



Consultants

**Réussissez et pérennisez
votre démarche
d'amélioration**

Dans un marché global et concurrentiel, les entreprises doivent faire preuve de souplesse, d'adaptation et d'anticipation

Votre croissance / performance est ralentie par :

- La difficulté à servir tous vos Clients dans les temps
- Des **délais** de réaction trop longs
- **Insatisfaction** autant en interne que chez vos Clients
- Beaucoup d'**énergie dépensée**
- **Une organisation et des process** qui n'ont pas suivi les évolutions (croissance, acquisition, nouveaux produits ou services, ...)
- Une **stagnation**, parfois une dégradation de vos indicateurs
- Une équipe qui s'essouffle
- Des priorités qui changent régulièrement



Les marges se réduisent et les solutions n'apparaissent pas clairement.

Toutes les entreprises disposent de "niches" de progrès...

Ces niches sont d'immenses potentiels :

- De gains de productivité
- D'économie
- D'optimisation de l'organisation
- Pour « retrouver » du temps, de l'espace, des idées

Des progrès, vous en avez déjà fait ...

- Mais les retours en arrière sont fréquents (culture, histoire, management, ...)
- Les gains n'apparaissent pas clairement
- Les équipes sont peu/pas impliqués
- Une certaine méfiance a pu s'installer...

Vous recherchez la manière de faire qui vous permettra de progresser, sans retour en arrière possible, et ainsi accroître la performance de votre entreprise ?

Vous avez entendu parler du LEAN, de l'Excellence Opérationnelle ou avez déjà entamé une démarche ... ?

Amélioration continue



Respect des individus



*« Nous obtenons des résultats excellents en manageant des gens normaux dans des processus excellents »
- Shigeo Shingo*

VOUS AVEZ DIT LEAN ?

Le Lean ou l'Excellence Opérationnelle repose sur des principes fondamentaux :

- Déterminer ce qui crée ou pas de la valeur pour le client
- Supprimer toutes les actions sans valeur ajoutée
- Impliquer l'ensemble des collaborateurs
- Identifier toutes les étapes du projet de transformation
- Arrêter tout ce qui fonctionne mal en identifiant rapidement l'origine du problème et le traiter rapidement
- Favoriser l'écoulement des flux (de production ou de service) et passer d'une logique de flux « poussés » à flux « tirés »



Valeur ajoutée : Ce que le client est prêt à payer pour obtenir la satisfaction de son besoin.

Voir le Lean...

- *comme une opportunité de réduire les coûts très rapidement*
- *comme une simple boîte à outils pour mener des chantiers d'amélioration sans vision, sans objectifs précis,...souvent sans associer suffisamment les collaborateurs et l'ensemble des composantes de l'organisation*

...amène inévitablement à un essoufflement et le projet s'éteint...

Une entreprise Lean a intégré les valeurs suivantes :

- Écouter et respecter les collaborateurs associés à cette transformation
- Utiliser toutes les capacités des collaborateurs
- Donner l'autorité et la responsabilité aux collaborateurs qui réalisent le travail
- Accompagner les collaborateurs avec un management de la performance au quotidien
- Assurer la mise en œuvre des actions identifiées



Ces valeurs sont le gage du succès et de la pérennité de la démarche.

QU'EST-CE QU'UNE ENTREPRISE LEAN ?

Sur les Flux :

- Les principaux gaspillages sont éliminés (attentes, stocks, re-travail, ...)
- Les espaces sont organisés, propres, optimisés
- Les flux sont simplifiés et fluides
- Les flux sont tirés par les commandes et lissés
- Les produits/services sont à forte valeur ajoutée, reconnus par les clients



Sur les postes :

- Les standards sont visibles, clairs et performants
- Les conditions de travail sont optimisées (ergonomie des postes)
- Les équipements / matériels sont optimisés
- La répartition de la charge entre les postes est équilibrée



QU'EST-CE QU'UNE ENTREPRISE LEAN ?

