



## Diagnostic de performance (SI, Finance, RH, Digital, Innovation)

Animée par :

Éric Huguerre, Directeur associé, Black Belt Lean

Cabinet de Conseil & de Formation, spécialisé dans les **démarches d'amélioration des performances** et la mise en œuvre terrain.

## XL CONSULTANTS



**Des consultants ayant 10 à 15 ans d'expérience terrain.**

3 000 clients accompagnés  
5 000 projets réalisés

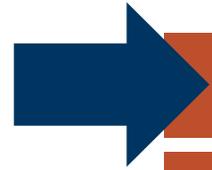
## XL FORMATION



**Une pédagogie opérationnelle et des stages certifiants.**

10 000 stagiaires formés  
75 formations proposées

“ L'avenir se fait ensemble. Le progrès dépend d'une constante remise en cause de ses certitudes et d'une volonté de changement pour atteindre la culture de la performance et l'Excellence Opérationnelle. ”



1	Contexte
2	Introduction Lean Management
3	Comment s'y prendre ?
4	Une démarche. 4 phases
5	Rôle du diagnostic dans la démarche
6	Le diagnostic de performance
7	Et après ?
8	Questions / réponses

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

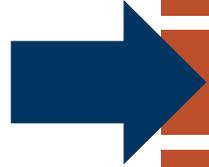
**Votre croissance / performance est ralentie par :**

- La difficulté à servir tous vos Clients dans les temps
- Des **délais** de réaction trop longs
- Une **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.**

1	Contexte
2	Introduction Lean Management
3	Comment s'y prendre ?
4	Une démarche. 4 phases
5	Rôle du diagnostic dans la démarche
6	Le diagnostic de performance
7	Et après ?
8	Questions / réponses



**Amélioration continue**



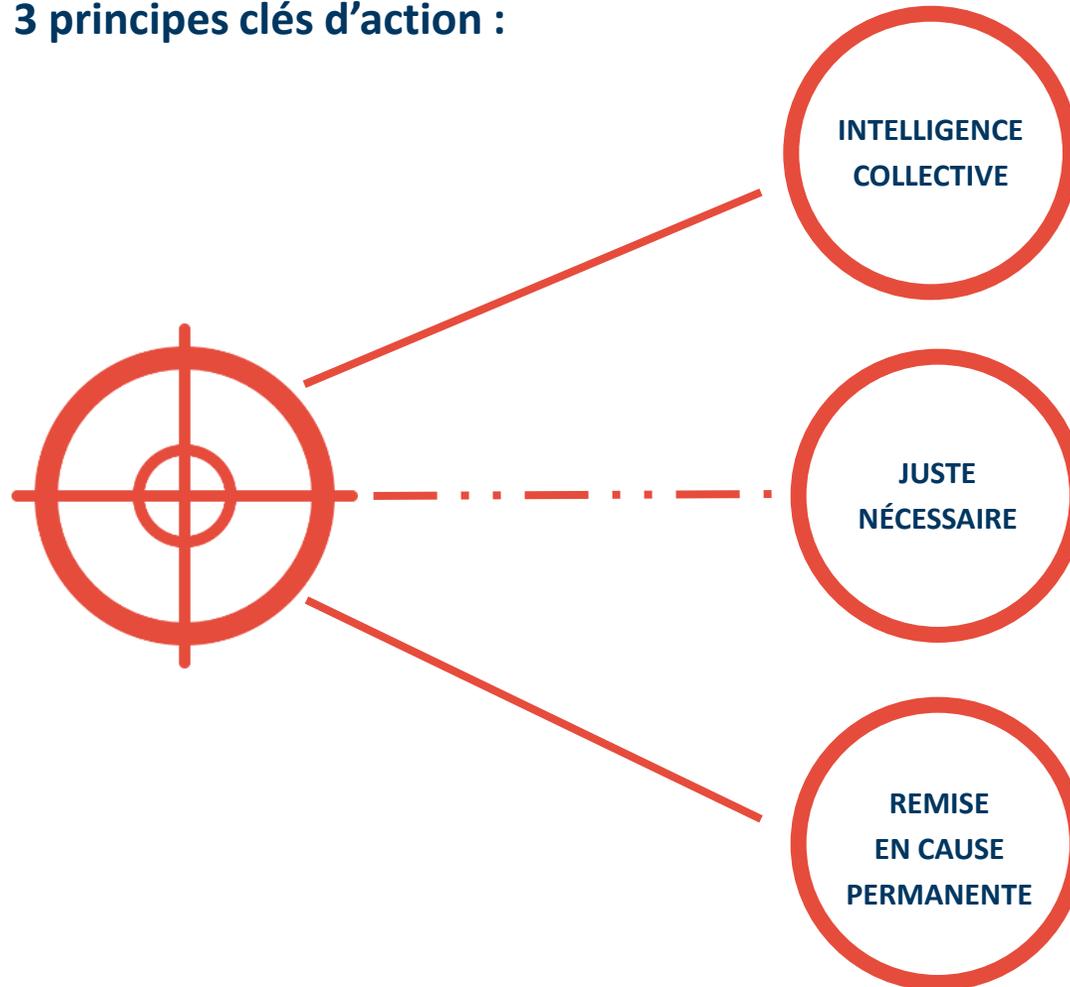
**Respect des individus**



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

- Shigeo Shingo

## ➤ 3 principes clés d'action :



- Travailler en **groupe** et en équipe
- **Responsabiliser** et redonner du sens au terrain
- Développer la **polyvalence**
- Des règles et des **standards clairs et partagés**
- Rendre **visibles** et **reconnaître** les améliorations

- La chasse aux **gaspillages**
- Equilibrer / gérer les **goulots**
- Rechercher le **flux tiré**

- Mettre **l'attente** du client au centre de l'entreprise
- Progresser **à partir** des dysfonctionnements
- Traiter les problèmes **à la source**

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 / poly compétence 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 au plus haut niveau de l'entreprise
- Qui sera relayé dans les services et les ateliers, quotidiennement, par le management de proximité



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

# CONDITIONS DE REUSSITE : DÉMARCHE ET PROJETS

Approche descendante

« top-down »

