



Consultants

**Démarche d'Excellence
Opérationnelle Groupe**

1. ENJEUX, LEVIERS ET FEUILLE DE ROUTE DE LA DÉMARCHE EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE GROUPE (DEOG)

Les axes de la performance

➤ Pour assurer sa compétitivité et sa pérennité, une entreprise doit :

- Développer ses performances **plus rapidement** que la concurrence
- Transformer son fonctionnement avec des méthodes et outils innovants
- Créer de la valeur pour développer **la satisfaction client**
- Optimiser les coûts et les capitaux engagés
- S'appuyer sur la **Richesse Humaine de ses collaborateurs**



Vous souhaitez engager une démarche d'Excellence Opérationnelle afin de répondre à ces enjeux ?

1. ENJEUX, LEVIERS ET FEUILLE DE ROUTE DE LA DÉMARCHE EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE GROUPE (DEOG)

Les leviers d'action

- Mobiliser l'équipe de direction et dynamiser la démarche de transformation
- Installer un réseau de compétences « Lean »
- Avoir de la visibilité sur les principaux axes d'amélioration
- Mener des chantiers à gains rapides
- Développer la capacité des managers à piloter la performance et animer les équipes
- Impliquer les collaborateurs, favoriser l'adhésion
- Développer une culture terrain de l'amélioration continue et de la performance



Accompagner le changement durablement pour pérenniser les gains

MAIS DES QUESTIONS SE POSENT ...



1. ENJEUX, LEVIERS ET FEUILLE DE ROUTE DE LA DÉMARCHE EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE GROUPE (DEOG)

Les conditions du succès :
Une vision globale et des actions locales

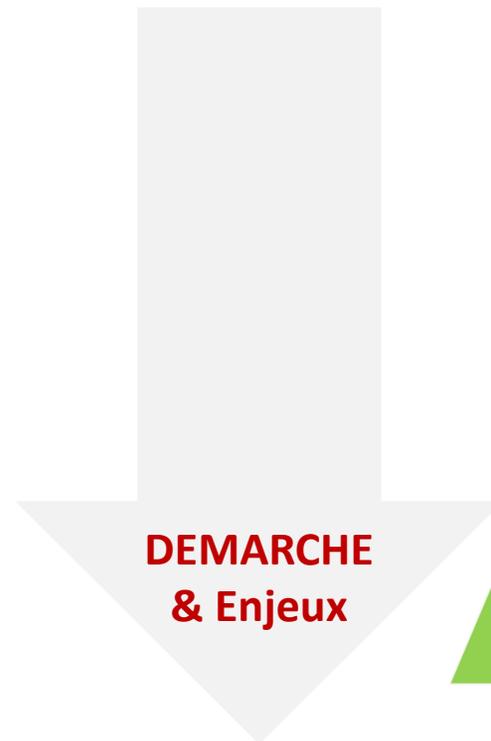
➤ L'approche descendante :

- Commence par l'engagement de la Direction
- Imprégnation culturelle progressive (plusieurs années)
- Passe surtout par la hiérarchie
- Formation avant l'action