Au niveau des équipes :

- Les objectifs et les résultats sont partagés
- Les collaborateurs sont reconnus
- Les équipes sont impliquées, motivées, actives dans l'amélioration
- La polyvalence / polycompétence est renforcée

Au niveau du Management :

- Les responsabilités sont claires et partagées
- Les informations sont partagées, visibles, accessibles
- Le pilotage de la performance est actif et anticipatif à tous les niveaux
- Les chantiers et actions d'amélioration sont efficaces
- Les indicateurs SQDC sont au « vert »



LES GAINS ATTENDUS D'UNE DÉMARCHE LEAN



Sécurité



Qualité



Délais



Coût



Management



**Développement des
collaborateurs**



Valeur client



Standards



**Résolution de
problèmes**

LE LEAN : UN PROJET QUI ASSOCIE TOUS LES ACTEURS DE L'ENTREPRISE

- Aller vers **l'amélioration continue** et tendre vers **l'Excellence Opérationnelle** prend tout son sens à travers un projet de transformation :
 - Définir ses objectifs et ses ambitions
 - S'appuyer sur une méthode éprouvée de mise en œuvre en ayant une vision à court & moyen termes
 - Travailler selon une roadmap précise permettant d'atteindre vos objectifs
 - Mesurer les progrès et les gains réalisés
- Aucune réussite n'est possible sans l'engagement de l'entreprise au plus haut niveau
- Un projet relayé par la suite dans les services et les ateliers, quotidiennement, par le management de proximité



Le Lean n'est pas un projet limité dans le temps

MAIS DES QUESTIONS SE POSENT



QUE FAUT-IL POUR RÉUSSIR ?

Lancer simultanément une démarche Top Down (vision long terme) avec une démarche Bottom Up (résultats rapides)

Top Down (Direction)

- Une volonté stratégique (vision à 2/3 ans)
- Un projet partagé par tous
 - Un chef de projet
 - Des objectifs clairs
- Une communication claire et régulière
- Un pilotage régulier
- Un leadership actif et visible
- Provoquer et encourager les bons comportements

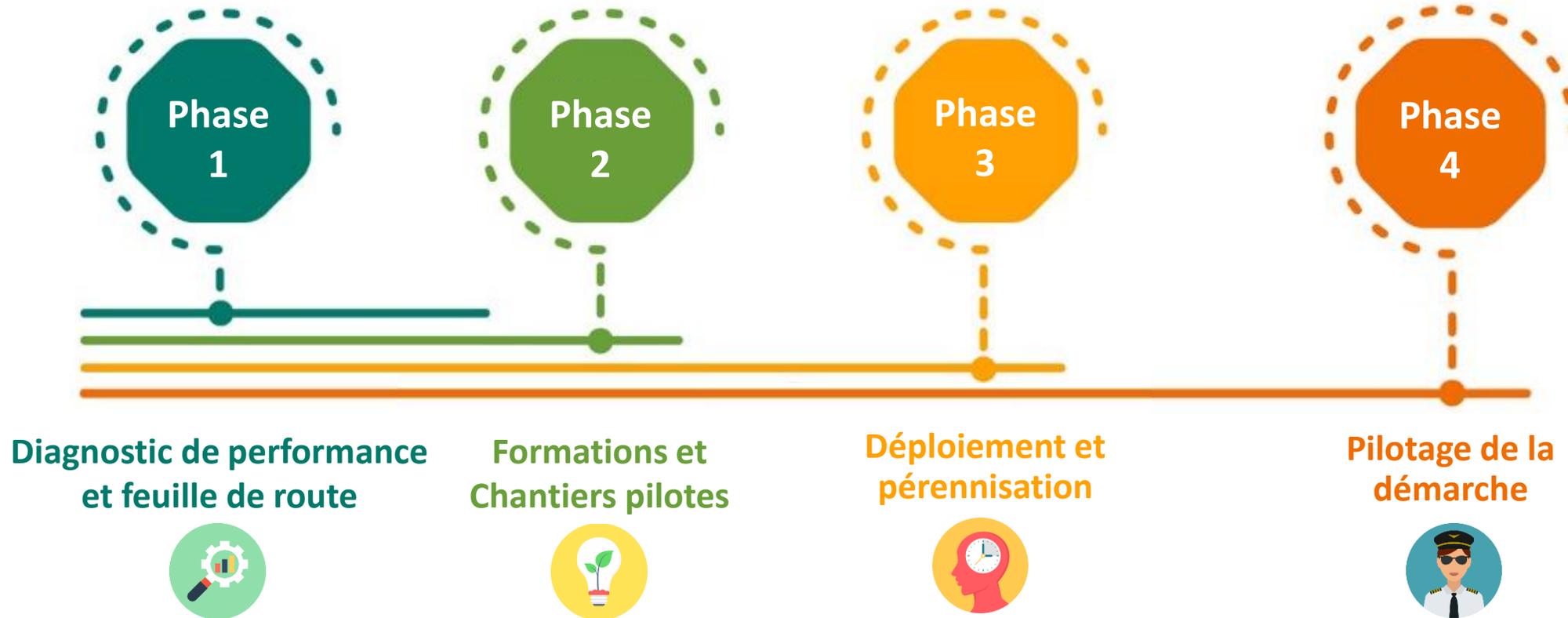


Bottom Up (le "terrain")

- Place à l'action !
- À partir de chantiers simples et concrets
- Une définition des standards pour progresser
- Un pilotage à partir d'indicateurs
- En impliquant l'ensemble des intervenants
- Et en formant les référents

Seule une implication forte des équipes « terrain » et de son management direct garantiront la pérennité de la démarche

UNE DÉMARCHE. 4 PHASES.