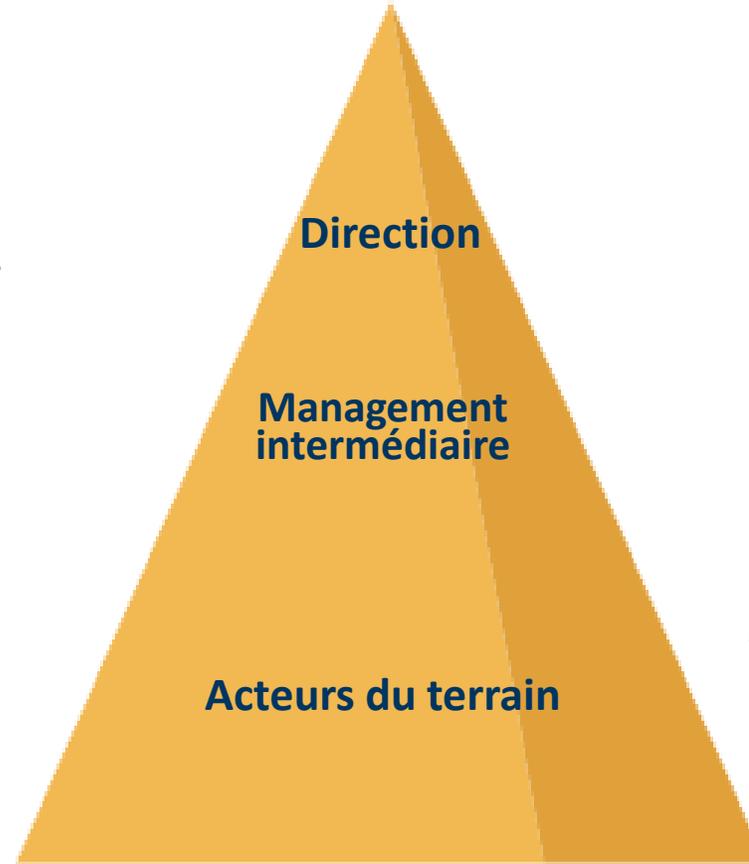
*Commence par l'engagement de la Direction*

*Imprégnation culturelle progressive (plusieurs années)*

*Passe surtout par la hiérarchie*

*Formation avant l'action*

**DÉMARCHE**



**PROJETS**

*Commence par des chantiers et/ou des projets réussis*

*Réussites rapides (quelques mois)*

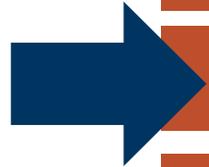
*Passe surtout par des opérationnels convaincus et des experts fonctionnels*

*Formation-action*

Approche ascendante

« bottom-up »

1	Contexte
2	Introduction Lean Management
3	Comment s'y prendre ?
4	Une démarche. 4 phases
5	Rôle du diagnostic dans la démarche
6	Le diagnostic de performance
7	Et après ?
8	Questions / réponses

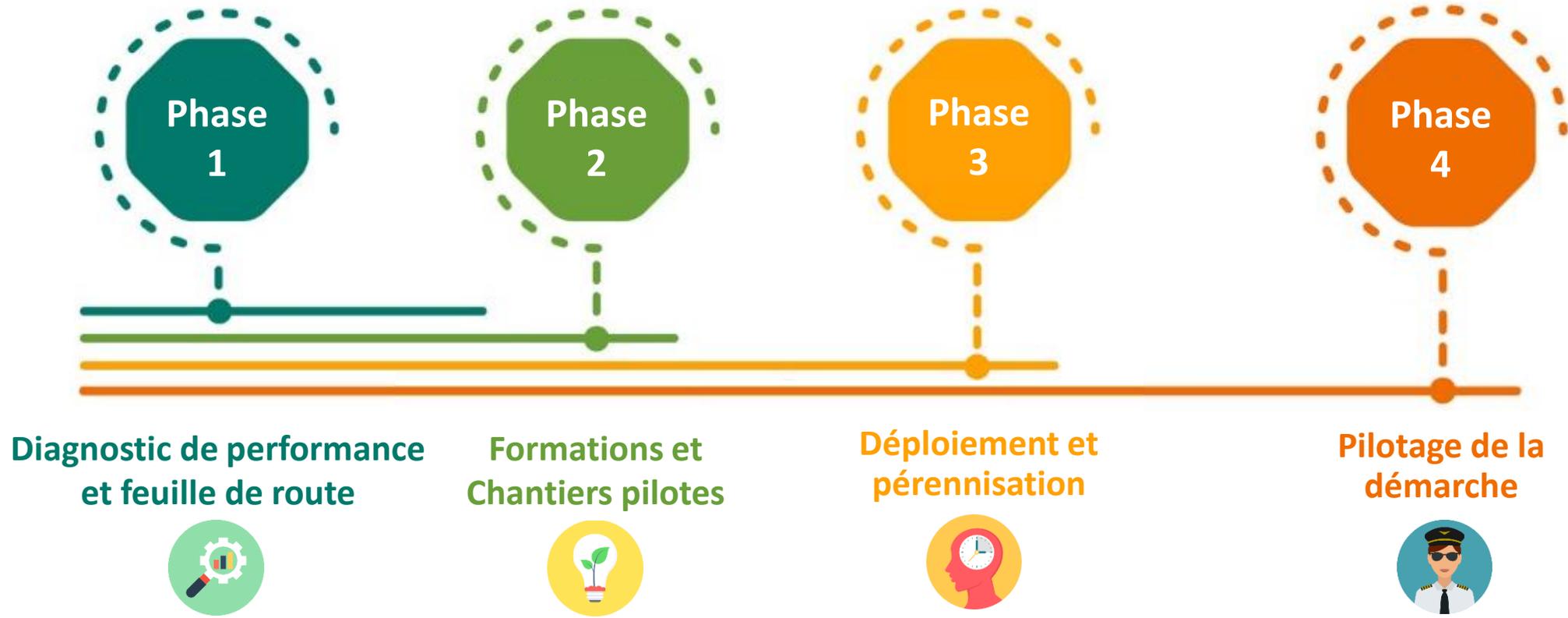


# COMMENT S'Y PRENDRE ...



1	Contexte
2	Introduction Lean Management
3	Comment s'y prendre ?
	4 Une démarche, 4 phases
5	Rôle du diagnostic dans la démarche
6	Le diagnostic de performance
7	Et après ?
8	Questions / réponses

