

DÉVELOPPER UNE MAIN-D'ŒUVRE FLEXIBLE. EST-CE POSSIBLE?



Meilleures personnes, meilleure entreprise

*By Marc-André Alary
CEO Unison Workplace Strategies*

Il y a beaucoup de discussions sur le lieu de travail ces derniers temps sur les problèmes d'engagement des employés.

Il semble que toutes les entreprises cherchent à attirer plus de personnes. Cependant, ajouter des personnes à un lieu de travail désengagé n'est pas la meilleure situation. Nous connaissons tous l'impact positif d'une main-d'œuvre motivée sur la satisfaction des clients, l'efficacité et le bien-être des employés. Il existe une solution à ce défi, et quelque chose peut être fait. Il faut de la persévérance et de la patience, car après tout, les gens changent, mais lentement.

Vous l'avez déjà entendu, je sais, mais essayons de parler de solutions et restons simples. Le manque d'engagement des employés est sujet complexe.

Les chiffres varient selon l'endroit où vous voyez ces études, mais environ 70 % de vos employés ne sont pas engagés. Le coût de ce problème est important. Gallup, une société de recherche mondiale, avait un article daté du 14 juin 2022 intitulé; le problème mondial de l'engagement est de 7,8 milliards de dollars. Wow! Un gros problème. C'est le coût monétaire du manque d'engagement. Mais je parie que l'impact non financier de ce problème est probablement beaucoup plus important et plus dommageable à long terme.

Tout d'abord, qu'est-ce qu'un manque d'engagement des employés? Comment pouvez-vous savoir si votre équipe est engagée ou non? Si je posais la question aux dirigeants d'entreprises, il y a de fortes chances que la grande majorité affirmerait que leur équipe est engagée. Alors pourquoi cet écart? Il y a des chances que nous ne sachions pas reconnaître les symptômes de ce problème.

Selon Forbes dans leur article « 12 Signs Your Employee Is Disengaged » daté de 2018 voici les symptômes :

1. *Retrait des personnes.*
2. *Mauvaise communication.*
3. *Changement de la routine.*
4. *Silence.*
5. *Une approche apathique.*
6. *Absentéisme. (Un gros signal)*
7. *Complaisance.*
8. *Une baisse de la qualité du travail; délais manqués.*
9. *Épuisement, cynisme, inefficacité.*
10. *Manque de participation.*
11. *Négativité.*
12. *L'impolitesse.*

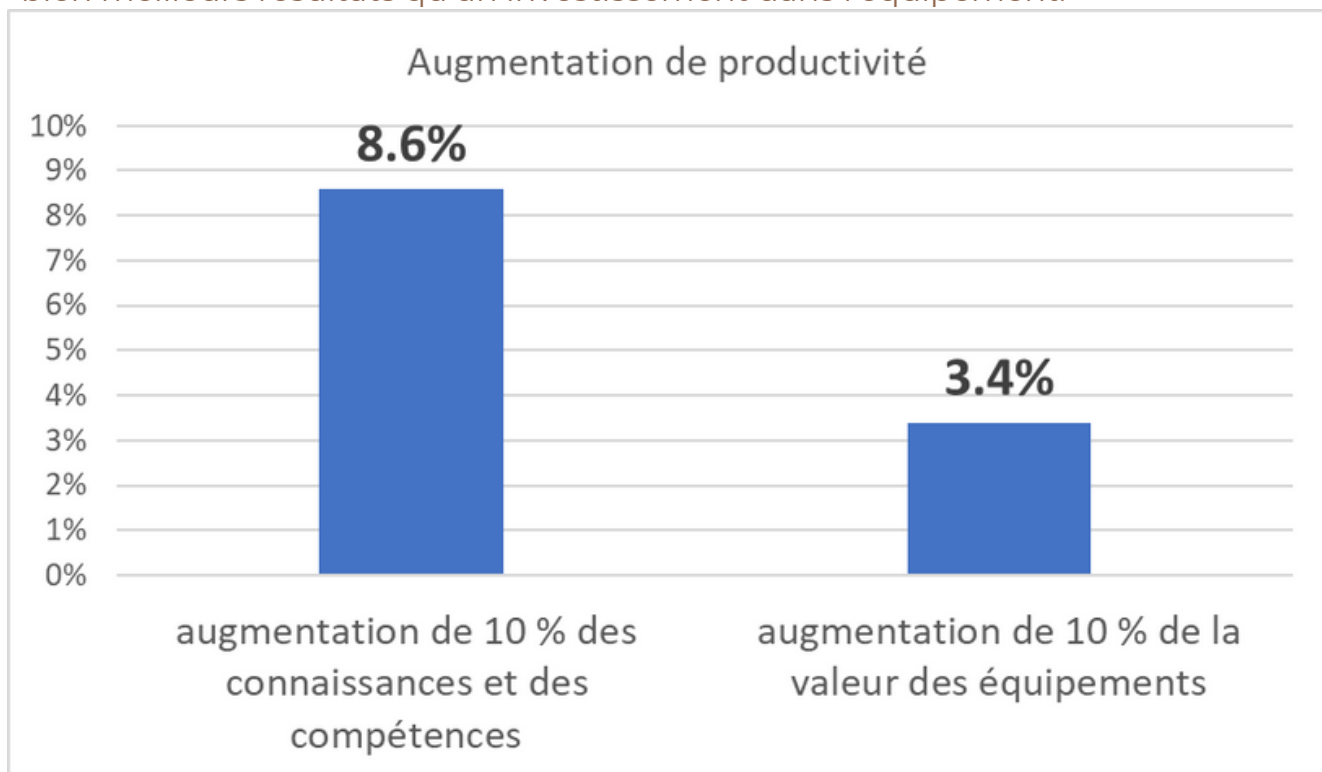
Je suis sûr que vous pouvez reconnaître certains de ces signes dans votre organisation. Maintenant, avant de parler de solution, posons-nous les questions suivantes. Quels sont les moteurs de l'engagement des employés?

