



# mom 21

**m**ouvement pour

l'**O**rganisation et le

**m**anagement du

**21**<sup>è</sup> siècle

# Changer de siècle, pas si facile...

A chaque passage de siècle, les sociétés mettent 10 à 20 ans pour prendre conscience des nouveaux enjeux et s'adapter à la nouvelle donne.

1800 : il a fallu attendre deux défaites, La Bérézina/Liepzig (1812) et Waterloo (1815) pour que la France revienne dans ses frontières et abandonne définitivement sa politique de conquête de l'Europe.

1900 : il a fallu la guerre de 14-18 pour sortir de l'insouciance des années folles et réaliser que les guerres ne pourraient plus se faire avec des fusils et des hommes mais avec des chars, des avions, des sous-marins.

2000 : la Chine, la Corée du Sud, l'Inde ne sont déjà plus des pays émergents et ce n'est qu'en 2010 que la France en prend conscience.

2000 : les prémices de la crise financière sont là (bulle des nouvelles technologies et bulle immobilière) mais il faut attendre 2008 pour prendre dramatiquement la mesure de la situation des banques.

# Nos entreprises ont-elles les bonnes réponses ?

**1980-2000** : les méthodes de management U.S. (DPO, TQM , reengineering, downsizing, benchmarking, analyse de la valeur, knowledge management, Balance Scorecard, coaching,...) puis japonaises (kaïsen, 5 S et Cercles de Qualité du TPS, kanban...) encadrent les changements puis souvent passent en laissant de la complexité, non sans avoir enrichi les consultants au passage.

Sans oublier une spécialité hexagonale : la complexité de la législation sociale.

**1990-2000** : pour maintenir la compétitivité malgré la lourdeur des systèmes, la tendance est aux regroupements et aux plans sociaux. Plus de complexité avec moins d'effectif conduit à une centralisation des décisions, à une déshumanisation du management, à une gestion frénétique du temps, à une crise du sens et à la montée du stress et des RPS.

**2000-2010** : en grandissant, les PME ont tendance à copier les grands et à alourdir leurs structures, leurs organisations, leurs procédures... tout en désignant un coupable unique à leur manque de compétitivité : un coût du travail trop élevé à cause des charges sociales.

On le tient le coupable ! Les politiques surenchérisent, les salaires sont bloqués *et on oublie de regarder ailleurs....*

# mom 21

**m**ouvement pour l'**o**rganisation et le **m**anagement du **21**<sup>è</sup> siècle

**mom 21** est né de notre volonté d'aider les PME à regarder ailleurs...

**mom 21** se fixe le challenge de libérer les potentiels de performance et d'innovation dans les entreprises, de remettre l'humain au cœur des organisations et d'augmenter la rentabilité des PME.

Pour cela, nous pensons qu'il est nécessaire de repenser les concepts d'organisation et de management actuels hérités du siècle dernier, comme est en train de le faire [TOYOTA](#) par exemple pour sa nouvelle usine au Japon ou comme le fait [FAVI](#) depuis 30 ans.

Quelques concepts clés pour le management de la PME du XXI<sup>è</sup> siècle

- La confiance et l'autonomie sont les clés de la performance
- Les conceptions actuelles du contrôle (méfiance) et du fonctionnement interservices (cloisonnement) doivent être revues car elles sont contre-performantes et génèrent du stress
- L'autonomie et le décroisement renforcent la réactivité, garantissent la qualité et rendent le dirigeant disponible pour se centrer sur sa mission : l'avenir et l'extérieur

# Qui porte **mom 21** ?

**m**ouvement pour l'**o**rganisation et le **m**anagement du **21**<sup>è</sup> siècle

Le groupe EFFICEA, collectif de plusieurs cabinets :

EFFICEA a été créé en 2004 pour rassembler les expertises de 6 cabinets de conseil et formation

EFFICEA est partenaire de grandes entreprises et de PME, en particulier dans l'accompagnement du changement

EFFICEA met à la disposition de ses clients 21 consultants confirmés et un réseau d'experts-partenaires

Le réseau du SICFOR-FCF (Associations de Professionnels Indépendants)

- Pour l'organisation de conférences sur l'expérience FAVI et l'émergence de l'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle
- Comme réservoir d'expertises diversifiées et complémentaires
- Comme vecteur de communication et de promotion en faveur des modes d'organisation et de management de demain

# Les 14 points de W. EDWARDS DEMING

Le Prix Deming est la plus haute récompense décernée à une entreprise pour son excellence dans le management.