# UNE DÉMARCHE , 4 PHASES.



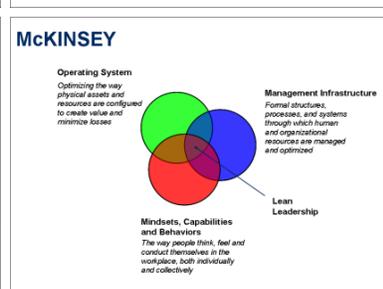
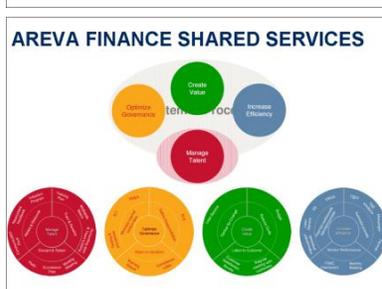
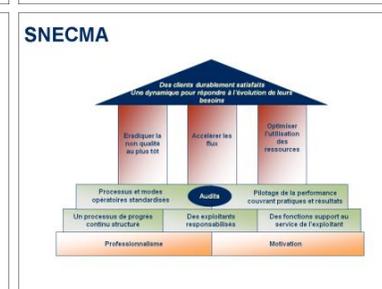
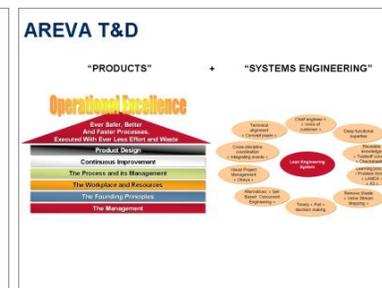
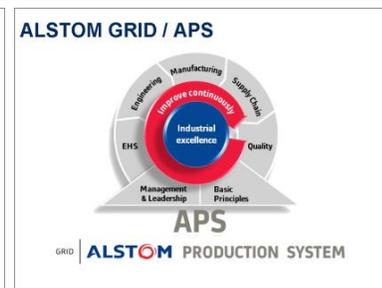
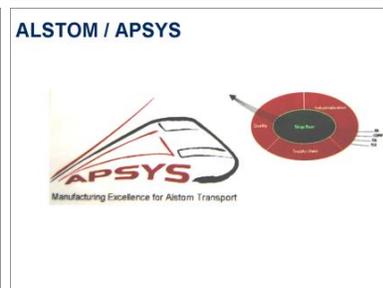
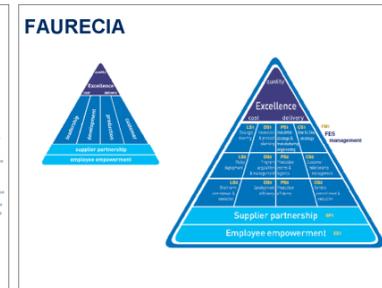
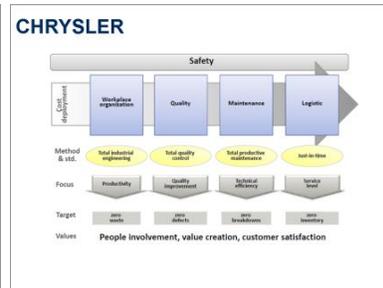
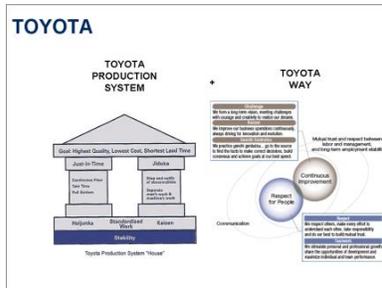
Une démarche de Lean Management est une démarche de long terme avec des résultats court terme

1	Contexte
2	Introduction Lean Management
3	Comment s'y prendre ?
4	Une démarche. 4 phases
	5 Rôle du diagnostic dans la démarche
6	Le diagnostic de performance
7	Et après ?
8	Questions / réponses



1	Contexte
2	Introduction Lean Management
3	Comment s'y prendre ?
4	Une démarche. 4 phases
5	Rôle du diagnostic dans la démarche
	6 Le diagnostic de performance
7	Et après ?
8	Questions / réponses

# DE NOMBREUX RÉFÉRENTIELS « WORLD CLASS » ONT ÉTÉ ÉTUDIÉS





## 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. Il permet de ...
  - Disposer d'un socle factuel permettant de décider des actions prioritaires puis de proposer une feuille de route sur plusieurs mois
  - Identifier et chiffrer les améliorations
- Les résultats sont partagés avec le Comité de Direction, le management intermédiaire et les équipes concernées ...
- Afin de permettre 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

## Le périmètre d'analyse du diagnostic Lean :

- Le positionnement stratégique (DAS, FCS, SWOT)
- Le niveau de performance industrielle
- La maturité digitale et la cartographie IT/IS
- Le développement des collaborateurs et la polyvalence
- La structure financière et les principaux ratios (flash)
- Innovation, R&D et industrialisation

## Les 3 axes d'étude du diagnostic Lean :

- Centrage sur les attentes clients
- Organisation des flux de valeur
- Système de management et de pilotage

## Les 3 phases du diagnostic Lean

- Préparation et cadrage du diagnostic
- Réalisation du diagnostic et recueil des données
- Elaboration de la feuille de route



Préparation du  
diagnostic Lean

Réalisation du  
diagnostic Lean

Sensibilisation &  
Feuille de route

Rapport et  
feuille de  
route  
projets

# DÉTAIL DES ÉTAPES DU DIAGNOSTIC - PREPARATION

## 1. Entretiens : connaître la situation globale, les attentes, les actions déjà menées

- Avec le responsable du site et ses collaborateurs

## 2. Cadrage du diagnostic

- Périmètre
- Dates et agenda détaillé

## 3. Données à collecter

- Indicateurs et performances
- Résultats d'enquêtes
- Plan d'amélioration



Agenda détaillé du diagnostic LEAD - NOM SOCIÉTÉ

DATE	ACTIVITÉ	RESPONSABLE	STATUT
2023-01-10	Entretien avec le responsable du site	J. Dupont	Terminé
2023-01-15	Entretien avec les collaborateurs	M. Martin	Terminé
2023-01-20	Revue de l'agenda	J. Dupont	En cours
2023-01-25	Collecte des données	M. Martin	En cours
2023-02-05	Analyses et synthèses	J. Dupont	En cours
2023-02-15	Rédaction du rapport	M. Martin	En cours
2023-02-20	Présentation des résultats	J. Dupont	Planifié



