



La Pyramide Inversée, ou l'engagement de tous dans la résolution des problèmes

Webinaire



Paris, le lundi 06 novembre 2023

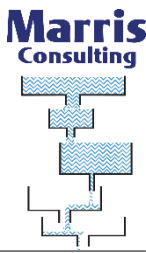
Version 1.0



Sommaire

- Introduction
- Le principe de l'organisation pyramide inversée
- Les conditions de réussite de la pyramide inversée
 - La compétence des managers
 - Des membres reconnus
 - Un plan structuré de formation
 - Une communication structurée
 - Un système de reconnaissance
- Conclusion





Marris Consulting

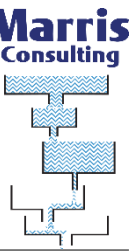
Des Usines, des Hommes & des Résultats

© Marris Consulting

- Fondée en 2005 et basée à Paris.
- 15 consultants et son réseau de partenaires.
- Une expérience de plus de 280 missions de transformation d'entreprises en France et à l'étranger.
- >90% de notre activité hors de France : Espagne, USA, Ecosse, Mexique, Angleterre, Afrique du Sud, Vietnam, Roumanie, ...
- Plus de 300 vidéos de témoignages clients, de présentations pédagogiques, interviews d'experts, ...

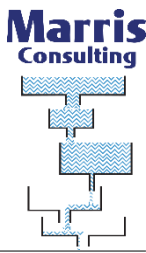
Marris
Consulting





Ils nous ont déjà fait confiance...



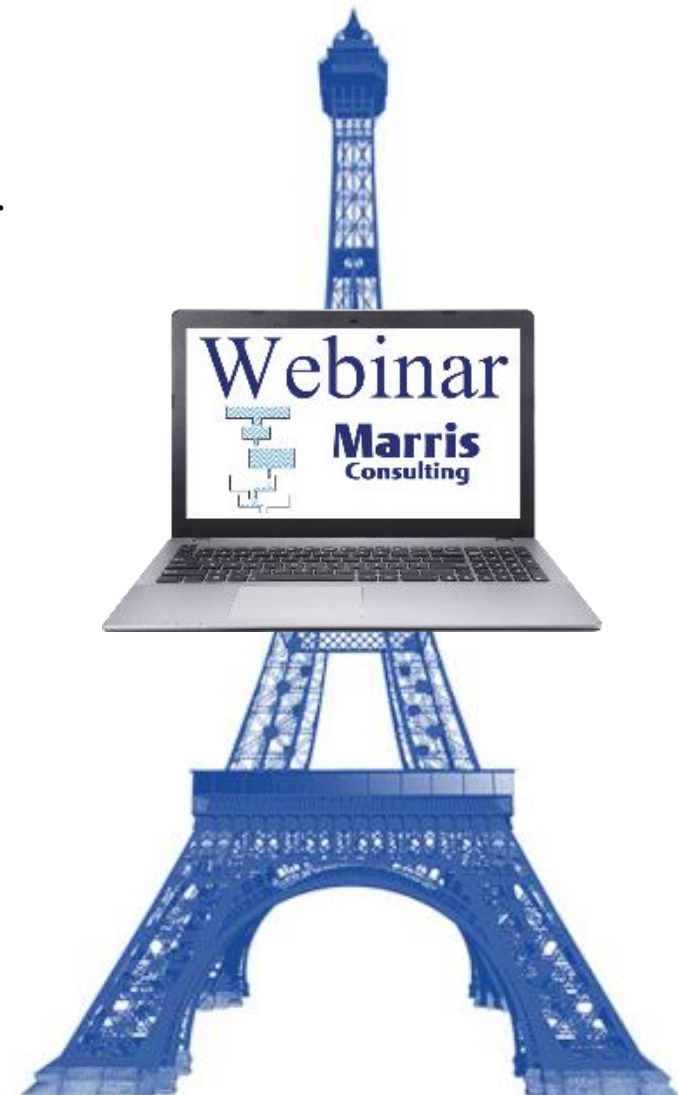


Organisation du webinaire

© Marris Consulting

- Présentation : 40 minutes.
- Suivie d'une séance de Questions & Réponses : 20 minutes
- Vous pouvez poser vos questions et faire des remarques par écrit tout au long du webinaire.
- Une copie de la présentation sera disponible à la fin de ce webinaire sur le site internet de Marris Consulting.
- Le webinaire est animé par :

