L'Usine de demain sera engagée

MAPP:

Management Autonome de la Performance et du Progrès

ILF – 21 novembre 2014
Olivier MARSAL – MICHELIN MANUFACTURING WAY

Titre : L'usine de demain sera engagée Auteur : O.Marsal

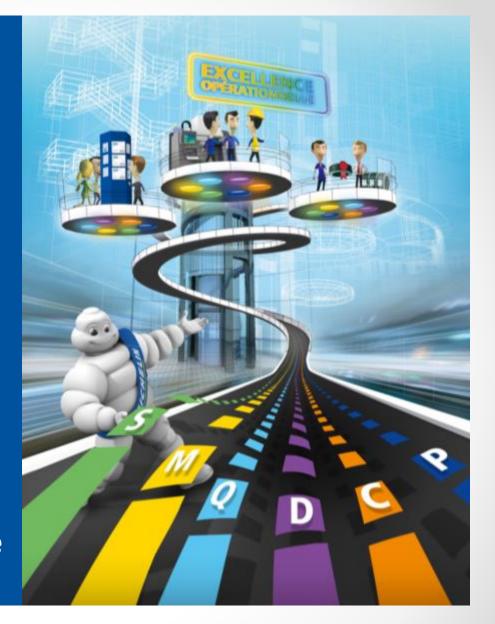
Date de création : 12/2014

Classification: D3

Conservation : WA

Sommaire

- MICHELIN:
 Une meilleure façon
 d'avancer
 - 1 Le système de management industriel
 - 2 L'Usine de demain sera basée sur une innovation managériale majeure





MICHELIN:
Une meilleure façon
d'avancer



Source : Rapport d'activité et de développement durable 2013

Wicheling of the meilleure façon d'avancer

PERFORMANCE ET RESPONSABILITÉ MICHELIN

MICHELIN A POUR AMBITION DE CONTRIBUER

AU PROGRÈS DE LA MOBILITÉ ET DE CRÉER

DE LA VALEUR DANS LE RESPECT DES CLIENTS,

DES PERSONNES, DES ACTIONNAIRES,

DE L'ENVIRONNEMENT ET DES FAITS.

LE GROUPE INNOVE DEPUIS 1889 POUR FACILITER

LA MOBILITÉ DES PERSONNES ET DES BIENS.

ACTEUR DE RÉFÉRENCE SUR TOUS LES MARCHÉS DU

PNEUMATIQUE ET DES SERVICES LIÉS AUX VOYAGES

ET AUX DÉPLACEMENTS, MICHELIN CONDUIT UNE

STRATÉGIE DE CROISSANCE MONDIALE, DURABLE

ET RENTABLE.

