

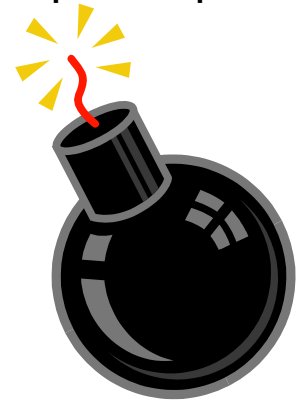
Les obstacles à la transformation et pistes de solutions

Présentation 31 janvier 2011

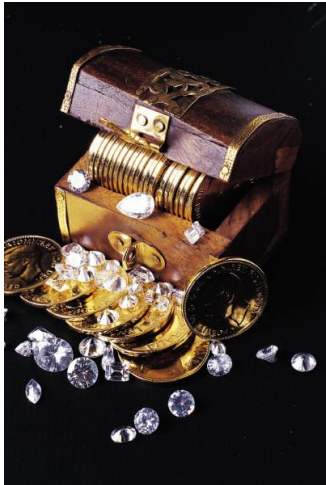
Salons France-Amérique



- 1 : Le top management n'y croit pas, ne pousse pas ou pas assez
- 2 : Absence d'objectifs, et / ou les budgets ne sont pas en rapport avec le potentiel
- 3 : Ressources Lean en quantité insuffisante/absentes/pas du bon profil / pas assez expertes
- 4 : Le middle management résiste
- 5 : Les ressources Lean sont prises pour faire autre chose
- 6 : Les syndicats s'opposent au changement
- 7 : Les superviseurs / chefs d'équipe ne mettent pas en œuvre les actions
- 8 : Les processus RH ne suivent pas
- 9 : Le mode de management et la culture ne suivent pas les chantiers
- 10 : Les actions s'essoufflent et traînent en longueur

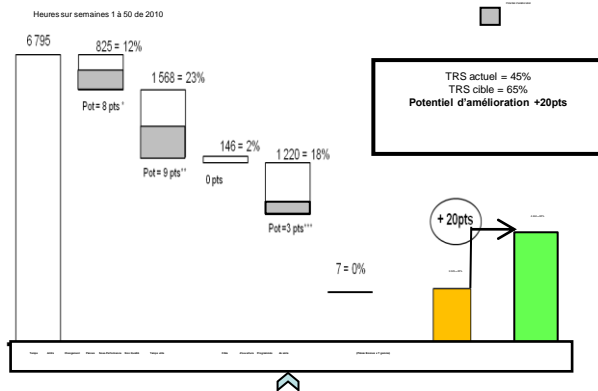


Je ne vois vraiment pas comment améliorer cette année. De toutes façons, le Lean c'est fait pour l'automobile !

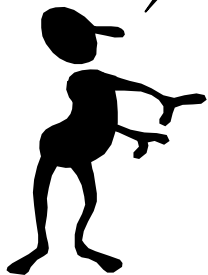


•Que faire?

- S'assurer qu'il a compris la démarche : l'inclure dans une action d'amélioration démonstrative (chantier), et lui faire voir des entreprises qui l'ont fait
- S'assurer qu'il a compris qu'il est assis sur une mine d'or (potentiel d'amélioration 30 à 50%) en allant voir sur le terrain avec lui
- S'assurer qu'il a des objectifs en rapport avec le potentiel (ou alors a-t-il d'autres priorités?)
- S'assurer qu'il fixe des objectifs en rapport avec le potentiel



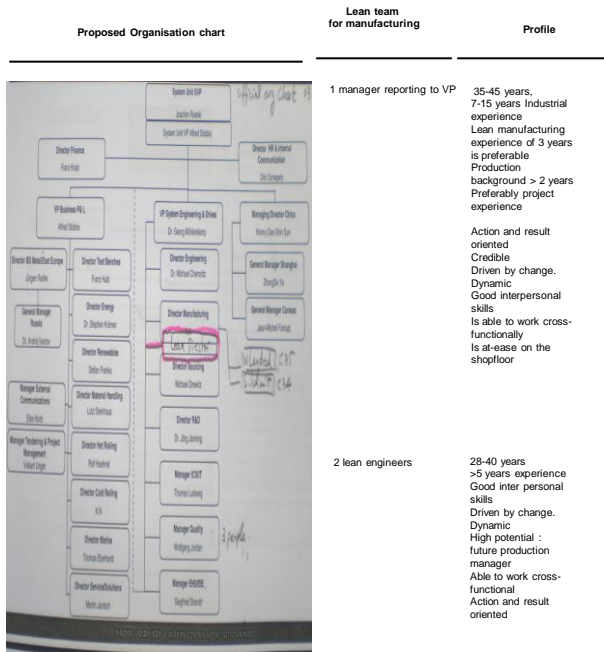
Cette année, le TRS doit s'améliorer de 2 points



