

CULTURE : MANAGEMENT LEAN

EUROTAB

 ZAC des Peyrardes
42170 St JUST St RAMBERT

AUVERGNE-RHÔNE-ALPES

2016

➤ Mots clés : compétitivité, management, autonomie, formation



L'ENTREPRISE

L'activité principale du site est la compression de poudres détergentes / désinfectantes.



LE CONTEXTE

Dans un marché économique mondial de plus en plus imprévisible, l'entreprise doit en permanence évoluer et s'améliorer pour pouvoir s'adapter aux marchés mouvants et à la concurrence. L'agilité et l'efficacité de l'entreprise sont devenues une contrainte pour pouvoir exister et se développer. C'est en même temps une formidable opportunité pour développer des avantages concurrentiels importants.

Eurotab pense qu'aujourd'hui une organisation structurante ne suffit plus et est convaincu que l'entreprise doit passer sur une organisation apprenante. Le couple « homme / méthode » est une des clefs de voute du système sans lequel rien n'est possible à long terme.

Une démarche ayant fait ses preuves par ailleurs permet de rendre plus compétitif l'entreprise tout en faisant grandir les hommes qui la composent : le « Lean ». Il faut préciser qu'Eurotab croit au Lean dans sa version originelle, celle qui place l'homme au cœur de la démarche, pas aux versions dévoyées qui ont fait du profit court-terme un objectif premier.



IDÉE ET OBJECTIFS

Objectifs de la démarche Lean :

- Mettre en place et améliorer les processus de fonctionnement en répondant aux attentes des clients internes et externes.
- Rendre plus réactif l'organisation et la prise de décision.
- Rendre plus autonomes les collaborateurs en leur apportant des outils méthodologiques et un cadre de travail leur permettant de s'exprimer et de réaliser des actions d'améliorations. En profiter pour développer leur fierté d'appartenance à l'entreprise en leur donnant la possibilité de s'exprimer et de mettre en place leur proposition.



MISE EN OEUVRE

Eurotab Operations s'est engagée pour une durée de 3 ans dans le programme EXOR (Excellence Organisationnelle) qui fait partie des PLAN PME soutenus par la Région Rhône Alpes.

L'objectif du programme est d'accompagner et rendre « autonome » les entreprises qui veulent intégrer le « Lean » dans leur culture. Afin de marquer une rupture envers certains aspects négatifs du Lean lorsque la démarche est dévoyée, chez Eurotab, elle se dénomme ELAN et les collaborateurs ont eux-mêmes contribué à la création de son logo.

La 1ère année est axée sur le top management : prise de conscience, connaissance des méthodes - outils et des changements managériaux que cela implique, définition de la stratégie. En parallèle a été conduit un « chantier pilote » qui a pu démontrer qu'en appliquant les méthodes et outils Lean on peut obtenir les résultats escomptés, tout en impliquant les collaborateurs.

La 2ème année a été consacrée au déploiement notamment au sein de la Direction industrielle qui représente environ 80% des collaborateurs. De nombreux managers de proximité ont suivi des formations leur permettant de comprendre les enjeux-outils pour faciliter la mise en pratique. L'entreprise a ainsi pu impliquer dans la définition des besoins et dans la mise en pratique plus de 70 collaborateurs dans des chantiers d'amélioration et rituels d'animation de la performance.

L'année 3 est basée sur la pérennisation de la démarche. Aujourd'hui (début d'année 3) l'entreprise structure son organisation de manière à la rendre fonctionnelle et apprenante. La démarche a été étendue aux autres directions de l'entreprise (R&D, Commerciale, RH) et le retour des collaborateurs concernés est extrêmement positif.



RÉSULTATS

- 11 chantiers d'amélioration impliquant de 4 à 14 collaborateurs
- Mise en place d'animations à intervalle court (rituels) aux différents niveaux de l'organisation (Directions - Activités - Lignes de production) avec prise en compte en cascade des difficultés du niveau inférieur.
- Plus de 90% des collaborateurs impliqués dans des rituels
- Création de standards sur lignes de production.
- 55 jours de formations aux outils et méthodes Lean données à nos salariés en 28 mois



BÉNÉFICES ET PERSPECTIVES

Ce projet a suscité des remontées positives des collaborateurs que ce soit via les réunions de services, le CHSCT, les CE-DP, lors des réunions d'informations aux salariés mais aussi lors d'audits clients et de certification.

La démarche ELAN fait désormais partie intégrante du projet CLIENTS+ d'Eurotab et de par son impact sur le bien être des collaborateurs, elle apporte une forte dimension RSE. La preuve que RSE et compétitivité ne sont pas à opposer !



GLOBAL COMPACT : ODD



- ODD 12 : Etablir des modes de consommation et de production durables
- ODD 17 : Partenariats pour la réalisation des Objectifs