

LeanPerf

Les aspects comportementaux et managériaux du Lean

Qui est LeanPerf ?

LeanPerf est un cabinet de consultants experts dans le domaine de l'amélioration opérationnelle par le Lean, en **industrie, office et services**.

Nous vous aidons à **améliorer votre performance** opérationnelle, par exemple sur les axes **Sécurité, Service, Qualité, Coûts, Délais**.

Conseil et Formations : nos offres

- Lean Manufacturing
- Lean Office / Service
- Lean en Entrepôts et Plateformes logistiques
- Lean Supply Chain
- Lean Retail (distribution)
- Lean en Informatique
- Lean Développement et Industrialisation (engineering)

Pour plus d'information, nous contacter

LeanPerf est présent à Pékin

Contact :

etienne.perin@leanperf.net
mobile : + 86 15 611 737 414

17 Chaoyang Gongyuanxilu -
Park Apartment C1502-
Chaoyang District - 100125
BEIJING - RPC

北京市朝阳区朝阳公园西
路17号天安豪园C座1502
公寓



Adopter un «mode de Management Lean », une condition vitale de réussite pour une transformation Lean

Réussir sa transformation Lean et améliorer tous les indicateurs de l'entreprise de plusieurs dizaines de pourcent, **peut s'avérer difficile**, en particulier lorsque par delà les outils, **les comportements et les modes de management ne suivent pas la transformation physique** ou la mise en place des outils (5S, SMED, Hoshin/JAT, flux tirés, résolution de problèmes,...).

En effet, dans un environnement Lean, pour pérenniser les résultats, **certains comportements managériaux voire culturels doivent changer**, en particulier ceux de la ligne superviseur/chef d'équipe, responsable d'atelier, directeur d'usine. Ci-dessous une liste de ces **nouveaux comportements Lean** à adopter:



Client

1. Placer le client interne ou externe au cœur de tout, le protéger et le respecter

2. Ne pas transiger sur la sécurité des personnes et les respecter, les traiter comme on aimerait soi-même être traité et les écouter



3. Aller voir sur le terrain les gaspillages, les problèmes, le fonctionnement des processus, les actions mises en œuvre



4. Manager « en visuel » de l'atelier tous les jours avec des points de repère visuels et confirmer les processus, voir les anomalies, plutôt que de manager « avec un reporting » de son bureau à la maille hebdomadaire ou mensuelle et trouver des excuses quand la performance n'est pas bonne



5. Savoir voir la mine d'or sur laquelle il est assis (un potentiel d'amélioration de 30 à 70 % sur tous les indicateurs est commun)



6. Parler avec des faits et des données, des chiffres, et non des impressions, des intuitions, ou des hypothèses et avoir des raisonnements construits étape par étape (notamment en résolution de problèmes)



Avec VISION + Développement

7. Comprendre, communiquer et déployer la vision, la politique et les objectifs de la société, tout en indiquant la voie, le chemin, le processus par lequel cela suppose de passer (le processus conduit au résultat)



8. Savoir déléguer et fédérer une équipe autour de lui en ayant une direction claire, des objectifs clairs, des valeurs claires, une communication fluide (structure et fréquence de réunions) et capable de délivrer année après année une amélioration continue (quelle est la bonne organisation?)



9. Face aux problèmes : favoriser la transparence (les problèmes sont des opportunités), s'attaquer aux processus qui dysfonctionnent, ne pas juger, ne pas blâmer la personne qui a généré un problème, mais travailler en équipe et impliquer le collaborateur dans la recherche de la cause racine (5 pourquoi) et la définition de solutions éradiquant le problème, plutôt que de « sensibiliser » ou stigmatiser le collaborateur, acte stérile et aveu d'échec.



10. Favoriser l'émergence de groupes de travail transversaux qui travaillent en équipe, et privilégier des petites améliorations fréquentes, rapides, peu coûteuses, ingénieuses, aux grandes idées chères et longues (investissement), ou idées de seuls experts

11. Soutenir, guider, et développer ses collaborateurs par un coaching approprié, en faisant, (« learning by doing » et « show me, tell me ») et savoir reconnaître les succès. Apporter les ressources appropriées si nécessaire

LeanPerf Conseil

Edito

Bonjour à tous,

Vous trouverez dans cette lettre :

-un article sur les **comportements managériaux** qui permettent participant d'une **transformation Lean réussie**,

-et une fiche pratique qui concerne la mise en œuvre du **Lean dans les services et les opérations administratives** (Lean office / Lean service).

Elle s'appuie sur l'expérience du cabinet dans la mise en œuvre du Lean.

LeanPerf vous en souhaite une bonne lecture.



Bertrand Olivar
Directeur Associé -
Gérant

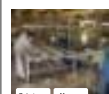
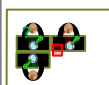
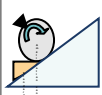
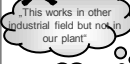
Bertrand Olivar est un ancien de Valeo, Faurecia et McKinsey.

