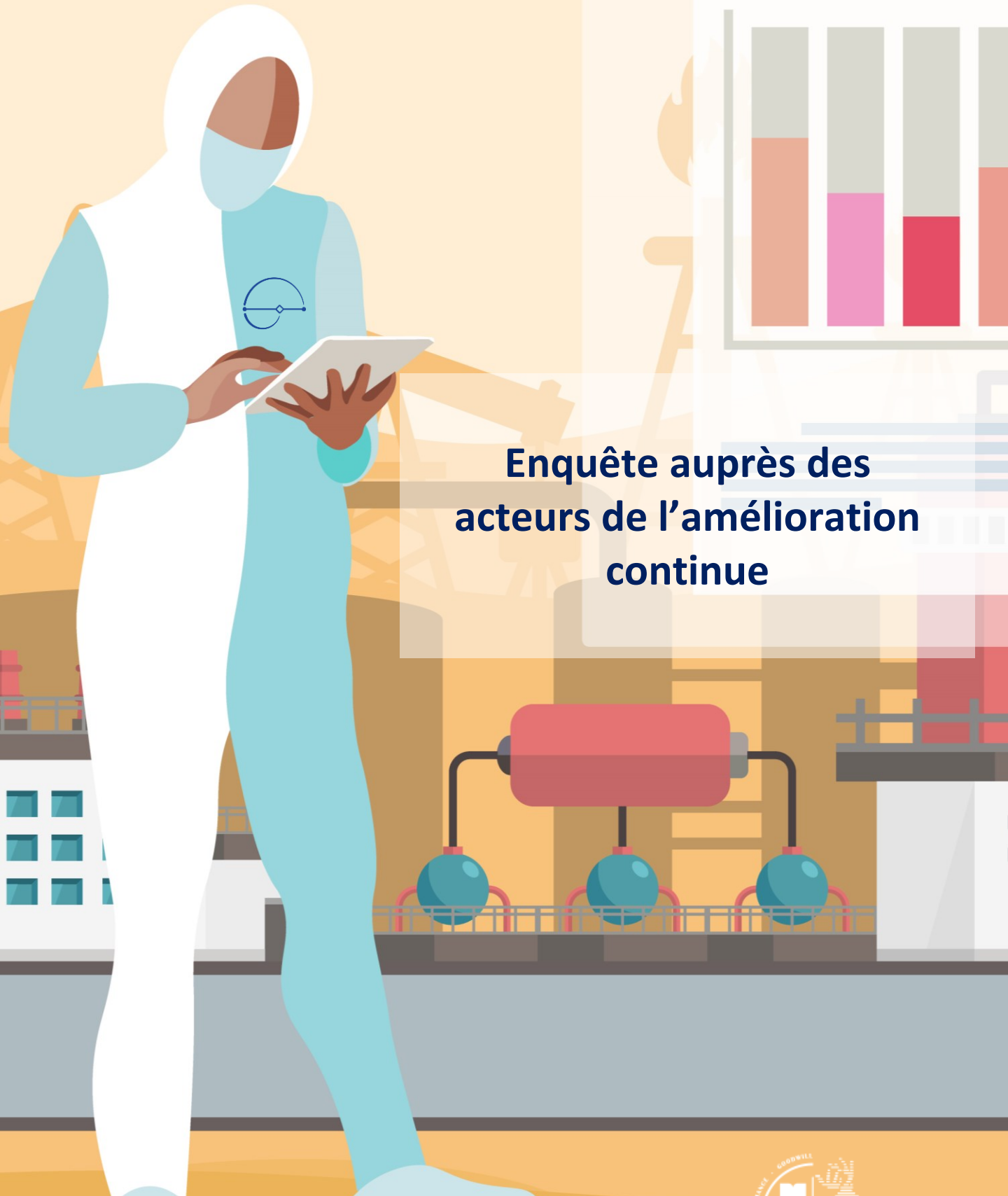
L’adaptation des systèmes de production après la crise Covid-19



Enquête auprès des acteurs de l’amélioration continue

Présentation

Qui sommes-nous ?

Isokan est un organisme de formation dont le parti pris est de former et d'accompagner les encadrants dans l'amélioration de leur systèmes de production.