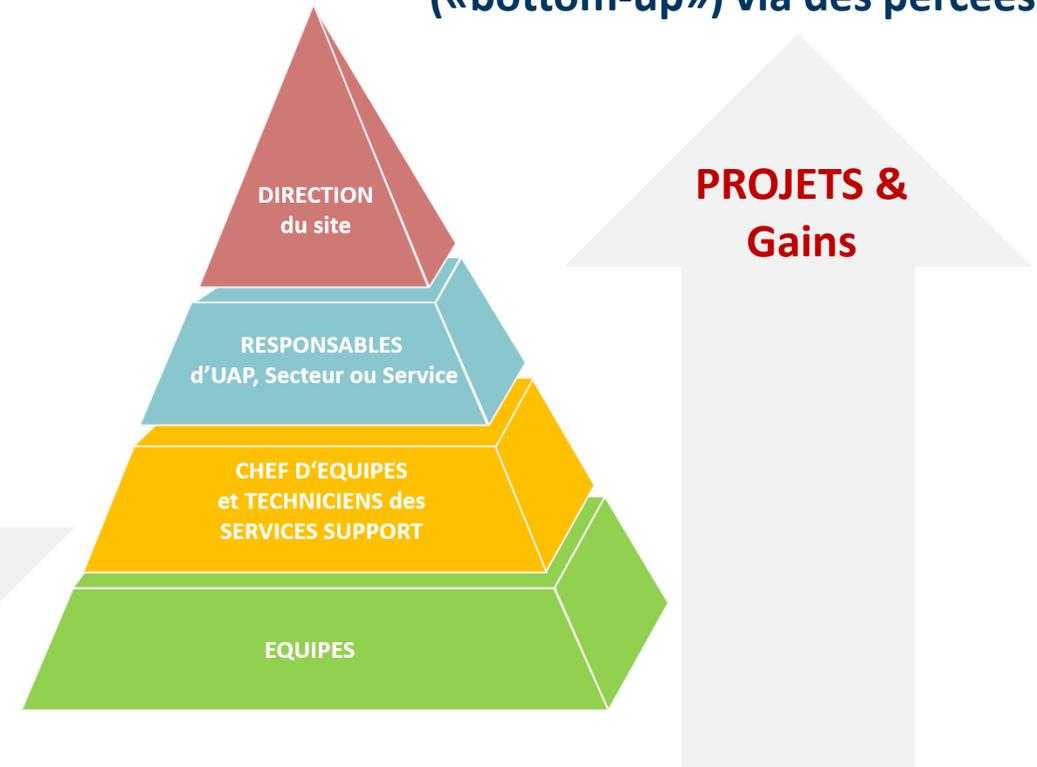
➤ L'approche ascendante :

- Des chantiers et/ou des projets réussis
- Des gains rapides (quelques mois)
- Passe surtout par des opérationnels convaincus et des experts fonctionnels
- Formation-action