Il a mis en place le Lean durant plus de 19 ans, et dispose d'une double expérience dans l'industrie (11 ans) et dans le Conseil (8 ans)

Les aspects comportementaux et managériaux du Lean



Adopter un «mode de Management Lean », une condition vitale de réussite pour une transformation Lean (suite)



12. Refuser le statu quo et aller au-delà des paradigmes ou des idées préconçues – privilégier les comportements de changement et d'audace
13. Favoriser/promouvoir la création et le respect des standards, véritables supports et mémoires de l'amélioration qui empêchent la performance de se dégrader et permettent à tout un chacun d'atteindre une performance excellente
14. Etre exemplaire et montrer l'exemple à ses équipes
15. Réagir de manière immédiate aux erreurs et mettre en œuvre rapidement les bonne idées d'amélioration
16. Etre le facilitateur du changement : comprendre ce qui est en train de changer ou ce qui doit changer, changer soi-même des choses, savoir créer les conditions du changement, s'impliquer au moins dans les premiers chantiers, comprendre les barrières au changement et les traiter, confirmer les changements et s'y intéresser, constamment essayer de nouvelles améliorations
17. Suivre la performance à haute fréquence sous forme d'indicateurs visuels- affichés là où l'action se passe - et remplis manuellement, et savoir s'engager sur des objectifs ambitieux
18. Privilégier les carrières bien assises sur les compétences acquises, avec une progression plus lente liée au développement de ces compétences, plutôt que des carrières rapides de généralistes, et reconnaître la valeur des experts autant que des managers

Alors... Quel genre de manager êtes vous? Qui est parmi vous un véritable leader Lean?

Cartes « 10 états d'esprit Kaizen »

Les nouvelles cartes sont arrivées. N'hésitez pas à nous en faire la demande.



Recto



Verso

LeanPerf Conseil

Actualité

Développer le Lean en « Office »

LeanPerf poursuit le développement de ses activités. En effet :

-le bureau de Pékin est maintenant démarré,

-et le bureau de Paris se développe, puisque 2 consultants nous ont rejoint dans cette dernière année : Jean-Paul FOSSAT et Bertrand CHAUCHEAU.



Jean-Paul FOSSAT

25 ans d'expérience Lean
Après une expérience opérationnelle multi - secteurs production, ingénierie, maintenance de 17 ans, Jean-Paul a plus de 14 ans d'expérience de conseil, d'accompagnement, et de formation en Lean.



Bertrand CHAUCHEAU

23 ans d'expérience Lean
Après une expérience de direction d'usines de plus de 10 ans dans différents pays, et 18 ans passés dans l'industrie, Bertrand est consultant et formateur Lean depuis plus de 5 ans.

1. Les enjeux du Lean en Office.

Vous croyez que le Lean concerne uniquement l'industrie et les départements de production (le manufacturing). Détrompez-vous ! En effet :

1. **L'efficacité opérationnelle de toute entreprise ne se limite pas à la partie «production».** Livrer et produire rapidement des produits sera insuffisant, si les clients attendent les offres commerciales, les devis. De même si la facturation accumule les litiges, l'encaissement de l'argent venant des clients ne suivra pas.
2. **Assurer de bonnes prestations, avec le minimum de ressources, dans des délais courts** ne tient pas seulement au département production. Les départements études, achats, logistique, ressources humaines, informatique, sont des services de « support ». **Seule une contribution adaptée de ces fournisseurs internes autorisera la meilleure des efficacités pour la « production ».**

En conclusion, tous les acteurs des entreprises industrielles ou non sont concernés par le Lean « Office ».

2. Le potentiel de progrès est énorme.

Selon le théorème de Northcote Parkinson (1909-1993) : à partir d'une certaine taille, une organisation de type « Office » peut se donner assez de travail pour s'occuper elle-même !
Ou encore « Les bureaux finissent par se donner du travail les uns aux autres ».

Parkinson a établi ses « lois » sur de très sérieuses études statistiques.
Il a diffusé les conclusions de ses études dans des livres aux textes humoristiques.

Cliquer sur le lien pour plus d'information ⇒



Il faut bien se rendre à l'évidence que les ressorts du théorème de Parkinson sont liés à la nature humaine et qu'il n'y a aucune raison pour qu'ils ne jouent pas dans des organisations à buts commerciaux ou industriels. Dans ces contextes, si les effets sont moindres que ceux décrits par Parkinson dans les administrations, les négliger reviendrait à se couper d'une source importante de progrès.

En conclusion : la finalité d'une organisation « Office » pour satisfaire un besoin extérieur peut se diluer, au point de fonctionner en partie en autarcie. Un peu comme quand les formules d'une feuille de votre tableur sont reliées par des références circulaires. A ceci près que votre tableur vous informe automatiquement du problème et vous invite à le résoudre.

Avez-vous mis en place dans votre entreprise un système d'alerte ou de prévention contre les effets du théorème de Parkinson ?

