

LEAN BUSINESS FRANCE

Performance, Service... et Etat d'Esprit

Lean signifie 'maigre' en anglais. La démarche 'Lean Management' vise le développement de la compétitivité de l'entreprise en renforçant le service aux clients et la qualité des produits ou des services, tout en diminuant les coûts et les délais.

Ces objectifs sont atteints en traquant et en éliminant les sources de 'gaspillage' dans tous les domaines. Des outils pratiques servent à structurer l'approche.

Cependant, le Lean va bien au-delà d'une simple boîte à outils. Il s'agit d'un véritable état d'esprit, voire la stratégie globale de l'entreprise.



Lean Business France accompagne les dirigeants et leurs équipes à la démarche Lean Management. Celle-ci comporte quatre axes principaux :

- l'intégration de l'approche Lean à la stratégie de l'entreprise,
- l'optimisation des activités et des processus par l'élimination systématique des tâches ou du temps passé n'ajoutant pas de valeur au produit ou service,
- la mobilisation des collaborateurs et le renforcement de leurs compétences dans le but de développer un véritable climat d'amélioration continue,
- l'alliance des principaux fournisseurs et autres partenaires à la démarche afin de créer la 'Lean Supply Chain' étendue.

Une importance particulière et essentielle est attachée à l'accompagnement du changement. Une démarche Lean se construit sur l'engagement de chacun, et peut impacter radicalement les attitudes et les comportements à tous les niveaux de l'organisation.

À l'origine une approche industrielle, le Lean Management s'applique désormais à tous les secteurs de l'économie, en particulier les services, les administrations, voire les établissements de santé.

Ce document présente un aperçu de la démarche Lean Management et de l'offre de services de Lean Business France.

LES GAINS DU LEAN

Une augmentation de la productivité

Et ceci, sans ajouter de ressources, en éliminant les activités sans valeur ajoutée, ou les 'gaspillages'.

Une meilleure qualité

Par l'identification et la résolution rapide des problèmes, les rebuts et reprises sont réduits, voire éliminés.

Des clients plus satisfaits

En livrant des produits de qualité au moment où le client en a besoin, dans un délai réduit d'au moins 50%.

Baisse des coûts opérationnels

Ces gains en productivité, qualité et satisfaction des clients réduiront automatiquement les en-cours, le coût de la non-qualité, et le poids des activités sans valeur ajoutée.

La croissance de votre entreprise

Le Lean augmentera ainsi la compétitivité et l'attractivité de votre entreprise.

Un projet d'entreprise motivant

Rassembler tout le personnel autour d'objectifs communs.


LEAN MANAGEMENT




Le terme 'Lean' date des années 1990. Il a été formulé par des chercheurs américains pour décrire une approche, observée à l'époque au Japon et notamment chez Toyota, qui utilisait *moins* de tout - espace, outils, matières, en cours, et main d'oeuvre. Et il permettait tout de même de fabriquer des produits plus rapidement et moins cher que les méthodes traditionnelles basées sur une taille de lot économique.

Il y a quatre composants d'un système de management Lean.


Leadership et Stratégie

- Le dirigeant a un rôle clé dans la démarche Lean. Il est surtout le moteur et le garant du processus de changement. Il doit connaître les enjeux et les challenges du Lean Management. 
- Les pratiques et les comportements managériaux doivent changer.
- Le déploiement de la stratégie de l'entreprise doit être en ligne avec la démarche d'amélioration.


Optimisation des Processus

- L'identification des processus globaux - toutes les étapes nécessaires pour livrer un produit ou un service - doit être une des premières étapes de la démarche. 
- Des ateliers d'amélioration permettent de se mettre d'accord sur les priorités.
- Des séances opérationnelles 'Kaizen' sont la meilleure façon de s'approprier des outils et des méthodes et de développer la motivation sur le terrain.

Intégration Clients et Fournisseurs


- L'approche Lean encourage la collaboration et des partenariats entre acteurs d'une même chaîne de valeur. 
- Les fournisseurs, mais aussi d'autres partenaires par exemple les transporteurs, peuvent bénéficier de la démarche Lean.
- Enfin, les clients sont bel et bien des partenaires, qui peuvent aussi contribuer au bon fonctionnement de l'ensemble de la chaîne.

