



La lettre de Chantal Baudron s.a.s.

Avril 2010



Edito

30 ans déjà ; et pourtant il me semble que c'était hier que je m'installais, bd Haussmann, pour créer Chantal Baudron SA, seule avec une secrétaire, quittant la direction générale de Bernard Krief ressources humaines, en parfait accord avec mon actionnaire et frère d'en avoir fait le premier cabinet en France.

Puis ce fut la croissance douce avec la constitution d'un portefeuille de clients, (en effet, je n'avais emporté aucun client pour ne pas nuire à mon ex-employeur) et le recrutement d'une équipe de qualité.

Notre métier a beaucoup changé en 30 ans ; nous avons su nous adapter à toutes les évolutions technologiques, de la machine à écrire à l'ERP qui gère missions et candidats, de l'annonce dans la presse au web tracking, mais nous avons gardé les mêmes convictions et les mêmes valeurs.

Nous avons traversé toutes les crises, environ une par décennie, sans vaciller grâce à la confiance et la fidélité de nos clients et nous voudrions partager avec eux cet anniversaire.

Nous adressons également nos remerciements aux candidats ; nous sommes fiers d'avoir créé la communauté des "enga" qui regroupe toutes les personnes que nous avons mises en place dans les entreprises clientes tout au long de ces trente ans.

Mes remerciements vont également aux collaborateurs et collaboratrices de Chantal Baudron S.A.S. qui ont contribué ou qui contribuent encore à écrire l'histoire du cabinet.

L'avenir est plein de promesses ; nous serons fidèles aux rendez-vous.



Cette lettre est entièrement consacrée au Lean Management, compétence de plus en plus exigée par nos clients...

Zoom métiers

Préambule

Le "Lean" diffuse et codifie des pratiques d'origine japonaise, popularisées par l'extraordinaire réussite du modèle qu'en propose Toyota dans l'organisation de ses opérations.

Les puissances industrielles émergentes ne s'y sont pas trompées. Par absence de cultures industrielles locales prédominantes, elles ont souvent fait appel directement à des maîtres japonais pour développer leurs usines et former leurs équipes, ajoutant les pratiques Lean à leur traditionnel avantage compétitif de bas coûts de main d'œuvre. Ainsi, le changement pour une culture Lean s'impose-t-il comme une nécessité dans de nombreux secteurs, quand il constitue encore une formidable opportunité dans d'autres.

Relecture des facteurs clefs de la performance, le Lean est un véritable changement qui appelle une méthodologie de conduite du changement, et introduit dans l'entreprise une nouvelle fonction : le responsable Lean.

Responsable Lean : un nouveau métier et des compétences rares.

Face à l'engouement du Lean depuis 2000, se crée dans l'entreprise une nouvelle fonction : le coordinateur ou expert lean, ou encore directeur/responsable amélioration continue, **promoteur interne du changement**, dépositaire de la méthode et véritable animateur de la démarche d'amélioration (sous l'aspect méthodologique) tandis **que le manager doit en être l'acteur premier** (sous l'angle des résultats).

Les qualités requises pour ce poste sont nombreuses :

Pragmatisme, goût pour le terrain, opiniâtreté, maîtrise du relationnel, aptitude à travailler en transversal, réactivité, compréhension des problématiques de production, vitesse et énergie.

Le profil requis pour un responsable lean usine est généralement :

- 5 à 15 ans d'expérience préalables (en production, logistique, et plus rarement en qualité ou méthodes) sont nécessaires
- Une expérience préalable de production est nécessaire

Ce poste est souvent considéré comme une bonne préparation à la fonction de directeur d'usine.

Les principales missions du responsable lean sont les suivantes :

- Coacher ses équipes (s'il en a) dans la mise en œuvre d'améliorations par chantiers
- Etablir avec les opérationnels la vision améliorée du site / le schéma directeur de son entité
- Etablir avec les opérationnels le plan de travail ("Masterschedule") de l'usine afin de converger vers la vision et délivrer des résultats, en ayant analysé le potentiel d'amélioration
- Animer des chantiers "pilotes" ou "école" pour former les opérationnels à l'animation de chantiers et démontrer des résultats
- Conseiller le décideur auquel il est rattaché (directeur d'usine ou directeur des opérations suivant les cas) sur les objectifs budgétaires à fixer, en regard du potentiel d'amélioration en présence
- Animer le site/l'entité opérationnelle sur la méthode, la ligne hiérarchique étant elle responsable des résultats
- Déployer et transversaliser les bonnes pratiques

Les profils pertinents se trouvent dans l'automobile (Toyota qui a été le précurseur, d'autres constructeurs et des équipementiers de rang 1 ayant démarré pour certains cette démarche en 1990 ou 1995) et de manière moins répandue dans l'aéronautique qui développe son expertise du sujet.

