



VITRINES · le mardi 27 mars 2018

## MICHELIN : une démarche plaçant l'homme au centre des décisions



 Auvergne-  
Rhône-Alpes

L'Alliance Industrie du Futur labellise Michelin pour son projet « Management Autonome de la Performance et du Progrès », une démarche basée sur l'autonomie et la responsabilisation des équipes.

### Le projet « Management Autonome de la Performance et du Progrès » de Michelin, labellisé « Vitrine Industrie du Futur » :

L'entreprise MICHELIN est née en France en 1889. Depuis bientôt 130 ans, le Groupe est engagé dans de nombreuses activités, mettant son sens de l'innovation au service d'une meilleure mobilité des personnes et des marchandises.

Michelin a développé une large gamme de produits et services vendus en France pour les voitures, 4x4 et camionnettes, les Poids-Lourds, les engins de génie civil, les tracteurs et engins agricoles, les deux-roues et même les avions. L'aide à la mobilité passe aussi par une forte présence dans les cartes et guides, avec notamment le célèbre guide MICHELIN.

En France, environ 20 000 personnes travaillent dans l'entreprise. Clermont-Ferrand regroupe l'ensemble des pôles de responsabilités du Groupe, de la zone Europe du Sud et naturellement de la France. A ce titre, l'ensemble des métiers est présent (achats, audit, communication, juridique, finance, environnement, système d'information, supply chain, personnel, qualité, contrôle de gestion, ...). Plus de 3 300 chercheurs sont également rassemblés au centre de recherche et de technologies à Ladoux (Clermont-Ferrand).

15 implantations industrielles réparties sur tout le territoire assurent une part importante de la production du Groupe, notamment sur les produits très technologiques et innovants. Près d'un pneu produit sur deux est exporté, alors que les ventes françaises représentent environ le dixième de ses ventes mondiales. Michelin fabrique en France la plupart de sa gamme de produits, du pneu vélo, au pneu génie-civil, en passant par les pneus véhicules de tourisme, camionnette, poids-lourd, métro, avion, agricole, etc.



## Pourquoi cette labellisation ?

Face à la compétition mondiale accrue et la nécessité d'accélérer les progrès attendus par les clients (diversité et sophistication produits, compétitivité prix, disponibilité immédiate), le Groupe Michelin renforce depuis plus de 10 ans, l'évolution de la performance de ses sites industriels à travers :

- Un système de production basé sur le Lean Manufacturing ;
- La responsabilisation de ses salariés, en particulier en faisant prendre les décisions au juste niveau ;
- Le digital, en exploitant l'ensemble des données de fabrication en vue de permettre la prise de décision de manière la plus décentralisée possible, en ayant à disposition facilement et en temps réel toute l'information pertinente, ainsi que des outils d'analytique avancée.

Un système de fabrication « Lean » optimise les différentes tâches de fabrication en déléguant la responsabilité des décisions au niveau approprié, en particulier les

services fonctionnels qui sont mis à la disposition des services opérationnels pleinement responsabilisés. Résultats :

- Une réduction des tâches à non-valeur ajoutée ;
- Une responsabilisation et une meilleure motivation des équipes, via une optimisation du travail des équipes de production et des équipes support à cette production ;
- Un traitement efficace des problèmes récurrents.

Grâce à la mise en place du projet « Management Autonome de la Performance et du Progrès », Michelin souhaite mobiliser l'ensemble des acteurs, moteurs des transformations qu'ils se sont appropriées. Les stocks et les temps de mise au point des nouveaux produits à fabriquer sont optimisés, de même que l'utilisation des actifs industriels et des coûts industriels plus compétitifs. Il s'agit également de réduire drastiquement des déchets, des retouches et des arrêts non programmés.

Ainsi, les équipes autonomes deviennent capables de définir et de trier les informations pertinentes dont elles ont besoin pour prendre les bonnes décisions. Le management de l'usine (y compris celui des îlots de fabrication) est désormais en horaire administratif alors que les usines tournent 24h/24 et 7j/7. Les équipes en usine ont les moyens d'adapter les marches de fabrication de leur poste ou de traiter les dérives. Elles s'organisent pour traiter les problèmes qui se présentent et les priorisent.

Enfin, une roadmap digitale et une démarche volontariste avec une ossature informatique imposée, structurent l'ensemble du projet. Un système de collecte, de stockage et de gestion des données de fabrication retenues est mis en place et imposé à l'ensemble des usines (permettant les benchmarks entre les différents sites de fabrication). Entre 2017 et 2018, une cinquantaine d'applications ont été et seront développées pour comprendre la valeur ajoutée de la transformation digitale, optimiser les plans d'investissements et organiser le change management.

L'Alliance Industrie du Futur labellise Michelin pour son projet « Management Autonome de la Performance et du Progrès », une démarche basée sur l'autonomie et la responsabilisation des équipes, plaçant ainsi l'homme au centre des décisions. L'introduction des applications digitales se fait au service des personnes travaillant dans les usines. Leur développement est initié dans une dizaine d'usines sous forme de démonstrateurs. Une phase de déploiement suivra dès 2018 au niveau du Groupe.

Documents à télécharger

[↓ DARWIN-ENGIE, LENZE DRIVE SYSTEMS FRANCE, MICHELIN et PELLENC labellisées "Vitrines Industrie du Futur" au salon Global Industrie 2018](#)



Leviers

Nouvelle approche de l'homme au travail. Organisation et management innovants.



Filières

Automobile



## Technologies

Digitalisation de la chaîne de valeurs - Place de l'Homme et interface Homme-Machine