Source : Rapport d'activité et de développement durable 2013

Une meilleure façon d'avancer



Source : Rapport d'activité et de développement durable 2013

MICHELIN

Une meilleure façon d'avancer

ACTEUR GLOBAL,

NOUS ÉQUIPONS TOUT CE QUI ROULE, PARTOUT, ET POUR TOUS LES BESOINS

N°1

MONDIAL DES PNEUS ÉCONOMES EN ÉNERGIE POUR AUTOMOBILES N°1

MONDIAL DES PNEUS RADIAUX POUR POIDS LOURDS, ENGINS DE GÉNIE CIVIL, AGRICOLE, AVIONS N°1

EUROPÉEN DES PNEUS POUR MOTOS ET SCOOTERS













171 MDE PNEUS PRODUITS
67 SITES DANS 17 PAYS

170 PAYS

UNE PRÉSENCE COMMERCIALE DANS 170 PAYS

14 %

DU MARCHÉ MONDIAL DU PNEU EN VALEUR

Tire Business 2013 Global Tire Company Rankings

Source : Rapport d'activité et de développement durable 2013

Titre : L'usine de demain sera engagée Auteur : O.Marsal

MICHELIN

Une meilleure façon d'avancer

Date de création : 12/2014 Classification : D3 Conservation : WA

PROCHES,

NOUS FACILITONS LA MOBILITÉ POUR TOUS, PARTOUT, ET PAR TOUS LES MOYENS

3 500

CENTRES DE DISTRIBUTION ET SERVICES DANS 29 PAYS (Euromaster, TCi, TYREPLUS) 13 M

DE CARTES ET GUIDES VENDUS EN 2013



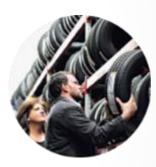
N°1

MONDIAL DU RECHAPAGE

1,2 Md

D'ITINÉRAIRES CALCULÉS PAR

VIAMICHELIN EN 2013



N°1

DES CONTRATS DE SERVICE POUR FLOTTES DE POIDS LOURDS, GÉNIE CIVIL, ET AVIONS



Source : Rapport d'activité et de développement durable 2013

Titre : L'usine de demain sera engagée Auteur : O.Marsal

Une meilleure façon d'avancer

Date de création : 12/2014 Classification : D3 Conservation : WA

ENGAGÉS,

NOUS INNOVONS POUR UNE MOBILITÉ SÛRE, PROPRE ET CONNECTÉE

N°1

MONDIAL DES PNEUS
À BASSE CONSOMMATION

17 Md

DE LITRES DE CARBURANT ÉCONOMISÉS DEPUIS 1992 **44 MT**

44 MILLIONS DE TONNES DE CO₂ ÉVITÉES DEPUIS 1992

12e

MICHELIN CHALLENGE BIBENDUM EN 2014 À CHENGDU EN CHINE 2011/2020

PARTENAIRE OFFICIEL DE LA DÉCENNIE D'ACTION POUR LA SÉCURITÉ ROUTIÈRE DE L'ONU ET DE LA CAMPAGNE DE LA FÉDÉRATION INTERNATIONALE DE L'AUTOMOBILE EN FAVEUR DE LA SÉCURITÉ ROUTIÈRE





Concourir ensemble pour la mobilité routière durable







Source : Rapport d'activité et de développement durable 2013

Titre : L'usine de demain sera engagée Auteur : O.Marsal Date

Date de création : 12/2014

Classification: D3

Conservation : WA

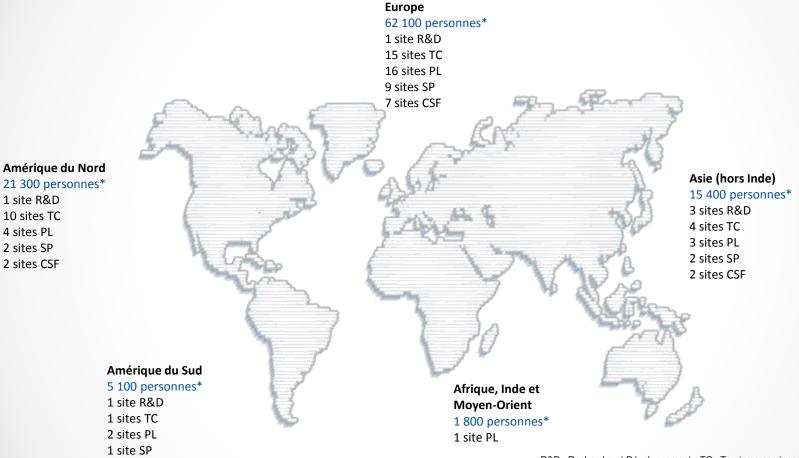
MICHELIN IMPLANTÉ LÀ OÙ SONT SES CLIENTS

111 200

employés (105 724 en équivalent temps plein)

67

sites de production dans 17 pays



• R&D : Recherche et Développement • TC : Tourisme camionnette • PL : Poids lourd

Source : Rapport d'activité et de développement durable 2013

MICHELIN Une meilleure façon d'avancer

[•] SP : Pneus de spécialités • CSF : Composants et semi-finis

^{*}Equivalents temps plein au 31 décembre 2013

2011-2015 : UNE NOUVELLE ÉTAPE DE CONQUÊTE

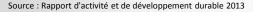
LEADERSHIP TECHNOLOGIQUE, QUALITÉ DES PRODUITS ET DES SERVICES,

ATTRACTIVITÉ DES MARQUES, EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE, SOLIDITÉ FINANCIÈRE :

MICHELIN BÉNÉFICIE DE SOLIDES ATOUTS POUR RÉUSSIR

SA NOUVELLE ÉTAPE DE CONQUÊTE ET ATTEINDRE SES OBJECTIFS.