Nos offres combinent, réarrangent, simplifient des méthodes éprouvées et robustes comme le TWI, le QRQC etc. Elles comprennent toutes un volet formation en situation de travail et un volet accompagnement/mentoring Toyota Kata.

Ces méthodes comme APS – Adaptive Production Systems – sont conçues par des opérationnels pour des opérationnels. Elles contribuent à l'excellence opérationnelle d'entreprises comme Amazon, Bosch, Lego, Merck, Novartis, Starbucks, Safran, Toyota … et de nombreuses PME en France et dans les pays francophones.

APS est également reconnue pour sa capacité à engager les managers et à soutenir des projets de transformation industrie 4.0 ou de transformation digitale. Elle combine formations en situation de travail et applications smartphone.

Les points forts de nos interventions sont :

- Savoir engager durablement la 1ère ligne managériale dans une véritable culture d'amélioration continue - cible potentielle d'adoption ou de résistance au changement -

- Savoir structurer les dispositifs d'apprentissage en situation de travail comme la formation aux standards et la résolution de problèmes - Clés de voûte de la compétitivité et de l'entreprise apprenante.

- Savoir stabiliser et simplifier les systèmes de production pour obtenir avec les managers, des résultats rapides et robustes.

Notre principe : Montrer du respect pour chaque individu, pour ce qu'il est capable d'acquérir et pour les progrès qu'il fait dans son apprentissage.

Isokan Formation

Le questionnaire

1. Dans quel secteur d'activité travaillez-vous ?

2. Etes-vous en télétravail ?

3. Dans votre entreprise, combien de collaborateurs sont confinés ou en arrêt ?

4. Pour vous et sur un plan professionnel, comment se passe cette période ? Pourquoi ?

5. Durant cette période de confinement, qu'apprenez-vous sur votre système de production, sur l'amélioration continue ?

6. Comment envisagez-vous la reprise d'activité sur un plan économique ?

7. A votre avis, dans les 5 M de votre système de production, quelles sont les adaptations, améliorations à mettre en oeuvre ? (main d'oeuvre, méthode, matériau, machine, milieu)

8. Tout le monde s'accorde à dire qu'il y aura un avant et un après Covid 19 - Etes-vous d'accord avec cette affirmation ?

9. Quels sont les problèmes auxquels vous vous confrontez pour faciliter la production ?

10. Lors du retour à "la normale », quels seront vos premiers défis ? Plusieurs réponses possibles

11. Selon vous, que doivent modifier les managers de l'amélioration continue dans leur Leadership ?

12. Si votre entreprise proposait à ses managers de développer leurs compétences pour adapter son système de production - Quelles solutions vous semblent les plus pertinentes ?

Méthodologie

Périmètre : France - 2 critères -
Contacts linkedIn abonnés à la page Isokan Formation ou appartenant au réseau des intervenants Isokan Formation + Intitulé du poste comporte le mot-clé “amélioration continue” et “excellence opérationnelle”

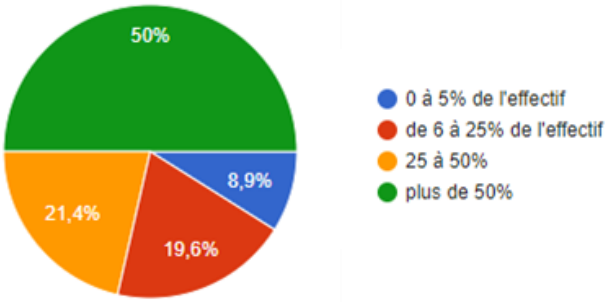
Période de la campagne : du 20 au 26 avril 2020 -

