

Après avoir établi un diagnostic fiable des maux qui pénalisent l'entreprise, il reste à mettre en œuvre une transformation Lean durable.

Description de la démarche à suivre...

Démarche Lean

2. Comment réussir la transformation ?*

Dans le premier volet de l'article sur la démarche Lean, nous avons vu comment prioriser les plans d'action à mettre en place pour résoudre les dysfonctionnements des processus d'une entreprise. Nous avons également expliqué comment utiliser la Value Stream Mapping pour établir un diagnostic fiable afin d'identifier ces maux. Une fois cette première étape effectuée, il s'agit ensuite de sécuriser la transformation Lean par la prise en compte de trois éléments essentiels qui seront ensuite mis en œuvre simultanément :

- ◆ traitement des causes de perte d'efficacité
- ◆ renforcement du système de management de l'entreprise
- ◆ diffusion de la transformation à tous les niveaux de l'entreprise

Traiter les causes de perte d'efficacité

Les causes de perte d'efficacité une fois identifiées, la rénovation d'un processus de fabrication (industriel ou non) s'appuie tout d'abord sur la mise en

œuvre d'un certain nombre d'outils. Ceux-ci permettront de s'attaquer à ces causes de perte d'efficacité (« muda » en Japonais) et de réaliser la transformation « technique » de ce processus.

Les actions de transformation des processus

Face à ces pertes d'efficacité, les réponses possibles sont nombreuses. Elles dépendent du type de processus, de la nature des dysfonctionnements observés, des actions déjà entreprises et plus généralement, du contexte. A titre d'illustration, citons :

- ◆ pour les industries d'assemblage (automobile, aéronautique, électroménager...) :
 - l'introduction d'un flux aussi continu que possible entre plusieurs séquences de production ou de traitement ;
 - le lissage des charges et l'équilibrage des postes de travail pour respecter le Takt Time résultant des demandes clients ;
 - l'amélioration des flux physiques et la réalisation d'approvisionnements optimisés et fluides en bord de ligne ;

- la planification récurrente des activités de production (« planning reproductible », à la journée, à la semaine) pour répéter régulièrement les séquences de production (de références différentes par exemple) et réduire ainsi les tailles de lots et les délais de réponse, quitte à augmenter le nombre de changements.



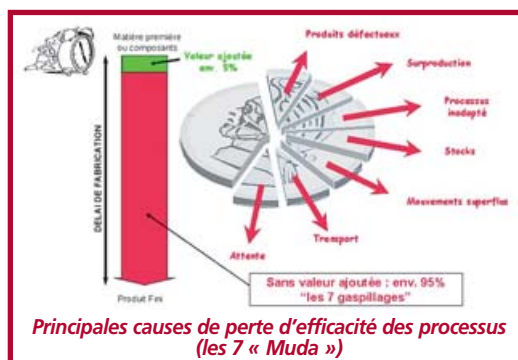
©Argon Consulting

Dominique Hondermarck
Directeur Associé Argon Consulting
dominique.hondermarck@argon-consult.com



©Argon Consulting

Arnaud Meunier
Directeur Argon Consulting
arnaud.meunier@argon-consult.com



©Argon Consulting

* Suite de l'article publié dans Supply Chain Magazine N°34

Pour ma livraison, je veux avoir le choix...



Au bureau ?

Chez moi ?

...en point **Top Relais**

le nouveau service de livraison du e-commerce



En e-commerce, la qualité de la livraison est un élément majeur de la satisfaction des clients

Le particulier qui achète sur internet est trop actif pour attendre une livraison à son domicile.

FRANCE EXPRESS permet déjà à ses clients e-marchands d'offrir à leurs internautes, une livraison à domicile de qualité. En créant **Top Relais**, **FRANCE EXPRESS** permet désormais à l'internaute de recevoir sa commande dans l'un des 3100 points Top Relais en France.

Un dispositif performant et souple :

- Toute la France livrée le lendemain matin avant midi, samedi matin compris dont 16 000 communes avant 10h.
- Points **Top Relais** : ouvert de 7/7h30 à 19h30/20h du lundi au samedi et la moitié d'entre eux le dimanche.
- Pré information du départ de la marchandise adressée par e-mail aux destinataires.
- Suivi et preuve de livraison disponible en temps réel sur internet.
- Alerte de l'arrivée de la marchandise au point **Top Relais** par e-mail ou sms.



◆ pour les industries de process (industries chimiques, pétrolières, sidérurgiques, papetières...)