CATÉGORIE	INDICATEUR	UNITÉ	PERIODE	STATUT
Performance	Chiffre d'affaires	€	2023-01-01 à 2023-01-31	OK
	Marge opérationnelle	%	2023-01-01 à 2023-01-31	OK
	Coût de revient	€	2023-01-01 à 2023-01-31	OK
Satisfaction	Score client	1-5	2023-01-01 à 2023-01-31	OK
	Taux de fidélité	%	2023-01-01 à 2023-01-31	OK
Processus	Temps de traitement	min	2023-01-01 à 2023-01-31	OK
	Taux de réussite	%	2023-01-01 à 2023-01-31	OK
	Nombre d'erreurs	nombre	2023-01-01 à 2023-01-31	OK



# DÉTAIL DES ÉTAPES DU DIAGNOSTIC – REALISATION (OPÉRATIONS)

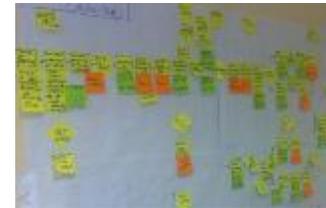
## Organisation des activités dans les flux et processus

- Ratios d'efficacité et de productivité
- Analyse de la non-valeur ajoutée
- Sources de variabilité
- Ecart aux standards
- Niveau de fluidité et d'agilité

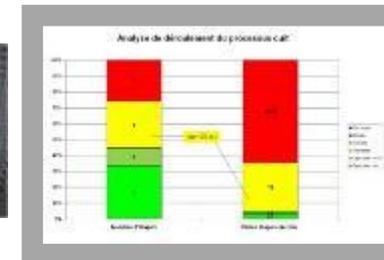
## FOCUS et ETUDES

- Incidents / accidents / sécurité
- Taux de litiges, réclamations
- Volumétrie de l'activité
- Organisation de l'espace de travail
- Temps de défilement
- Niveau de gaspillages et ratios d'efficacité des postes et processus
- Equilibrage des flux
- Configuration et ergonomie des postes
- Rendement qualité
- Ratios de productivité
- Stocks et en cours (dossiers, produits...)
- Cadencement du processus par rapport au ratio charge / ressources
- Coûts matières, pertes, défauts

Evaluation 5S



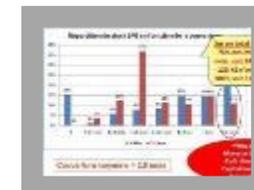
VSM



Etude de poste / flux / processus



Spaghetti

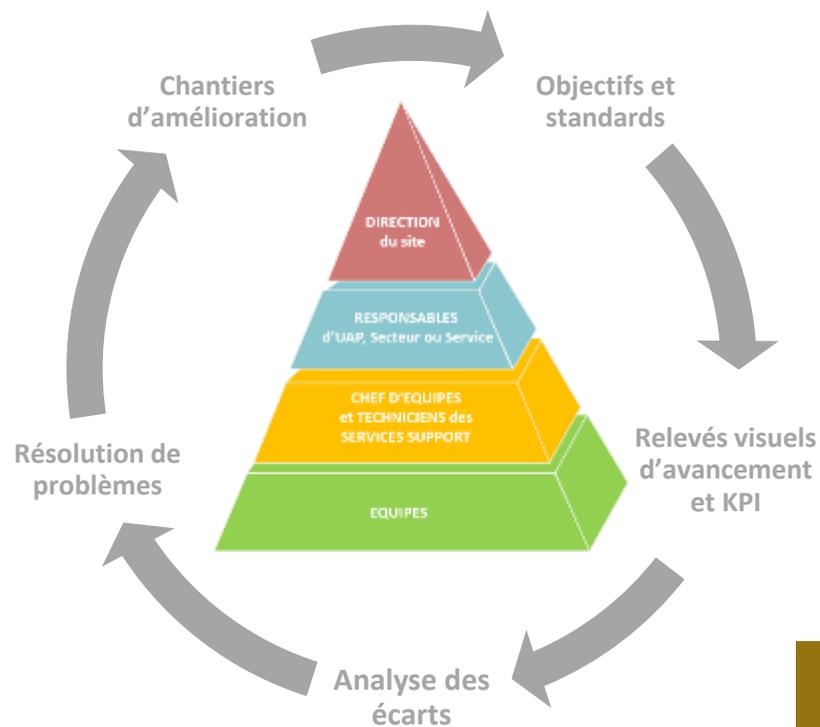


Etude de stock

# DÉTAIL DES ÉTAPES DU DIAGNOSTIC - RÉALISATION

**Système de  
 management et  
 pilotage de  
 l'amélioration**

- Analyse de la non-valeur ajoutée
- Niveau de Supervision Active
- Typologie des problèmes rencontrés
- Degré d'implication des collaborateurs
- Capacité d'amélioration



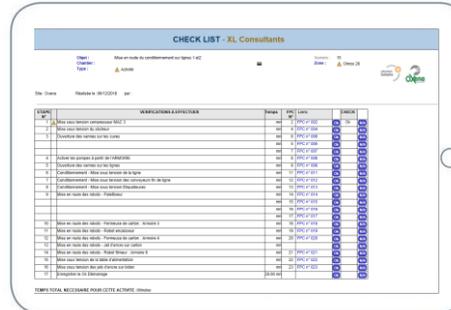
Des rituels de management à structurer (tour de terrain, TOP 5, TOP 15, TOP 30...)

# DÉTAIL DES ÉTAPES DU DIAGNOSTIC – MATURITÉ DIGITALE (TRAVAIL STANDARDISÉ)



Modèles Standards Métiers

Configuration des formulaires et instructions...  
Redescente de ces éléments vers la tablette



PRODUIT / REFERENCE : Découpe  
CONFIGURATION : 1  
OPERATEUR N° : 1

ETAPE N°	ETAPES DE TRAVAIL	ELEMENTS DE TEMPS		
		Manual	Auto	Displac.
1	Sélection du débit par rapport au planning			FPC
2	Selectionner les plaques aux bonnes dimensions			FPC_17_007
3	Decoupe des plaques de tat			FPC_17_008
4	Preparation des plaques			FPC_17_010
5	Mise en stock			
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				

TEMPS DE CYCLE OP: min

Numero D'élope: 1  
Contrôle Qualité:   
Point Sécurité: +  
Mouvement chargé: →  
Mouvement à vide: ·····→

1

Création des formulaires et instructions dans le portail d'administration et de supervision



Remontée des formulaires et instructions remplis, rapports de non conformité...