Nombre de répondants LinkedIn : 56

Les résultats

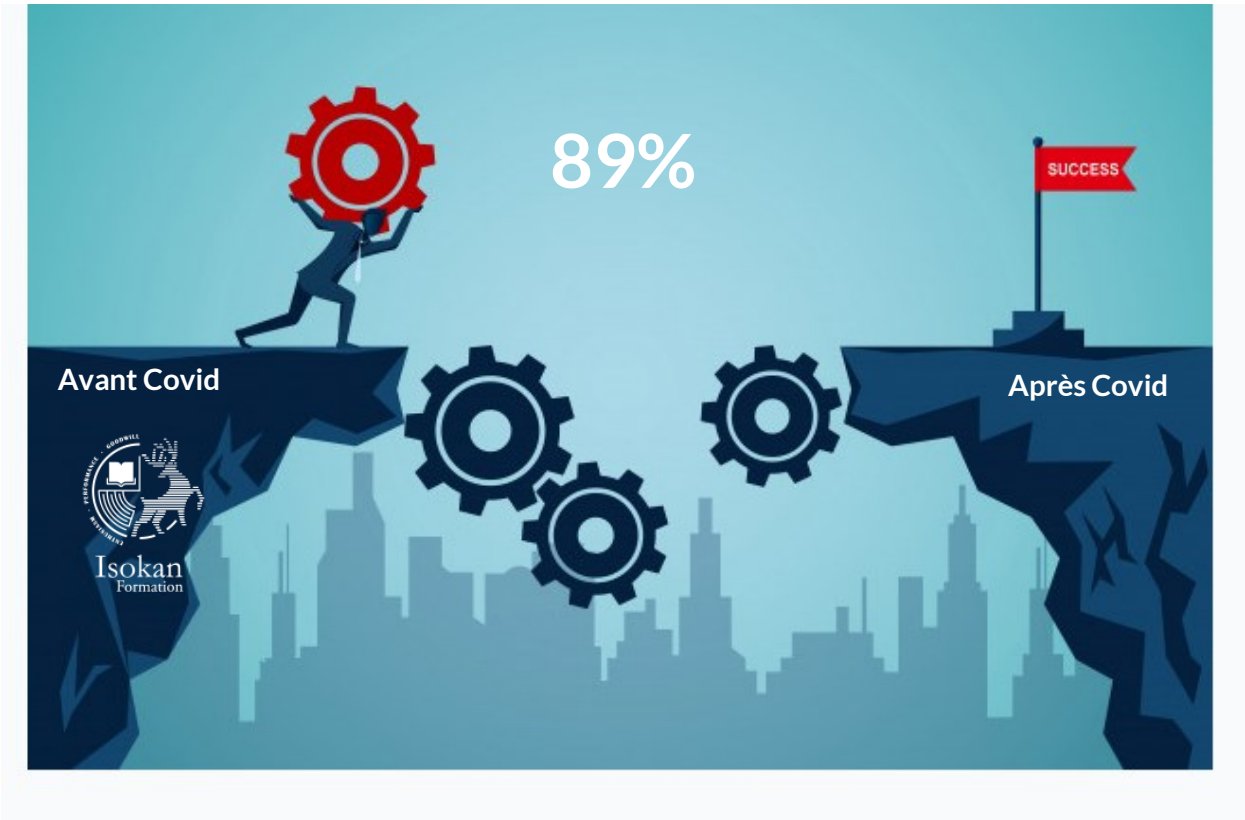
23 Secteurs de l'industrie sont représentés.

Plus de 50% des répondants sont en télétravail ou confinés comme d'ailleurs les effectifs de l'entreprise



64% des répondants vivent la période de confinement - Bien ou Très bien -

89% des répondants s'accordent à dire qu'il y aura un avant et un après Covid



Quels sont les éléments qui poussent les répondants à répondre « bien vivre la période » ?

Pour les 64% qui perçoivent le contexte comme positif (en vert), les réponses tournent autour de 3 axes :

1- La communication et les échanges

- L'humanité dans les relations clients/fournisseurs et dans les échanges
- Une communication plus constructive et efficace
- Une solidarité et l'acceptation du travail en mode dégradée
- La polyvalence des équipes qui contribue à la sérénité des échanges