Gallup, a pris le temps de répondre à cette question et voici les 5 facteurs clés ;

1. Une raison d'être.
2. Le développement.
3. Un gestionnaire attentionné.
4. Les conversations en milieu de travail.
5. Un accent sur les points forts des individus.

Le développement des employés

Pour ce papier blanc, nous allons nous concentrer sur le développement des employés. Une étude du Centre national sur la qualité de l'éducation de la main-d'œuvre (EQW) a déterminé qu'un investissement dans la formation produit de bien meilleurs résultats qu'un investissement dans l'équipement.



Une étude de 3100 entreprises aux États-Unis a révélé qu'une augmentation de 10 % des connaissances et des compétences entraîne une augmentation de 8,6 % de la productivité, tandis qu'une augmentation de 10 % de la valeur des équipements entraîne une augmentation de la productivité de seulement 3,4 %.

Pensez-y, qu'est-ce qu'une augmentation de productivité de 8,6 % signifie pour vous ?

La main-d'œuvre flexible

Nous pensons qu'une partie de la solution à ce problème réside dans le développement d'une main-d'œuvre flexible. Vous avez probablement entendu parler d'agilité; et bien, je préfère la flexibilité à l'agilité. Voici la définition de flexible selon le dictionnaire en ligne Merriam-Webster; caractérisé par une capacité à s'adapter à des exigences nouvelles, différentes ou changeantes.

Qu'est-ce qu'une main-d'œuvre flexible? C'est du cross-training sur stéroïdes. Question pour vous; qui est le travailleur à valeur ajoutée dans votre environnement? Si je prends le secteur manufacturier, où nous excellons, ce sont les employés de production. Il sera logique que si vous investissez dans leur formation et leur développement, les gains seront importants puisque vous avez la grande majorité de vos travailleurs sur le plancher de production.

Mais que voit-on souvent? Nous investissons dans des leaders (gestionnaires, superviseurs) ce qui est également nécessaire, ou nous certifions par exemple un petit groupe d'employés Lean Six Sigma Ceinture Verte en espérant qu'ils seront capables d'affecter le changement en milieu de travail.

Permettez-moi de faire une analogie pour mettre notre solution en perspective. J'ai regardé la série "Vikings" sur Netflix et je me souviens du bateau appelé le « Viking Longship ». Ils avaient 16 rameurs dans ces bateaux. Alors, imaginez s'ils n'avaient que 4 rameurs, ils seraient encore capables de naviguer, mais ils seraient beaucoup plus difficiles d'y arriver. Si la météo n'était pas favorable, ils auraient beaucoup de mal à continuer à naviguer en toute sécurité. Ainsi, dans une entreprise, sachant que des défis sont aux rendez-vous, si vous avez 50 employés en production et que seulement 10 d'entre eux ont reçu une formation appropriée, pourriez-vous accomplir autant que si tous les employés étaient formés? Nous connaissons tous la réponse à cette question.