Une démarche de Lean Management est une démarche de long terme avec des résultats court terme

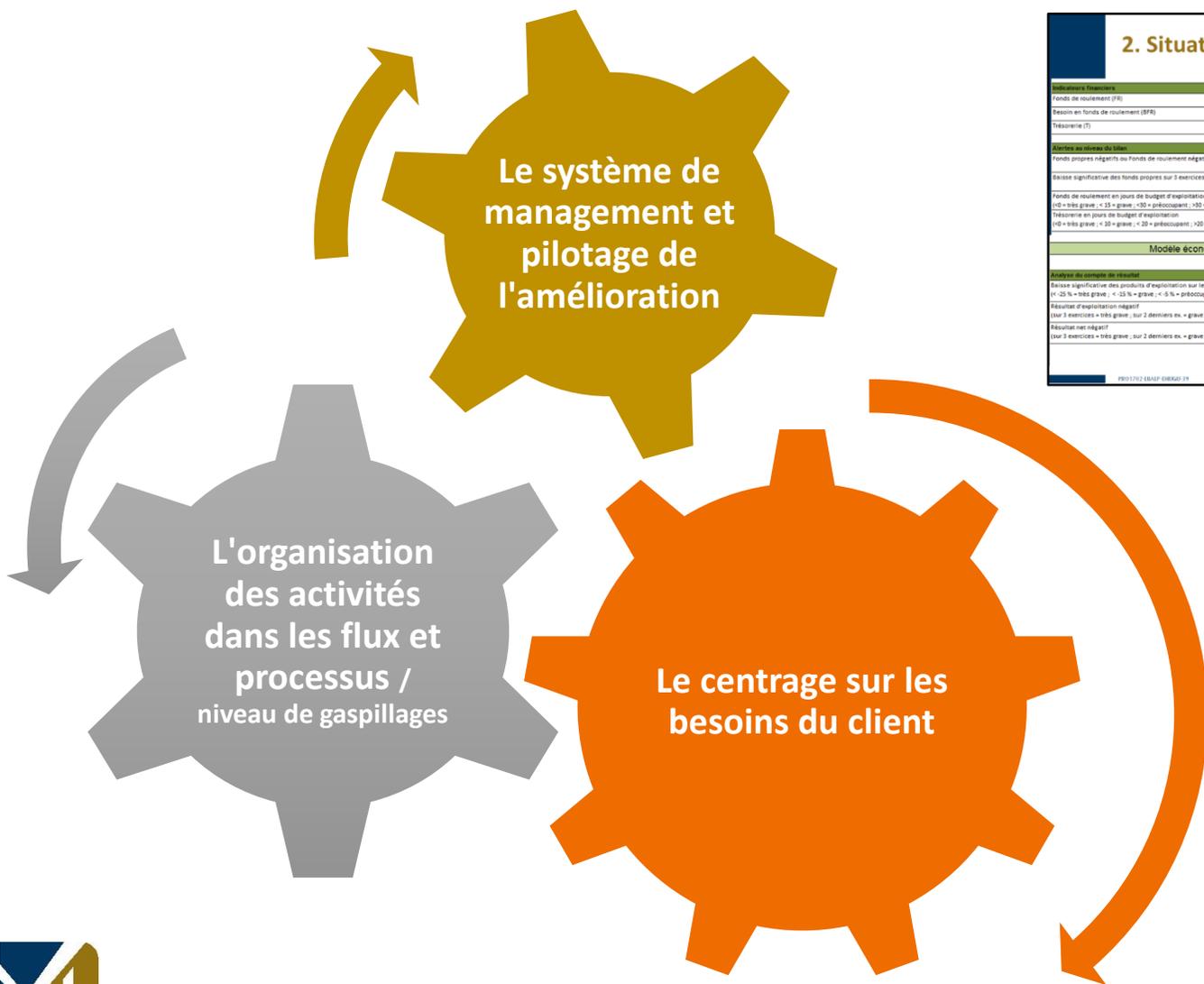
PHASE 1 : DIAGNOSTIC DE PERFORMANCE ET FEUILLE DE ROUTE



Diagnostic de performance et feuille de route

- Cette évaluation n'est pas un jugement. C'est un constat objectif basé sur des chiffres, des entretiens et des observations
- Permet de disposer d'un socle factuel permettant de décider des actions prioritaires puis de proposer une feuille de route sur plusieurs mois
- Identifie et chiffre les améliorations
- Les résultats sont partagés avec le Comité de Direction, le management intermédiaire et les équipes concernées ...
- Permet d'aligner l'ensemble des équipes sur le travail à faire
- Sa réalisation repose sur un travail collaboratif

Le diagnostic est le préalable indispensable à la démarche



2. Situation actuelle – Diag flash Finance

| Indicateurs financiers | 2014 | 2015 | 2016 |
|-----------------------------------|------------|------------|------------|
| Fonds de roulement (FR) | 11 741 167 | 13 362 648 | 12 804 980 |
| Écart en fonds de roulement (EFR) | 9 646 472 | 11 139 755 | 11 254 873 |
| Traçabilité (T) | 2 094 716 | 2 223 193 | 1 549 587 |

Cartes au niveau du bilan

| Indicateur | OK |
|--|----|
| Fonds propres négatifs ou Fonds de roulement négatif sur le dernier exercice | OK |
| Baisse significative des fonds propres sur 3 exercices (30 %) | OK |
| Fonds de roulement en jours de budget d'exploitation (0 = très grave, < 15 = grave, < 30 = préoccupant, > 30 = OK) | OK |
| Traçabilité en jours de budget d'exploitation (0 = très grave, < 10 = grave, < 20 = préoccupant, > 20 = OK) | OK |

Modèle économique

| Indicateur | OK |
|---|-------------|