Deming affirme que le style de management qui prévaut actuellement conduit l'économie mondiale dans une impasse parce qu'en privilégiant la concurrence et le pouvoir de l'argent il provoque d'immenses pertes, causes de misère et de chômage. L'alternative qu'il propose privilégie la connaissance, qu'il considère comme la plus importante ressource. Par conséquent la politique de l'entreprise doit être de développer la connaissance dans un climat de coopération ; c'est le but des fameux 14 points de Deming :

1. Garder fermement le cap de la mission de l'entreprise en améliorant constamment les produits et les services.
2. Adopter la « nouvelle philosophie ». Les cadres dirigeants doivent prendre conscience des défis d'une nouvelle ère économique, apprendre quelles sont leurs responsabilités et conduire le changement d'une main sûre.
3. Faire en sorte que la qualité des produits ne demande qu'un minimum d'inspection. Intégrer la qualité dès la conception et la fabrication du produit.
4. Mettre fin à la pratique des achats au plus bas prix. Chercher plutôt à réduire le coût total. Minimiser le nombre de fournisseurs par article, en établissant des relations à long terme de loyauté et de confiance.
5. Améliorer constamment tous les processus de production et de service, ce qui entraînera une réduction des coûts.

## Les 14 points de W. EDWARDS DEMING

6. **Instaurer une formation permanente pour tous les cadres et tous les membres de la société.**
7. **Instituer le leadership, nouvelle forme de direction ayant pour but d'aider les personnes à mieux remplir leur mission.**
8. **Faire disparaître la crainte, en sorte que chacun puisse travailler efficacement pour sa société.**
9. **Abattre les barrières entre les départements. Le travail en équipe de toute l'entreprise doit prévoir les problèmes qui peuvent apparaître au cours de la réalisation et de l'utilisation des produits.**
10. **Éliminer les exhortations, les slogans et les objectifs qui demandent aux ouvriers d'atteindre le zéro-défaut et d'augmenter le niveau de productivité.**
11. **Éliminer les quotas de production, la direction par objectifs et toute forme de direction par les chiffres.**
12. **Supprimer les obstacles qui privent les ouvriers, agents de maîtrise, ingénieurs et cadres de leur droit à la fierté du travail.**
13. **Instaurer un programme énergique d'éducation et d'amélioration personnelle.**
14. **Mettre tout le personnel à l'œuvre pour accomplir la transformation.**

# Le mouvement prend de l'ampleur...

**Un précurseur : FAVI leader mondial en fonderie sous pression d'alliages cuivreux, sous-traitant de l'automobile, passé entre 1980 et 2000 de 250 à 650 salariés, génère un cash flow de 25%.**

**1<sup>ère</sup> fonderie certifiée ISO 14001 et ILO OSH 2001 – 1<sup>ère</sup> entreprise française certifiée OHSAS 18001 et QSE. Tarifs maintenus et aucun retard de livraison en 30 ans.**

**Les expériences se multiplient avec succès et discrétion :**

- **SEW USOCOME** (Systèmes d'entraînement)
- **Groupe SOLVAY** (Chimie et matières plastiques)
- **Inov On à Nantes**  
et à l'étranger (Belgique, Inde...)