Culture et Collaborateurs

- La culture actuelle de l'entreprise n'est peut-être pas celle qui serait nécessaire pour pérenniser les améliorations. Des méthodes existent pour faciliter l'évolution. 
- Les opérationnels, comme les managers, doivent être soutenus pendant tout le processus de changement. 'Formation' et 'communication' sont les mots clés.
- La conduite proactive du changement est vitale.


APPLICATIONS DU LEAN MANAGEMENT

I
N
D
U
S
T
R
I
E

Les origines du Lean se trouvent dans l'industrie. Il y a cinquante ans au Japon les pratiques de Henry Ford ont été étudiées puis améliorées pour créer le Toyota Production System. À partir des années 1990, les entreprises internationales ont commencé à s'inspirer de cette approche. 


Le 'Lean Manufacturing' cherche à fournir aux clients la meilleure qualité, le prix le plus bas et les délais les plus courts par l'élimination des 'gaspillages'.

S
E
R
V
I
C
E
/
B
U
R
E
A
U

Les processus administratifs sont rarement fluides, que ce soit dans les bureaux d'une entreprise industrielle, une administration, ou un établissement bancaire. 


Même si les outils utilisés peuvent être légèrement différents, les principes et les méthodes Lean s'appliquent parfaitement à ce type de processus. Un gain de temps et l'élimination des erreurs sont les principaux bénéfices, mais on ne doit pas sous-estimer l'apport d'une meilleure cohésion entre services et du travail en équipe.

S
U
P
P
L
Y
C
H
A
I
N

La Lean Supply Chain s'étend en dehors de l'entreprise pour intégrer les processus et les partenaires externes mobilisés pour fournir le produit fini au client. Elle est caractérisée par une adaptabilité à la variabilité des exigences des clients, et par un coût plus bas pour tous les partenaires de la chaîne. 

Une référence est Zara, le fabricant espagnol de vêtements, qui a su parfaitement intégrer les processus de développement de nouveaux produits, production en flux tendus, marketing, et ventes.

S
A
N
T
E

Un domaine où les principes Lean sont en train d'être adoptés avec vigueur est celui des hôpitaux et d'autres centres médicaux. 

L'adaptation de l'approche à ce domaine permet d'améliorer les flux (moins de temps d'attente), réduire les erreurs, et diminuer les coûts en éliminant les activités inutiles. Il y a ainsi des conséquences non négligeables sur la sécurité des patients et un impact positif sur la motivation du personnel.

Le Lean s'adapte, bien sûr, à tous types de centres de service.

ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT

Le Lean, comme le management en général, comporte un aspect très important de conduite de changement

L'accompagnement du changement concerne les hommes (et les femmes) à tous les niveaux de l'organisation : dirigeants, management, et collaborateurs du terrain.

BASELINE : TELÉMETRIE		SÉRIES / ÉTAPES / PHASES												Date Début		Date Fin		
Phase	Étape	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
V000	CEO																	
	CEO																	
	CEO																	
	CEO																	
	CEO																	
V001	CEO																	
	CEO																	
	CEO																	
	CEO																	
	CEO																	
V002	CEO																	
	CEO																	
	CEO																	
	CEO																	
	CEO																	

Le **Management de Projet** s'impose dès que le nombre de participants, de tâches et d'interdépendances se multiplie. Très souvent, un manager de projet externe et dédié devient la solution la plus efficace quand le besoin devient important, les interactions potentiellement conflictuelles, et le respect de la date de fin de projet obligatoire.



Structurer sa **Démarche de Créativité** génère au moins trois avantages : on augmente les chances de chacun à trouver des idées ou des solutions originales à des problèmes, on crée des liens entre individus... et on passe des moments bien agréables ensemble. Les six chapeaux, le mind-mapping et d'autres outils de créativité permettent à tous de participer aux processus de développement et d'innovation.

