiques pour son avenir.
- Identifier les activités porteuses de valeur ajoutée (ce qui fait sa spécificité) ; par exemple ses produits phare (Caprice des Dieux/ Bongrain).
- Formaliser les compétences spécifiques difficiles à maîtriser qui constituent ses métiers de base ; exemple : la connaissance du processus de fabrication par les chocolatiers.
- Concevoir l'organisation comme un système global en interaction.
- Evaluer et redéfinir ses processus – clé ; (exemple : la distribution des produits à travers le réseau boutique ou par Internet à La Maison du Chocolat).
- Maîtriser et gérer le QCD (**Q**ualité, **C**oûts, **D**élais).
- Modifier la représentation du client et de ses attentes chez les acteurs qui sont le plus à son contact ; regrouper les tâches de conception exécution et contrôle au niveau le plus bas.
- Accompagner les équipes pour les aider à trouver elles mêmes des solutions à leurs problèmes.

### **2 – Définir et clarifier la structure d'organisation**

Pour se rapprocher de ses clients *l'entreprise apprenante* doit clarifier sa structure et définir son organisation :

- L'organisation verticale traditionnelle est abandonnée au profit d'une organisation transversale plus réactive ; le but est de "décloisonner les esprits" pour faire travailler les services en synergie et optimiser les flux.

- Chacun connaît sa place, son rôle et son périmètre de responsabilité au sein de la structure : les opérateurs connaissent le rôle des services.
- Les services fonctionnels (BE, Maintenance) sont *au service de la production* ; ils jouent un rôle de conseil auprès des opérationnels.
- L'encadrement est cohésif ; il est fédéré sur les priorités stratégiques.
- Les responsables organisent leur activité à partir d'objectifs définis et acceptés, cohérents avec les besoins du service.
- La réflexion sur l'organisation est partagée : l'encadrement et les équipes participent à la définition des rôles et à l'amélioration de l'organisation.
- Passer d'une logique de contrôle qualité à une logique de satisfaction client, exige de traiter les problèmes plus en amont afin de limiter les coûts.
- Recentrer l'action et dynamiser le rôle de l'encadrement sur les actions d'amélioration continue et l'innovation.

### **3 - Redéfinir les règles de fonctionnement à tous les niveaux**

L'entreprise traditionnelle a multiplié les échelons hiérarchiques sans se soucier de la valeur ajoutée de chaque niveau ; il en résulte des tâches inutiles ou sans réelle valeur ajoutée, du "sur - contrôle, des interventions anarchiques, des court-circuitages ; une perte de vue des objectifs ou des différences d'interprétation des priorités à tous les niveaux ; donc des surcoûts.

➔ Ex : dans une usine de pneumatiques où il existait jusqu'à 7 échelons hiérarchiques, les opérateurs étaient contrôlés à la fois par un contrôleur, par leur chef d'équipe et par le contremaître ; ce qui contribuait à les déresponsabiliser au niveau de la qualité.

La culture d'entreprise, les habitudes de travail ancrées dans le fonctionnement quotidien des équipes modifient le cadre de référence des acteurs ; plutôt que de changer l'organisation, il nous semble préférable de *redéfinir le cadre d'action et les règles* en ayant recours à une démarche qui associe les acteurs à la réflexion.

Pour être efficace l'entreprise de apprenante doit :

- évaluer les pratiques de management et les modes de fonctionnement en associant les équipes et les responsables à la réflexion.
- recadrer l'action des services satellites de la production (ordonnancement, planning, méthodes, qualité) ; définir les missions et les contributions des services support en fonction du client.



- redéfinir les périmètres de responsabilités ; clarifier les interfaces client / fournisseur entre les intervenants d'une même unité.
- limiter les actions de substitution, palliatives aux manques de compétences : former et *faire faire* plutôt que faire soi même : expliquer et confronter.

Pour recadrer le système, il faut apprendre aux chefs d'équipe et aux opérateurs à « dire non » ; développer l'empowerment (prise de pouvoir par la base).

#### **4. Dynamiser et former l'encadrement de proximité à son nouveau rôle, accompagner l'encadrement pour :**

Passer d'un fonctionnement hiérarchique à un *fonctionnement transversal* plus adapté à la complexité de l'organisation exige de "libérer" les échelons intermédiaires des tâches à faible valeur ajoutée pour leur permettre de se centrer sur le pilotage des flux.