Conservation : WA

UNE STRATÉGIE OFFENSIVE BASÉE SUR...



AXES PRIVILÉGIÉS



L'INNOVATION AU SERVICE DE LA SATISFACTION DES CLIENTS



UNE COMPÉTITIVITÉ RENFORCÉE





Date de création : 12/2014

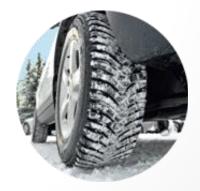


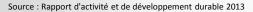
UNE CROISSANCE FORTE ET DIVERSIFIÉE



Classification: D3

UNE CROISSANCE RESPONSABLE





Une meilleure façon d'ava

Titre : L'usine de demain sera engagée Auteur : O.Marsal

UNE STRATÉGIE OFFENSIVE BASÉE SUR...



LEVIERS DE CROISSANCE

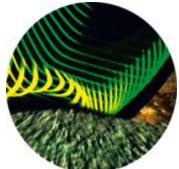


UNE R&D MONDIALE



LA MARQUE MICHELIN **ET LE PORTEFEUILLE DE MARQUES**





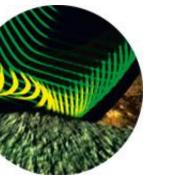
Date de création : 12/2014



UNE OFFRE COMPLÈTE DE PNEUMATIQUES **POUR TOUT CE QUI ROULE**



LE PROFESSIONNALISME ET L'ENGAGEMENT DU PERSONNEL





Source : Rapport d'activité et de développement durable 2013

Conservation : WA

PRINCIPAUX OBJECTIFS POUR 2015

DE L'ORDRE DE

2,9^{Md€}

de résultat opérationnel en 2015

Avant éléments non récurrents

10

Jours de formation par an pour tous (en moyenne)

ENTRE

1,6_□2,2^{Md€}

d'investissement par an d'ici 2015

33 %

Part des femmes dans le recrutement (hors agents de production) >10%

Retour sur capitaux employés supérieurs à 10% par an d'ici à 2015

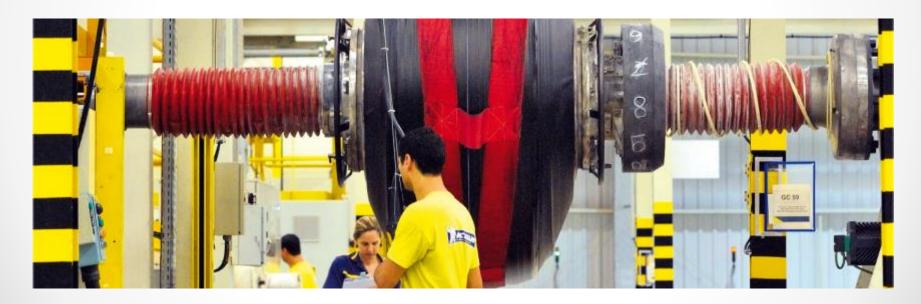
-45 %

30 %

Taux de distribution de dividendes de l'ordre de 30 % du résultat net consolidé sur la période 2010-2015

Hors éléments exceptionnels

Empreinte environnementale de nos sites Mesurée par le Michelin sites Environmental Footprint (à l'horizon 2016 par rapport à 2005)



