Réussir sa démarche de transformation Lean, digitale et agile

Pour une performance durable

Mickaël Sylvestre - Black Belt Lean
Nicolas Stefanopoulos - Black Belt Lean et Master Black Belt Lean Six Sigma

SOMMAIRE

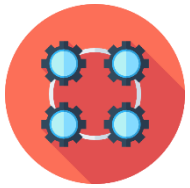
1	De nouveaux enjeux sociétaux
2	Le Lean et l'agilité
3	Mener une démarche de transformation Lean, agile et digitale

GROUPE

DE NOUVEAUX ENJEUX SOCIÉTAUX

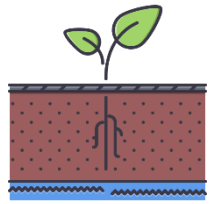
1. Des possibilités technologiques de plus en plus grandes

2. Une diffusion dans toutes les générations (X, Y et Z)



3. Une logique de consommation de produits qui migre vers une économie d'usage

Des ressources naturelles qui se rarifient



Perte de sens dans le travail

Des évènements naturels qui s'accélèrent

Questionnement sur la durabilité de la performance

GROUPE

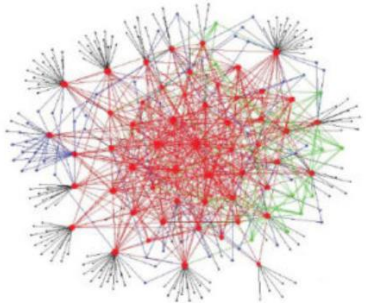
UN MONDE VUCA À APPRÉHENDER

Volatility

L'instabilité devient la règle.

Uncertainty

Les résultats deviennent incertains. L'anticipation et les prévisions sont de moins en moins fiables.

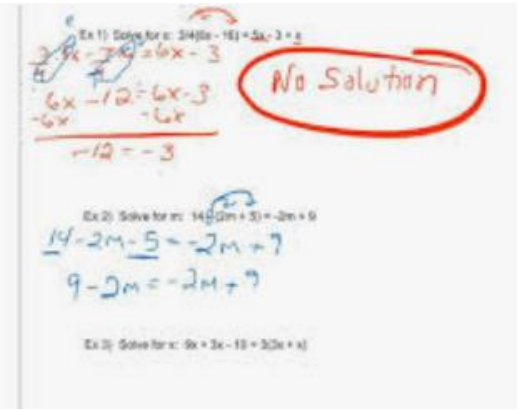


Complexity

Les problèmes sont de plus en plus complexes car ils intègrent de plus en plus de facteurs.
Les recettes du passé ne donnent plus les mêmes résultats.

Ambiguity

Les solutions ne sont pas uniques.
Entre le blanc et le noir, la solution à choisir est peut-être dans une nuance de gris.



XL GROUPE

DES FONDAMENTAUX LEAN QUI ONT FAIT LEURS PREUVES

Coûts

Délais **Sécurité** **Qualité**

Juste à temps

Flux

Flux tirés
Equilibrage
Fluidité

Les Hommes au cœur du LEAN

Conformité

Produits

Fiabilité
Régularité
Bon du 1er coup

Chantiers d'amélioration
(Chasse aux gaspillages / Standardisation)
Pilotage et résolution de problèmes

L'Humain au centre du Lean

GROUPE

LES VALEURS DE L'ENTREPRISE LEAN

Une entreprise Lean a intégré les valeurs suivantes :

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

Ces valeurs sont garantes d'une performance durable.

GROUPE

UNE REMISE EN QUESTION DE LA PERFORMANCE ET DE SA GESTION

Une évolution nécessaire

Pour être durable la performance doit intégrer des objectifs complémentaires environnementaux et sociétaux (Axes Management et Environnement).

Le centrage sur le flux, qu'il soit physique ou d'information, est clé pour rester concentrer sur la valeur ajoutée et détecter les opportunités de nouvelles créations de valeurs.