•Que faire ?

- S'assurer qu'une vision est définie, prenant en compte les contraintes extérieures au business
- Faire un diagnostic des potentiels d'amélioration et le partager avec les décideurs
- Définir les indicateurs opérationnels qui créent de la valeur pour le business et définir des objectifs d'amélioration liés au budget (capter 50% du potentiel en 2 ans)
→ *Seuls ces objectifs déclencheront l'action et donneront du sens*

Lean team definition



•Que faire ?

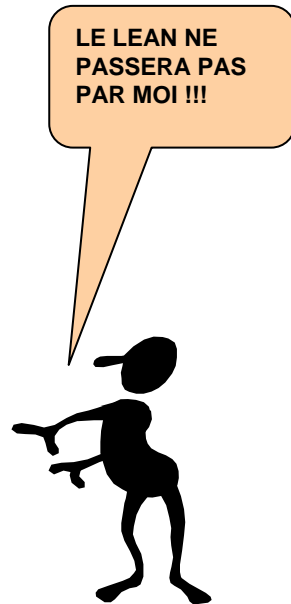
•Staffer équipe Lean à hauteur de 1% de l'effectif de l'entité

•La rattacher au responsable hiérarchique de la zone et s'assurer que le niveau général de la personne est suffisant

•Profil : futur resp de l'entité, pugnace, terrain, connaît le métier, orienté action, bon relationnel, 5 à 10 ans d'expérience professionnelle

•Rattacher fonctionnellement cette équipe Lean à une expert Lean qui va l'orienter / la former sur la méthode (ou la faire coacher par un consultant)

L
E
A
N



•Que faire?

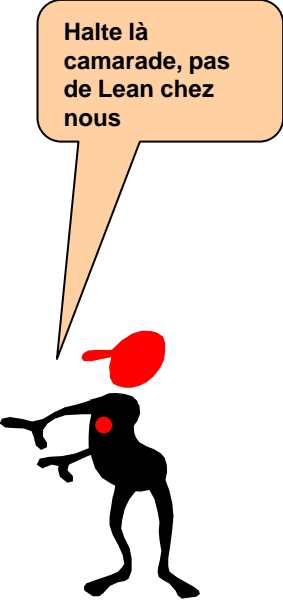
- S'assurer qu'il a compris pourquoi l'entreprise s'y mettrait, ce qui va se passer, quelle est la vision, et en quoi il peut contribuer
- S'assurer qu'il a compris la démarche : l'inclure dans une action d'amélioration démonstrative (chantier)
- Le former au Lean pour lui donner une vision systémique
- S'assurer qu'il a des objectifs de résultat en rapport avec le potentiel et des objectifs de processus
- S'assurer qu'il fixe des objectifs en rapport avec le potentiel
- S'assurer qu'on a les bonnes personnes au bon poste



•Que faire?

- Avoir clarifié la définition de fonction de l'homme Lean avec le patron opérationnel
- S'assurer que le top management a des objectifs ambitieux dont la vitesse d'amélioration nécessite de dédier des Lean à plein temps
- Disposer d'un plan de progrès usine qui liste les chantiers à réaliser sur l'année avec les gains reliés au budget
- Faire comprendre au top management que vitesse d'amélioration rime avec ressources plein temps
- Faire petit à petit monter le middle management en puissance sur l'animation de chantiers

•Que faire?



