

Que peuvent apprendre les entreprises occidentales de l'industrie ukrainienne ?

15 novembre 2023, 10:48

Pascal Pollet

Comment l'industrie ukrainienne s'adapte à la guerre

Lors de la conférence ELEC2023, Serhii Komberianov, du Lean Institute Ukraine, a partagé quelques précieux enseignements tirés de la transformation de l'industrie ukrainienne, catalysée par la guerre. Quels enseignements les entreprises occidentales peuvent-elles tirer de ce processus ? Nous vous proposons une synthèse de ses principales conclusions.

L'invasion russe a profondément bouleversé l'économie ukrainienne. Dans la foulée, 57 % des entreprises se sont vu contraintes d'interrompre leurs activités et les exportations ont enregistré une baisse spectaculaire de 50 %. En outre, le conflit entraîne la destruction de nombreuses usines, tandis que les sirènes d'alerte antiaérienne constituent la principale cause d'interruption de la production si l'on s'en réfère au Taux de rendement global (OEE). Face à ces formidables défis, bon nombre d'entreprises ukrainiennes se sont engagées sur la voie de l'adaptation et de la résilience.

Ci-après figure une synthèse des cinq leçons essentielles tirées de l'expérience vécue par l'industrie ukrainienne. L'applicabilité universelle de ces leçons est tout à fait remarquable. Non

contentes d’être pertinentes en temps de crise, ces leçons s’appliquent aussi aux entreprises qui opèrent dans des conditions plus routinières et quotidiennes.

Leçon 1 : Les petites équipes décentralisées sont plus performantes que les grandes organisations

Les entreprises ukrainiennes ont découvert que les petites équipes décentralisées étaient plus efficaces que les unités de plus grande envergure. La structuration fréquente de ces équipes autour de gammes de produits plutôt que de processus spécifiques permet à l’entreprise de gagner en agilité et en aptitude à évoluer dans un environnement en mutation rapide. Il s’avère également que la relocalisation de telles usines est une mission plus facile à gérer.

Leçon 2 : Les missions et objectifs modestes l’emportent sur les visées ambitieuses

La poursuite de missions et d’objectifs raisonnables s’est avérée plus viable que celle de visions grandioses. Les missions d’envergure et les objectifs louables sont susceptibles d’intimider, voire de paralyser autrui. L’efficacité de la décomposition de ces objectifs en éléments plus modestes et plus faciles à gérer n’est plus à démontrer quant à la motivation des personnes confrontées à des situations difficiles.

À titre d’exemple, l’Ukraine a appris que guider la population par étapes lors de l’évacuation d’un village s’avérait plus efficace : il est préférable d’inviter d’abord les personnes concernées à regrouper leurs biens, puis à se rendre à la station d’autobus la plus proche, plutôt que de lancer un ordre d’évacuation direct. Ce principe s’applique également aux entreprises. Penchons-nous un instant sur un scénario aux termes duquel les salariés seraient invités à évacuer et à déménager une usine menacée. L’ampleur monumentale de telles tâches pourrait submerger les individus au point d’encourager leur procrastination.

Cet exemple souligne l’importance que revêt la décomposition des visées globales d’une entreprise et de ses objectifs premiers en jalons plus modestes et atteignables pour les individus. Si modeste soit-il, tout objectif atteint représente une petite victoire et contribue à l’avènement d’une nouvelle culture d’entreprise plus productive.

Leçon 3 : Contre-attaque de la formation en cascade (TWI)

L’un des défis les plus urgents auxquels l’industrie est confrontée réside dans la perte significative de personnel expérimenté. Près de 20 % de la main-d’œuvre ukrainienne est enrôlée dans l’armée d’active. De plus, un nombre significatif de personnes ont fui le pays, en particulier les femmes accompagnées d’enfants. En conséquence, l’accélération du développement des compétences est devenue une nécessité impérieuse à laquelle la mise en œuvre du programme de « formation en cascade » (TWI) a permis de répondre. Développé à l’origine aux États-Unis pendant la Seconde Guerre mondiale pour accélérer la formation des ouvrières qui faisaient leur entrée dans l'industrie américaine, le programme TWI englobait plusieurs méthodes, telles que la « Job Instruction Method », laquelle visait à enseigner aux chefs d’atelier les outils de formation les plus efficaces des nouvelles recrues. L’introduction de ce programme en Ukraine s’est traduite par l’obtention de résultats remarquables. Par exemple, une usine est parvenue à ramener de 14 jours à 4 heures à peine la durée d’une période de formation.

Leçon 4 : Toute formation polyvalente favorise la résilience

L’industrie ukrainienne a également reconnu l’importance cruciale d’une formation polyvalente pour relever les défis posés par la dotation en personnel. En s’engageant sur la voie des formations polyvalentes, les entreprises renforcent leur résilience dans l’éventualité d’une perte de personnel possédant des compétences particulières. L'adoption d'une matrice de compétences s’est révélée un outil exceptionnellement efficace quant à la gestion des compétences d'une équipe. Cette observation particulièrement pertinente pour certains groupes spécifiques, tels que les équipes de maintenance, lesquelles se composent essentiellement de salariés masculins susceptibles d'être enrôlés à tout moment.

Leçon 5 : Leadership de qualité et détermination sans faille suffisent à motiver les individus

Enfin, le comportement des dirigeants s’est avéré d’une importance cruciale, car leur véritable caractère se dévoile en temps de guerre. Les chefs d’entreprise qui ont maltraité ou licencié leurs salariés durant les premiers mois difficiles de la guerre ne bénéficient plus de leur soutien. En revanche, les dirigeants qui se sont véritablement souciés du sort de leurs salariés bénéficient à présent de la loyauté d’une main-d’œuvre prête à contribuer volontairement à la reconstruction des usines endommagées. Ce constat met en évidence la leçon cruciale que devraient en tirer les dirigeants : les salariés ont la mémoire longue et leur loyauté est profondément ancrée dans les actions antérieures de leurs dirigeants.

La guerre a également insufflé une mission plus noble dans le cœur des Ukrainiens. Désormais, ils ne travaillent plus exclusivement pour gagner de l’argent, mais pour sauver leur pays. Par conséquent, les gens sont plus motivés et plus disposés à relever de nouveaux défis et à accomplir de nouvelles tâches.

Si vous êtes en quête d’idées neuves pour votre entreprise, participez à notre **Manufacturing Day** organisé le **23 novembre 2023** et laissez-vous gagner par l’inspiration. N’oubliez pas de vous inscrire !

Auteurs



Pascal Pollet