Pour être stable dans la performance les standards sont nécessaires.
Néanmoins, ils doivent laisser suffisamment de souplesse à l'organisation pour s'adapter et donner du sens aux acteurs en les rendant plus autonome.
C'est la base de **l'agilité.**

GROUPE

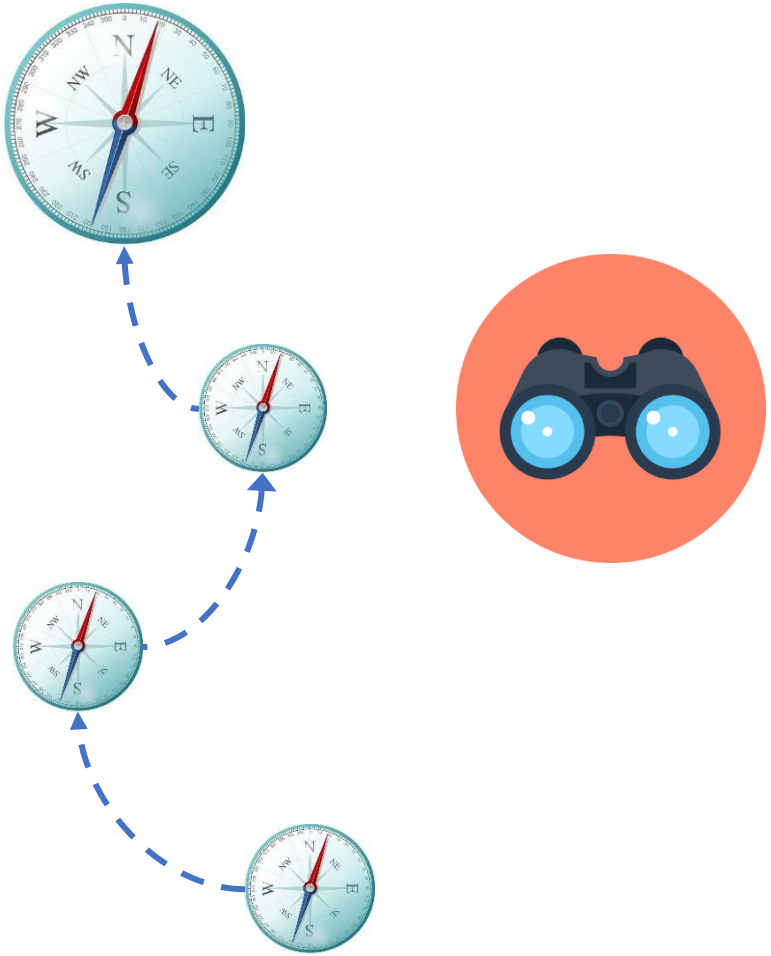
VERS UNE CULTURE AGILE

✓ **Des équipes avec un mode de pensée Lean et Agile**

✓ **Des process opérationnels maîtrisés avec le Lean**

(temps de traversée, respect des délais et priorisation)

✓ **Une stratégie qui pivote en permanence pour s'adapter à l'environnement changeant**



LEAN ET AGILITÉ : DES POINTS COMMUNS

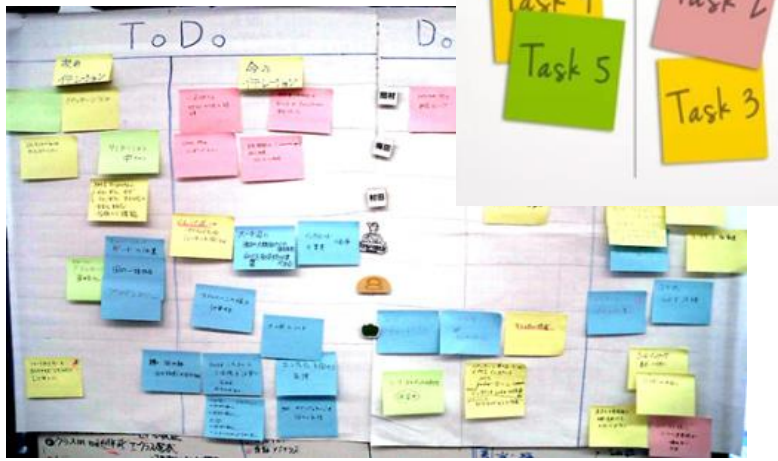
Les 4 Valeurs de l'agilité:
Valeur 1 : L'humain au centre des projets
Valeur 2 : Confiance, Solidarité et Collaboration
Valeur 3 : S'adapter et vivre ensemble le changement
Valeur 4 : Des bénéfices pour tous

4 Outils de l'agilité :
Outil 1 : Planification participative dynamique
Outil 2 : Livraisons fréquentes
Outil 3 : Espaces collaboratifs et réunions d'alignement fréquentes
Outil 4 : IPP Pourcentage de promesses complétées