**Approche descendante
(«Top Down»)**

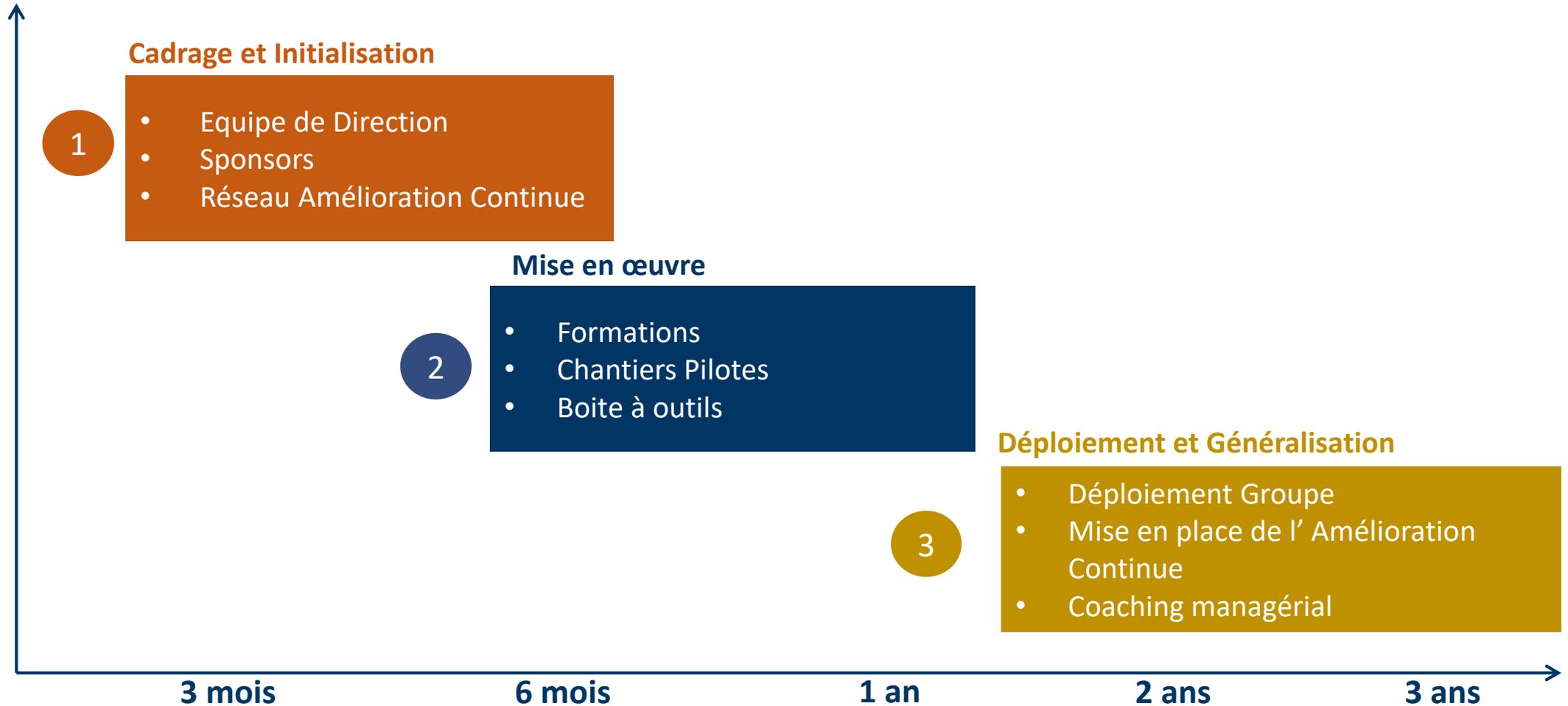


**Approche ascendante
(«bottom-up») via des percées**



DÉMARCHE D'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE : ROAD MAP

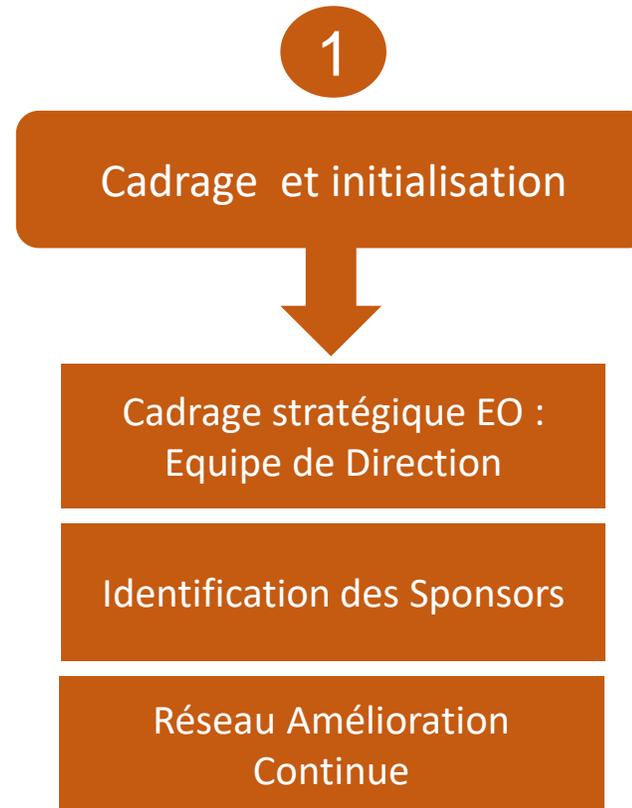
Pilotage et accompagnement du changement de la démarche EO



2. CADRAGE ET INITIALISATION DE LA DÉMARCHE : PHASE 1

Objectifs de la phase :

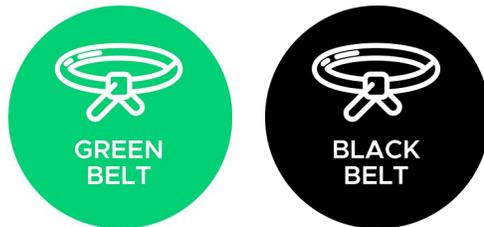
- Aligner l'équipe de Direction sur les orientations de la Démarche EO Groupe (DEOG)
- Structurer la démarche (Choix du ou des site(s) pilotes, Phases, Compétences clés, plan de formation...)
- Identifier les Sponsors et le réseau de compétences Amélioration Continue



2. CADRAGE ET INITIALISATION DE LA DÉMARCHE : PHASE 1

Identifier et impliquer les « Sponsors » dans la démarche EO

- Ils ont l'autorité sur leur périmètre d'action : chef de département, directeur de site ...
- Ils sont les promoteurs de l'EO au sein de leur entité
- Ils sont responsables de l'avancement des chantiers et des gains associés
- Ils sont appuyés par un Black Belt Lean et/ou Lean six Sigma et une équipe de Green Belt