Source : Rapport d'activité et de développement durable 2013

Conservation : WA

Le système de management industriel

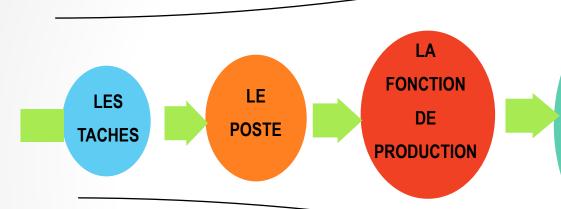




EVOLUTION DES ORGANISATIONS

2004
Lancement de la
démarche LEAN de
Michelin: MMW





Structure en ILOTS

Elémentaires Le TAYLORISME

> UN HOMME POUR UNE TACHE

Une machine Un homme Un produit

> UN HOMME POUR UN POSTE

Une activité élargie

- au contrôle
- à la gestion

UN HOMME POUR UNE ACTIVITE Une activité élargie à tous les moyens de la structure ou de l' îlot

> UNE EQUIPE POUR UN PRODUIT

Conservation: WA



FAIRE PROGRESSER

SIMULTANEMENT LA PERFORMANCE SMQDC ET DEVELOPPER LES PERSONNES, L'ENGAGEMENT ET LE BIEN-ÊTRE





6 DOMAINES DE PERFORMANCE





Protéger les personnes, l'environnement et le patrimoine de l'Entreprise



Performance, efficience et pérennité de nos équipements et organisations TEC



Satisfaire les clients et faire bon du premier coup



Adaptation aux besoins des marchés et respect de l'engagement



Performance économique du produit livré



Des personnes engagées et compétentes au service du progrès

L'efficacité vient de processus sans cesse améliorés par des personnes de plus en plus qualifiées et engagées



Les ORGANISATIONS RESPONSABILISANTES

LES ORGANISATIONS EVOLUENT : LES CORRESPONDANTS SE RESPONSABILISENT

A TRAVERS UNE DELEGATION ORGANISEE PAR LE RI 2010 SQD Relance des OR **ORGANISATIONS** Structure en RESPONSABILISANTES **ILOTS** Une équipe pour un engagement **UNE EQUIPE POUR UN PRODUIT**