2

Saisie *sur le terrain* des formulaires et instructions, et autres saisies par la tablette

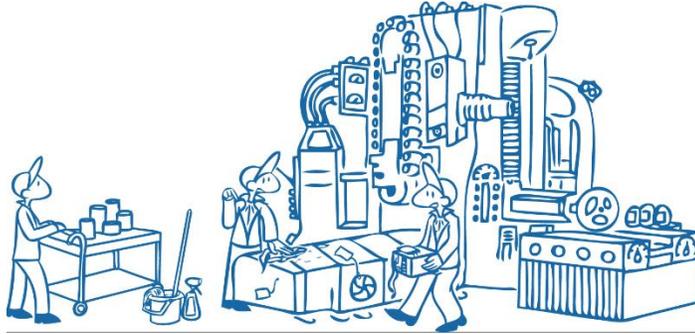


3

Restitution via modèles standards métiers



# DÉTAIL DES ÉTAPES DU DIAGNOSTIC - MATURITÉ DIGITALE (CAS D'USAGE 5S)

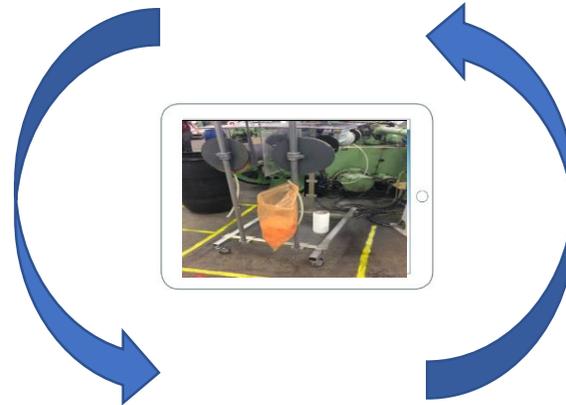


## 1 - Eliminer

Les **photos** remplacent les étiquettes manuelles et permettent de catégoriser les objets (étiquettes digitales).



## 2 - Ranger



## 3 - Nettoyer



## 5 - Pérenniser

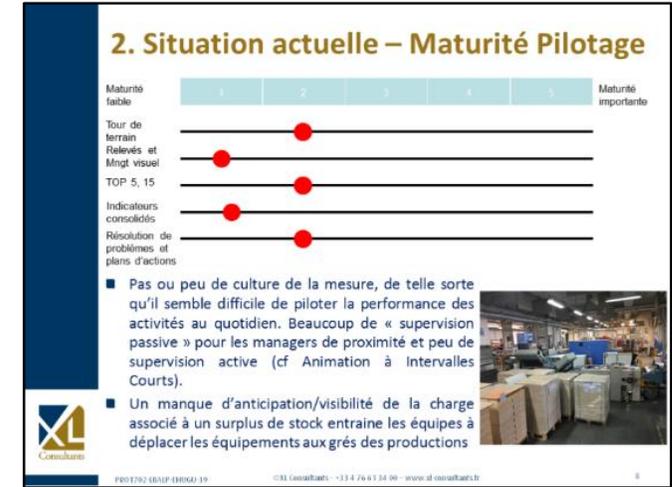
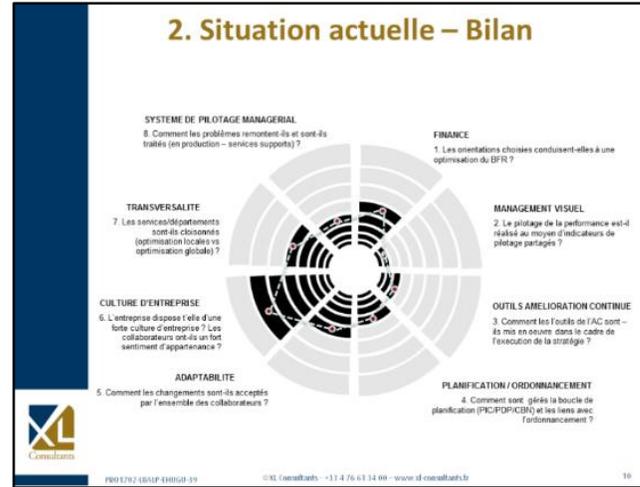
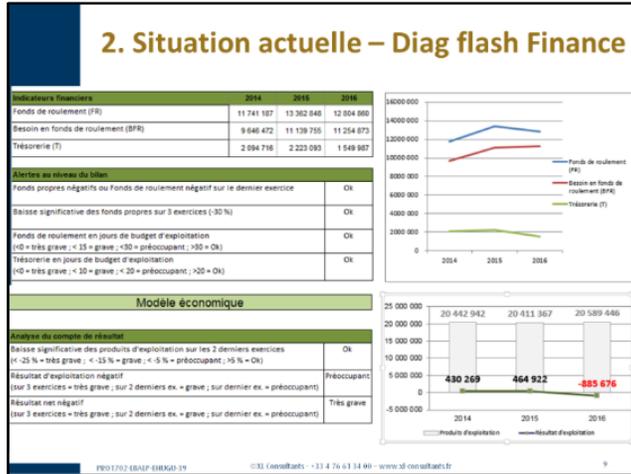
- Les **standards** sont disponibles au poste
- Les **formations terrains** permettent de s'assurer de la connaissance des standards pour les nouveaux entrants
- Les **tours de terrains et audits** sont disponibles dans la tablette