Flux tiré Kanban

Suivi de production

Suivi de projet



LE LEAN À L'HEURE DU DIGITAL

LE LEAN COMME BASE DE L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

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

LE DIGITAL COMME OPPORTUNITÉ AVEC DE NOUVEAUX OUTILS ET UNE NOUVELLE CULTURE

- Sélectionner les outils digitaux qui permettent d'améliorer plus rapidement ou différemment les flux et leur pilotage
- Réfléchir digital pour proposer une valeur ajoutée nouvelle à des clients qui pensent différemment (économie d'usage)

Voir le Lean ou le digital comme une somme d'outils « magiques » à déployer sans passer par la compréhension des problématiques opérationnelles et la résolution de ces problèmes amènera inévitablement à des projets qui s'essoufflent sans amélioration de la performance.

Aller sur le terrain

GROUPE

VOUS AVEZ DIT DIGITAL ?

Gérer les actifs dans un système centralisé (Enterprise Ressource Planning)

Généraliser le management visuel à distance pour donner du sens et rendre autonome

Partager les données et collaborer plus facilement avec les solutions Cloud

Analyser vos données, construire vos algorithmes pour mieux anticiper avec le Big Data et l'intelligence Artificielle

Sélectionner et partager les informations pertinentes au service de vos flux avec la Business Intelligence

Suivre et partager en temps réel l'avancement des opérations (Manufacturing Exécution System)

Capter plus facilement la donnée

Et demain ?

Mieux capter et gérer la voix du client avec un CRM (Customer Relationship Management)

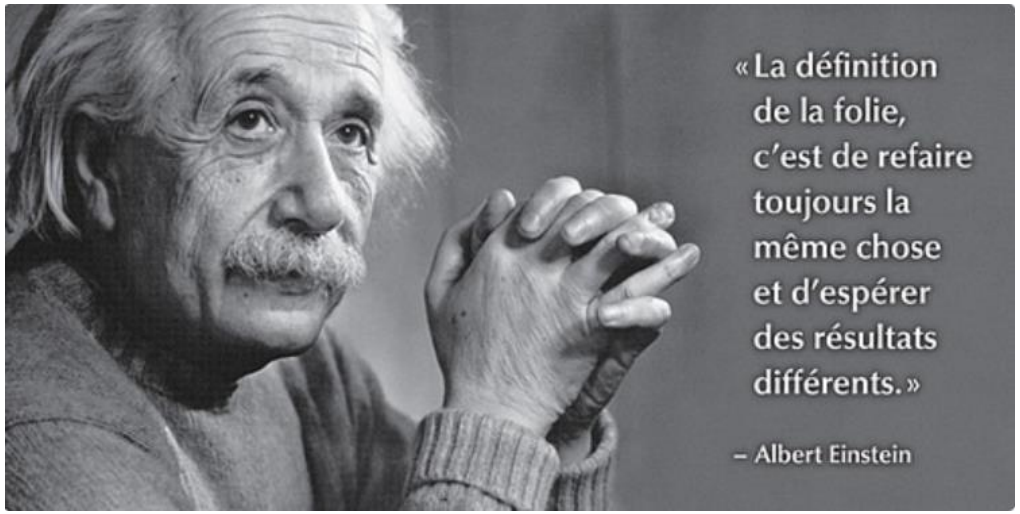
Digitaliser vos standards sur tablettes et améliorer la gestion des connaissances (GED)

Les possibilités digitales ne manquent pas. Par où commencer ? Pour résoudre quel problème ?

NOS CONSTATS

IT

Des systèmes monolithiques trop complexes, couteux avec des fonctionnalités inutiles ou sous exploitées



Pilotage / données

Des données centrées sur les coûts et non sur le flux qui freinent la collaboration inter service (silot)

Supply Chain

Des prévisions par définition imprécises, un système ERP complexe qui génère par nature des ruptures et des surstocks

Commerce / Finance

Faut-il vendre le produit qui fait le plus de marge ou celui pour lequel il nous reste de la capacité ?

Production

De nombreux outils déployés et pourtant toujours autant de problèmes simples non résolus

LES GAINS ATTENDUS D'UNE DÉMARCHE

Sécurité

Qualité

Délais

Coût

Management

Environnement

Développement des collaborateurs

Valeur client

Standards

Résolution de problèmes

GROUPE

COMMENT MENER UNE DÉMARCHE DE TRANSFORMATION ?