**... et vous peut-être demain.**

# L'expérience FAVI (résumée)

## Concepts clés

L'opérateur autonome est plus heureux et plus performant

Le diable s'enfuit en supprimant les cloisons entre les services

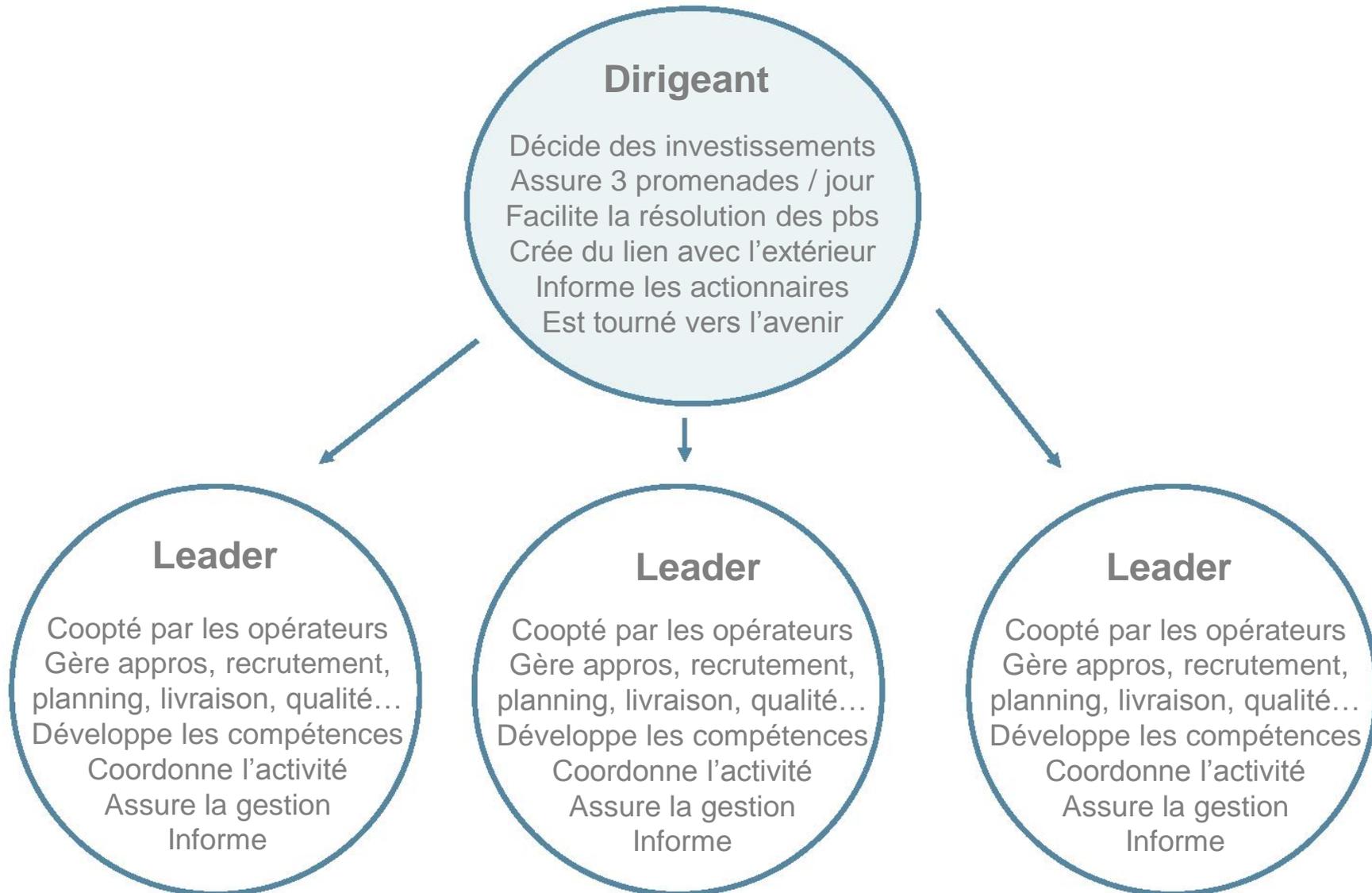
La confiance rapporte plus que le contrôle

Deux valeurs communes : servir l'intérêt du client externe et interne et faire en sorte que le travail soit intéressant (Théorie Y de Mc Gregor)

## Corollaires

- La performance s'améliore constamment, de même que la productivité et la qualité
- En s'appropriant son travail, l'opérateur est plus heureux et le (mauvais) stress disparaît
- Le gain de réactivité est spectaculaire et le dirigeant est disponible pour se centrer sur l'avenir et sur l'extérieur

# FAVI: deux niveaux hiérarchiques....



# Les mesures de soutien aux PME sont nombreuses

Création – financement – reprise...	Portage – spin-off – essaimage...
Chambres consulaires	PACTES PME pour le portage à l'export
Réseaux d'entrepreneurs (Réseau Entreprendre)	Essaimage (Aventis, Danone, Total, EDF, FT...)
Réseaux associatifs (France Initiative)	Accompagnement (CETRA deTotal)
Réseaux sociaux sur le Web	Pépinières d'entreprises (régional)
Banques (Plan de soutien, soutien Oséo...)	Fédérations, CCI, réseau consulaire à l'étranger...
<b><i>Mais pas ou peu de ressources</i></b> pour aider les PME à adapter leur organisation et leur management aux nouveaux enjeux (contraintes des donneurs d'ordre, concurrence internationale...)	

# Des observations fréquentes

## Pratiques observées dans les PME

Organisation instinctive

Organisation hiérarchique et administrative copiée sur les grands : process, contrôles, formalisme, cloisonnement...

Management instinctif : absolutisme, dirigisme, paternalisme, connivence, laxisme,...

Management technocratique : prises de décision au sommet, objectifs, tableaux de bord, reporting, évaluation...