Titre : L'usine de demain sera engagée Auteur : O.Marsal

Date de création : 12/2014

Classification: D3

Conservation : WA

LA PERSONNE AU CŒUR DU SYSTÈME

PRINCIPES des Organisations Responsabilisantes





Témoignage OR Ballymena - Irlande

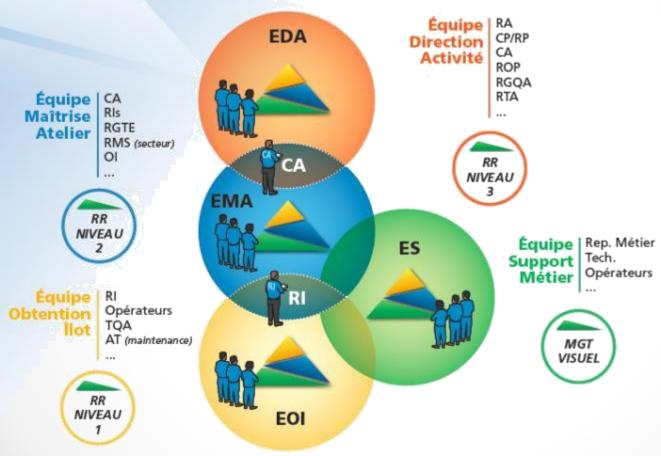


LA FINALITE DES OR

ORGANISATION ET INTERACTION

ORGANISATION des 4 types d'équipes OR

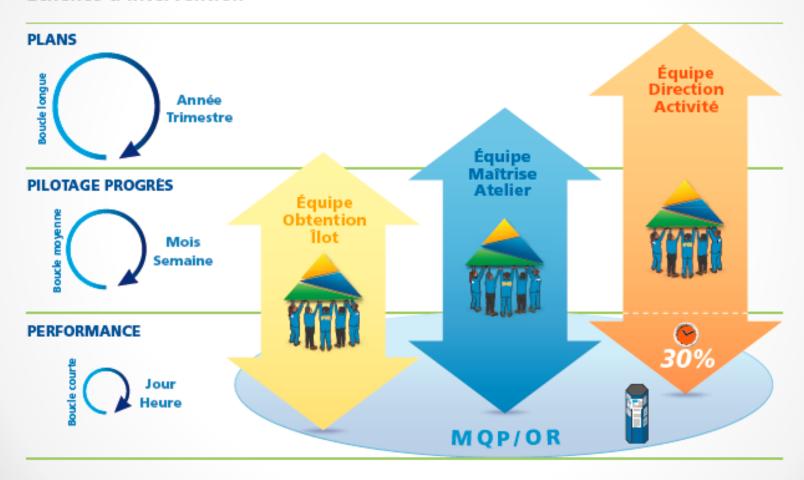






3 BOUCLES DE MANAGEMENT / 3 ECHELLES DE TEMPS

Échelles d'intervention





Les STANDARDS au POSTE DE TRAVAIL La PRATIQUE du GEMBA et de la RESOLUTION de PROBLEME

LE TRIANGLE VERTUEUX









Standard de réaction

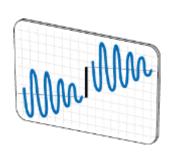
Management visuel





Titre: L'usine de demain sera engagée Auteur: O.Marsal Date de d

LE KAIZEN chez MICHELIN = LES OUTILS DE PROGRES BIB



Faire un **progrès de performance SMQDCP de minimum 30%** en appliquant une méthode participative.













Conservation: WA





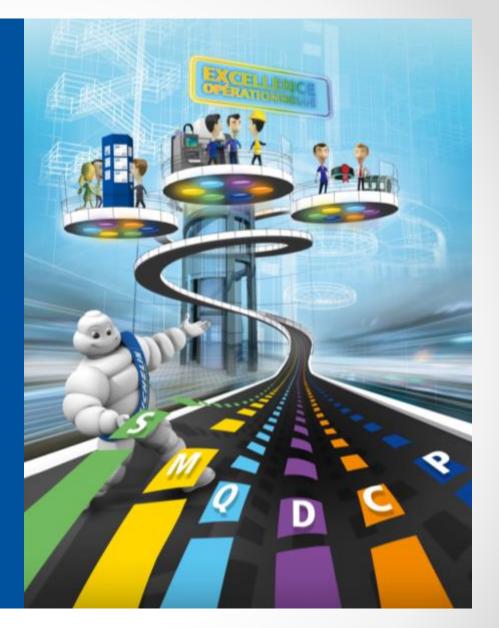
L'IMPORTANCE DES RESEAUX



- 150 experts MMW sur des postes dédiés à l'animation MMW couvrant la totalité de l'industrie.
- Des réseaux d'opérationnels sur le terrain qui sont capables d'animer des chantiers BIB
- Solidarité des sites qui mettent à disposition leurs animateurs pour la réalisation des chantiers.



2 L'Usine de demain sera basée sur une innovation managériale majeure





L'INDUSTRIE DE DEMAIN...



... ce sera une indutrie:

- performante et efficiente
- Agile
- Innovante
- Responsable
- Responsabilisante
- Engagée!