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

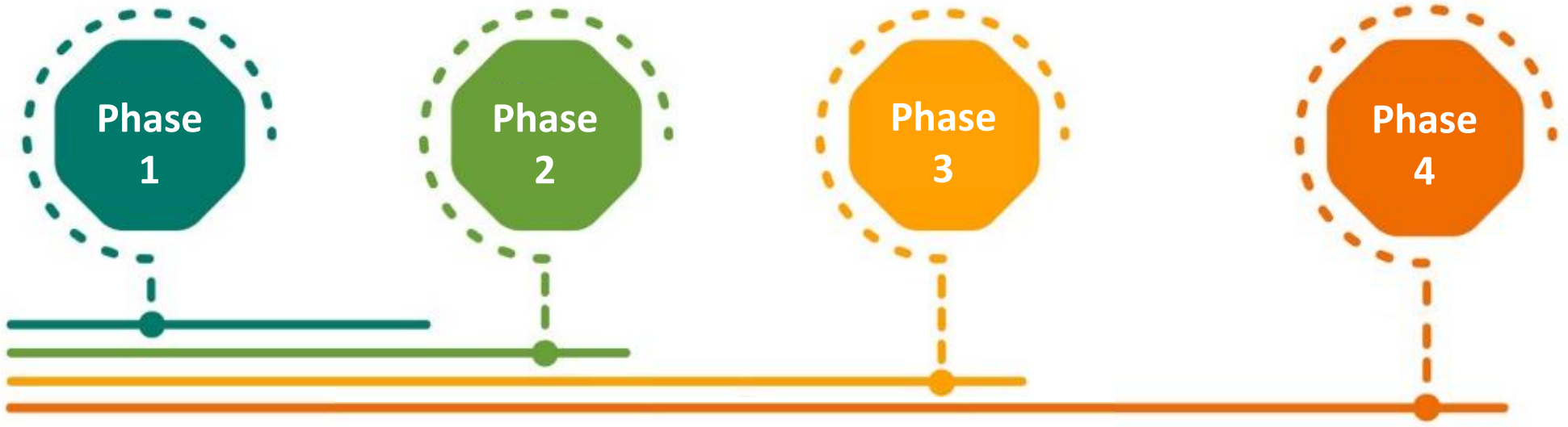
Bottom Up (le "terrain")

- 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.

GROUPE

UNE DÉMARCHE, 4 PHASES



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

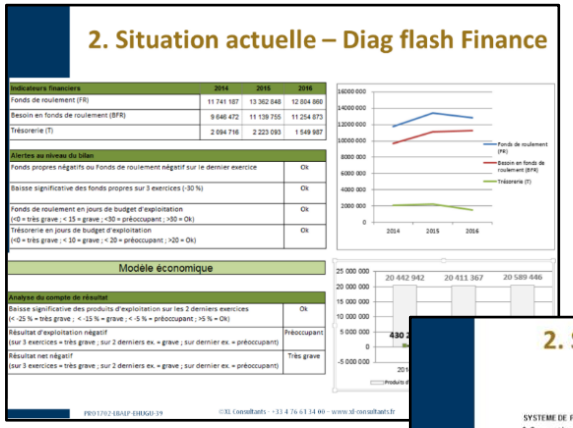
GROUPE

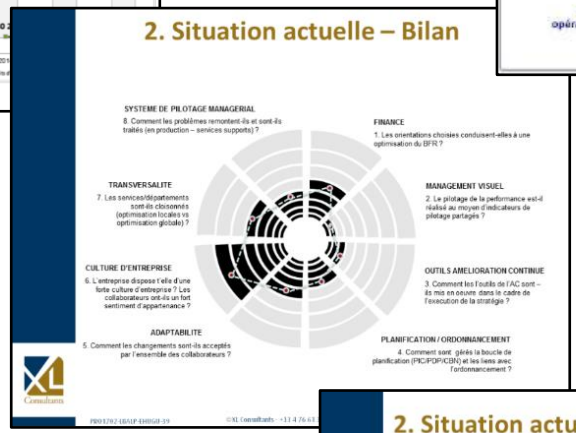
DIAGNOSTIC DE PERFORMANCE

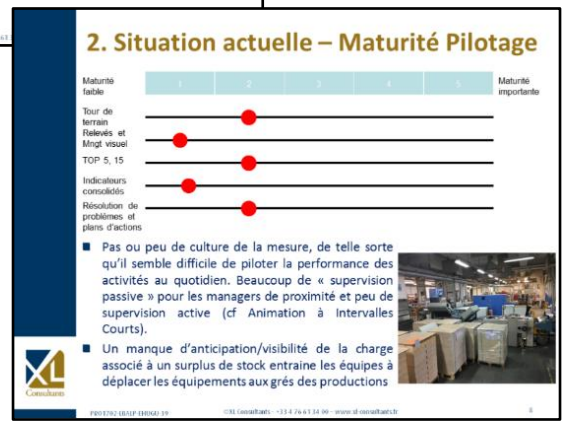
Le système de management et pilotage de l'amélioration