- Reynald DEBAUT-HENOCQUE
- Philip MARRIS

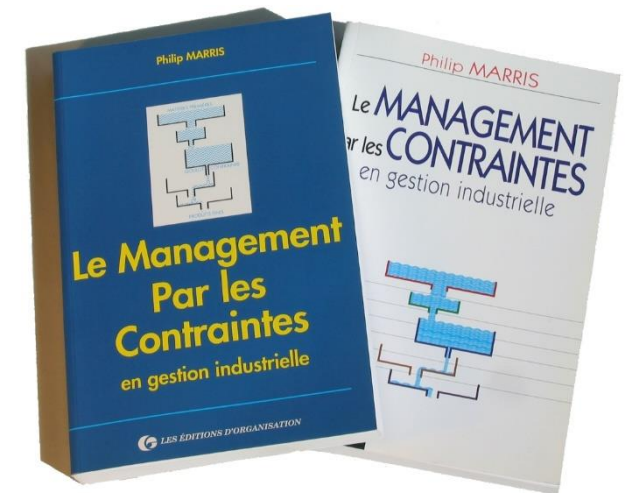


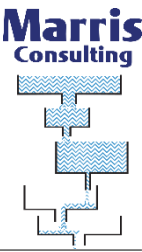


Philip Marris : Directeur Général, Marris Consulting

© Marris Consulting

- A commencé à appliquer le Lean en 1984.
- A commencé à appliquer la Théorie des Contraintes (Theory Of Constraints / TOC) en 1986 lorsqu'il a travaillé avec Eli Goldratt, le fondateur de l'approche et auteur du bestseller *Le But*.
- A mis en œuvre la TOC combiné avec le Lean (+Six Sigma, PMBOK, Agile, etc.) dans plus de 270 entreprises.
- Auteur du livre de référence sur la TOC en production en français : *Le Management Par les Contraintes*.
- Anglais / Européen, bilingue anglais/français.

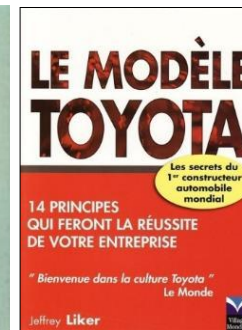
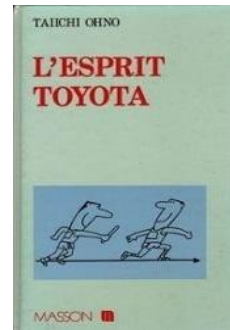




Reynald Debaut-Henocque, Ex-Vice-Président Production au sein de TMMF*

© Marris Consulting

- Directeur et vice-président Production - 2016 à 2019.
- Directeur Production Control - 2009 à 2016 :
 - Build-out et Build-in de la 3eme Génération Yaris au plan
- Directeur Assemblage et Production control - 2009
 - Réduction de 25% des coûts logistiques externes
- Directeur de production - 2005 à 2009 :
 - Plan de productivité atteint sur 3 équipes de production
99,5% des véhicules livrés en moins de 21H
- Directeur qualité - 1999 à 2005.



* TMMF : Toyota Motor Manufacturing France

Sommaire

© Marris Consulting

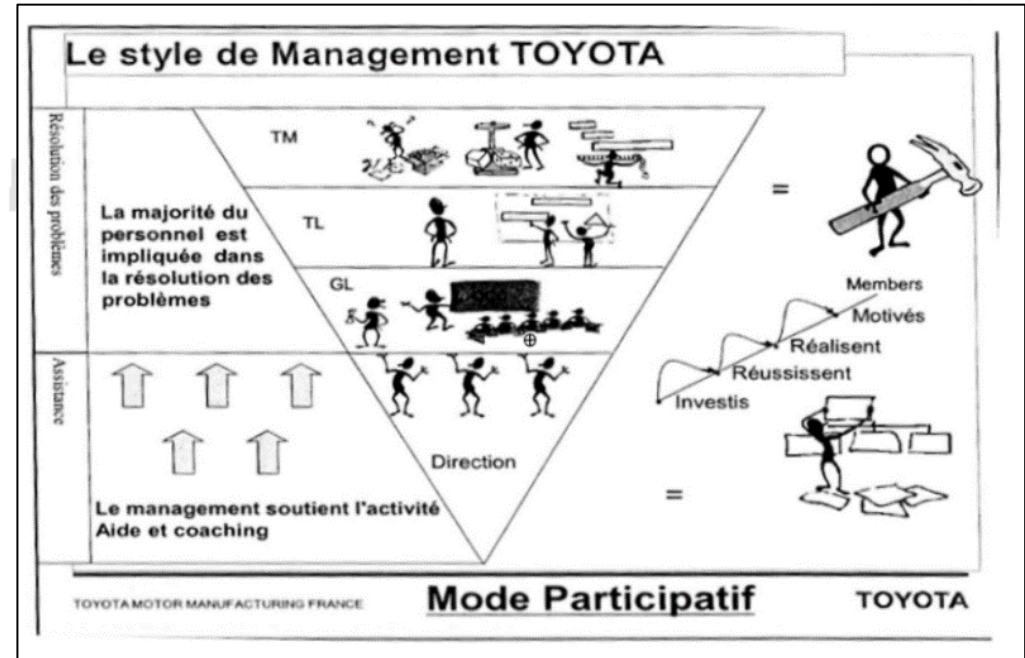
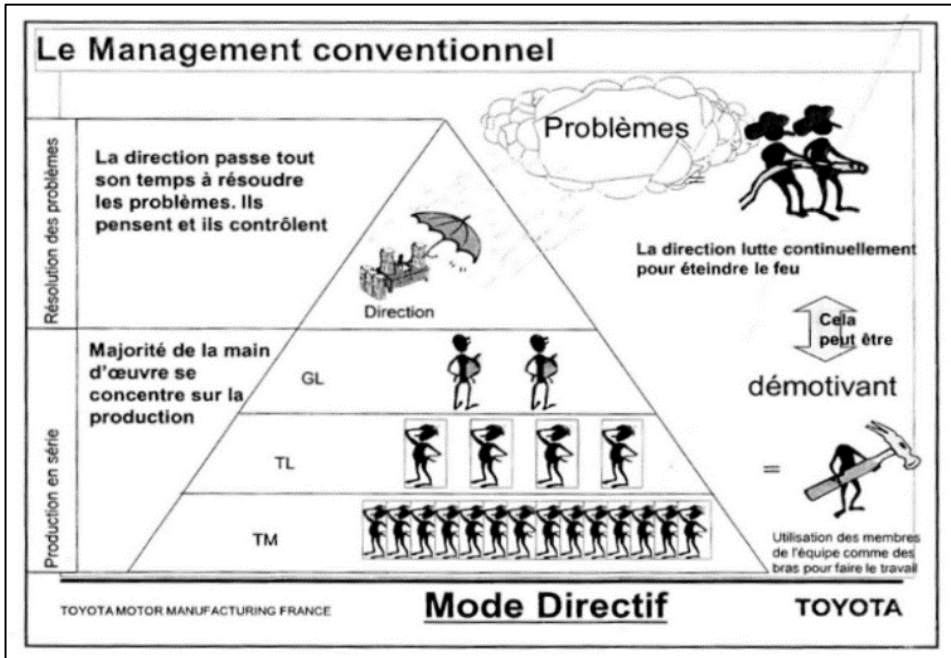
- Introduction
- Le principe de l'organisation pyramide inversée
- Les conditions de réussite de la pyramide inversée
 - La compétence des managers
 - Des membres reconnus
 - Un plan structuré de formation
 - Une communication structurée
 - Un système de reconnaissance
- Conclusion