Exemple de missions des Sponsors

- Définir les enjeux et les axes d'amélioration sur son site, sa direction, son département
- Organiser / piloter le diagnostic EO sur son périmètre
- S'assurer de la disponibilité des BB et GB
- Valider les chantiers et projets à engager
- Allouer les ressources pour mener les chantiers d'amélioration (formations, opérationnels, supports...)
- Valider les résultats des chantiers et des projets
- S'assurer de la mise en place des plans d'actions ainsi que de l'atteinte et du maintien des gains
- S'assurer de l'intégration de la culture de l'amélioration continue sur son périmètre

La formation de « sponsors de la démarche EO » est prévue dans la démarche (en phase 2)

3. MISE EN OEUVRE ET MONTÉE EN COMPÉTENCES : PHASE 2



Objectifs de la phase :

- Positionner les sponsors dans leur fonction de Leadership de la Démarche EO
- Impliquer les compétences Lean dans les sites pilotes
- Etablir les standards Groupes de la DEOG

2

Mise en œuvre

Accompagnement des BB
Lean sur les chantiers Pilotes

Formation ligne managériale
des Sponsors aux resp.
locaux

Boite à outils spécifique et
standards de production

3. MISE EN ŒUVRE ET MONTÉE EN COMPÉTENCES : PHASE 2



Formation des Sponsors et managers

- Des formations sur mesure pour les sponsors de la Démarche Excellence Opérationnelle et les managers opérationnels

- Une sensibilisation pour les collaborateurs

Exemple d'agenda de la formation Sponsor :

- Introduction et tour de table
- Les enjeux de l'EO au sein du Groupe
- La démarche EO : étapes, avancement, résultats
- Mise en situation sur une étude de cas d'optimisation des flux
- Déployer la DEO : rôles et responsabilités du Sponsor
- Conditions de réussite et risques
- L'accompagnement du changement dans la démarche EO
- Bilan et conclusion

Exemple d'agenda pour la collaborateurs :

- Introduction et tour de table
- Les enjeux de l'EO au sein du Groupe et pour mon entité
- L'avancement au sein de mon entité, les actions prévues
- Mon rôle dans la démarche EO
- Suite et actions à engager

3. MISE EN ŒUVRE ET MONTÉE EN COMPÉTENCES : PHASE 2

Accompagnement des BB Lean sur un diagnostic Pilote

- Dans le cadre de leur formation, les Black Belt Lean :
 - Participent à un diagnostic sur le ou les sites pilotes en utilisant les outils vus en formation (fin du module 1)
 - Établissent les axes d'amélioration à court et moyen terme et la feuille de route des futurs chantiers d'amélioration

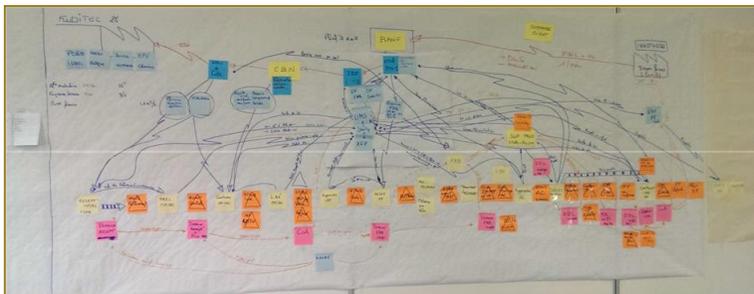
Voix du Client
Flux
Pilotage opérationnel

3 axes

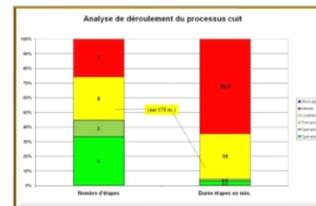
Diagnostic EO

- Un préalable à la démarche EO
- Un constat objectif, non un jugement
- Des entretiens, analyses et observations
- Un travail collaboratif
- Des résultats partagés
- Un socle factuel pour identifier les premiers chantiers