L'organisation des activités dans les flux et processus / niveau de gaspillages

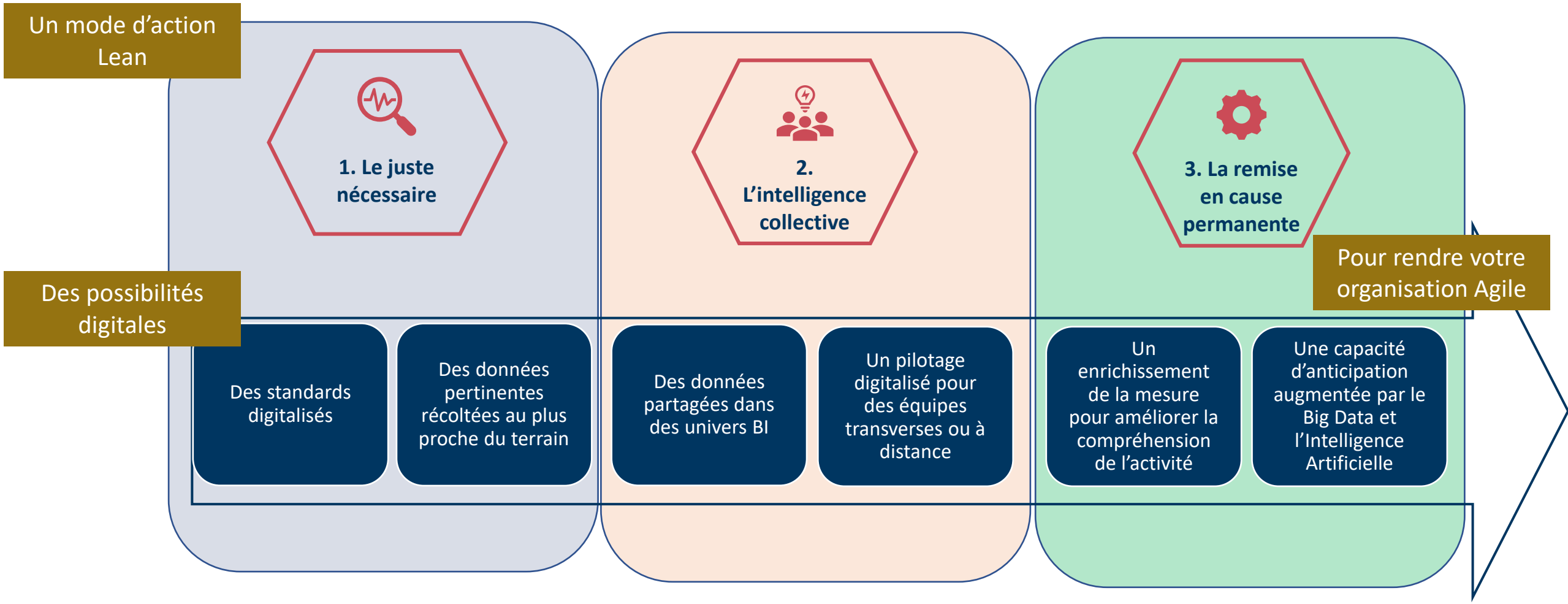
Le centrage sur les besoins du client







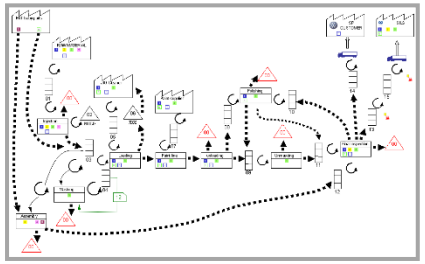
UN MODE D'ACTION LEAN QUI S'APPUIE SUR DU DIGITAL