- la TPM, ensemble de techniques améliorant l'efficacité globale des équipements par la mise en place d'une maintenance productive ;

- le traitement des goulots selon la théorie des Contraintes (Theory Of Constraints) par l'amélioration de la performance du moyen de production concerné (niveau de qualité, disponibilité, rendement...);

- la Maîtrise Statistique des Procédés (Statistical Process Control) qui permet d'anticiper les mesures à prendre afin de garder sous contrôle ou d'améliorer tout processus de production ;

- le SMED ou technique pour optimiser les changements d'outils ou de séries.

Le déploiement d'outils efficaces

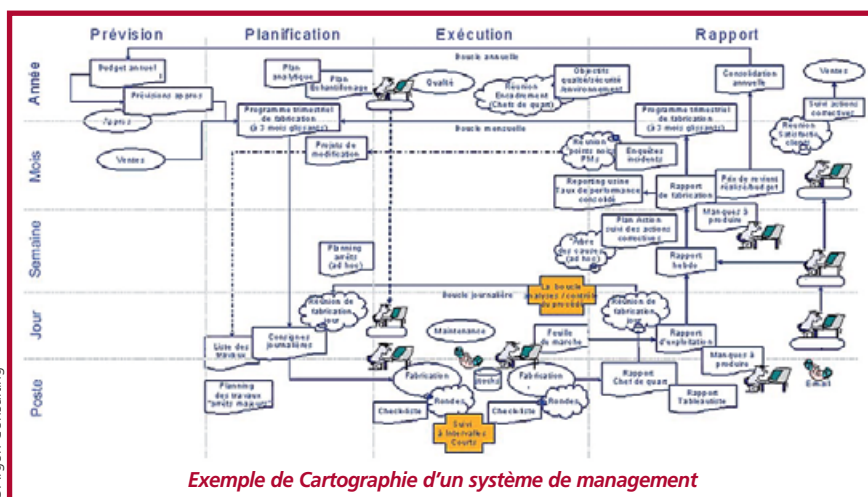
Par ailleurs, un certain nombre d'outils, démocratisés par la doctrine Toyota, s'appliquent à tous les environnements et faciliteront les actions de transformation. On citera en particulier :

- ◆ le 5S qui crée un environnement de travail optimal ;
- ◆ la Qualité au poste de travail ou la sensibilisation des opérateurs à bien faire du premier coup ;
- ◆ la définition des Standards de travail et des séquences d'opérations ;
- ◆ les Kanbans pour réduire les niveaux d'encours entre postes ;
- ◆ l'Andon, qui permet de réagir au plus vite au moindre dysfonctionnement ;
- ◆ le Management Visuel, base d'un pilotage efficace, qui transforme les ateliers, bien souvent encombrés, en usine devenue « évidente » et plus facile à piloter.

Renforcer le système de management

De nombreux industriels limitent leurs actions de transformation à ce premier volet d'amélioration des processus. Pour garantir la pérennité de cette transformation, il est nécessaire d'améliorer également le système de management de l'entreprise, qui est trop souvent inadapté voire inefficace.

L'utilisation d'indicateurs pertinents,



Exemple de Cartographie d'un système de management

l'organisation de réunions efficaces dont les fréquences sont adaptées aux sujets traités, la création de documents clairs permettant d'échanger les informations nécessaires aux bonnes prises de décision sont autant d'éléments constitutifs du système de management.

Malheureusement, ce « système » est souvent défaillant. Dans ce cas, le risque est que la concrétisation de la transformation Lean soit mise en danger.

Les principaux enjeux du système de management que nous avons identifiés lors de nos projets, permettent de mieux comprendre la nécessité d'un système efficace :

- ◆ le déploiement d'indicateurs clairs et fiables aide à mesurer et à afficher les niveaux de performance atteints ;
- ◆ des suivis à intervalles courts des différentes activités (adaptés à leur nature) évitent les dérives de performance et préviennent les difficultés (meilleure maîtrise de la qualité par exemple) ;
- ◆ un planning précis, prenant en compte les synchronisations nécessaires, facilite la prévision, la définition et l'optimisation des tâches de chacun ;
- ◆ une priorisation pertinente, basée sur des informations fiables, conduit chacun à se focaliser sur les actions critiques dont les résultats seront ceux attendus ;
- ◆ une exploitation permanente des retours d'expériences (boucles vertueuses journalières, hebdomadaires, mensuelles selon la nature des activités) est la base d'une capitalisation efficace et d'une amélioration continue.