LeanPerf Conseil

Prochaines formations Lean

•Lean Office/Lean dans les services sensibilisation: 1j

•Lean Office/Lean dans les services expert : 3j

•Animation de chantier de progrès : 2 j

•Diagnostic Lean : 4 j

•Value Stream Mapping : 3 j

•Résolution de problèmes : et rapports A3 :3 j

•Lean en activité de projets d'ingénierie : 1j

•Lean en informatique : 2 j

•Lean en distribution (retail) : 2j

•QRQC / 8D : 2 j

•Formation Lean pour directeur industriel, directeur d'usine, resp de production : 5 j

•Formations Lean sectorielles en automobile, aéronautique, agro-alimentaire, métallurgie, cosmétique et luxe : 2 j chacune

[Nous consulter pour les dates.](#)

Nos formations se déroulent à Paris ou sur votre site si vous pouvez les héberger.

Pour plus d'informations ou pour recevoir le catalogue des formations :

contact@leanperf.net ou +33 (0) 9 50 69 12 70

Développer le Lean en « Office »

3. Les sources de progrès peuvent se classer en en trois grandes familles

1. **La clarification de la raison d'être et de la lettre de mission de chaque service ou département vis-à-vis de ses clients internes**
2. **La communication entre les acteurs au sein d'un même service et entre les services**
3. **L'organisation des flux d'information**

Voici une liste non exhaustive de ces sources de progrès dont l'objectif est de vous donner un premier panorama

Pour chacune de ces sources de progrès l'offre Lean « Office » de LeanPerf propose des leviers actions, des méthodes et des activités de progrès adaptés.

1. La clarification de la raison d'être et de la lettre de mission de chaque service ou département

- La connaissance des clients internes et de leurs besoins sans perdre de vue les besoins des clients externes.
- Le respect du principe d'Auto-qualité
- L'organisation de la délégation

2. La communication entre les acteurs au sein d'un même service et entre les services

- Les gaspillages aux interfaces des services liés au cloisonnement des organisations
- La méconnaissances des circuits d'information entre les clients internes
- La communication au quotidien entre les acteurs et entre les services

3. L'organisation des flux d'information

- La non convergence des systèmes d'information
- La rigidité des applications qui au fil du temps finissent ne suivent plus les évolutions organisationnelles
- L'absence de « propriétaire utilisateur » responsable des flux d'informations en dehors de la sphère informatique

Vous trouverez page 5 un exemple Lean « office » avec notre fiche LeanPerf Pratique consacrée aux processus Achats.

Prochains chantiers Lean

Nous mettons à votre disposition un certain nombre de chantiers école qui vous permettent de vous former en faisant à la méthodologie de chantier.

Nos prochains chantiers Ecole sur 2012:

- Chantier VSM Office
- Projet Lean retail (distribution)
- Chantier JAT (Hoshin)
- Chantier TPM
- Chantier pull system (Kanban)
- Transformation lean aéronautique
- Chantier travail standardisé
- Et d'autres à la demande...

Nous contacter pour plus d'informations :

contact@leanperf.net

ou +33 (0) 9 50 69 12 70

ou sur le site :

www.leanperf.com

LeanPerf Pratique : chantiers Lean en office et service

VSM/MIFD office pour améliorer des processus achats (processus demande d'achats, commande)

Résultat : Amélioration de 20% de l'efficacité, de 38% du délai et satisfaction client doublée, 40 actions d'amélioration

Etapes principales

1

- Définir les objectifs et le périmètre.
- Constituer l'équipe du chantier

2

- Former le groupe à la VSM/MIFD et définir la notion de client et de valeur ajoutée en office

3

- Cartographier le flux de valeur et faire identifier les opportunités d'amélioration par tous les acteurs

4

- Prioriser ces opportunités sur les axes impact, faisabilité

5

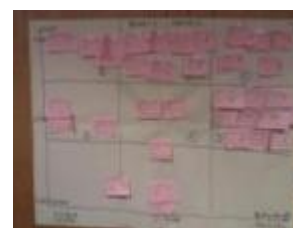
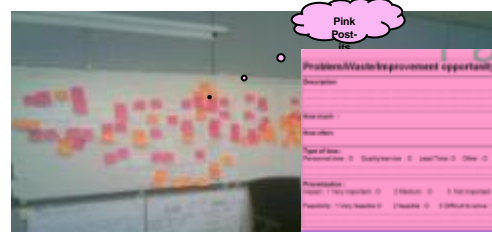
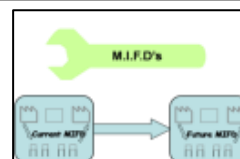
- Ecrire le plan d'actions

6

- Mettre en œuvre les actions

Improve efficiency, lead time and service of these processes

1. Analyze current process
2. Identify opportunities for improvement
3. Deliver a corresponding action plan



Item	Description	Priority	Impact	Faisabilité	Responsable	Début	Fin	Status
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10

LeanPerf Conseil