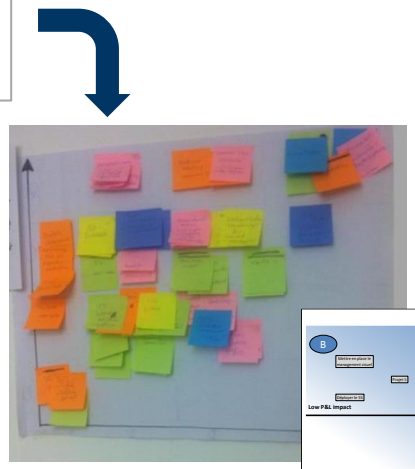


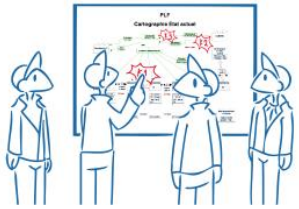
GROUPE

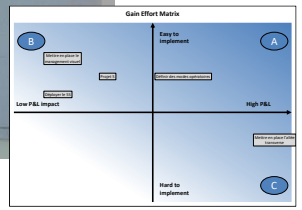
ELABORATION D'UNE FEUILLE DE ROUTE

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









Matrice effort-impact

Estimation des bénéfices

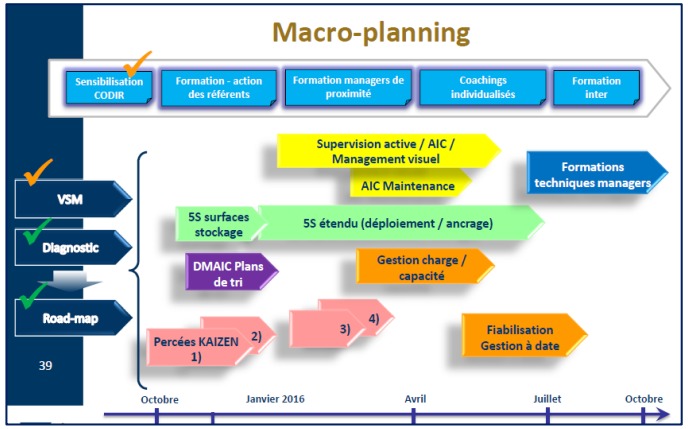
Résultats attendus

Nature des résultats attendus pour 13 actions prioritaires

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

Feuille de route

Chantier



Percées KAIZEN 1-3)

KAIZEN « Standardisation »

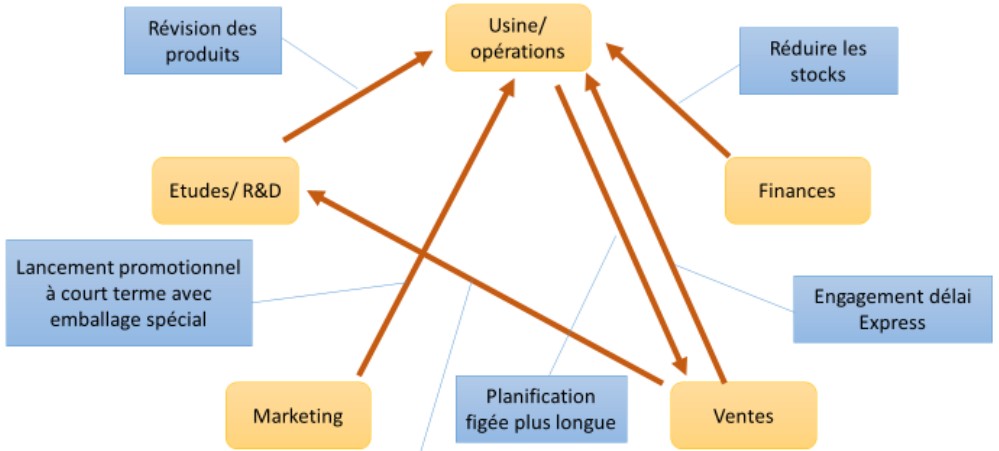
Secteurs	Trieur, Tri manuel, Réception
Thème	Maîtriser le processus selon des standards optimaux
Enjeu principal	Rendement MOD → capacité (volume)
Enjeux associés	**Sécurité** (mauvais mouvements), **Qualité** (éviter des erreurs)
POTENTIEL D'AMELIORATION ESTIMABLE : 1) Injection : 5% 2) Tri manuel : 6% 3) Réception : A estimer	**Valorisation estimée (k€) :** 110 k€/an 66 k€/an A estimer
COMMENT : ➢ Re-caler les standards opératoires ➢ Mettre en œuvre des relevés de management visuel et d'animation permettant de suivre le respect des standards ➢ Créer des supports de formation permettant de partager les bonnes pratiques	**Quand :** 1) Injection : octobre 2015 2) Réception : février 2016 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	