Le Management Conventionnel versus le style de Management TOYOTA

© Marris Consulting



© Marris Consulting

Sommaire

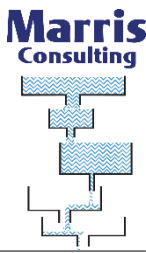
© Marris Consulting

- Introduction
- Le principe de l'organisation pyramide inversée
- Les conditions de réussite de la pyramide inversée
 - La compétence des managers
 - Des membres reconnus
 - Un plan structuré de formation
 - Une communication structurée
 - Un système de reconnaissance
- Conclusion

Marris Consulting

Marris Consulting





Les deux responsabilités et missions majeures d'un encadrant

© Marris Consulting

- **Moyen et long termes - Leader (Avenir)**
 - Assure la pérennité de l'équipe
 - Assure le développement de ses collaborateurs et de son équipe
 - Crée la vision du futur pour l'équipe et l'Entreprise
 - 4 Missions : Guider, Faciliter, être un Intermédiaire et Innover
- **Court terme - Manager (Présent)**
 - Assure le fonctionnement immédiat
 - Assure un résultat régulier
 - Gère les contraintes de temps et de budget
 - 4 missions : Diriger, coordonner, informer, produire





Le clavier du manager

© Marris Consulting

▪ Le canal hiérarchique :

- contribution à la satisfaction des members.
- Les outils et rites managériaux qui créent la satisfaction et la mobilisation.

▪ Le canal participatif :

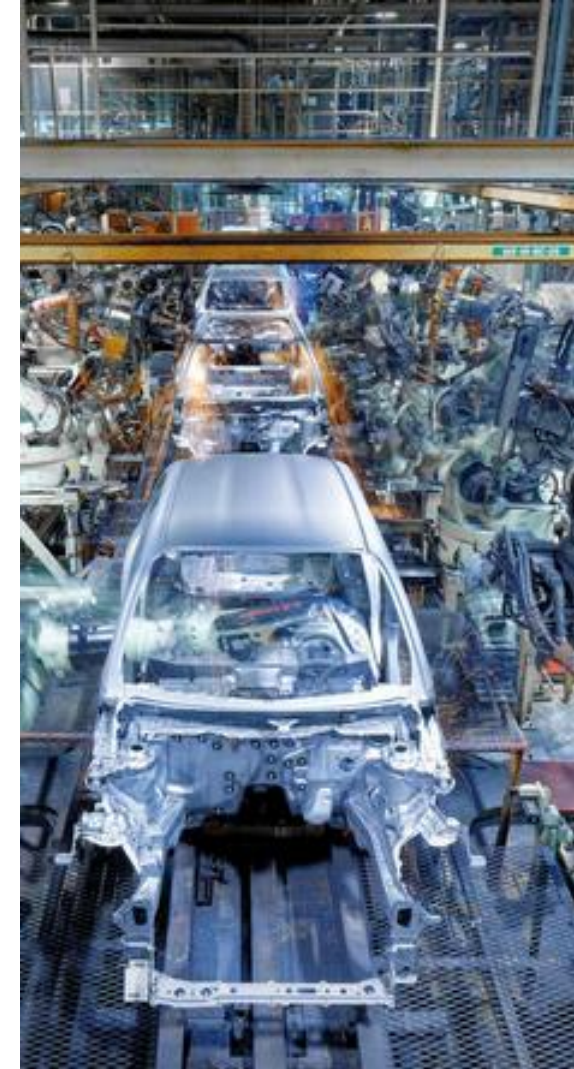
- contribution des members à la performance de Toyota par leur créativité et leur implication.
- la façon d'impliquer individuellement et collectivement dans la vie des secteurs et des équipes.

▪ Le canal médiatique :

- contribution à l'information et à la compréhension de l'encadrement et des members.
- Organisation des flux descendants, remontants et transversaux internes aux secteurs et aux équipes.