| Revue significative des produits d'exploitation sur les 2 derniers exercices (0 = 25% = très grave, < 10% = grave, < 5% = préoccupant, > 5% = OK) | OK |
| Résultat d'exploitation négatif (sur 3 exercices = très grave, sur 2 derniers ex. = grave, sur dernier ex. = préoccupant) | Préoccupant |
| Résultat net négatif (sur 3 exercices = très grave, sur 2 derniers ex. = grave, sur dernier ex. = préoccupant) | Très grave |

Graphique: Évolution des fonds de roulement (FR) et de la trésorerie (T) de 2014 à 2016.

2. Situation actuelle – Bilan

SYSTEME DE PRIOTAGE MANAGERIAL

8. Comment les problèmes remontent-ils et sont-ils traités (en production – services supports) ?

FINANCE

1. Les orientations choisies conduisent-elles à une optimisation du BFR ?

MANAGEMENT VISUEL

2. Le pilotage de la performance est-il réalisé au moyen d'indicateurs de pilotage partagés ?

TRANSVERSALITE

7. Les services/départements sont-ils ciblés pour l'optimisation des flux et l'optimisation globale ?

CULTURE D'ENTREPRISE

6. L'entreprise dispose-t-elle d'une forte culture d'entreprise ? Les collaborateurs ont-ils un fort sentiment d'appartenance ?

ADAPTABILITE

5. Comment les changements sont-ils acceptés par l'ensemble des collaborateurs ?

OUTILS AMELIORATION CONTINUE

3. Comment les outils de FAC sont-ils mis en oeuvre dans le cadre de l'exécution de la stratégie ?

2. Situation actuelle – Maturité Pilotage

Maturité faible | 1 2 3 4 5 | Maturité importante

- Tour de terrain: 2
- Révisés et Mirog visuel: 1
- TOP 5, 15: 3
- Indicateurs consolidés: 2
- Résolution de problèmes et plans d'actions: 2

■ Pas ou peu de culture de la mesure, de telle sorte qu'il semble difficile de piloter la performance des activités au quotidien. Beaucoup de « supervision passive » pour les managers de proximité et peu de supervision active (cf Animation à Intervalles Courts).