2- Le système de management

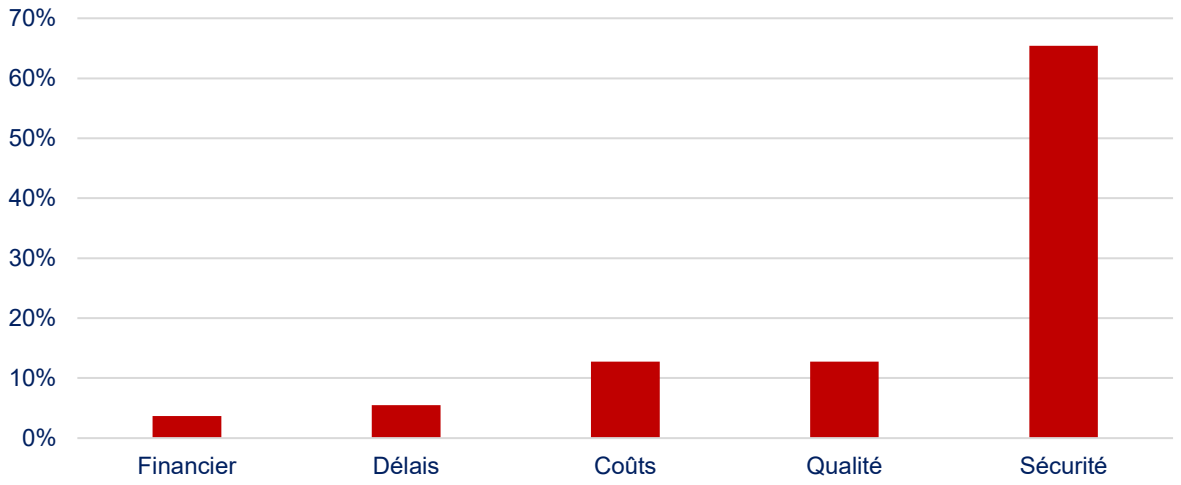
- Protection / sécurité des collaborateurs
- Collaborateurs "solides" et motivés dès lors que le management les soutient
- Télétravail (orange) demande un management plus "proche", plus "détendu" pour être vécu positivement. Son absence contribue au stress, au sentiment d'isolement.

3- Le système de production

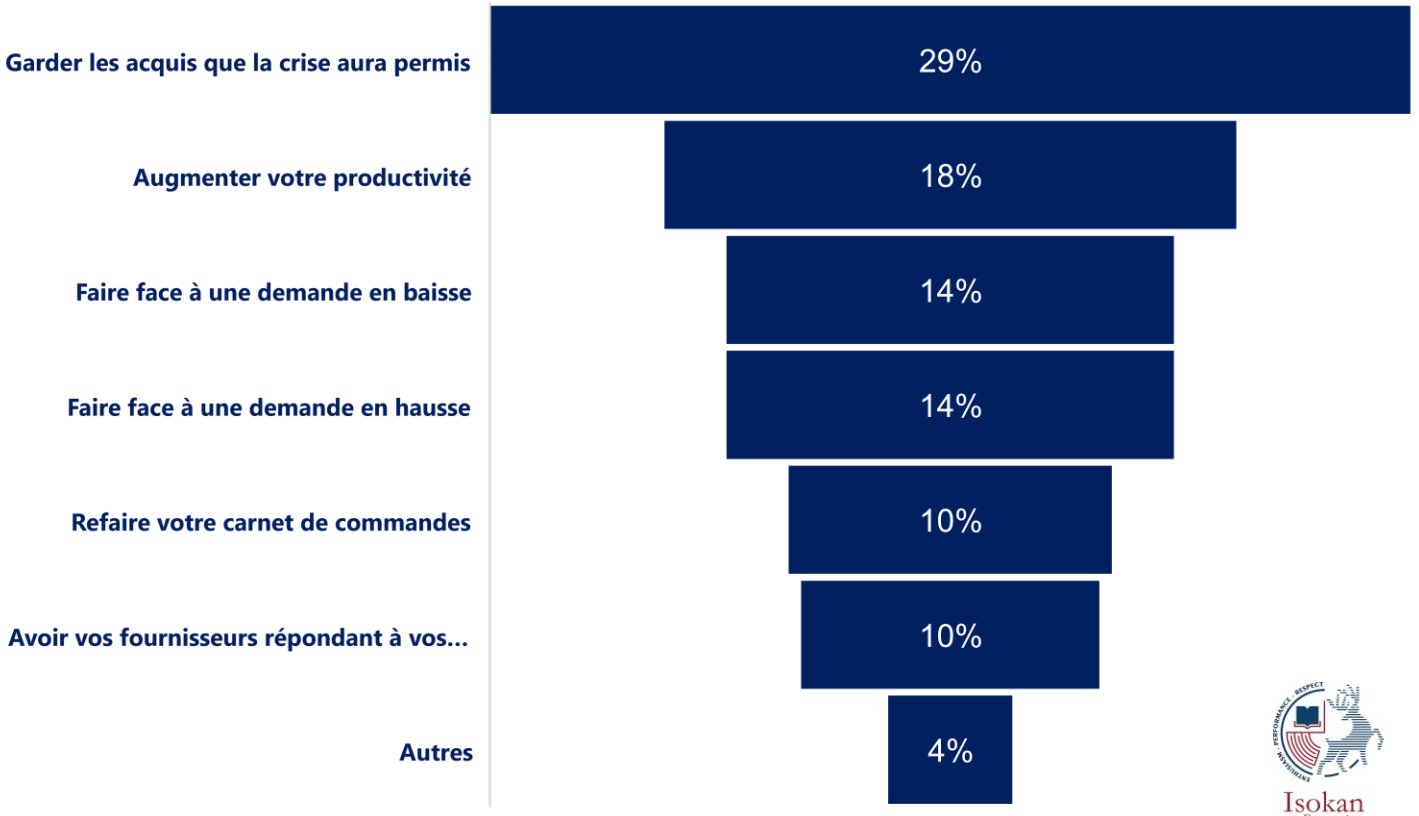
- Le programme de développement de la polyvalence engagé avant le confinement, permet d'adapter plus rapidement et efficacement le système de production (à noter à l'inverse que l'utilisation de personnel extérieur ajoute de la variabilité à une situation déjà compliquée à gérer)
- La crise sanitaire considérée comme un défi, un challenge permet de faire avancer les projets lean et de faire preuve de créativité.