▪ Le canal représentatif :

- contribution à la défense des intérêts de l'encadrement et des members.
- Vie avec les IRP & OS (Organisations syndicales).





Les compétences du manager Toyota

© Marris Consulting

- Savoir collecter et analyser des données,
- Créer des visions innovatrices,
- Communiquer et partager les plans à moyen et long terme,
- Comprendre les situations et décider,
- Persévérer,
- Répartir stratégiquement les ressources,
- Etablir des cadres et organisations,
- Fixer des objectifs atteignables et revoir régulièrement les performances,
- Faire un retour sur les évaluations et résultats et construire des plans de développements à long terme,
- Réaliser sa mission,
- Développer ses compétences techniques.

Marris
Consulting

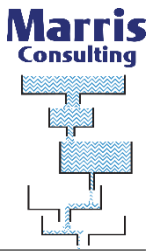


Sommaire

© Marris Consulting

- Introduction
- Le principe de l'organisation pyramide inversée
- Les conditions de réussite de la pyramide inversée
 - La compétence des managers
 - Des membres reconnus
 - Un plan structuré de formation
 - Une communication structurée
 - Un système de reconnaissance
- Conclusion





Chaque membre se sent reconnu aux yeux des autres et de soi comme :

© Marris Consulting

- **Important** : J'existe, j'ai ma place, j'ai le droit à la parole, mon management s'intéresse à moi en tant que personne : Activité sociale.
- **Compétent** : je suis responsable, j'accepte de prendre en charge, j'accepte d'être pris en charge, mon management s'intéresse à moi en tant que salarié : Gestion de carrières
- **Apprécié** : J'ai de la valeur, j'ai conscience de mes émotions, j'exprime mes émotions, mon management s'intéresse à moi en tant que membre de l'équipe : Comportement managérial.



Sommaire

© Marris Consulting

- Introduction
- Le principe de l'organisation pyramide inversée
- Les conditions de réussite de la pyramide inversée
 - La compétence des managers
 - Des membres reconnus
 - Un plan structuré de formation
 - Une communication structurée
 - Un système de reconnaissance
- Conclusion

Marris Consulting

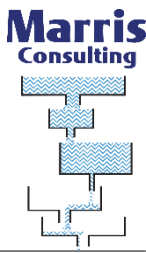




Challenge

© Marris Consulting

	Manager	AM	GL	TL	TM
Définir une vision	TBP / Hoshin	TBP	A3		
Créer de la valeur ajoutée	TBP / Hoshin	MDC	FMDS	ATS	Clap/ QCC
Esprit de challenge	TBP / Hoshin	MDC	FMDS	FMDS	QCC
Perspective à long terme	TBP/ Hoshin/ benchmark	FMDS/ 6mois	FMDS/ 3mois	FMDS/ 1mois	QCC
Processus de décision	TBP/Hoshin	TBP	A3	QCC	QCC
Prise de risque	TBP/Hoshin	TBP		QCC	QCC
Priorisation	TBP/Hoshin	TBP	FMDS	QCC	QCC
Optimisation	TBP/Hoshin	TBP	FMDS	Jishuken	Jishuken



Une organisation qui prévoit de donner du temps pour le développement

© Marris Consulting

- 50 mn toutes les deux semaines, la production est stoppée pour travailler sur le développement des membres à travers des activités d'amélioration continue.
- Les chantiers Jishuken et autres activités sont intégrés dans le budget et dans la planification des besoins en ressources humaines.
- Une formation initiale structurée et budgétée.



© Marris Consulting

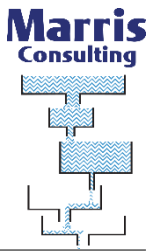


Les standards et modes opératoires : La formation

© Marris Consulting

- Connaissance par cœur de la FDP et des JES : retranscription
- En fonction du process réalisation d'un nombre de cycles de 50 à 300
- pour valider :
 - l'application du mode opératoire,
 - la performance qualité,
 - l'application des points clés sécurité, qualité, ergonomie,
- Formateur formé à être formateur soit TL soit Member référent.
- Le 3-1-3: 1 opérateur maîtrise 3 process & 1 process est maîtrisé par 3 opérateurs.
- Chaque 12 semaines les opérateurs sont revalidés.





Les standards et modes opératoires : Evolution des standards

© Marris Consulting

- Proposition de Kaizen (clap),
- Chantier Jisukhen (semaine avec opérateurs des 3 équipes hors lignes),
- Suite ATS (Audit de travail standardisé),
- Chantier TPS Chantier QVT,
- Suite à défaillance qualité, tirage andon, 1° soin.





Les membres passent un temps considérable en formation

© Marris Consulting

- Cercles de Qualité & activités de développement : 20h
- Chantiers d'amélioration : 8h en moyenne ramené à 3000 members.
- Formation sujets usines : 6h
- Développement Polyvalence : 30h
- Formation initiale : 12 à 15 jours
 - Induction Training.
 - Basiques.
 - Formation initiale au process.