## 4 - Standardiser

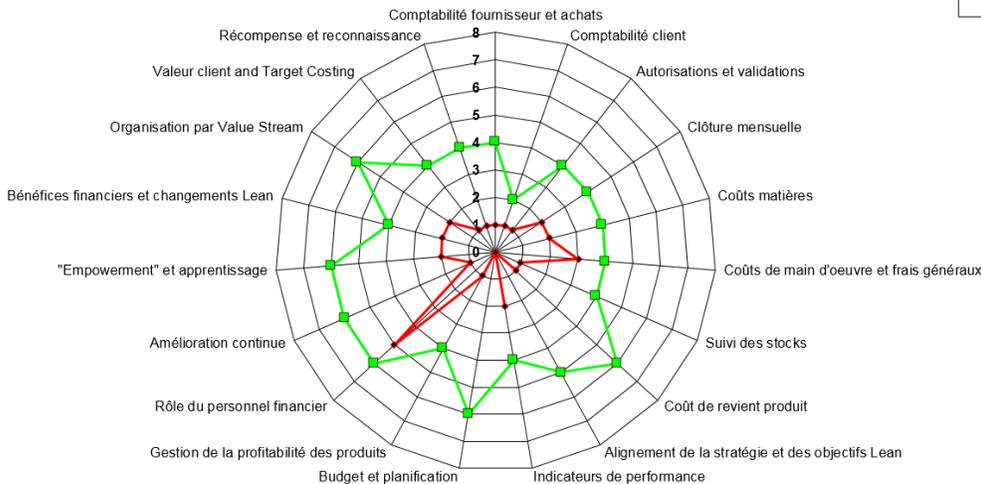
Les données sont captées sur le terrain pour générer automatiquement les standards au poste. (FPC)

# DÉTAIL DES ÉTAPES DU DIAGNOSTIC – EXEMPLES DE RESTITUTION



Zone de graphique

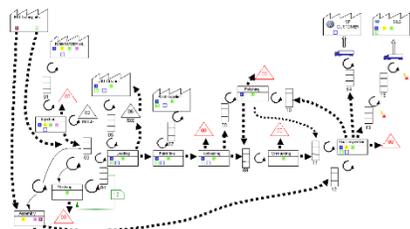
## Appendix A: Lean Accounting Diagnostic



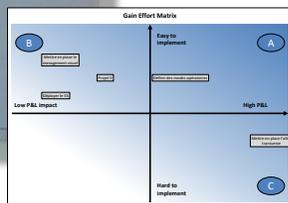
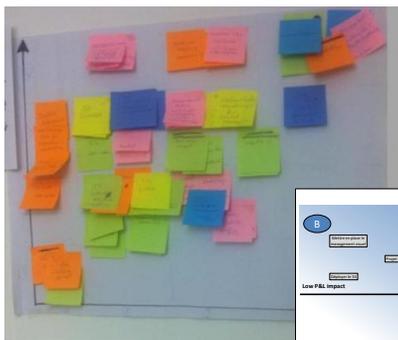
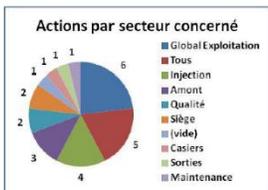
# DÉTAIL DES ÉTAPES DU DIAGNOSTIC – FEUILLE DE ROUTE

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



Matrice effort-impact

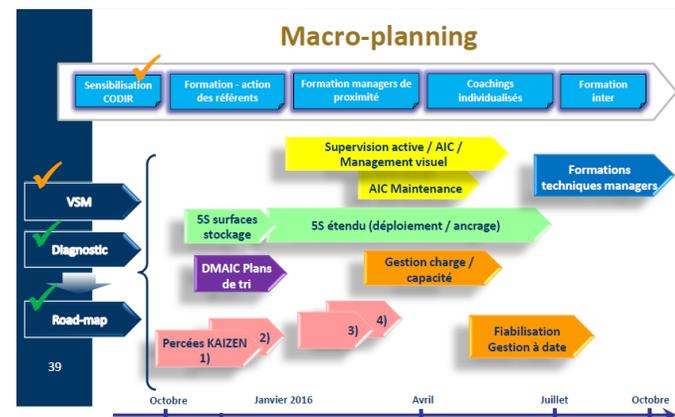
## Estimation des bénéfices

### Résultats attendus

Nature des résultats attendus pour 13 actions prioritaires

THEME > Sujets	Impact				Résultats chiffrables
	S	Q	D	C	
<b>RE-CALER, FORMALISER et PARTAGER LES STANDARDS</b>	x	x	x	x	5 à 6% de productivité, soit 150 à 180 K€ /an
> Injection					
> Tri manuel					
> Réception					
<b>OPTIMISER, FLUIDIFIER et STANDARDISER certaines activités</b>	x	x	x	x	Env. 8% de productivité, soit 130 K€ /an
> Gestion des sorties					
> Déchargement					
<b>RESPONSABILISER LE TERRAIN dans le PILOTAGE PAR LA PERFORMANCE SQDC</b>	x	x	x	x	Env. 5% de productivité globale soit 300 K€ /an
> AIC à chaque niveau de pilotage (REX / RA / RE / terrain)					
> AIC Service Technique					
<b>MEILLEURE UTILISATION DES SURFACES</b>					En partie relié aux précédents
> 55 espaces de stockage					
> Ré-affectation des surfaces vs. nouveaux volumes à intégrer					
<b>EVOLUTION ET AMELIORATION METHODES DE TRAVAIL</b>	x				A estimer
> Pilotage charge vs. capacité					
> Performance des plans de tri					
> Exigences du métier actuel de la logistique (formation)					
> Gestion de stock « à date »					