C'est ce que nous appelons la création d'une main-d'œuvre flexible. Une main-d'œuvre flexible permet à votre système de fabrication de réagir à la demande des clients. Les employés flexibles sont ceux qui ont la capacité de travailler sur de nombreux postes de travail différents dans une usine de transformation ou fabrication.





Alors, par où commencer à développer une main-d'œuvre flexible.

1. Créez une liste des stations de travail avec leurs rôles et responsabilités
2. Déterminez le niveau d'expérience et connaissances de chaque employé sur chaque station de travail (une matrice de formation aide beaucoup ici)
3. Créez une équipe qui pense « Lean » avec des outils d'amélioration continue tels que :
 - a. Lean 101 (9 formes de gaspillage).
 - b. Organisation du travail (6 s).
 - c. Cartes de flux de valeur.
 - d. Flux continu.
 - e. Système de livraison des matériaux
4. Formez tous vos employés sur toutes les stations de travail, mais commencez tranquillement
 - a. Concentrez-vous sur les stations prioritaires
 - b. Identifiez des champions dans votre équipe qui peuvent devenir des formateurs
5. Standardisez vos pratiques
 - a. Réévaluez le niveau d'expérience et connaissances de l'équipe et célébrez les succès
 - b. Ajoutez vos formations Lean et de flexibilité à l'intégration des nouveaux employés

Une fois équipé de ces nouvelles connaissances, vous auriez réalisé un gain de productivité important si vous aviez mis en œuvre un système qui enseignera aux employés à faire une visite de l'usine, par exemple, ou toute autre structure qui incitera les employés à identifier les opportunités, à les améliorer et à les résoudre.

» Conclusion et résultats

Voilà. Nous sommes convaincus que si vous suivez ces étapes, vous serez en mesure de constituer une main-d'œuvre engagée avec tous les avantages qui en découlent.

Vous demandez si cela en vaut la peine? Et bien que pensez-vous de ses chiffres;

Les entreprises du quartile supérieur en termes d'engagement des employés ont surpassé les unités du quartile inférieur de 10 % en termes d'évaluation des clients, de 22 % en termes de rentabilité et de 21 % en termes de productivité. Les unités de travail du quartile supérieur ont également connu une rotation des employés significativement plus faible (25 % dans les organisations à rotation élevée, 65 % dans les organisations à rotation faible), et moins d'absentéisme (37 %), d'incidents de sécurité (48 %), d'incidents liés à la sécurité des patients (41 %) et défauts de qualité (41 %).

Qu'en pensez-vous?



Ressources:

Developing a Lean Workforce A guide for Human Resources, Plant Managers, and lean coordinators. Chris Harris and Rick Harris

Productivity Press.

What Is Employee Engagement and How Do You Improve It?

<https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx#ite-357473>

12 Signs Your Employee Is Disengaged (And How to Respond)

<https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2018/11/30/12-signs-your-employee-is-disengaging-and-how-to-respond/?sh=6d6d2bb72928>

Employee Engagement Solutions

<https://www.gallup.com/workplace/229424/employee-engagement.aspx>

The World's \$7.8 Trillion Workplace Problem

<https://www.gallup.com/workplace/393497/world-trillion-workplace-problem.aspx>

ABOUT THE AUTHOR



Marc-André Alary

Propriétaire et président de Unison Workplace Strategies, une entreprise du Nouveau-Brunswick.

La mission de Marc-André est d'aider les organisations et leurs employés à apprendre, à grandir en tant qu'individu et à réussir, tout en gardant l'élément humain au premier plan.

Marc-André a complété sa maîtrise en ceinture noire Six Sigma avec une majeure en innovation.

Entraîneur certifié par l'équipe John Maxwell, passionné par la compréhension du comportement humain au travail, il s'affaire sans relâche à la mise en œuvre du concept de santé organisationnelle dans des environnements de production à grande échelle et sur mesure, dans les secteurs de la fabrication et des services.

En d'autres termes, réhumaniser le lieu de travail. Il est un apprenant au service d'apprenants.