© Marris Consulting

Sommaire

© Marris Consulting

- Introduction
- Le principe de l'organisation pyramide inversée
- Les conditions de réussite de la pyramide inversée
 - La compétence des managers
 - Des membres reconnus
 - Un plan structuré de formation
 - Une communication structurée
 - Un système de reconnaissance
- Conclusion

Marris Consulting





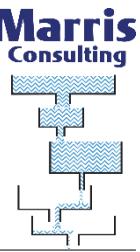
Une communication structurée

© Marris Consulting

- 30 mn de communication mensuelle sur les objectifs et résultat de l'entreprise, la production est stoppée pour communiquer.
- 5 mn de communication en début de chaque équipe.
- Présentation du Hoshin (plan annuel) et déclinaison à tous les niveaux jusqu'au member.
- Une complémentarité organisée entre les activités court terme d'amélioration et les activités moyen et long terme.

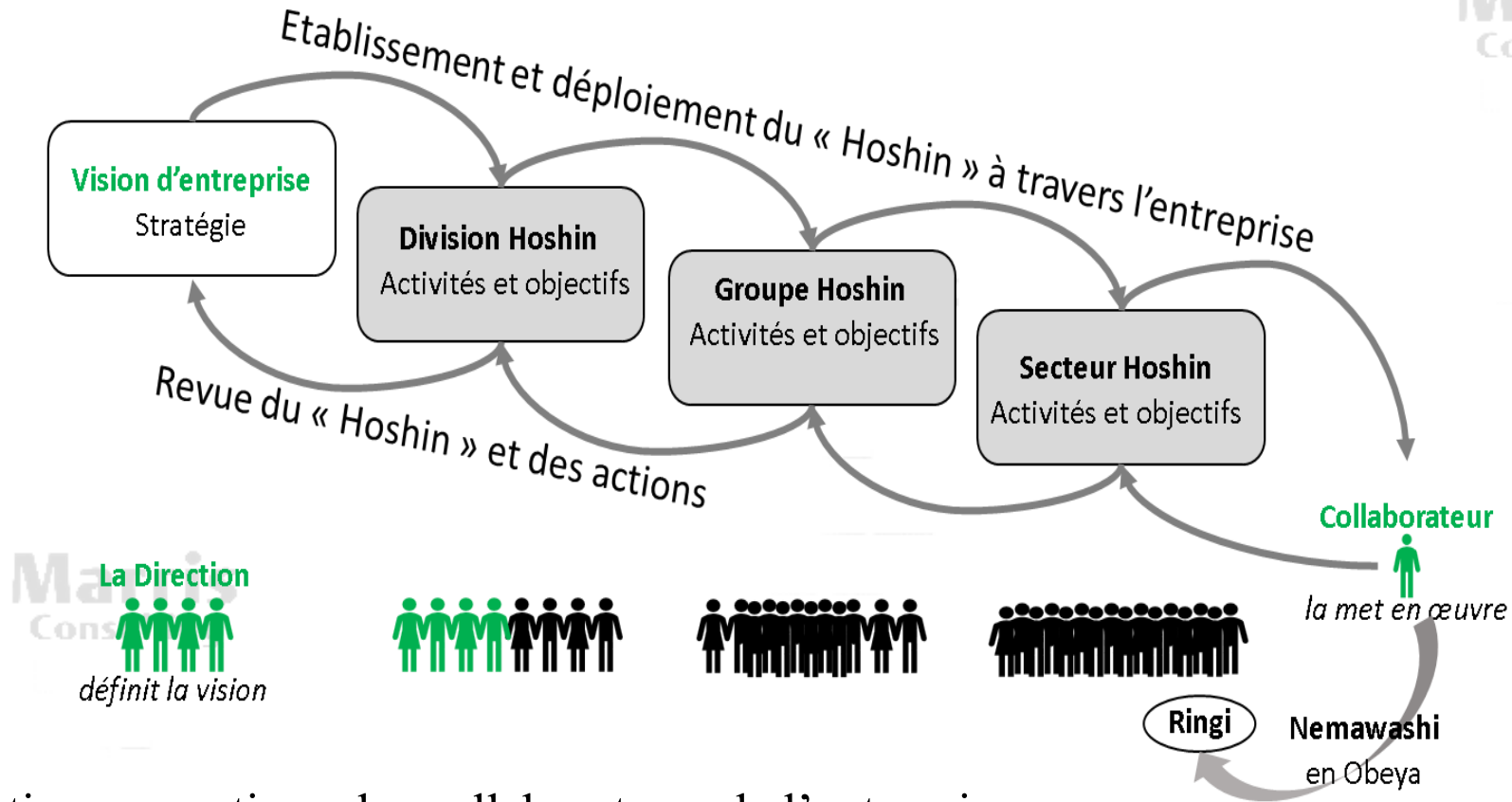
Marris
Consulting





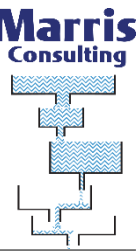
La déclinaison du « Hoshin » à travers l'entreprise