## Feuille de route



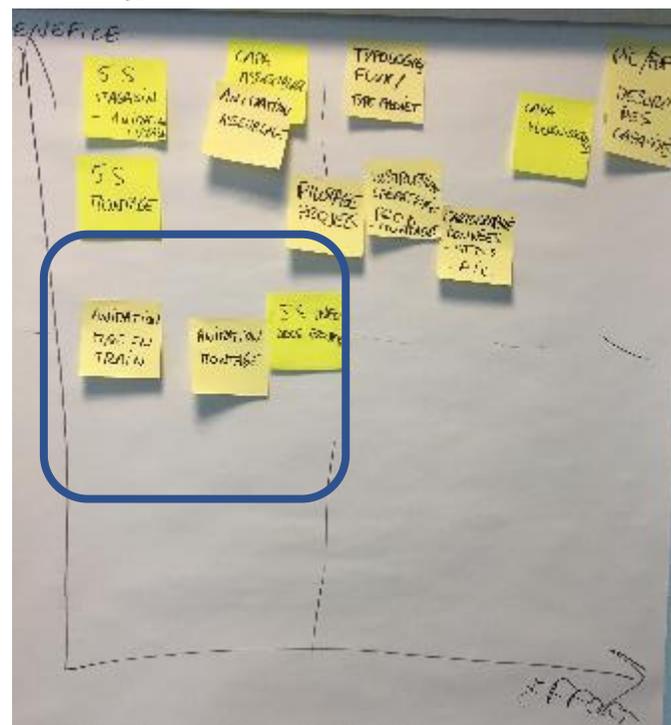
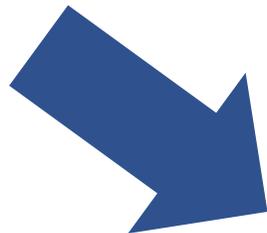
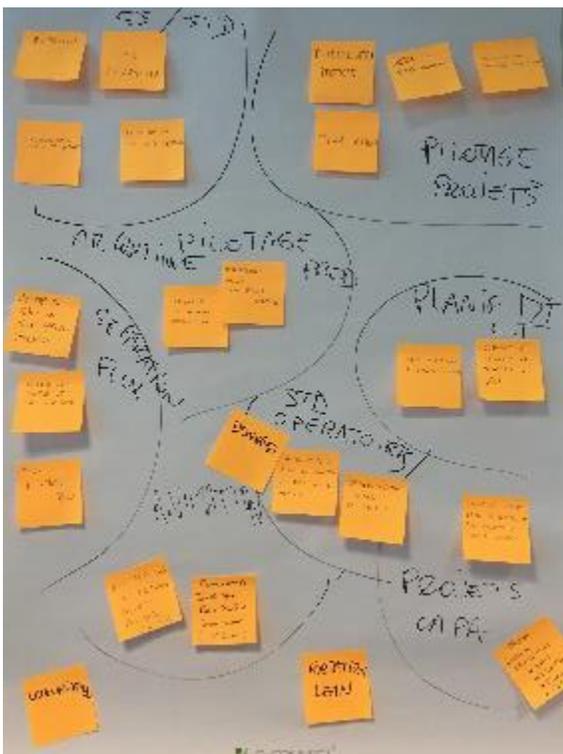
**Percées KAIZEN 1-3)**

### 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)
<b>POTENTIAL D'AMELIORATION ESTIMABLE :</b>	<b>Valorisation estimée (k€) :</b>
1) Injection : 5%	110 k€/an
2) Tri manuel : 6%	66 k€/an
3) Réception : A estimer	A estimer
<b>COMMENT :</b>	<b>Quand :</b>
> 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
<b>Mode d'action et outils :</b> percée Kaizen simple / complexe	<b>Pilotes :</b>
	EL+MP/EL+GD/EL+GA
<b>Equipe :</b> 3 à 5 opérateurs, le formateur, 1 ou 2 RE, 1RA	



# DÉTAIL DES ÉTAPES DU DIAGNOSTIC – FEUILLE DE ROUTE



Matrice Effort / Bénéfice  
 ➔ priorisation des actions



# AVANCEMENT ET SUIVI DES CHANTIERS



The grid contains the following screenshots:

- Top Left:** AIC hebdo équipe L6S Semaine 3... (Weekly report for team L6S)
- Top Middle:** BOX SCORE (Reporting & Suivi) (Box score report)
- Top Right:** Météo des projets Innovation (Project weather dashboard)
- Middle Left:** Suivi des actions équipe Lean (new) (Lean team action tracking)
- Middle Middle:** Project Summary : Lean Digital (Project summary for Lean Digital)
- Middle Right:** Suivi Staffing (Staffing tracking dashboard)
- Bottom Left:** AIC hebdo équipe Lean Semaine 3... (Weekly report for Lean team)
- Bottom Middle:** Suivi des actions équipe L6S (L6S team action tracking)
- Bottom Right:** A detailed Gantt chart or project schedule view.

### EXEMPLE MAQUETTE CHANTIER KAIZEN

LOGO CLIENT

**Chef de projet :**

**Vision du chantier :** JJ/MM/AAAA 🟢 🟡 🟠 🟡 🟠 🟡 🟠

**Objectifs :**

- Date démarrage:
- Jours prévus:
- Jours consommés:

**Chantier (Description):**

**Impact : S / Q / D / C**

**Actions menés :**

- Action 1
- Action 2
- Action 3
- ...

**Actions à venir**

- Action 1
- Action 2
- Action 3
- ...

**Suivi Indicateur :**  
Indicateur avant Kaizen :  
Indicateur après Kaizen :

**Equipe Chantier :**

**Retour et avis équipe :**

- Retour 1
- Retour 2
- ...