Diffuser la transformation au sein de l'entreprise

Dans ce dernier volet, nous nous attachons à « transformer l'essai » (« make it happen », comme disent les Anglais). La citation de Charles Darwin, « *Ce ne sont pas les espèces les plus fortes ni les plus intelligentes qui survivent, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements* » traduit très bien les objectifs de cette troisième phase.

En effet, les résultats concrets ne seront générés qu'au prix de changements de comportements durables, eux-mêmes obtenus au prix d'explications, de formations et, si nécessaire, de coaching. Le but est de s'assurer que ces nouvelles pratiques opérationnelles et nouveaux modes de pilotage sont utilisés efficacement au quotidien, voire une fois déployés, encore améliorés à l'initiative de leurs utilisateurs. La transformation sera alors complète, l'amélioration continue en marche, la recherche de la perfection dans tous les esprits, avec le souci de progresser chaque jour. Les principales étapes de ces transformations sont les suivantes :

1. Expliquer et faire comprendre les raisons nécessaires au changement. Le premier moteur du changement est d'identifier les sources majeures d'insatisfaction des acteurs, la plupart du temps grâce à une phase de diagnostic. Elle identifiera les dysfonctionnements et leurs conséquences. La politique du « Tout va bien » est, nous l'avons souvent constaté, vouée à l'échec : si vous êtes satisfait, pourquoi devoir changer ?

2. Définir le modèle cible sera l'étape suivante : elle précisera les processus, pratiques et comportements dont l'entreprise a besoin pour améliorer la situation existante et résoudre ses dysfonctionnements. Générer de la « dis-satisfaction » sans définir de modèle cible provoque dans la plupart des cas un moral en chute libre. C'est une étape indispensable, même si le changement est urgent et le modèle pas encore définitif.

3. La troisième étape consiste à mettre en place et maîtriser le processus de changement par lui-même, en mesurant les écarts entre les situations actuelle et cible et en déclinant les plans d'action permettant de passer de l'une à l'autre. Plus le processus de changement sera impliquant auprès des acteurs insatisfaits et dont on attend de nouveaux comportements, plus il atteindra les résultats attendus

Une catégorie de collaborateurs est particulièrement concernée par ces transformations : le management intermédiaire, sur qui repose le succès de ces transformations. Le besoin d'accompagnement est très souvent clef pour ces collaborateurs, pour trois raisons :

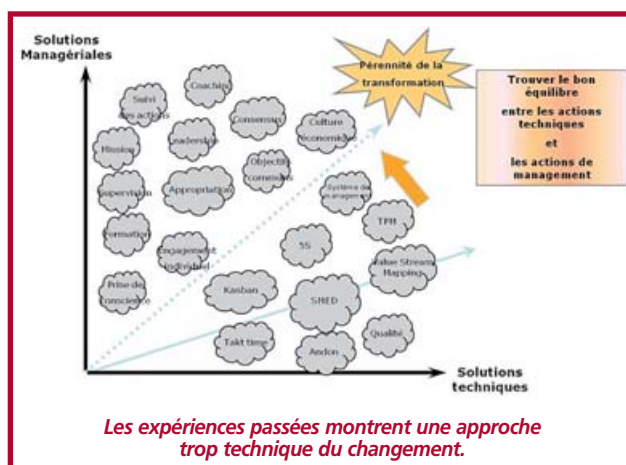
- ◆ ils doivent se montrer exemplaires par rapport aux opérateurs ;
- ◆ ils sont bien souvent dépourvus de culture managériale car la plupart du temps issus du terrain où ils ont été remarqués pour leurs compétences techniques ;
- ◆ le changement les concerne au premier plan et représente une très forte évolution de leur métier, à la fois dans sa dimension technique (évolution des processus) et surtout dans sa dimension managériale.

Les actions de formation, de coaching et d'accompagnement devront être

adressées en priorité vers cette catégorie qui, de plus, a un rôle important de relais de communication envers les équipes opérationnelles.

Vous l'aurez compris, la sécurisation de tels projets de transformation passe aussi par un renforcement du

système de management et par une attention particulière apportée aux actions d'accompagnement du changement, nécessaires auprès de populations sensibles de l'entreprise. ◆



©Argon Consulting

Le management intermédiaire, population clef de ce type de projets
Nos expériences passées montrent que les entreprises se focalisent souvent sur une approche trop technique du change-