**On constate une proportion élevée de PME manquant de recul et de capacité d'innover...**

## Effets produits sur le terrain

Manque de rigueur, de repères, de méthode synonyme d'inefficacité

Perte de réactivité, de flexibilité, de productivité, d'anticipation - dispersion, conformisme, stress

Servilité, obéissance, allégeance, minimalisme, assouplissement, conflits...

Baisse d'implication, de responsabilisation, de créativité, d'initiative, d'épanouissement ... générateurs de stress

**...se privant ainsi d'un gisement de réactivité, de flexibilité, de créativité bien utile.**

# Passer du management du XX<sup>e</sup> siècle à celui du XXI<sup>e</sup> siècle

## Le manager du XX<sup>e</sup> siècle

Dur de tout assurer :

- le suivi de l'activité
- le reporting
- le contrôle qualité
- les évaluations
- ...



CONFIANCE  
AUTONOMIE  
DECLOISONNEMENT  
VALEURS - PARTAGE

## Le manager du XXI<sup>e</sup> siècle :

Je suis centré sur l'avenir et sur l'extérieur depuis que mes équipes sont autonomes



# Quelles évolutions dans l'organisation et le management des PME ?

## L'entreprise du XX<sup>e</sup> siècle

- ✓ 5 niveaux hiérarchiques ou +
- ✓ règlement intérieur et procédures de contrôle portées par les managers
- ✓ services classiques cloisonnés (achats, qualité, commercial, gestion RH...)
- ✓ 32 administratifs et 12 chercheurs
- ✓ tout est fermé à clé
- ✓ un contrôle des coûts /pièce précis
- ✓ des objectifs individuels avec primes
- ✓ des valeurs affichées mais oubliées
- ✓ l'opérateur travaille pour le supérieur

Le système s'impose et consomme une part variable de créativité et de réactivité

## L'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle

- ✓ 2 niveaux hiérarchiques : DG et leader
- ✓ Code de conduite et autocontrôle par les opérateurs
- ✓ fonctions intégrées à la fabrication excepté la paie, la compta, le bureau d'étude
- ✓ 12 administratifs et 32 chercheurs
- ✓ tout est en libre-service
- ✓ le suivi du coût par heure des machines
- ✓ pas d'objectif individuel et pas de prime
- ✓ tu es dans le système ou tu ne l'es pas
- ✓ l'opérateur travaille pour le client

**L'opérateur prend des décisions en temps réel et la productivité s'accroît sans cesse**

# Le cercle vertueux

## CONFIANCE basée sur :

- le principe que l'homme est bon
- la suppression de tout contrôle

## PERFORMANCE & PARTAGE

- la productivité monte en flèche
- 50% des améliorations viennent des ouvriers
- le partage du résultat à parts égales

## Le dirigeant au cœur de son entreprise

*Le bon prince est celui qui, en supprimant les contraintes et les exclusions, permet à chacun de s'épanouir à son gré*

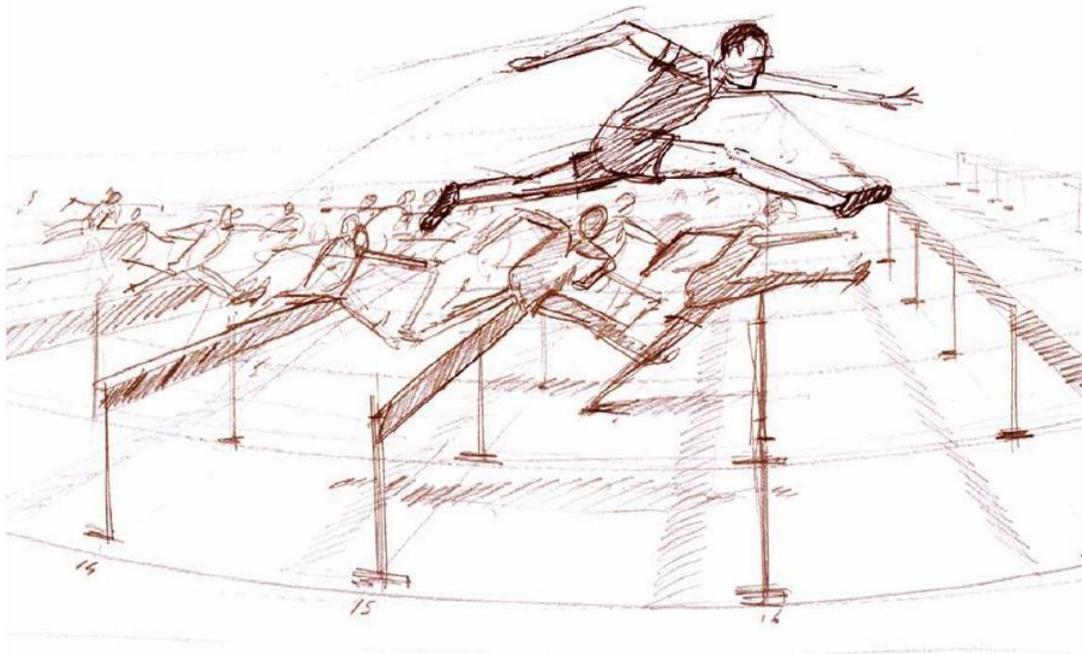
## AUTONOMIE basée sur :