**Résultats :**

Moyens & ressources: OK | Alerthe | Urgent

Avancement du Chantier: OK | Alerthe | Urgent

Gains réalisés (économie, amélioration, ...): OK | Alerthe | Urgent

**Facteurs de réussite/points positifs :**

- Facteur 1
- Facteur 2

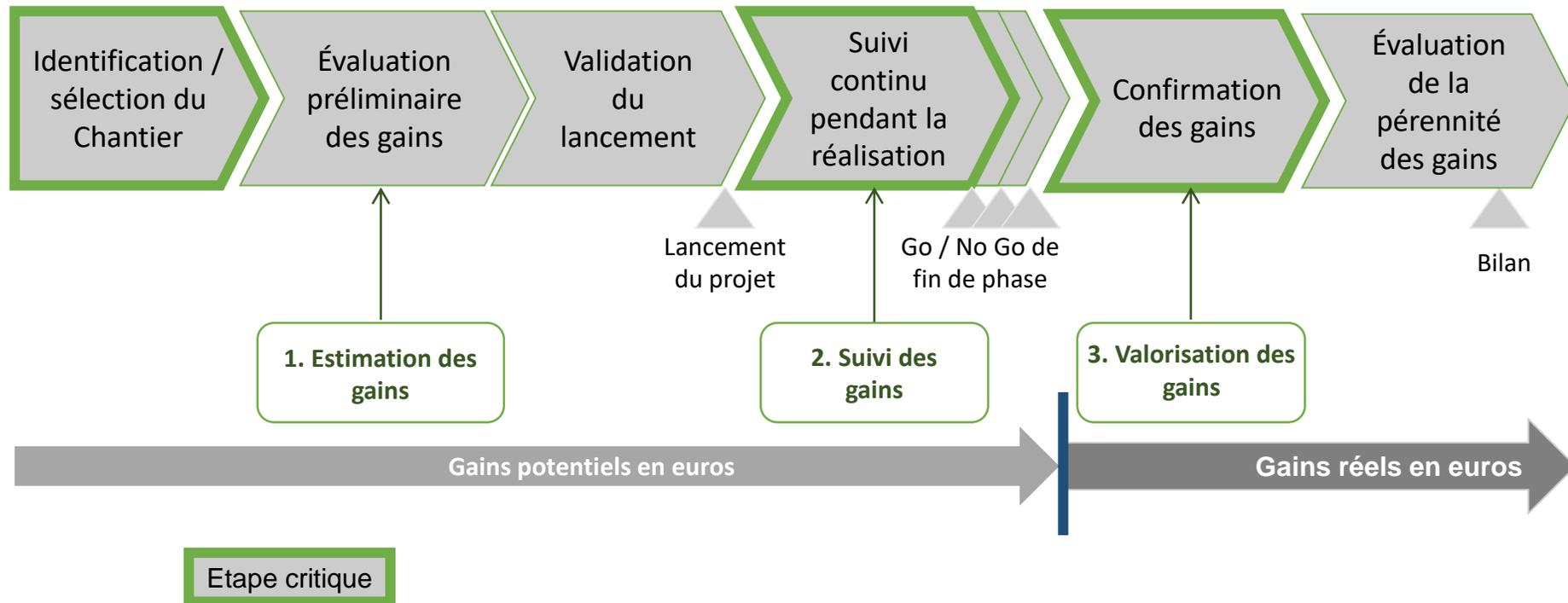
**Points de vigilances, alerte :**

- Alerte 1
- Alerte 2

XL GROUPE

# SUIVI DES GAINS FINANCIERS DES CHANTIERS ET PROJETS

➤ Attention à ne **pas focaliser uniquement sur les gains financiers !**



- **Sécurité / Management** (réduction des absences, réactivité accrue, polyvalence, réduction des accidents de travail ...)
- **Qualité / Clients** (réduction du taux de rebuts, litiges, amélioration du taux de service...)
- **Délais et flexibilité** (gains de temps, simplification des flux, ...)
- **Financiers** (points de productivité, ETP, économies de consommables..)

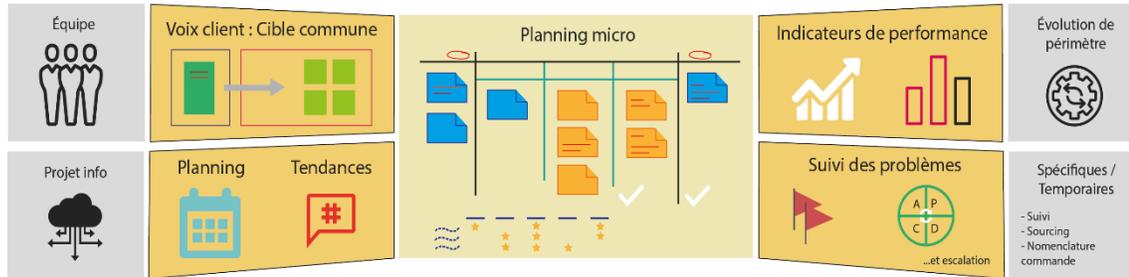
1	Contexte
2	Introduction Lean Management
3	Comment s'y prendre ?
4	Une démarche. 4 phases
5	Rôle du diagnostic dans la démarche
6	Le diagnostic de performance
7	Et après ?
8	Questions / réponses



# ET APRÈS : LE DIAGNOSTIC EST UN PRÉALABLE A TOUTE DÉMARCHE



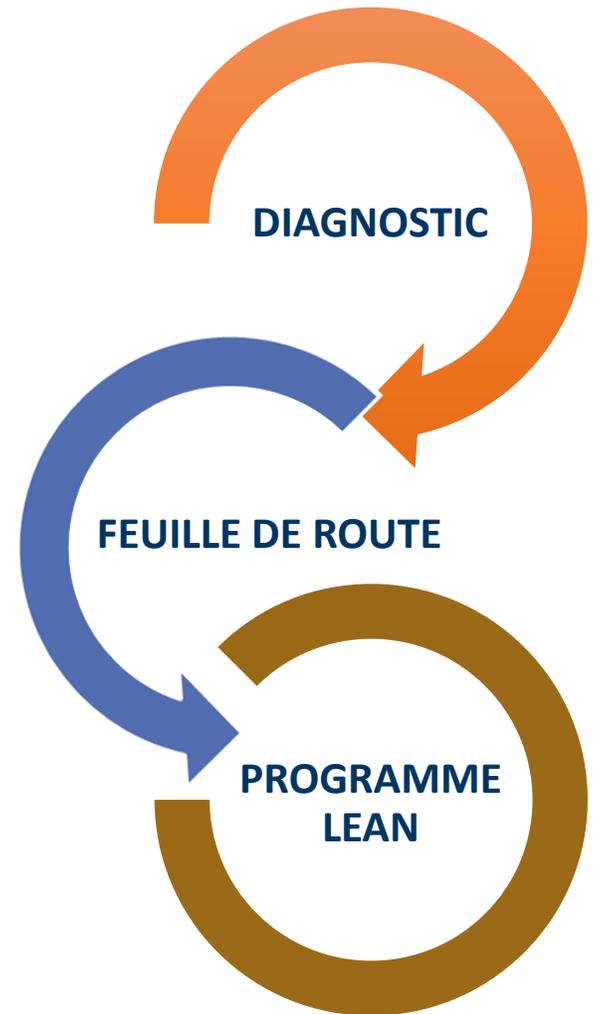
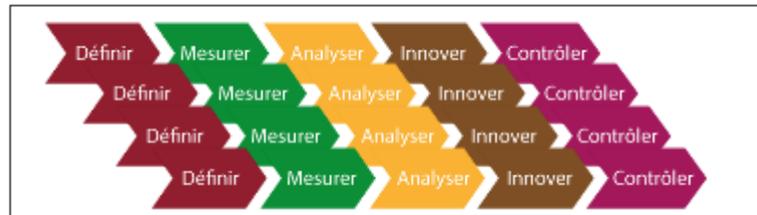
Du pilotage



De la formation



Des chantiers





Merci de votre attention  
À bientôt !

Retrouvez toute notre offre sur [www.xl-groupe.com](http://www.xl-groupe.com)

Suivez-nous sur :