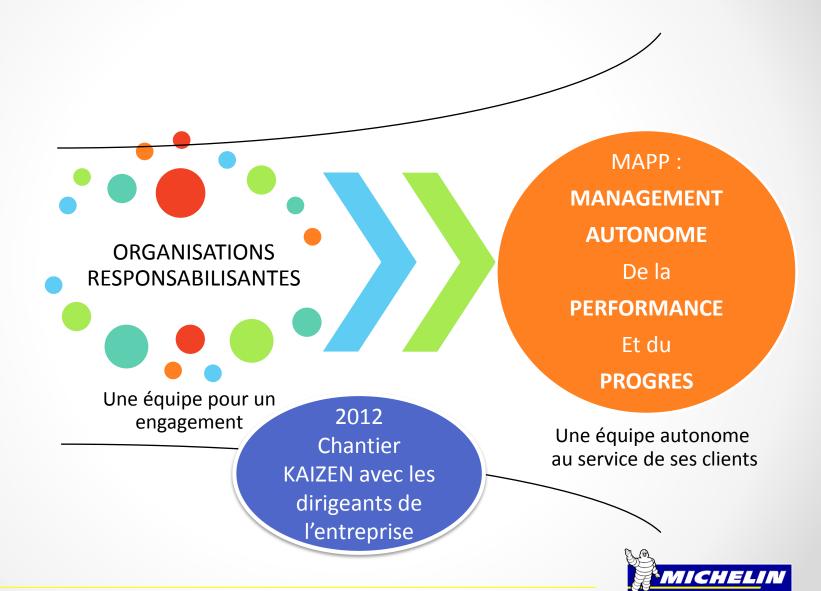


Il y a plus de 80 ans, Edouard Michelin déclarait déjà :





MAPP: une TRANSFORMATION plus qu'une ETAPE



L'USINE DE DEMAIN SERA BASEE SUR UNE INNOVATION MANAGERIALE MAJEURE...

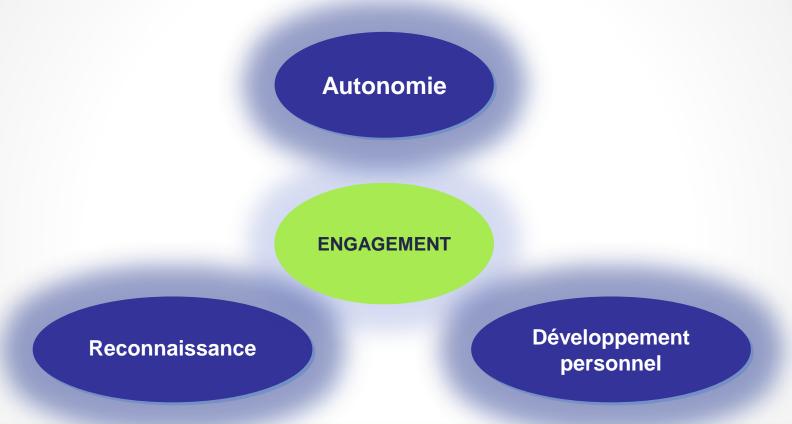


... qui permettra par l'autonomie des équipes, de renforcer la performance et le progrès dans un environnement de confiance et de liberté. ... à l'entreprise d'accélérer la création de valeur pour le client.

C'est le Management Autonome de la Performance du Progrès

Winchelin Une meilleure façon d'avancer

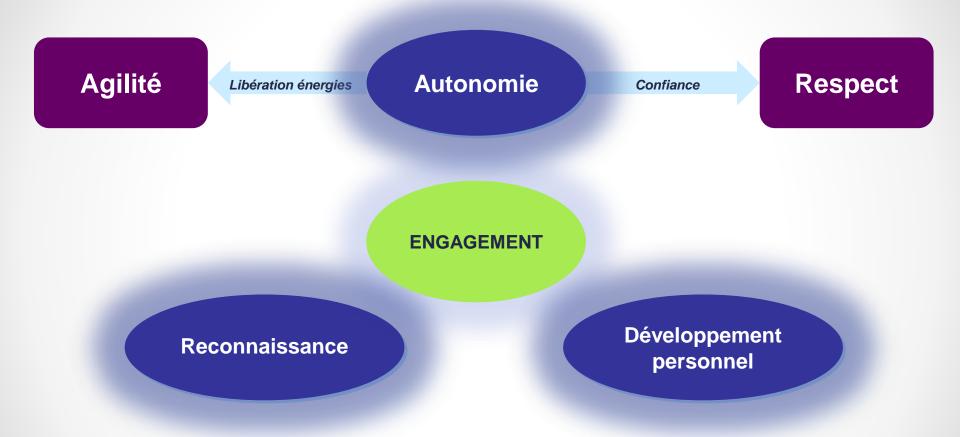
QU EST-CE QUE L'ENGAGEMENT?