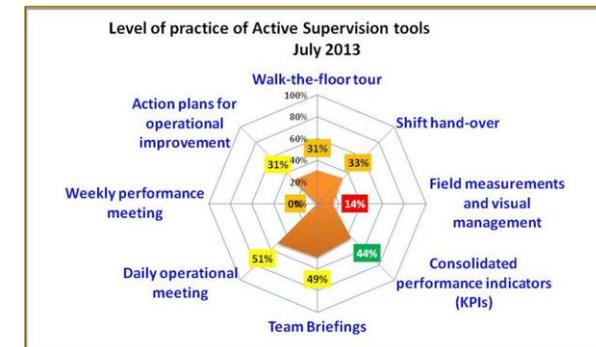
Cartographie des flux de création de valeur (VSM)



Analyse VA/NVA



Analyse des pratiques managériales



3. MISE EN OEUVRE ET MONTÉE EN COMPÉTENCES : PHASE 2

Participation des BB aux Chantiers Pilotes

- Dans le cadre de leur formation, les Black Belt :
 - engagent et animent des chantiers d'amélioration sur les sites pilotes
 - Valorisent les premiers résultats et communiquent sur les succès obtenus
- En inter session, des chantiers pilotes sont préparés et animés par les Black Belt, coachés par les consultants d'XL Consultants.

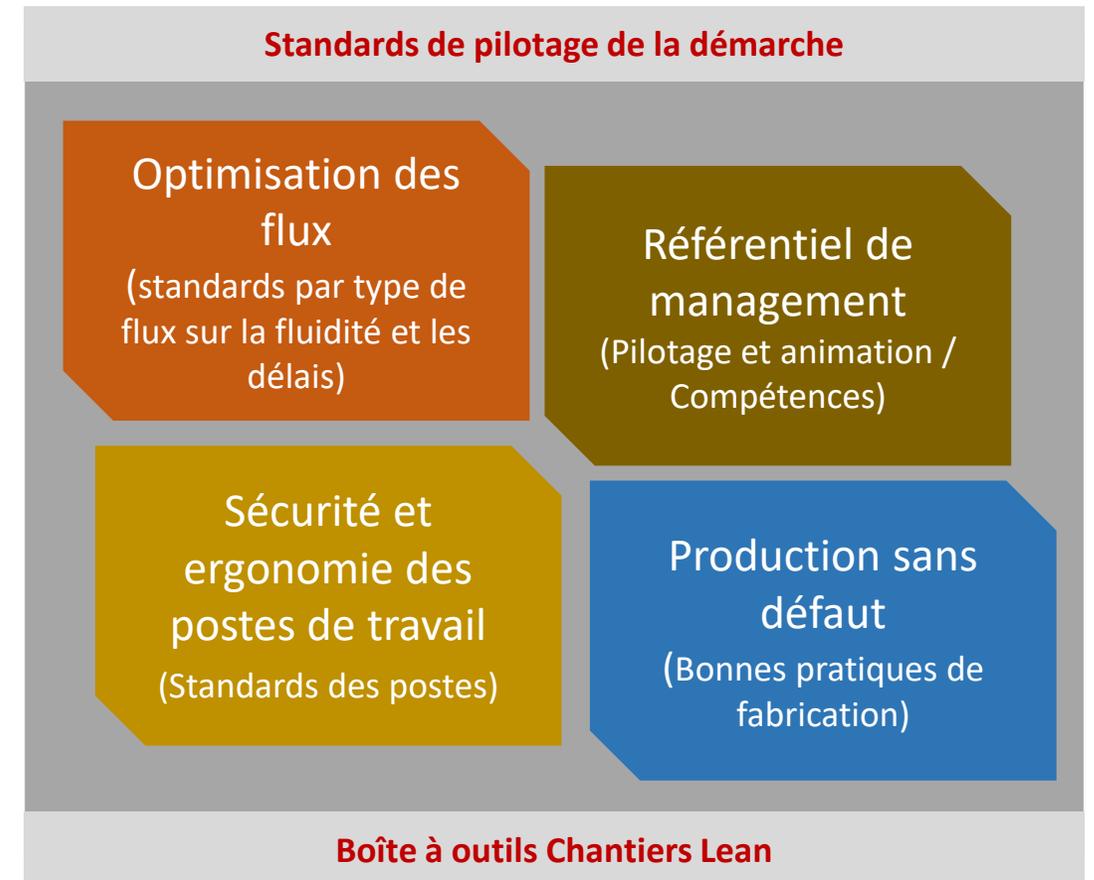


Les outils et méthodes vus en formation sont ainsi directement mis en application par les Black Belt