■ Un manque d'anticipation/visibilité de la charge associé à un surplus de stock entraîne les équipes à déplacer les équipements aux grés des productions



ELABORATION D'UNE FEUILLE DE ROUTE

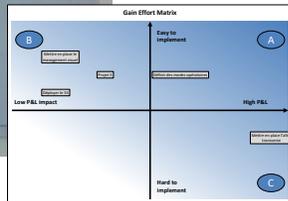
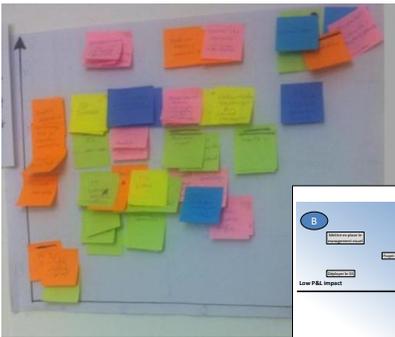
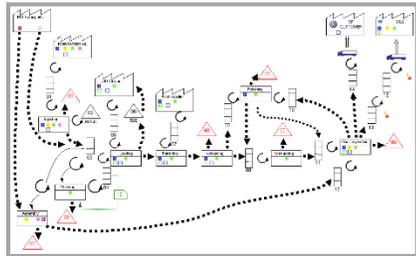
Objectifs : définir le planning précis des chantiers à très court terme et à un horizon de 1 an

Que faut-il faire ?

26 actions proposées par l'équipe de pilotage du site

Actions par secteur concerné

- Global Exploitation
- Tous
- Injection
- Amont
- Qualité
- Siège
- Casiers
- Sorties
- Maintenance



Matrice effort-impact

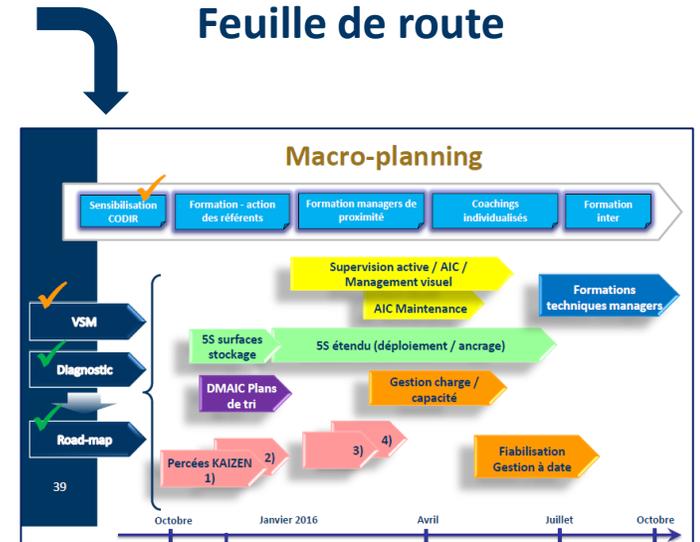
Estimation des bénéfices

Résultats attendus

Nature des résultats attendus pour 13 actions prioritaires

| THEME > Sujets | Impact | | | | Résultats chiffrables |
|--|--------|---|---|---|---|
| | S | Q | D | C | |
| RE-CALER, FORMALISER et PARTAGER LES STANDARDS | x | x | x | x | |
| > Injection | | | | | 5 à 6% de productivité, soit 150 à 180 K€ /an |
| > Tri manuel | | | | | |
| > Réception | | | | | |
| OPTIMISER, FLUIDIFIER et STANDARDISER certaines activités | x | x | x | x | |
| > Gestion des sorties | | | | | Env. 8% de productivité, soit 130 K€ /an |
| > Déchargement | | | | | |
| RESPONSABILISER LE TERRAIN dans le PILOTAGE PAR LA PERFORMANCE SQDC | x | x | x | x | |
| > AIC à chaque niveau de pilotage (REX / RA / RE / terrain) | | | | | Env. 5% de productivité globale soit 300 K€ /an |
| > AIC Service Technique | | | | | |
| MEILLEURE UTILISATION DES SURFACES | | | | | |
| > SS espaces de stockage | | | | x | En partie relié aux précédents |
| > Ré-affectation des surfaces vs. nouveaux volumes à intégrer | | | | x | |
| EVOLUTION ET AMELIORATION METHODES DE TRAVAIL | | | | | |
| > Pilotage charge vs. capacité | x | | | | A estimer |
| > Performance des plans de tri | | x | x | x | |
| > Exigences du métier actuel de la logistique (formation) | | x | x | x | |
| > Gestion de stock « à date » | | x | x | | |