##### Exemple :

De plus en plus d'entreprises agroalimentaire développent avec leurs fournisseurs la mise en place de services logistique infogérés sur leur site de production ; le fournisseur réalise la prestation chez son client ; ces nouvelles formes d'organisation modifient les relations.

L'encadrement de terrain issu de la base est promu en fonction de ses capacités à régler les problèmes et à éteindre des feux : le mode d'action privilégié est palliatif.

Dans "l'entreprise apprenante", pour piloter les flux, le management doit passer du mode de résolution des problèmes à court terme au pilotage ; cela nécessite d'apprendre à *libérer du temps pour résoudre les problèmes par anticipation*.

Proche du terrain, le middle management est devenu la *cheville ouvrière des changements* ; par son action il contribue à dynamiser les relations, à faciliter les évolutions de métiers et les transferts de compétences.

Pour les accompagner, l'entreprise doit apprendre au middle management à travailler en équipe multi- métiers et à piloter leur équipe sur le mode projet.

Evaluer et valoriser les compétences de communication et d'animation des chefs d'équipe pour faire grandir leur équipe.

- Positionner les chefs d'équipe dans leur rôle de leader ; les aider à devenir le relais social de la direction et porte parole de l'équipe ;
- Centrer leur action sur les activités porteuses de valeur ajoutée pour l'entité et le client final : optimiser le flux et améliorer la qualité.





- Faire acquérir des méthodes de travail en groupe et des outils de résolution de problèmes adaptés au contexte des équipes de production (ex : passage de consignes, réunions flash, 5 S).
- Impliquer les services support dans la formation des opérationnels.

## 5 – Faire monter les équipes en responsabilités et en autonomie : accroître la réactivité des équipes

- Le middle management descend à un niveau trop bas dans les tâches d'exécution ; pour lui permettre de jouer son rôle avec efficacité, il convient de mettre en place une organisation qui le libère du quotidien ; cela nécessite de former l'équipe afin de la rendre plus autonome et plus responsable.
- Le nouveau rôle du Middle Management est de **piloter les changements** en associant son équipe ; il ne s'agit plus de faire soi-même mais d'apprendre à gérer les changements et les processus, à conduire et à animer son équipe.
- *Accroître l'autonomie et déléguer des pouvoirs de décision accrus aux acteurs de terrain.*
- *Former des opérateurs pour développer leur implication.*

## 6 - Mettre en œuvre une politique de Ressources Humaines dynamique

- ✓ Désormais, la façon dont l'entreprise gère ses Ressources Humaines est capitale pour assurer sa survie et pérenniser ses structures. L'accélération des transformations technologiques, organisationnelles et culturelles, la recherche d'optimisation mettent en évidence un besoin impérieux de dynamiser les RH.
- ✓ Les contraintes législatives, les rachats et fusions génèrent des tensions : les risques sociaux se sont accrus. Désormais la grande majorité des entreprises est confrontée à des difficultés dans la gestion du personnel ; les situations auxquelles est confronté le middle management sont devenues plus complexes à gérer ; l'entreprise n'a plus le droit à l'erreur, il devient vital de donner aux échelons intermédiaires le pouvoir de résoudre les problèmes de personnel.
- ✓ Pour cela, la mission des services RH est d'accompagner le management de proximité pour **améliorer sa réactivité** et fluidifier les relations.  
Cela nécessite de - **centrer l'encadrement sur les bons sujets** (la cohésion et la motivation, la formation, la montée en compétences des équipes, la fidélisation des jeunes, l'évolution des métiers, l'amélioration de l'organisation) ;  
- susciter chez les opérationnels, des prises de conscience pour améliorer la planification et le dimensionnement des équipes (réduire les surcoûts d'intérim).





Pour réussir avec succès, la mise en place d'une organisation apprenante orientée vers la satisfaction du client, le Cabinet TANOUS vous propose suivant une méthodologie de travail éprouvée, des missions d'accompagnement adaptées en fonction de votre structure et de votre organisation.

Nous sommes à votre écoute pour répondre à toutes les interrogations suscitées par cette démarche : « *Passer d'une organisation traditionnelle à une organisation apprenante* ».

*Le courrier Les Clés de la performance est une publication du Cabinet TANOUS.*

*Les courriers publiés dans Les Clés de la performance peuvent être reproduits après autorisation de l'auteur et indication de la source.*