

Les 10 raisons d'échec d'une transformation Lean

LeanPerf est un cabinet de 7 consultants, experts dans le domaine de l'amélioration opérationnelle.

Nous vous aidons à améliorer votre performance opérationnelle, par exemple sur les axes Sécurité, Qualité, Service, Coûts, Délais, Motivation du personnel, en mettant en œuvre le Lean.

Pour cela, nous disposons des offres de conseil et formation ci-dessous :

-Lean Manufacturing

-Lean Entrepôts / Magasins

-Lean Office / Service

-Lean Supply Chain

-Lean Développement produit

-Lean Industrialisation

-Formations Lean (manufacturing, office, service)

Pour plus d'information, nous contacter sur contact@leanperf.net ou au +33 (0) 9 50 69 12 70

Site : www.leanperf.com

Réussir sa transformation Lean peut s'avérer difficile lorsque un certain nombre de pré-requis ne sont pas réunis.

Vous trouverez ci-après une sélection non exhaustive de ces pré-requis et quelques pistes de solutions :

- 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'essouffent et trainent en longueur

Raison 1 : Le top management n'y croit pas, ne pousse pas ou pas assez

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 ont mis en oeuvre
- 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

Edito

Comment réussir sa transformation Lean (suite 1)

Cette lettre vous donne cette fois un certain nombre d'informations utiles sur le déploiement de l'amélioration opérationnelle par le Lean, notamment les 10 raisons d'échec d'une transformation Lean et une démarche d'amélioration du TRS

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

LeanPerf vous en souhaite une bonne lecture.

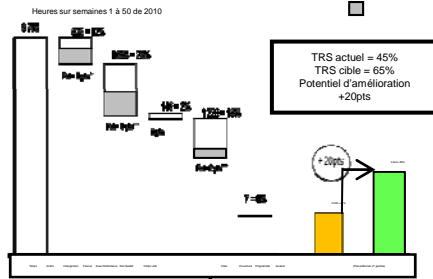
Bertrand Olivar*
Directeur Associé
Gérant



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

Il a mis en place le Lean durant plus de 18 ans, et dispose d'une double expérience dans l'industrie (11 ans) et dans le Conseil (7 ans)

Raison 2 : Absence d'objectifs, et / ou les budgets ne sont pas en rapport avec le potentiel

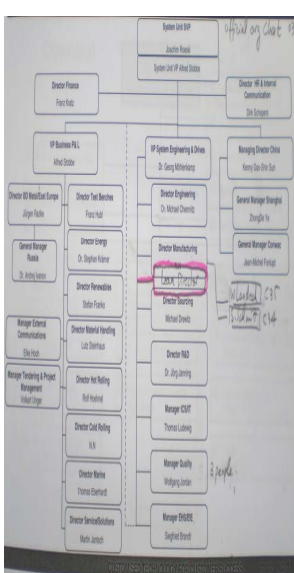


Cette année, si le TRS s'améliore de 2 points, ce sera déjà bien

- 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 reliés au budget (capter 50% du potentiel en 2 ans)
- Seuls ces objectifs déclencheront l'action et donneront du sens

Raison 3 : Ressources Lean en quantité insuffisante/absentes/pas du bon profil / pas assez expertes

Lean team definition

Proposed Organisation chart	Lean team for manufacturing	Profile
	1 manager reporting to VP	<ul style="list-style-type: none"> 35-45 years, 7-15 years Industrial experience Lean manufacturing experience of 3 years is preferable Production background > 2 years Preferably project experience Action and result oriented Credible Driven by change. Dynamic Good interpersonal skills Is able to work cross-functionally Is at-ease on the shopfloor
	2 lean engineers	<ul style="list-style-type: none"> 28-40 years >5 years experience Good inter personal skills Driven by change. Dynamic High potential - future production manager Ability to work cross-functional Action and result oriented

- 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 un expert Lean multi-sites qui va l'orienter / la former sur la méthode (ou la faire coacher par un consultant)

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 S2 2011 :

- Chantier VSM Office
- Chantier SMED
- Chantier 5S
- Chantier JAT (Hoshin)
- Chantier TPM
- Chantier pull system (Kanban)
- Chantier productivité caristes logistique
- Chantier travail standardisé
- ... d'autres à la demande

Nous contacter pour plus d'informations sur :

contact@leanperf.net

ou +33 (0) 9 50 69 12 70

ou sur le site :

www.leanperf.com

Comment réussir sa transformation Lean (suite 2)

Raison 4 : Le middle management résiste

LEAN



•Que faire?