- compétence et polyvalence
- décloisonnement et intégration
- leader coopté par les opérateurs
- unités de mesure factuelles

## PRINCIPES & VALEURS

- Tout ce qui n'est pas bon pour le client est inutile
- Bonne foi, bon sens, bonne volonté, bonne humeur

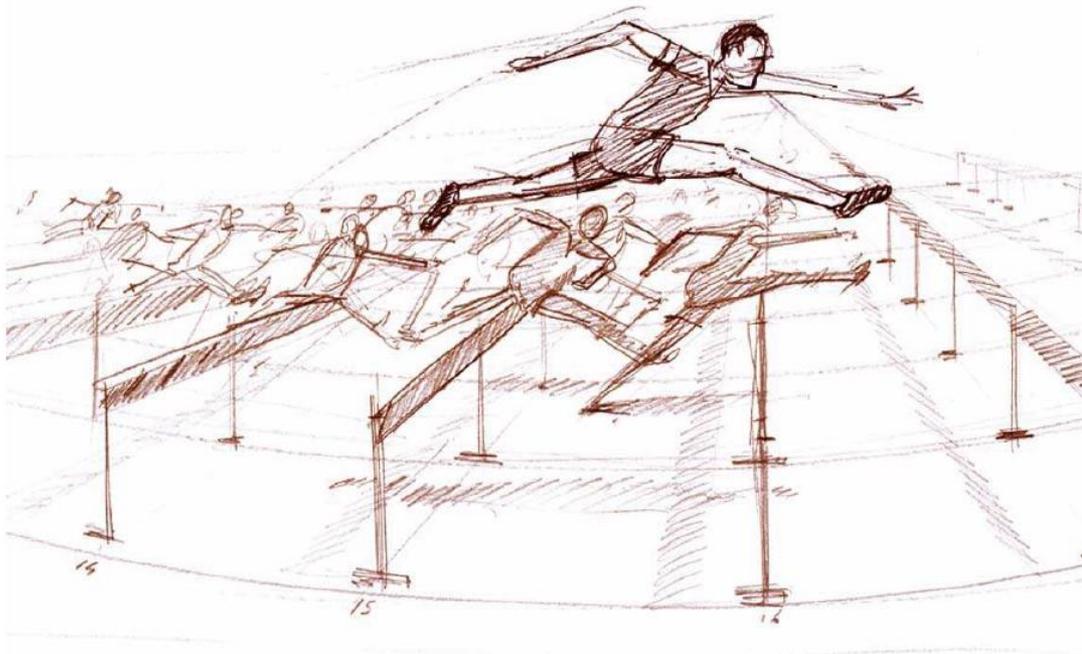
# Franchissez l'espace qui vous sépare du XXI<sup>e</sup> siècle



*Pourquoi l'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle a plus d'atouts pour réussir :*

- *l'intelligence collective domine*
- *l'autorégulation et l'autocontrôle ont des résultats supérieurs au contrôle*
- *un code de conduite est appliqué quand un règlement se contourne*
- *le client est au centre de l'activité*
- *la qualité et l'innovation sont essentiellement le fait des opérateurs*
- *les tâches inutiles sont supprimées*
- *les règles, les mesures et le partage sont clairs et équitables*
- *le responsable se centre sur l'essentiel : l'avenir et l'extérieur*

# Franchissez l'espace qui vous sépare du XXI<sup>e</sup> siècle



*Contactez-nous, nous évoquerons :*

- *les petits-déjeuners, les réunions et les conférences d'information que nous organisons régulièrement*
- *la documentation disponible sur les principes FAVI*
- *les dirigeants qui mettent en pratique ces principes et avec qui vous pouvez entrer en contact*
- *les moyens d'action de **mom 21** et comment vous pouvez utiliser nos ressources et nos compétences*
- *le protocole d'intervention si vous souhaitez notre appui*

**Bernard ROHMER 06 88 46 98 23**

**[bernard.rohmer@g-efficea.net](mailto:bernard.rohmer@g-efficea.net)**

# QUI fait QUOI et pour QUI ?