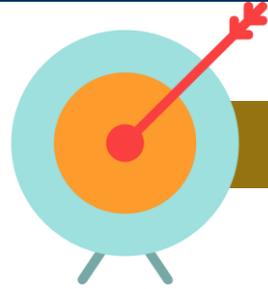
3. MISE EN OEUVRE ET MONTÉE EN COMPÉTENCES : PHASE 2

Boîte à outils spécifique et standards de production

- Des standards internes sur les flux, les produits, les postes, le management...généralisés
- Une boîte à outils des chantiers Lean à mener sur sites
- Des standards de pilotage et d'animation de la démarche au niveau global et local
- Capitalisation sous la responsabilité des BB et du Responsable EO



4. DÉPLOIEMENT ET GÉNÉRALISATION : PHASE 3



Objectifs de la phase :

- Développer les chantiers Lean ou projets L6S (DMAIC) au sein des Directions
- Coacher les chantiers et les BB
- Installer la culture de l'amélioration continue et du pilotage de la performance

3

Déploiement et généralisation

Coaching des chantiers Lean

Coaching des projets Lean Six Sigma (DMAIC)

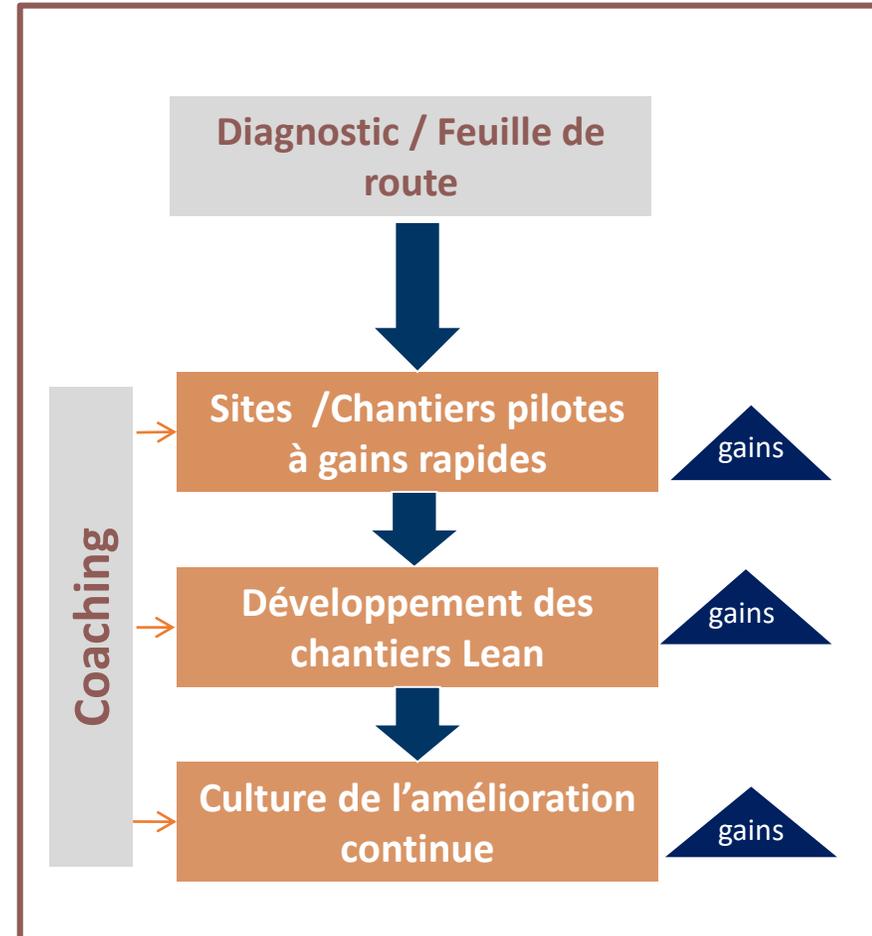
Coaching managérial

4. DÉPLOIEMENT ET GÉNÉRALISATION : PHASE 3



Coaching des chantiers Lean et/ou L6S

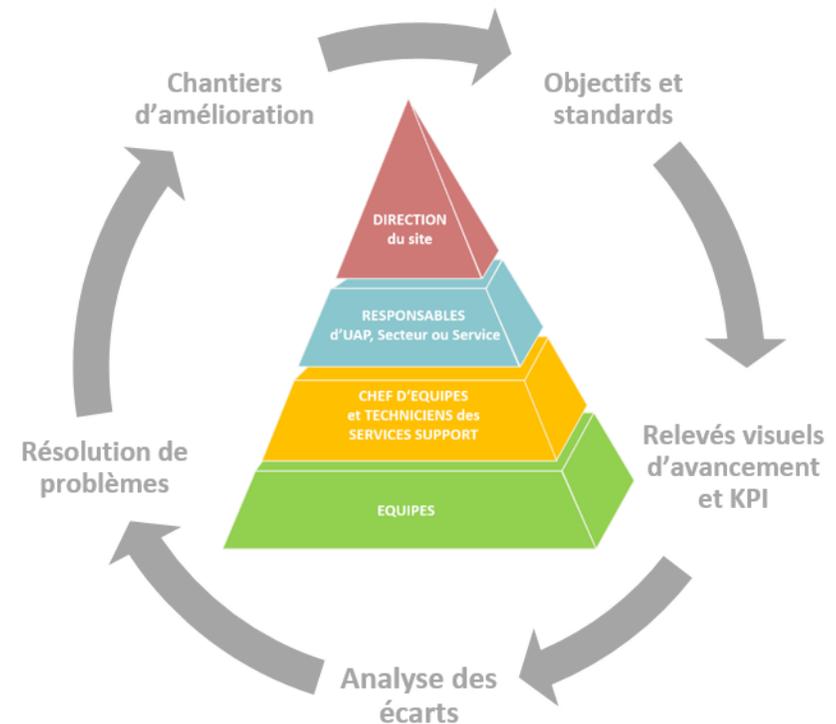
- Cadrage des chantiers
- Accompagnement des BB et GB sur les chantiers Lean ou DMAIC
- Appui sur les méthodes et outils
- Point d'étape sur le chantier et recadrage éventuel
- Coaching managérial sur l'animation à intervalle court (AIC)
- Coaching des Sponsors sur la mobilisation des équipes



4. DÉPLOIEMENT ET GÉNÉRALISATION : PHASE 3

Coaching Managérial

- Le mode d'animation fondée sur le Management Visuel, les Rituels de Management et la Résolution de problèmes permettra de :
- Définir et mieux comprendre les priorités
 - Mettre en place un système orienté « terrain »
 - Mettre les Hommes au cœur de la performance
 - Créer de nouveaux leviers de motivation des équipes
 - Créer une structure dynamique améliorant les interactions entre les services
 - Avoir une vision à moyen et long terme de l'activité
 - Suivre systématiquement les leviers de performance
 - Améliorer la performance globale



et ainsi de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue

5. LE PILOTAGE ET L'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT DANS LA DEOG



Objectifs du pilotage démarche :

- Lancer le Comité de pilotage EO
- Concevoir et mettre en œuvre les supports de communication et de sensibilisation sur la démarche EO afin de fédérer l'ensemble des collaborateurs
- Identifier les chantiers
- Piloter l'avancement et les gains
- Animer le réseau EO en interne

Pilotage et accompagnement du changement

Comité de pilotage Excellence Opérationnelle

Communication Démarche EO

Réunions du réseau

Accompagnement du changement

5. LE PILOTAGE ET L'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT DANS LA DEOG

Formation « Accompagnement du changement dans la démarche Lean » :