© Marris Consulting



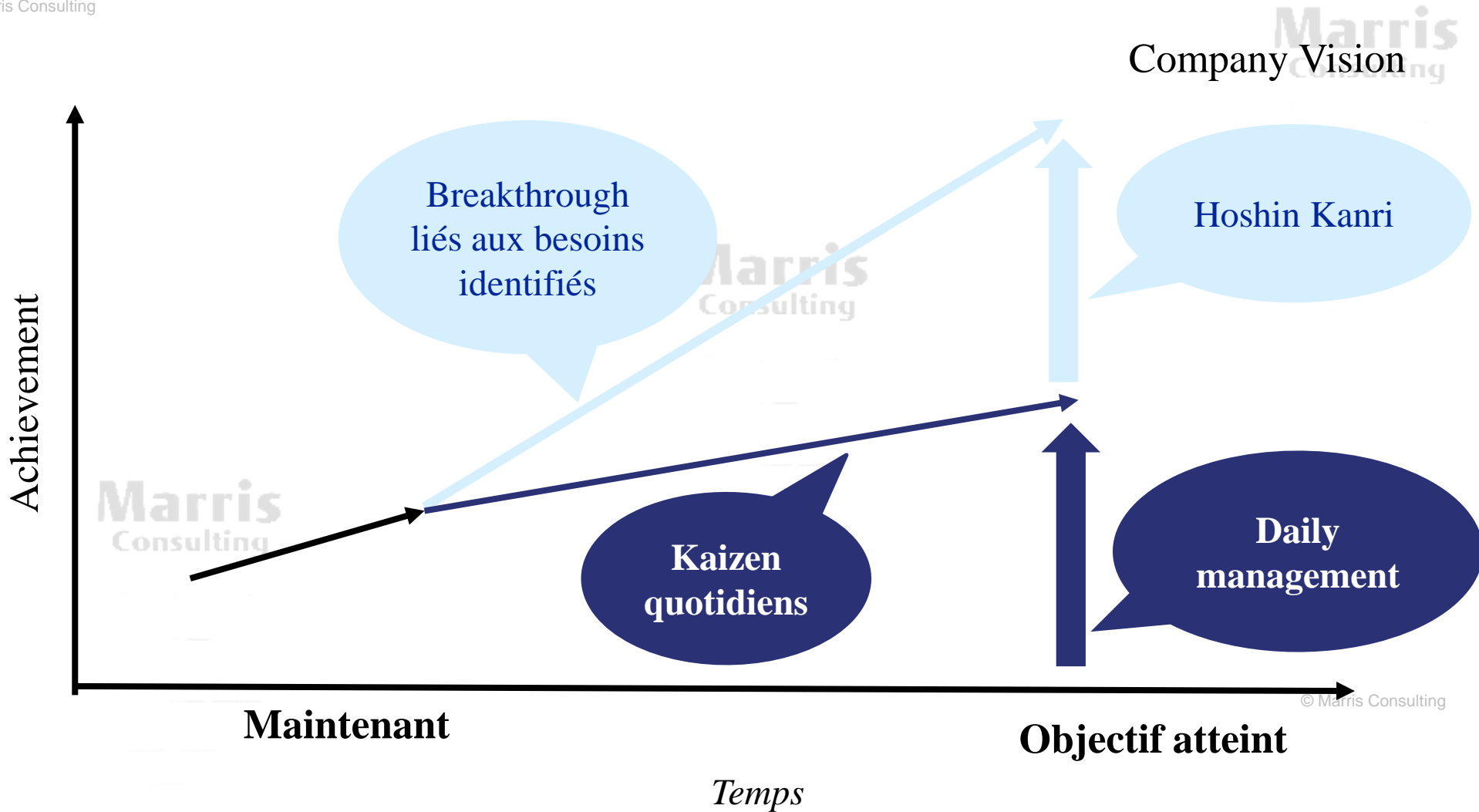
- Evaluation en continue des collaborateurs de l'entreprise.
- Confirmation en continue des demandes d'investissements.

© Marris Consulting



La vision et le rôle du management

© Marris Consulting



Sommaire

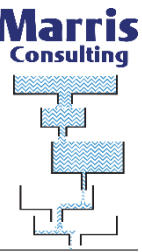
© Marris Consulting

- Introduction
- Le principe de l'organisation pyramide inversée
- Les conditions de réussite de la pyramide inversée
 - La compétence des managers
 - Des membres reconnus
 - Un plan structuré de formation
 - Une communication structurée
 - Un système de reconnaissance
- Conclusion

Marris Consulting

Marris Consulting





Un système de reconnaissance

© Marris Consulting

- Cérémonie QCC.
- Conclusion des chantiers Jishuken et autres.
- Cérémonie Clap.
- Visites sur le terrain des activités des Team leader et de leurs membres les VTL.



Marris
Consulting

© Marris Consulting

Sommaire

© Marris Consulting

- Introduction
- Le principe de l'organisation pyramide inversée
- Les conditions de réussite de la pyramide inversée
 - La compétence des managers
 - Des membres reconnus
 - Un plan structuré de formation
 - Une communication structurée
 - Un système de reconnaissance
- Conclusion

Consulting





Pour aller plus loin : Notre prochaine formation dans nos locaux à Paris

© Marris Consulting



le 30 novembre 2023

*Clés du bon Lean
et pièges du mauvais Lean*
par



**Reynald Debaut-Henocque ex-VP Toyota
& Philip Marris CEO de Marris Consulting**

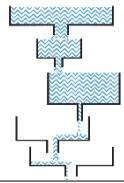


© Marris Consulting

Inscription sur le site **Marris Consulting / Formation**



Questions & Réponses



Sommaire

© Marris Consulting

- Introduction
- Le principe de l'organisation pyramide inversée
- Les conditions de réussite de la pyramide inversée
- Conclusion