Sur la base d'un système robuste

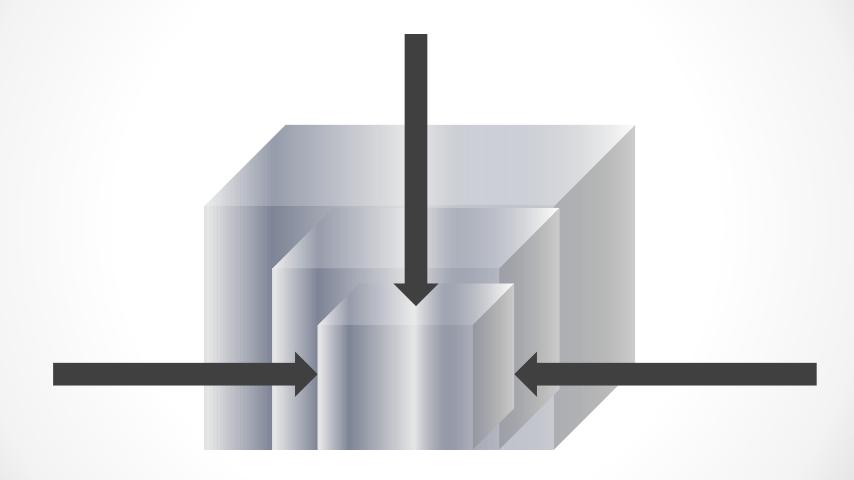


L'ENGAGEMENT ET L'AUTONOMIE



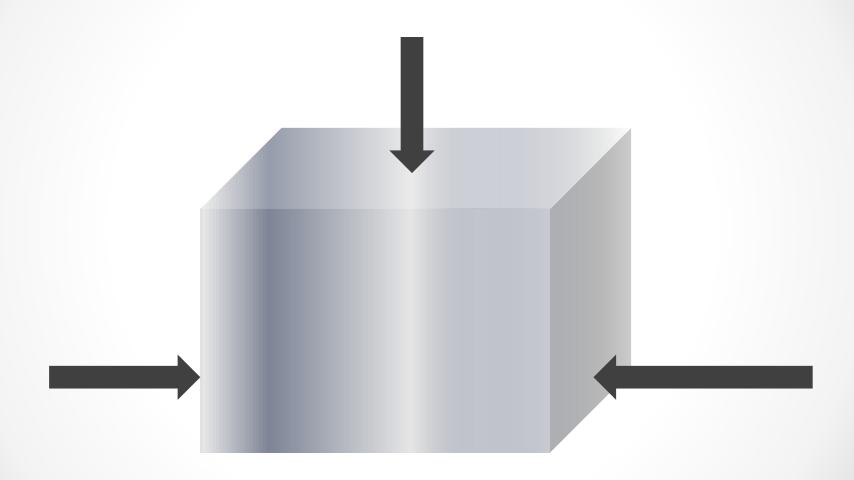


DEVELOPPER L'AUTONOMIE DES EQUIPES



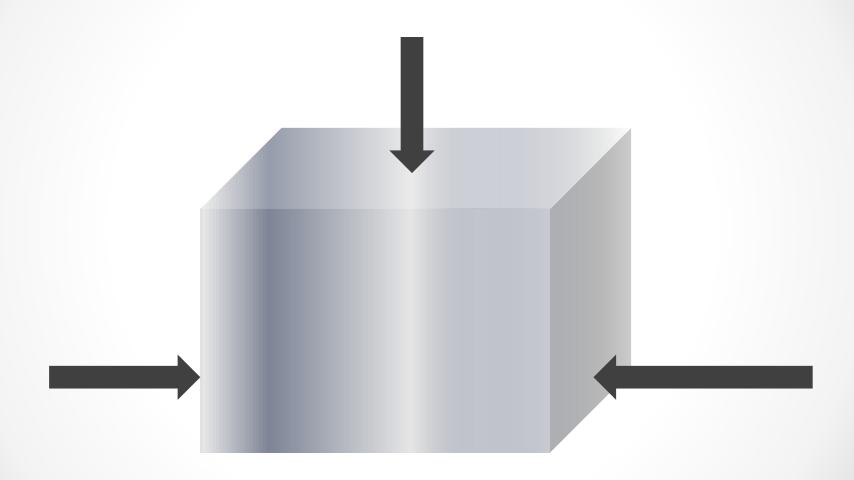


DEVELOPPER L'AUTONOMIE DES EQUIPES





DEVELOPPER L'AUTONOMIE DES EQUIPES





EN 2013, MICHELIN PASSE DE LA THEORIE A LA PRATIQUE

37 ILOTS, 18 USINES, 11 THEMES DE L'AUTONOMIE



CHERCHER

TESTER

EVALUER

DEMONTRER





SUR LE TERRAIN, L'INNOVATION ORDINAIRE QUOTIDIENNE



La performance par l'engagement et l'agilité vers le management autonome (3') Les opérateurs crée la solution par eux-mêmes (3,45')

L'ilot de demain par les démonstrateurs 2013 (9'20)

Exemple de l'exercice partagé du leadership de l'équipe



Le Management Autonome de la Performance est en train de transformer la vie de l'entreprise Jean-Dominique Senard Extraits des Assises EDC 2014



Titre : L'usine de demain sera engagée Auteur : O.Marsal

Date de création : 12/2014

Classification: D3

Conservation : WA

LES RESULTATS

EXEMPLES EN CHIFFRES



Bad Kreuznach, Allemagne

- 50% de petites blessures en 2013 vs 2012

Greenville, USA