La **Formation** est peut-être l'élément le plus critique de l'accompagnement du changement, surtout dans un environnement de Lean Management :

- le management doit assimiler des changements à son rôle et à sa posture,
- les opérationnels doivent se sentir compétents, autorisés, et responsables.



Une approche structurée à la **Conduite du Changement** multiplie les chances de réussite. Anticiper les doutes et les craintes, s'assurer du soutien des acteurs clés, communiquer d'une façon efficace, développer des options et des contingences - le but est d'éliminer les surprises, et de mettre en place les changements prévus dans les meilleures conditions possible.



Le **Team Building** peut renforcer les liens et améliorer la collaboration entre participants d'une même entreprise ou de plusieurs partenaires.

Que ce soit des séminaires dédiés ou de simples sessions lors de réunions déjà programmées, cette approche permet à mieux connaître le côté humain de l'autre, et aura des conséquences positives dans leurs relations de tous les jours.



L'OFFRE DE SERVICES DE LEAN BUSINESS FRANCE

Formation

La formation est un des éléments les plus critiques d'une démarche Lean Management. De nouvelles compétences sont à assimiler à chaque niveau de l'organisation.

Fidèle à un des premiers objectifs du Lean - répondre exactement à la valeur telle qu'elle est définie par le client - chaque formation de Lean Business France est adaptée spécifiquement aux besoins des participants.

Ci-dessous se trouvent quelques exemples de formations qui peuvent être adaptées à votre situation:

Sensibilisation de la Direction

- pour les dirigeants et managers qui souhaitent mieux comprendre le potentiel du Lean.

L'Encadrement du Lean

- pour préparer les managers aux changements inévitables dans leurs rôles.

Découverte du Lean Manufacturing

- incontournable pour tout le monde - managers, opérationnels, même les fournisseurs!

Lean Manufacturing dans les PME

- les techniques et les méthodes les plus utiles pour les entreprises à taille humaine.

Viser la Lean Supply Chain

- établir des relations 'gagnant-gagnant' avec vos fournisseurs pour mieux servir ensemble les clients.

Accédez au catalogue et aux fiches détaillées de formation sur le site de Lean Business France

www.leanbusiness.fr



Peter Klym Management est membre de la Chambre Professionnelle du Conseil des Midi-Pyrénées.

Ce réseau permet de mobiliser des ressources et compétences en fonction des besoins spécifiques de chaque entreprise.



De nationalité britannique, mais en France depuis 25 ans, je peux intervenir en anglais comme en français.

Accompagnement

Il est difficile de démarrer une démarche Lean sans un minimum d'aide externe. Cependant, cette aide doit s'éclipser le plus rapidement possible, en laissant de nouvelles compétences au sein de l'entreprise.

L'accompagnement peut prendre plusieurs formes:

- diagnostic et identification des axes d'amélioration,
- coaching des managers et experts,
- animation d'ateliers d'amélioration,
- aide à l'utilisation des outils sur le terrain,
- animation de séminaires de planification,
- animation de séances de 'team-building'
- intégration de la démarche auprès de vos fournisseurs.

Quelle que soit la forme de l'accompagnement, la transparence et la confiance mutuelle sont les deux valeurs essentielles.

Management de Transition

Certains projets ou situations se prêtent à l'intervention sur une période prolongée d'un expert en Lean Management.

Par exemple :

- l'intégration des principaux fournisseurs à la démarche d'amélioration Lean afin d'aligner les pratiques entre partenaires de la Supply Chain,
- la préparation et la conduite de changements significatifs, y compris les aspects de formation et de communication,
- l'absence de personnes ou de compétences clés pendant une certaine période.

Mes coordonnées

Lean Business France
Votre partenaire Lean Supply Chain

Peter Klym Consultant Formateur
Manager de Transition

peter.klym@leanbusiness.fr
06 84 52 77 70

Pépinière d'Entreprises Granilla
Z.A. de Roumagnac
81600 Gaillac

<http://www.leanbusiness.fr>  <http://international.leanbusiness.fr>