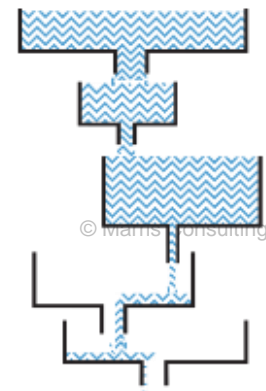
Marris
Consulting

Marris
Consulting

- Annexes

Consulting

Marris
Consulting





Un lexique est disponible (1/4)

© Marris Consulting

Termes	Explications
A3	Approche structurée de résolution de problèmes et d'amélioration continue
AM	Assistant Manager
ANDON	Tableaux lumineux et alertes sonores qui signalent les conditions anormales (travail en retard, problèmes d'équipements, de sécurité, de qualité)
ATS	Audit de Travail Standardisé
CLAPS	Suggestions
CQPM	Certificat de Qualification des Process de Metalurgie
CSD	Christmas ShutDown
DIR	Design Investigation Request
EDP	Executive Development Program
EPKM	European Production Kaizen Meeting
ESD	Estern ShutDown
FDP	Liste des opérations d'un process
FMDS	Floor Management Development System
GENCHI GENBUTSU	Aller à la source pour trouver les faits, les analyser, décider des actions correctives, obtenir le consensus et atteindre les objectifs à notre meilleure vitesse.

© Marris Consulting



Un lexique est disponible (2/4)

© Marris Consulting

Termes	Explications
GL	Group Leader
Handover meeting	Réunion de passation
HEIJUNKA	Les charges de travail également réparties et variétés de produits également réparties.
HENKATENS	Changement
HOSHIN KANRI	Plan annuel
ICHI-NIN-KU	La quantité de travail, la charge de travail ou la capacité qu'un travailleur peut ou devrait accomplir en une journée.
ICT	International Curse Tranfert
IP bars	Berre de support des tableaux de bord
JES	Job Element Sheet
JISHUKEN	Le kaizen approprié par le management.
JOKEN	Plan de contrôle.
KAIZEN	Amélioration Continue
KANABAN	Signal qui déclenche la production ou la livraison du produit, c'est un outil de management visuel.
KECHIKOMI LIST	liste d'activités
KUKURI	une piece : un process
MDC	Management Development Course
MDP	Management Development Program

© Marris Consulting

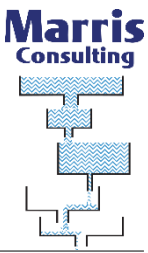


Un lexique est disponible (3/4)

© Marris Consulting

Termes	Explications
MUDA	Gaspillage, ce qui n'ajoute aucune valeur mais qui élève le coût du produit
MURA	Inégalité
MURI	Surcharge
OBEYA	Salle ou plateau dédié à la gestion d'un projet
OJT	On job Training
OPA	Fiabilité équipements
OPR	Fiabilité globale
POKA-YOKE	Anti-erreur
PPM	Piece Par Million
QCC	Quality Control Circle
QCS	Quality Confirmation Shipping
QVT	Qualité de Vie au Travail
RINGI	Demande d'investissement
RYOHI JOKEN	Les conditions de fabrication qui permettent de produire toujours sans défaut ou plan de contrôle
SPM	Supplier Project Management
SQA	Shipping Quality Audit

© Marris Consulting



Un lexique est disponible (4/4)

© Marris Consulting

Termes	Explications
SSD	Summer ShutDown
TAKT TIME	Le rythme du marché reflété dans l'organisation de production
TBP	Toyota Business Practices
TIS	Toyota Instructions Sheet
TL	Team Leader
TMC	Toyota Motor Corporation
TME	Toyota Motor Europe
TMMF	Toyota Motor Manufacturing France
TMMT	Toyota Motor Manufacturing Turkey
TMUK	Toyota Motor UK
TNGA	Toyota New Generation Architecture
TPCA	Toyota PSA Citroen Assembly
VGL	Visites des Groupe Leaders
VTL	Visites des Teams Leaders
YOKOTEN	Transfert d'un kaizen sur d'autres process.
YUCHI MEETING	Enchères meeting : meeting de revue de problèmes entre les membres des équipes projets lors des phases de montage de véhicules

© Marris Consulting



Plus de 300 vidéos : YouTube Channel de Marris Consulting

© Marris Consulting



Marris Consulting
3,79 k abonnés

[PERSONNALISER LA CHAÎNE](#) [GÉRER LES VIDÉOS](#)

Accueil **Vidéos** Playlists Communauté Chaînes À propos

Mises en ligne

TRIER PAR



The 5 Focusing Steps of the Theory of Constraints
81 vues • il y a 6 jours

Projets CAPEX et déménagements industriels...
83 vues • il y a 2 semaines

La Théorie des Contraintes appliquée à la production - ...
99 vues • il y a 3 semaines

Logical Thinking Process Online Course - An...
257 vues • il y a 1 mois

What is a Fever Chart? (Critical Chain Project...
379 vues • il y a 1 mois
Sous-titres