Downtime for test from a high of

101 min to 0 min

Olstzyn, Pologne

Réduction des Non-conformités de 13 à 6%

Homburg, Allemagne baisse des arrêts de production causés chez le client

OPZ: **-8,4 h**

Zalau: Roumanie

Vitesse de montée en charge pour arriver à la production nominale sur le nouveau poste :

-2 à 3 jours

Olstzyn, Pologne

Polyvalence augmentée de 16%



2014: 6 SITES PILOTES MAPP















3 PHASES d'IMPLEMENTATION



MAPP: une transformation qui en emmène d'autres ...

Engagement

Créativité

Compétences

MAPP

(Management Autonome de la Performance et du Progrès)

Comment j'apprends?

Comment je suis managé ?

Comment je suis géré ?



Nouveau modèle de formation



Nouveau modèle de management



Nouveau système de gestion



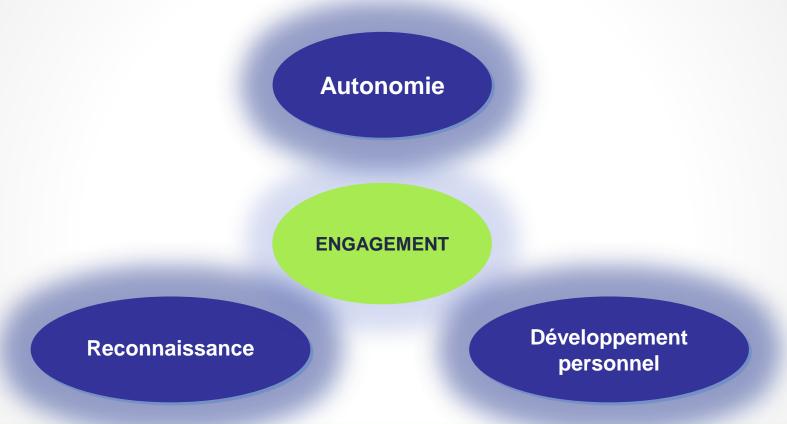
Titre : L'usine de demain sera engagée Auteur : O.Marsal

Date de création : 12/2014

Classification: D3

Conservation: WA

QU EST-CE QUE L'ENGAGEMENT?



Sur la base d'un système robuste





La profondeur avant la vitesse : On parle des PERSONNES

Prendre son temps:Sans perdre aucune opportunité

ENTHOUSIASME:DEVENIR ce que NOUS VOULONS ETRE

QUESTIONS?