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

5. LE PILOTAGE ET L'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT DANS LA DEOG

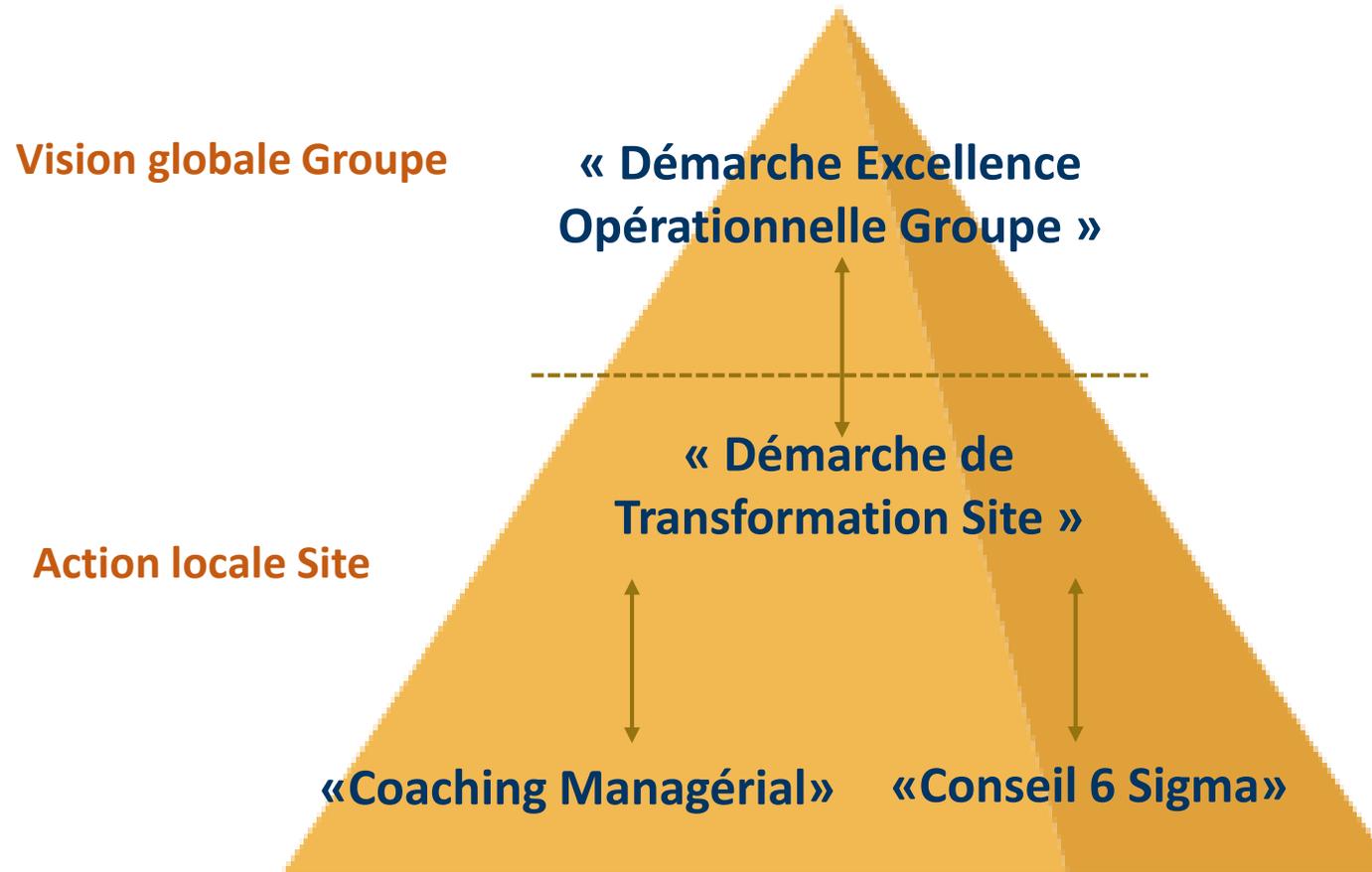
Réunions du réseau Amélioration Continue

- Journée d'intégration des BB/GB Lean et/ou Lean 6 Sigma
- Définition lettres de mission avec la RH
- Suivi des chantiers en réunion régulière avec les BB Lean ou Lean 6 Sigma
- Définition et suivi des actions communes (boite à outils Lean..)
- Mutualisation et partage d'expériences



L'ACCOMPAGNEMENT D'XL CONSULTANTS : UNE OFFRE GLOBALE CONSEIL COHÉRENTE ET « MODULABLE »

Cadrer, Structurer et déployer une DEO sur du multi-sites.





Consultants

Merci de votre attention et à bientôt !



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