Pour une partie des répondants, les arrêts de production, l'absence de visibilité, de vision contribuent à un sentiment négatif (en rouge).

Quels sont les problèmes auxquels vous êtes confrontés pour faciliter la production ?



Lors du retour à "la normale », quels seront vos premiers défis ? Plusieurs réponses possibles



Sans surprise la sécurité des collaborateurs, la mise en place des gestes barrières occupent la 1ère place des problèmes auxquels doit faire face l'Excellence Opérationnelle.
En 2ème et 3ème position la Qualité et les Coûts.
On notera que les Délais n'arrivent qu'en 4ème position.

La crise sanitaire a obligé les systèmes de production à s'adapter. Pour 29% des répondants , les efforts fournis et les succès obtenus ne doivent pas être vains et permettre de garder les acquis que la crise aura permis.

Cette attente des managers de l'amélioration continue fait écho aux 89% des répondants qui attendent un après Covid.

Garder les acquis que la crise aura permis nécessite de mettre en place au sein de l'entreprise ou au moins du service Excellence Opérationnelle, une démarche de capitalisation et retours d'expérience.

Le système de management devra également être vigilant à s'appuyer sur ces attentes pour apporter des réponses à la hauteur des enjeux humains que la crise aura créés.

Toutefois, cette démarche demande à être posée, réfléchie et accompagnée (cf. page suivante). Pourtant, elle ne saurait être la priorité du moment. Aujourd'hui, dans le cadre de la reprise d'activité, s'adapter à la demande (en hausse ou en baisse) et refaire son carnet de commandes semblent être, selon nous, la priorité.

Sans retour à la performance et à une augmentation de la productivité, les acquis que la crise sanitaire aura permis semblent secondaires.

« La réussite n'est pas dans le "toujours plus" mais dans "le toujours mieux". Après la crise sanitaire, **les organisations ne peuvent plus être figées dans le "c'était mieux avant".** La dynamique d'amélioration continue des connaissances est, tout comme celui du système de production, le vecteur de la compétitivité.

Stéphane Roquet – Dirigeant Isokan Formation

Durant cette période de confinement, qu'apprenez-vous sur votre système de production, sur l'amélioration continue ?