EXEMPLE : LA DATA AU SERVICE DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE (BUSINESS INTELLIGENCE)

Connecter les données d'une même organisation dans un univers de données qui proviennent de sources différentes

Power BI Qlik Sense tableau

CONFLITS ENTRE FONCTIONS

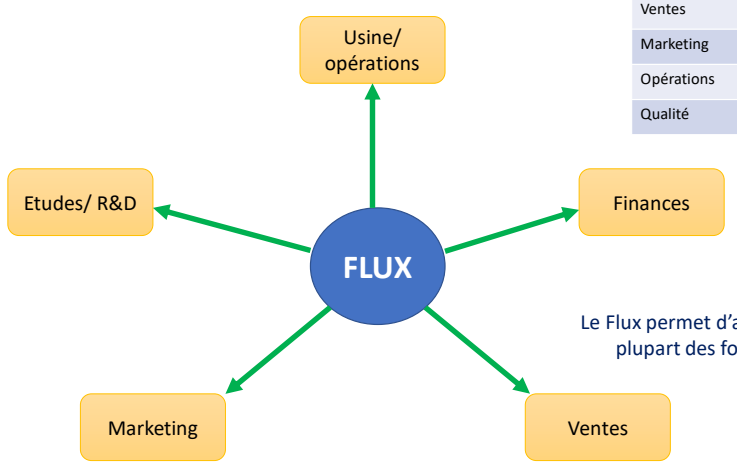


Evidemment, chacun a des objectifs et des indicateurs spécifiques…

© XL Formation - www.xl-formation.com - R

LES FLUX APPORTE DE LA COHÉRENCE

Fonctions	Objectif Principal
Finances	Piloter la valeur des actions
Ventes	Capturer la demande
Marketing	Créer la visibilité et demande
Opérations	Utiliser les actifs
Qualité	Respecter les spécifications



Le Flux permet d'atteindre les objectifs de la plupart des fonctions de l'entreprise

© XL Formation - www.xl-formation.com - Reproduction interdite

Centraliser les données au service du flux pour permettre des échanges basés sur des constats clairs et partagés.

CYCLE DE FORMATION LEAN : TRAVAILLER LA CULTURE LEAN

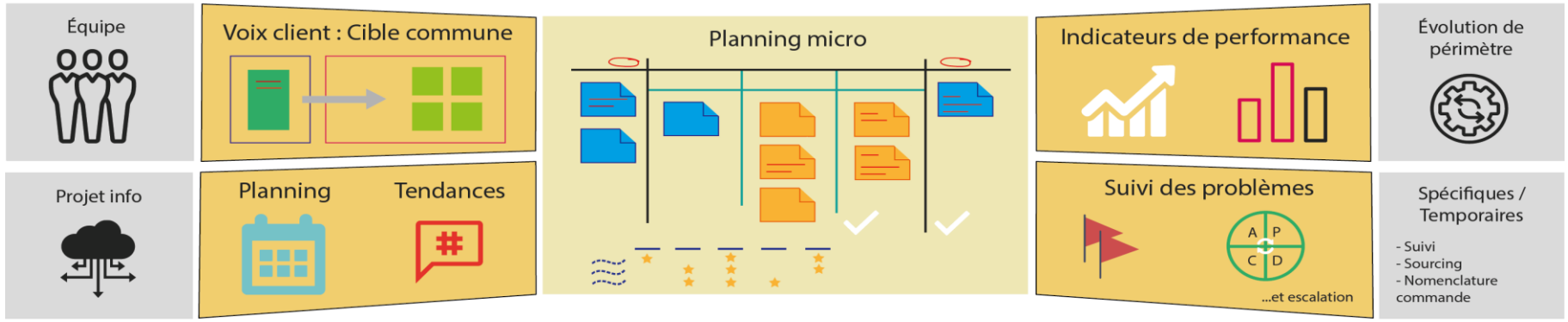
Yellow Belt	Green Belt	Black Belt	
Module 1 3 j	Module 2 3j	Module 3 (Industrie) 3j	Module 4 3j
Introduction – Les outils de base du Lean	Outils complémentaires	Outils complexes / Industrie	Démarche Globale de transformation

Pour pouvoir devenir autonome et mener des chantiers complémentaires.