- S'assurer qu'il a compris pourquoi l'entreprise s'y mettait, 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

Raison 5 : Les ressources Lean sont prises pour faire autre chose



•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

...suite au prochain numéro ou sur notre site web : <http://www.leanperf.com/Evenements-et-newsletter.html> rubrique "Publications"

Prochaines formations Lean

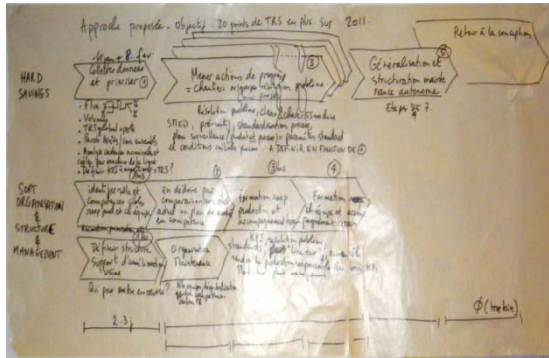
- Value Stream Mapping 3 j les 12, 13, 14 septembre
- Résolution de problèmes : 3 j les 6, 7, 8 septembre
- QRQC / 8D : 2 j les 22, 23 septembre
- Lean Office initiation : 1 j le 13 septembre
- Lean Office expert : 2 j les 26, 27 septembre
- Diagnostic Lean : 2 j les 28, 29 septembre
- Animation de chantier de progrès : 2 j les 26, 27 septembre
- Formation Lean pour directeur industriel, directeur d'usine, resp de production : 5 j du 26 au 30 septembre
- du 17 au 21 octobre

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

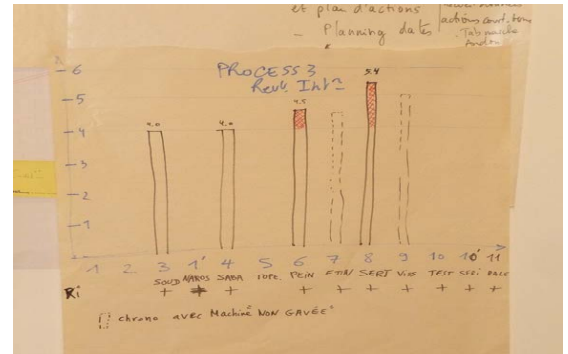
Nous contacter pour plus d'informations ou pour recevoir le catalogue LeanPerf Academy 2011 sur contact@leanperf.net ou +33 (0) 9 50 69 12 70

LeanPerf Pratique

Mise en œuvre d'un projet d'amélioration du TRS (OEE): + 12 points en 6 mois

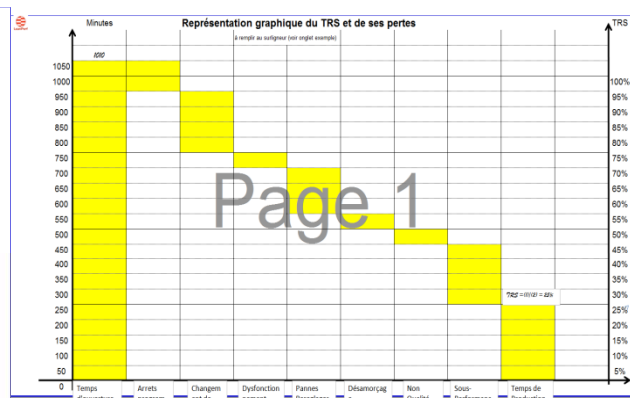


Approche globale projet : recueil de données, chantiers, actions sur temps de cycle, organisation et management



Mesurer les temps de cycle, identifier les goulots de la ligne et réduire leur tps de cycle

Suivi de Production		Lot:	Semaine/Saboteur	Date:
05:30		14:00		13/01/2011
06:00		14:30		
06:30		15:00		
07:00		15:30		
07:30		16:00		
08:00		16:30		
08:30		17:00		
09:00		17:30		
09:30		18:00		
10:00		18:30		
10:30		19:00		
11:00		19:30		
11:30		20:00		
12:00		20:30		
12:30		21:00		
13:00		21:30		
13:30		22:00		
14:00		22:30		
Total	0 380 0 380 0 0	Total	0 41 00 0 41 00	
Pièces Bonnes 380 / 75% = 50%		Pièces Rebutés 400 / 75% = 50%		



Installer un suivi de TRS et de ses pertes



Mise en place de management visuel ciblé sur les machines pour faciliter le préventif et mise en place de maintenance autonome



Visualiser les niveaux et points de graissage