Si 15% des répondants n'apprennent "rien" sur leur système de production et sur l'amélioration continue, il est à noter que l'adaptation du système de production est un vecteur essentiel d'apprentissage. Il conviendra cependant de les accompagner avec une démarche structurée afin de permettre à chacun d'apprendre et de capitaliser sur la situation.

Selon les répondants, l'adaptation au contexte permet d'apprendre à simplifier les process, prioriser les projets et les chantiers.

S'appuyer sur les standards, sur l'intelligence collective et les nouvelles technologies (Intelligence artificielle, télétravail, …) permet de casser des dogmes, des habitudes.
Ces nouveaux usages servent à se recentrer sur les essentiels, à se rassurer sur la robustesse du système de production pour innover.

Quelques Verbatims

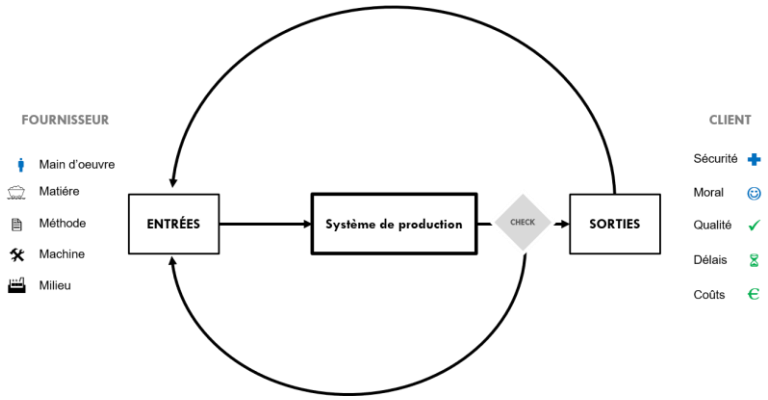
"Durant ce confinement, la production continue, ce qui donne une bonne image sur le système de production qui est robuste. Concernant l'amélioration continue, cet état nous permet d'être plus agile et innovant pour permettre une bonne gestion des flux au niveau du site et gérer la crise du Covid19."

"Une petite période de fermeture de la production pour mise en place d'un plan de sécurité sanitaire met en lumière les évidences du quotidien passé. Les îlots de production en tension (Charge / Personnel / Compétence) avant le confinement sont les plus difficiles à stabiliser. Je pense depuis longtemps que l'autonomie technique et organisationnelle de nos collaborateurs sont les clefs de l'implication et par conséquent de l'amélioration continue de tous."

"Le « juste à temps » n'est pas adapté, l'agilité et l'autonomie si"

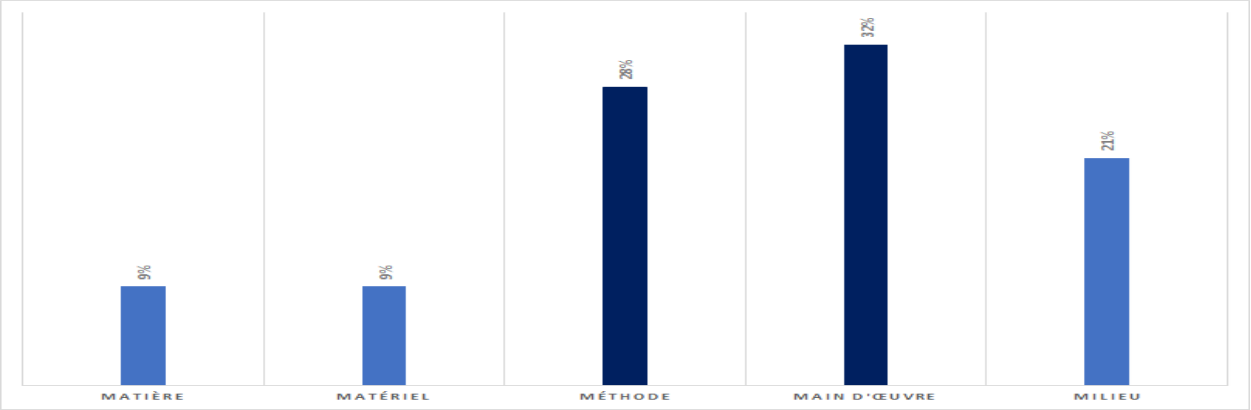
A votre avis, dans les entrées 5 M de votre système de production, quelles sont les adaptations, améliorations à mettre en œuvre ?

