

COMMENT PROGRESSER PAR LA MISE EN PLACE D'UNE ORGANISATION RESPONSABILISANTE

Le projet de changement d'organisation revêt une importance capitale pour l'avenir de cette usine pour faire face à la concurrence et répondre aux exigences croissantes de ses clients notamment en terme de qualité, flexibilité et réduction des coûts.

Après une phase de réflexion sur un concept d'organisation responsabilisante de type **îlots*** autonomes de fabrication, elle est actuellement engagée dans la phase de mise en œuvre de ce projet.

Pour réaliser la mise en place, nous avons opté pour une démarche favorisant l'implication et la mobilisation qui se décline selon deux axes principaux :

- ♦ La création d'un "groupe de conception" composé de représentants de différents services et niveaux hiérarchiques.

Ses missions principales étant de définir les étapes à franchir pour passer de la situation actuelle à la situation cible, d'établir le planning général et d'en assurer le suivi.

- ♦ En parallèle, et afin de préparer l'organisation au changement, l'introduction des premiers éléments de base de la réussite d'un travail en groupes autonomes en traitant, en mode "îlot", l'indicateur de performance d'un secteur de production. L'indicateur utilisé a été dans ce cas le taux de rendement synthétique (**T.R.S.***) de l'installation.

T.R.S. :

Outil qui permet par la visualisation et la mesure des principales pertes, de définir des priorités d'actions et d'améliorer l'efficacité globale machine.

Îlots :

L'organisation en îlots est basée sur des petites unités qui :

- *Accordent la priorité aux clients (externes et internes)*
- *Travaillent avec des objectifs bien définis*
- *Utilisent un management visuel*
- *Partent de la réalité du terrain*
- *Impliquent tous leurs membres dans la gestion et l'amélioration*
- *Développent les compétences de chacun*
- *Utilisent les potentiels des personnes et les valorisent*

Et dont l'autonomie pourra croître par :

- ♦ *L'intégration de tâches (partielle ou totale)*
- ♦ *La délégation de responsabilités vers les opérateurs.*

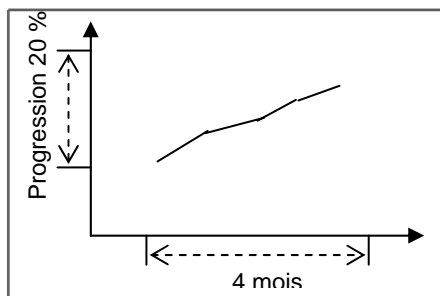
La mise en place d'un contexte dans lequel chacun a la possibilité de réfléchir à son rôle dans l'organisation, de mesurer sa contribution à l'évolution

des performances et l'importance du travail en équipes a permis d'obtenir des résultats en terme de rendement mais également en terme de changement de

comportements (prise en charge d'améliorations directement au niveau du terrain).

Premiers résultats et points d'apprentissage :

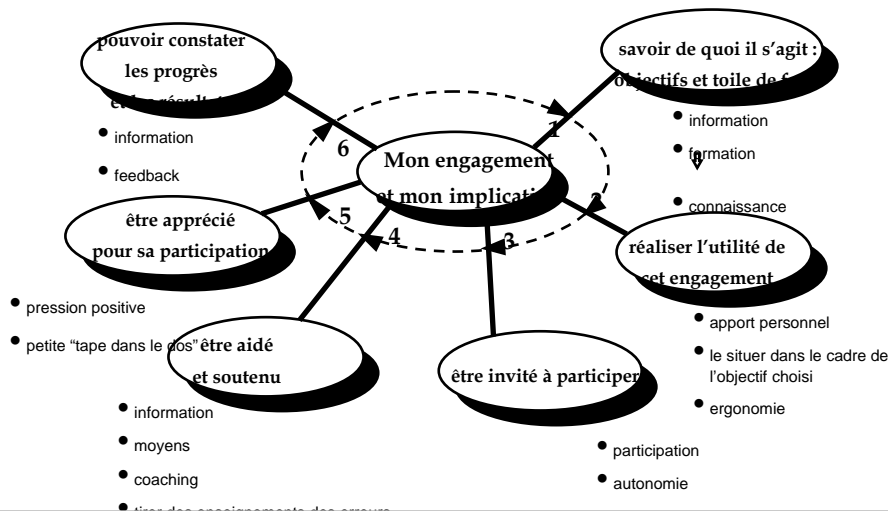
TRS installation



- L'action, organisée et structurée, permet par les enseignements qu'elle apporte d'être plus efficace et pragmatique en ce qui concerne la construction de la démarche.

- Le succès de projets de ce type est conditionné par l'implication et l'engagement des hommes.

C'est pourquoi il est important de garder à l'esprit tout au long de la démarche les conditions de base pour renforcer cet engagement.



Ce projet d'évolution de l'organisation de l'usine est un des moyens de préparer notre avenir.

Des résultats sensibles ont d'ores et déjà été enregistrés avec le support du cabinet Bekaert Consulting France qui nous aide à obtenir l'engagement de chacun pour atteindre notre objectif.

Jean-Luc LEGRAS, Directeur de l'usine de Saint-Romain du Groupe Plastic Omnium