GROUPE

PHASE 4 : PILOTAGE DE LA DÉMARCHE

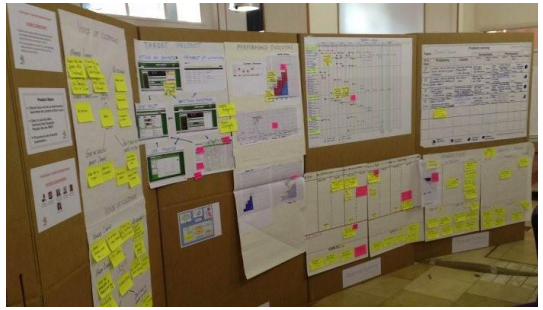
Objectif :
Piloter l'avancement des projets, suivre les gains, allouer les ressources, valider les phases clés des projets



- 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

EXEMPLE : GÉNÉRALISER LE MANAGEMENT VISUEL

iObeya



Des tableaux physiques et digitaux qui cohabitent.

- Sécurité des données
- Collaboration multi-site
- La culture digitale
- La maturité du pilotage
- Efficacité des réunions
- Contraintes d'espace

GROUPE

ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT DANS UN PROJET DE TRANSFORMATION

- 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

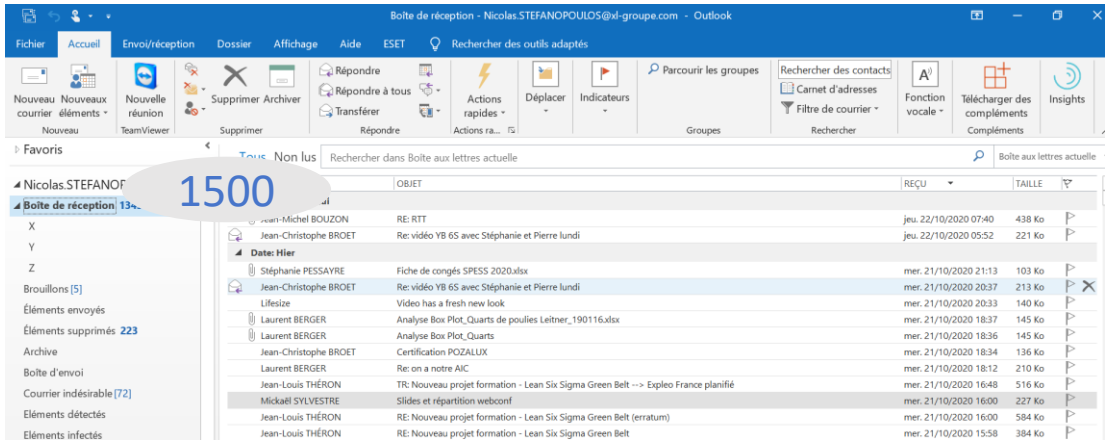
Animation et communication dans l'EO

Implication et valorisation dans les chantiers Kaizen

Plan de conduite du changement et évaluation des progrès

GROUPE

EXEMPLES : LE DIGITAL POUR PENSER ET FAIRE AUTREMENT



5S

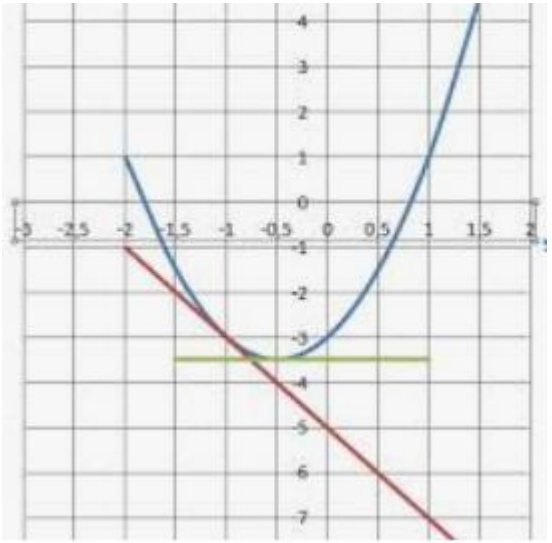
OU / ET

MOTEUR DE RECHERCHE

D M A I C

OU / ET

BIG DATA / IA



GROUPE

Merci de votre attention
À bientôt !

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

Suivez-nous sur :