Les plus petits dénominateurs communs à tous les systèmes de production sont les 5M du diagramme d'Ishikawa. Ce sont les conditions nécessaires et suffisantes à la production. Le symptôme d'un problème est causé par l'un de ces 5 facteurs.



Extrait du livre – Adaptive production Systems – en savoir plus -

La crise du Covid-19 a bien évidemment impacté l'ensemble des 5M des systèmes de production et pour 60% des répondants, la méthode et la main d'oeuvre sont les 2 facteurs à améliorer en priorité.



Le Covid-19 confronte l'Excellence Opérationnelle à ses enjeux humains

La polyvalence des collaborateurs ainsi que la simplification des méthodes de travail doivent construire les fondations des futurs systèmes de production post-covid.
L'adaptabilité et l'amélioration des systèmes de production post-covid passeront par 3 chantiers stratégiques au sein des équipes :

1- Une capacité à rendre accessible les savoir-faire opérationnels et les méthodes,
2- Une capacité à former efficacement sur les postes de travail, les collaborateurs expérimentés ou non aux standards de travail.
3- Une capacité à résoudre rapidement en équipe et à faire remonter les problèmes de production

Selon vous, que doivent modifier les Managers de l'amélioration continue dans leur Leadership ?

La pandémie déclenche aujourd'hui des attentes et des besoins qui peuvent amener à des modifications du Leadership.

Au-delà de l'application des grands principes du Leadership comme le bon sens, l'écoute, la proximité, …

On notera la confirmation de l'importance de développer ses compétences en communication à distance, en facilitation et coordination, à adopter une approche scientifique (type PDCA / Toyota Kata) et à soutenir les changements au sein des équipe.

Faire preuve de bon sens
Faire preuve de simplicité et d'humilité
Être exemplaire et factuel
Être proche des équipes, leur faire confiance
Être à l'écoute des collaborateurs
Être opérationnel et faire de son mieux
Se mettre au service de la création de valeur
Adopter un esprit Lean centré sur les collaborateurs

Communiquer et agir à distance
Conduire le changement
Faciliter l'adoption des améliorations par les équipes
Adopter une approche systémique
S'affranchir des dogmes du Lean
Fonctionner en mode dégradé
Facilitateur et coordinateur
Adopter une approche scientifique

Isokan Formation

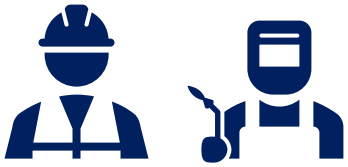
Quelles compétences doivent acquérir les managers de proximité aujourd'hui ?

Quel que soit le domaine d'activité, scientifique ou sportif, les meilleurs praticiens sont ceux qui maîtrisent parfaitement les principes et les compétences fondamentales. A travers les résultats du questionnaire, cette analogie s'applique aussi aux managers de proximité.

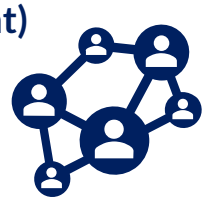
A la sortie de la crise sanitaire, nous allons voir émerger de nouveaux concepts de management qui feront le buzz pendant un moment et disparaitront. Cependant toutes les entreprises, pour améliorer leur compétitivité et piloter le changement, doivent pouvoir compter sur un système de management solide. C'est à dire construit sur des bases saines et durables et sur des fondamentaux maîtrisés par tous.

Comment apprendre et développer ses compétences pour adapter son système de production ?

Formation en situation de travail
25%



Supervision individuelle ou collective (type codéveloppement)
18%



Team Building
17%

Coaching à distance
16%

Mobile Learning
13%

Formation à distance (Visio)
12%

En savoir plus sur les interventions de formation et d'accompagnement

Isokan Formation

Stéphane Roquet
06.50.18.79.38
stephane@isokan.com