Feuille de route

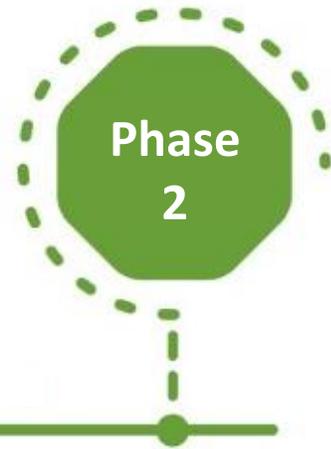


KAIZEN « Standardisation »

| | | |
|---|---|------------------------------------|
| Secteurs | Trieur, Tri manuel, Réception | |
| Thème | Maîtriser le processus selon des standards optimaux | |
| Enjeu principal | Rendement MOD → capacité (volume) | |
| Enjeux associés | Sécurité (mauvais mouvements), Qualité (éviter des erreurs) | |
| POTENTIAL D'AMELIORATION ESTIMABLE : | | Valorisation estimée (k€) : |
| 1) Injection : 5% | | 110 k€/an |
| 2) Tri manuel : 6% | | 66 k€/an |
| 3) Réception : A estimer | | A estimer |
| COMMENT : | | Quand : |
| > Re-caler les standards opératoires | | 1) Injection : octobre 2015 |
| > Mettre en œuvre des relevés de management visuel et d'animation permettant de suivre le respect des standards | | 2) Réception : février 2016 |
| > Créer des supports de formation permettant de partager les bonnes pratiques | | 3) Tri manuel : mars 2016 |
| Mode d'action et outils : percée Kaizen simple / complexe | | Pilotes : |
| | | EL+MP/EL+GD/EL+GA |
| Equipe : 3 à 5 opérateurs, le formateur, 1 ou 2 RE, 1RA | | |



