

ANIMATEUR FORMATEUR LEAN- AMÉLIORATION CONTINUE

PRÉSENTATION DE CERTAINS CHANTIERS
+ OBSERVATIONS DE THÈSE

Emmanuel Chasserat

PRÉSENTATION DU 21 / 10 / 09 :



PRÉSENTATION DES CHANTIERS

I) L'entreprise

II) Les objectifs

III) La démarche

IV) Exemples
de chantiers

V) Ressenti
personnel



Période du
10/11/08 au 30/10/09

I.1) L'entreprise

- ▣ Le groupe CHR Hansen :
 - Développe, produit et commercialise des additifs et des ingrédients alimentaires depuis 1874
 - **CONFIDENTIEL**

- ▣ Le site de St-Germain-lès-Arpajon :
 - Production de ferments pour l'industrie laitière
 - **CONFIDENTIEL**

I.2) Un contexte « Lean »

- ▣ Septembre 2007 : CHR Hansen France lance la démarche Lean en Prod&Supply
- ▣ 3 objectifs :
 - Diminuer la complexité
 - Ce concentrer sur ce qui créé de la valeur
 - Accélérer tous les processus
- Contexte Lean Fort

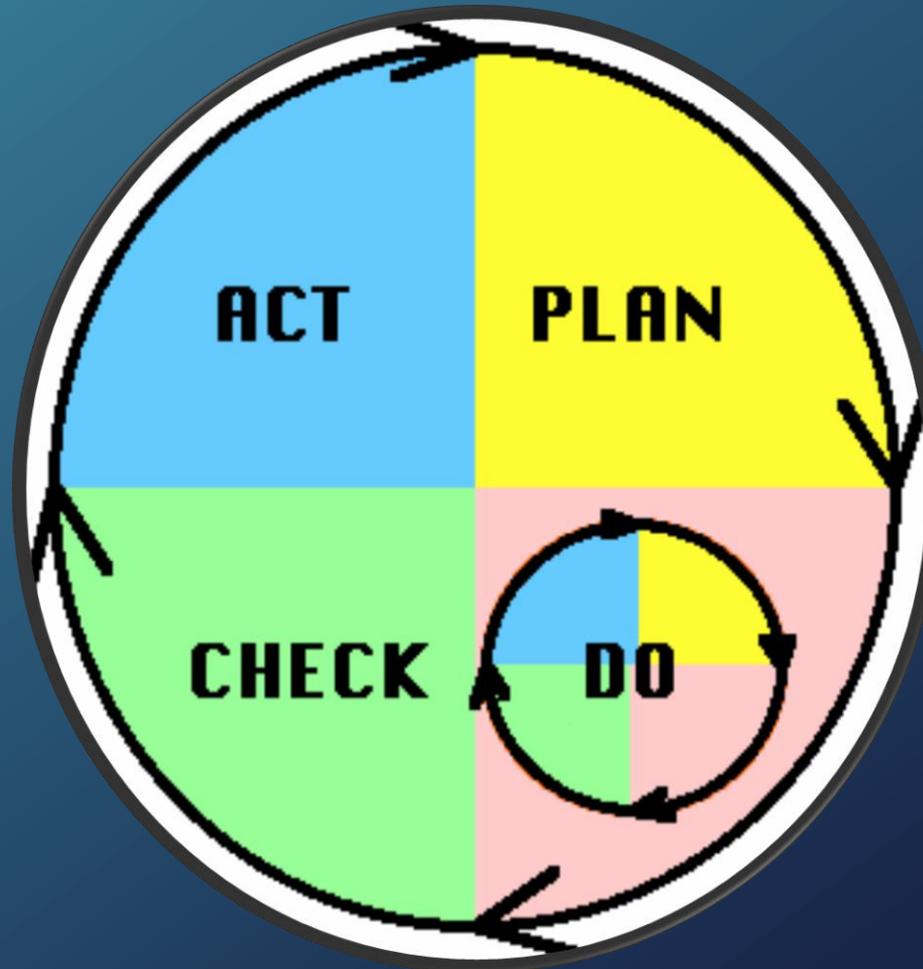
II) Les objectifs du poste

- ▣ Renforcer les ressources Lean de l'entreprise :
 - Suivre et augmenter la fréquence des Blitz
 - Maintenir Lean dans les services support
 - Mettre en place une communication interne