Halte là
camarade, pas
de Lean chez
nous

- Expliquer aux syndicats la vision et le changement en amont de celui-ci
- Expliquer ce qu'est le Lean et les former: travailler plus intelligemment et pas plus dur
- Inclure les syndicats dans les premiers chantiers et dérouler les chantiers en montrant par l'exemple que le Lean améliore les conditions de travail et l'ergonomie
- Mettre en place un accord d'intéressement sur la performance SQCD
- Essayer de ne pas licencier : un contexte de croissance ou de démarrage d'autres productions est toujours plus favorable, sinon il y a les intérimaires. Ne pas lier de manière directe le Lean à des suppressions de poste



•Que faire?

- Mettre en place une organisation qui mette le superviseur en situation de réussir (1 pour 15 à 25 opé max, Team leader, Kaizen sur l'administratif, méthodes atelier, bricomman?)
- Le former à la résolution de problèmes (5C, PDCA ou 8D, ou QRQC, ...)
- Le former à son nouveau rôle (je sors la tête du guidon, j'analyse, je parle avec des chiffres, je pilote les plans d'actions, j'anime des chantiers, je coache mes team leaders)
- Déployer les objectifs de résultat et de processus (par ex participation à chantiers)
- S'assurer que les bonnes personnes sont à la bonne place

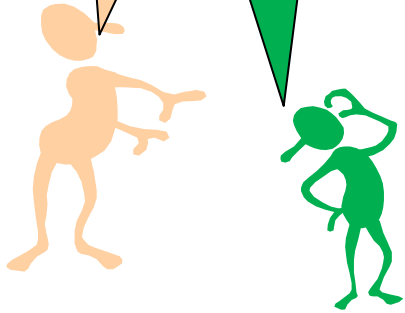
8 : Les processus RH ne suivent pas



- Les recrutements ne sont pas faits en tenant compte de la coloration Lean nécessaire des managers. Le processus d'intégration n'est pas adapté
 - Les processus administratifs ne sont pas cadencés au niveau d'exigence des processus opérationnels
 - Le processus objectifs RH / évaluations n'est pas pertinent, à maille trop large, pas piloté
 - Les programmes de formation ne tiennent pas compte des nouveaux besoins Lean
 - Le RH pense que le Lean dégrade les conditions de travail et nuit à la paix sociale
- Que faire?**
- Déployer les objectifs sur la fonction RH en cohérence avec l'ensemble, et suivre avec des KPI (indicateurs)
 - Inclure les RH dans les chantiers
 - Revoir les processus de recrutement, d'intégration des nouveaux embauchés, de système de management par objectifs
 - Veiller à la prise en compte des besoins de formation inhérents à une transformation Lean

Tu as mis un indicateur visuel en place?
Tu vérifies les standards périodiquement?
Tu vas tous les jours sur le terrain pour voir

Ah non chef, j'savais pas !



•Que faire?

•Développer ses collaborateurs par des routines


d'observation terrain (si tant est que le patron puisse le faire)=management control ou process confirmation (Kamishibai)

•Former les collaborateurs : management visuel, gemba, résolution de problèmes, importance des standards

•Avoir une section dans le système de management par objectifs qui évalue selon les comportements que l'on souhaite favoriser

•En tant que patron être exemplaire et coacher encore et encore sur le terrain !

•Favoriser l'esprit Kaizen et les chantiers d'amélioration



Vous avez fini le projet Lean

Pas encore fini chef, y a tout'l temps des absents, et les méthodes veulent pas faire

•Que faire?

- S'assurer que les priorités site et les actions Lean sont bien alignées
- S'assurer de l'existence d'un plan de progrès usine Lean
- Proscrire le mode projet (1 réunion par semaine pendant 6 mois) et privilégier le mode chantier focalisé sur un sujet traitable en quelques jours par une équipe pluridisciplinaire
- Dédier des hommes Lean à plein temps, et s'assurer que les ressources pour faire sont disponibles (méthodes atelier, maintenance, bricomman, ...)
- S'assurer que l'on privilégie des petites actions que l'on peut faire tout de suite à de grandes idées ou de grands investissements



Questions



Conseil en amélioration opérationnelle

LeanPerf
21 rue Martial Boudet
92370 Chaville – France

Bureau : +33 9 50 69 12 70
Fax : + 33 9 55 69 12 70
E-mail : contact@leanperf.net