Conférence sur le management de projet par I...
188 vues • il y a 2 mois



SMED Expert comments (Single Minute Exchange of...
6:10

Double your productivity with the Full Kit
4:36

Kanban in Toyota in 2022
212 vues • il y a 3 mois

Carrying costs of inventory - full point of view by Philip...
9:25

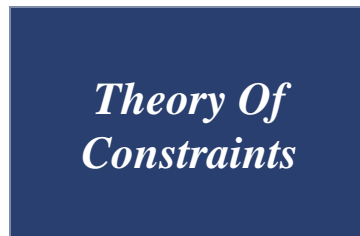
Le SMED - Commentaires experts (Single-Minute...
5:20

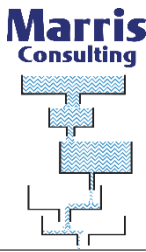
The Management of Quality at Toyota
9:52



Marris Consulting anime de nombreuses formations et conférences chaque année

© Marris Consulting





Restez informés sur la Théorie des Contraintes et son actualité

© Marris Consulting

- 5 sites d'actualité en continu sur la TOC (www.Scoopit.com)
 - Théorie des Contraintes (Français & Anglais)
 - Chaîne Critique (Français & Anglais)
 - TLS: TOC + Lean + Six Sigma (Anglais)
- >300 Vidéos (Chaîne YouTube Marris Consulting)
- Groupes de discussion (LinkedIn) FR & EN
 - Management de Projets par la Chaîne Critique
 - Théorie des Contraintes
 - TLS: TOC, Lean and Six Sigma
- Autres:
 - Twitter, Facebook, etc...





Présentation générale de Marris Consulting

© Marris Consulting

■ Quelques chiffres clés :

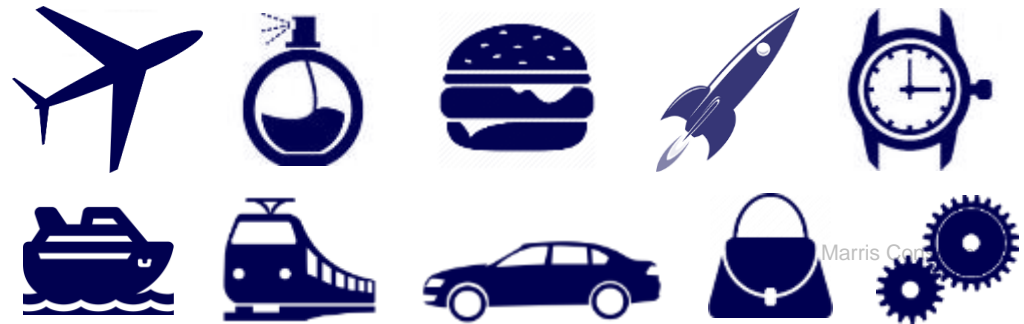
- Une équipe de 15 consultants et son réseau de partenaires.
- Fondée en 2005.
- >40% de notre activité hors de France.
- Plus de 50 conférences et sessions de formation par an sur la performance opérationnelle, la Théorie des Contraintes (TOC), le Lean, Le Management de Projets par la Chaîne Critique (CCPM)...

■ Une expérience de plus de 270 missions de transformation d'entreprises industrielles en France et à l'étranger pour les aider à concevoir, faire, vendre et distribuer leurs produits :

- Voitures, hamburgers, avions, parfums, trains, fusées, équipements industriels, produits pharmaceutiques, puces électroniques, opérations de maintenance de trains et d'avions d'affaire, chips, produits de luxe, produits sidérurgiques, injection plastique, satellites, équipements médicaux, ...

■ Nous sommes viscéralement attachés aux résultats. Des résultats qui dépassent largement les attentes de nos clients et qui sont pérennes.

■ Nous mettons de surcroît un point d'honneur à bâtir un processus d'amélioration continue car nous voulons que nos clients progressent et continuent à progresser des années après notre départ.





Comment nous intervenons en clientèle

© Marris Consulting

- Nous savons que le plus dur consiste à changer les habitudes. En plus de devoir proposer des solutions pertinentes, nous devons changer les comportements individuels et collectifs.
- Nous travaillons avec tous les échelons de l'entreprise, des opérationnels au comité de direction.
- Nous sommes des experts reconnus des démarches d'amélioration des Opérations (Lean, Théorie des Contraintes, Six Sigma, Agile, DDMRP, ...)
- L'une de nos forces est notre compréhension et adaptation aux particularités de nos clients car, chaque entreprise et sa culture sont uniques. Nous concoctons ainsi le bon cocktail de solutions. Nous n'imposons jamais de prétendues bonnes pratiques.
- Nous aimons l'élégance des solutions simples.
- *Simple is beautiful. La simplicité est belle.*



© Marris Consulting



Nous les remercions de leur confiance



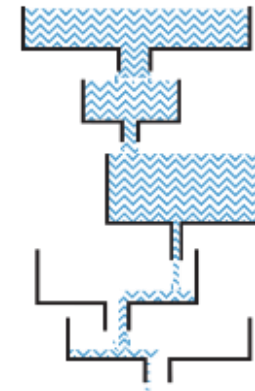


Marris Consulting



Marris Consulting

Marris Consulting



Marris Consulting

Des Usines, des Hommes & des Résultats

Tour Maine Montparnasse

27^{ème} étage

33, avenue du Maine

Paris 75755 Cedex 15

France

Tel. +33 (0) 1 71 19 90 40

www.marris-consulting.com

© Marris Consulting