PHASE 2 : FORMATIONS ET CHANTIERS PILOTES



Formation et chantiers pilotes

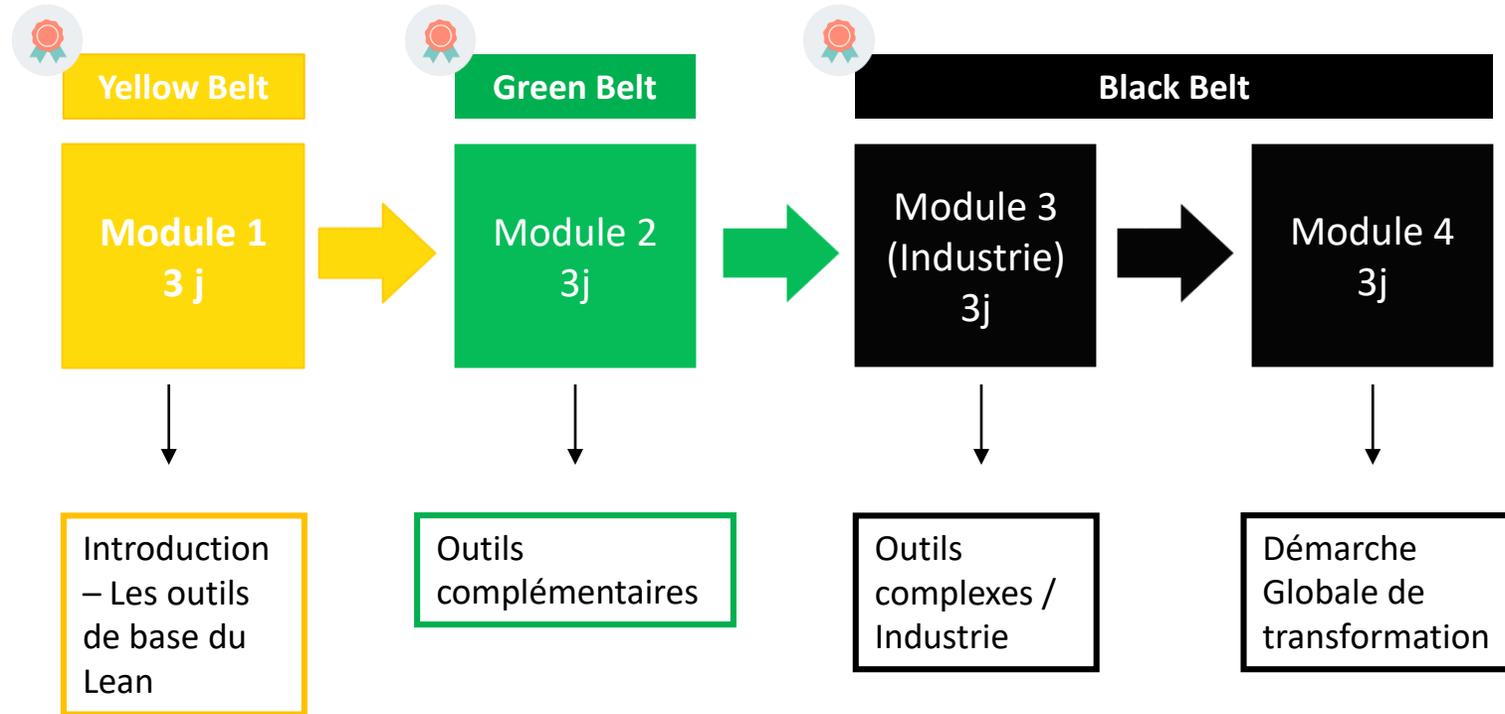
Chantiers pilotes Lean



Être acteur de son propre changement permet de réduire de façon importante la résistance au changement

- Lancer les chantiers pilotes en utilisant le bon « outil »
 - 5S, AIC, résolution de problèmes, VSM, SMED, kaizen, TPM, AMDEC, optimisation & équilibrage du flux, ...
- Définir des standards
- « Caler » les progrès réalisés et piloter avec rigueur et sans faille (AIC)
- « Profiter » du projet pilote pour finaliser la formation des référents
- Créer la boîte à outils pour sécuriser le déploiement

CYCLE DE FORMATION LEAN



Pour pouvoir devenir autonome et mener des chantiers complémentaires

PHASE 3 : DÉPLOIEMENT ET PÉRENNISATION



Déploiement et pérennisation

- Suivre la roadmap définie en cohérence avec la stratégie
- Piloter, suivre et animer le projet avec rigueur
- Former et coacher les relais internes
- Généraliser et déployer les premiers chantiers
- Déployer l'AIC (Supervision Active)
- Définir et respecter les standards
- Piloter au quotidien et conduire les projets de changement avec les bons acteurs et les méthodes adaptées

Déployer la démarche dans les structures et les instances managériales, en cohérence avec le projet d'entreprise

PHASE 4 : PILOTAGE DE LA DÉMARCHE



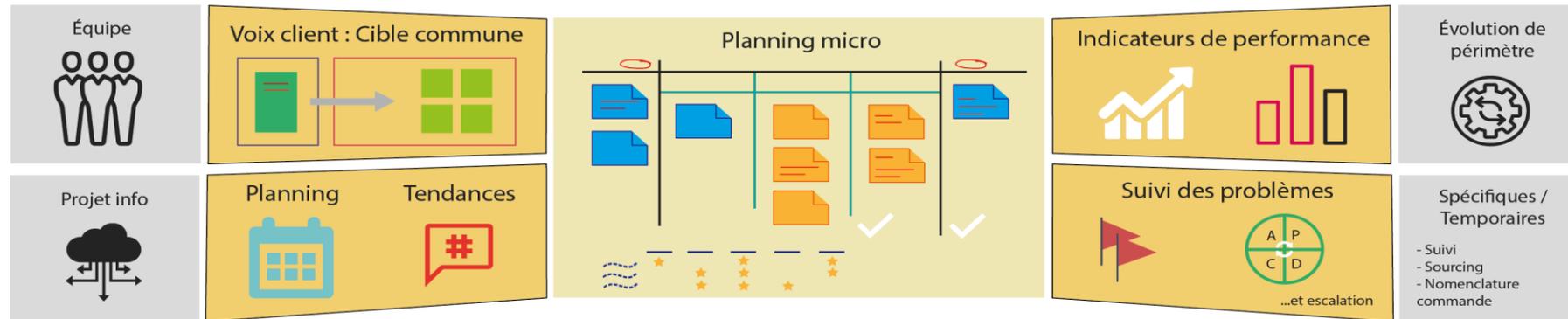
**Pilotage de la
démarche**

- Constitution et mise en route des comités de pilotage de la démarche
- Conception des supports et des modalités de reporting et de suivi des chantiers / projets engagés
- Définition du tableau de bord de la démarche
- Conduite du changement

Piloter la démarche et suivre la feuille de route définie en cohérence avec la stratégie

PHASE 4 : PILOTAGE DE LA DÉMARCHE LEAN

Objectif :
Piloter l'avancement des projets, suivre les gains, allouer les ressources, valider les phases clés des projets



- Suivre la feuille de route définie en cohérence avec la stratégie
- Piloter, suivre et animer le projet avec rigueur
- Revue des chantiers, freins, difficultés, risques, ...
- Besoins en formation, communication, ...
- Consolidation des gains



ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT DANS UN PROJET LEAN



- Savoir gérer la communication
- Savoir être clair dans ses propos
- Savoir organiser des objectifs
- Savoir gérer humainement des projets
- Savoir identifier les bons niveaux de changement pour les accompagner



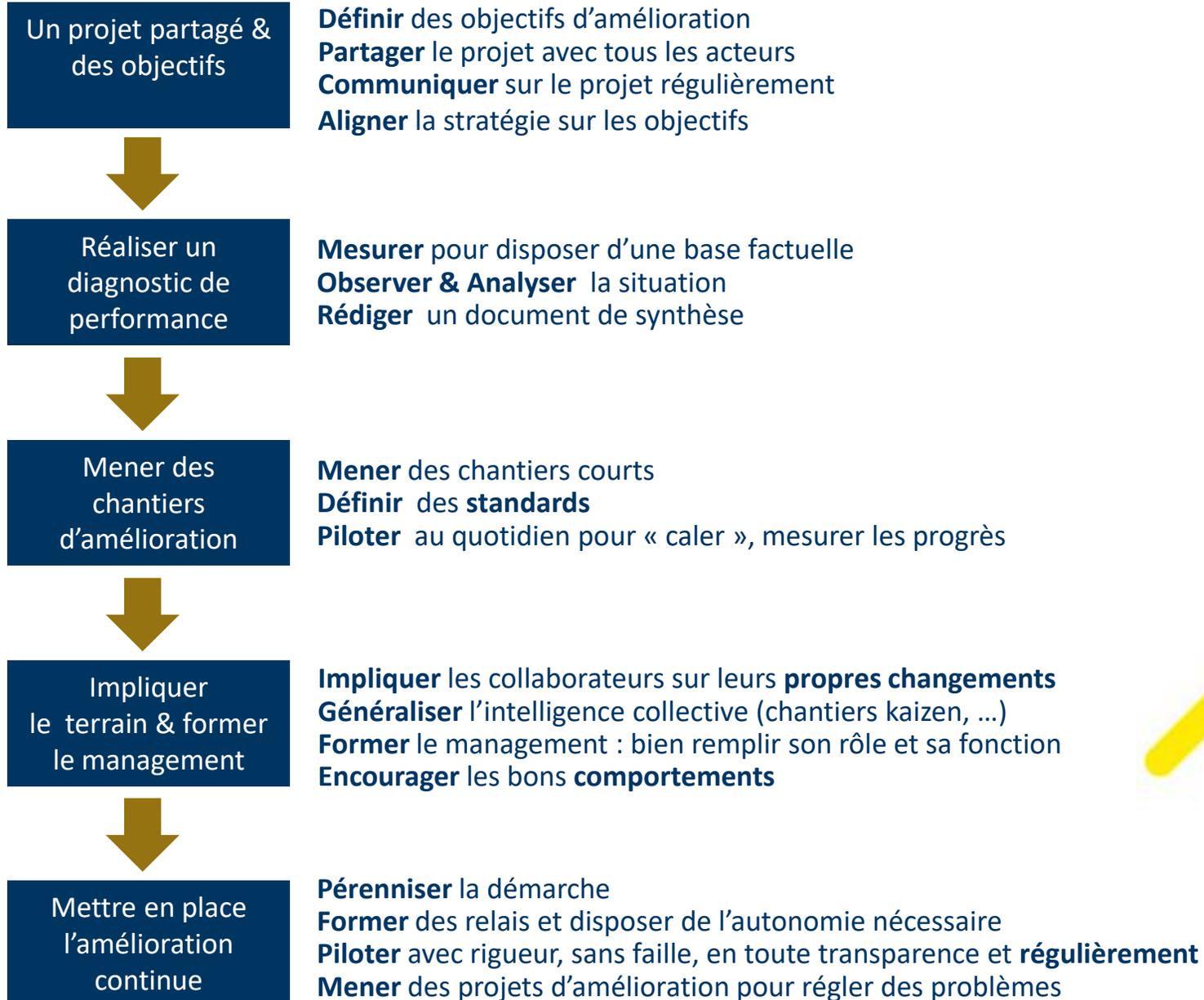
Enjeux de l'accompagnement du changement dans l'EO

Animation et communication dans l'EO

Implication et valorisation dans les chantiers Kaizen

Plan de conduite du changement et évaluation des progrès

RÉUSSIR UNE TRANSFORMATION LEAN PÉRENNE





Consultants

Merci de votre attention et à bientôt !



Retrouvez toute notre offre sur www.xl-consultants.com