Certains groupes de luxe ont un réseau développé depuis 5-7 ans qui commence à devenir une référence dans le domaine, sous l'impulsion d'anciens de Toyota.



Elizabeth Morin
Consultante

Entretien avec un expert

Propos recueillis auprès de Bertrand Olivar, 17 ans d'expérience de mise en œuvre du Lean, Directeur Associé et Gérant de LeanPerf, cabinet de conseil et formation spécialisé dans l'amélioration opérationnelle par le Lean.



Bertrand Olivar a occupé diverses fonctions opérationnelles ou de consultant pendant 11 ans dans l'industrie (Valéo, Faurecia, Massey Ferguson) et 6 ans dans le conseil spécialisé en Lean (McKinsey&Company, RWD, LeanPerf).



D'où vient le Lean ?

Le mot "Lean production" a été inventé par des chercheurs du MIT dans les années 1985 pour désigner le TPS ("Toyota Production System"). Le TPS a lui-même été développé au Japon (pour surmonter les contraintes du marché intérieur japonais à la fin de la 2^{ème} guerre mondiale) des années 1950 à nos jours et fait la supériorité industrielle de Toyota dans les opérations.

Qu'est ce que le Lean ?

Le Lean est un système composé d'outils, de techniques et de comportements managériaux, avec pour effet d'améliorer de 30 à 70 % la qualité, les coûts et les délais, en agissant sur :

- La réduction de la non qualité clients et interne
- L'amélioration du niveau de service et du taux de service
- L'amélioration de la productivité machine et main d'oeuvre directe et indirecte
- La réduction des stocks et des délais de processus
- La réduction des surfaces

Il se base principalement sur la focalisation des processus sur la valeur ajoutée (ce qui est payé par le client, ce qui fait avancer le produit ou le service vers son état final), et l'élimination / la prévention des variabilités (aléas, non qualité, erreurs, ...) et rigidités (tailles de lots, inaptitude à servir tous les clients en même temps).

Dans quels secteurs le Lean est-il pertinent pour améliorer les opérations ?

Le Lean quoique né dans l'industrie automobile, est aujourd'hui pertinent aussi bien dans l'industrie que dans la distribution ou les services :

- Il est aujourd'hui déployé avec succès dans toutes les industries faibles ou gros volumes : l'industrie du luxe, l'agro-alimentaire, l'automobile, l'aéronautique, le spatial, la pharmacie, la métallurgie, la fabrication de sous-marins, ...
- Plusieurs enseignes de grande distribution l'ont adopté.
- Des activités de service comme la banque, l'assurance, les processus administratifs d'entreprises industrielles, les hôpitaux, les succursales automobiles..., le déploient.

Pourquoi un tel succès et n'est-ce pas une "mode managériale" de plus qui fera son temps comme les autres ?

Le lean tient son succès de plusieurs facteurs :

- Les résultats qu'il procure et le véritable "moteur d'amélioration continue" qu'il permet d'initialiser pour livrer chaque année 5 à 30% d'amélioration sur les divers indicateurs opérationnels
- Le démarrage d'usines de Toyota en Europe (Burnaston près de Birmingham en 1990 et Onnaing près de Valenciennes en 2000), qui a contribué à démocratiser des pratiques restées jusque là méconnues ou confidentielles. Il faut savoir que les usines Toyota automobiles ont 4 heures de stock, lorsque les usines des constructeurs européens ont plusieurs jours de stocks !
- Le lean possède une profondeur dans les différentes techniques qu'il met en œuvre que ne possèdent pas d'autres démarches du type "6 sigma".

A ce titre, je ne pense pas que l'engouement actuel soit un effet de mode et soit susceptible de s'arrêter.

Comment déploie t'on le Lean ?

Le lean se déploie en nommant des experts lean internes (1% de la MOD), qui seront les véritables agents du changement et qui vont initier la transformation, en réalisant avec les opérationnels (et s'ils n'ont pas la méthodologie en interne, des consultants) des chantiers d'amélioration de quelques jours sur une zone localisée avec des résultats rapides (30 à 50% d'amélioration en 2 mois).

En parallèle un diagnostic des potentiels d'amélioration est à mener avec le management afin de l'aider à regarder son atelier avec des yeux différents et entrevoir le potentiel (qui dépasse souvent les 30%).

Une fois cette étape franchie, un déploiement des objectifs et un pilotage mensuel de la démarche s'impose, afin d'impliquer l'ensemble des acteurs dans le changement et aligner toute l'organisation vers un but commun.

Les formations peuvent permettre de donner une perspective globale aux participants et débloquent les freins éventuels, notamment au sein du middle management.

www.leanperf.com



Chantal Baudron
Conseil en recrutement de cadres et dirigeants

www.chantalbaudron.fr

61 boulevard Haussmann, 75008 Paris.
Tél : + 33 (0)1.47.42.58.20
cbsa@chantalbaudron.fr