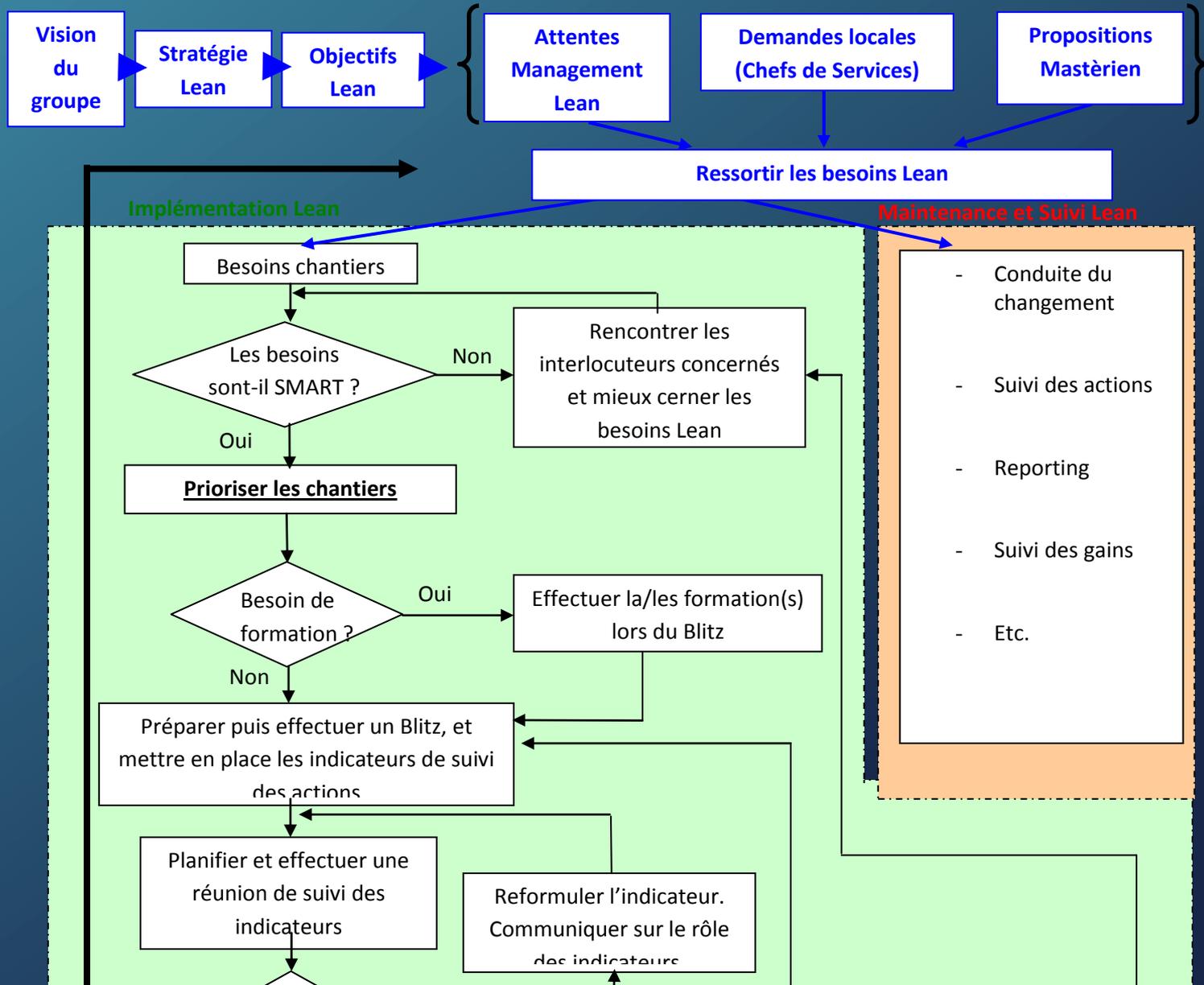
- ▣ Apporter un regard extérieur sur l'implémentation et le maintien de Lean

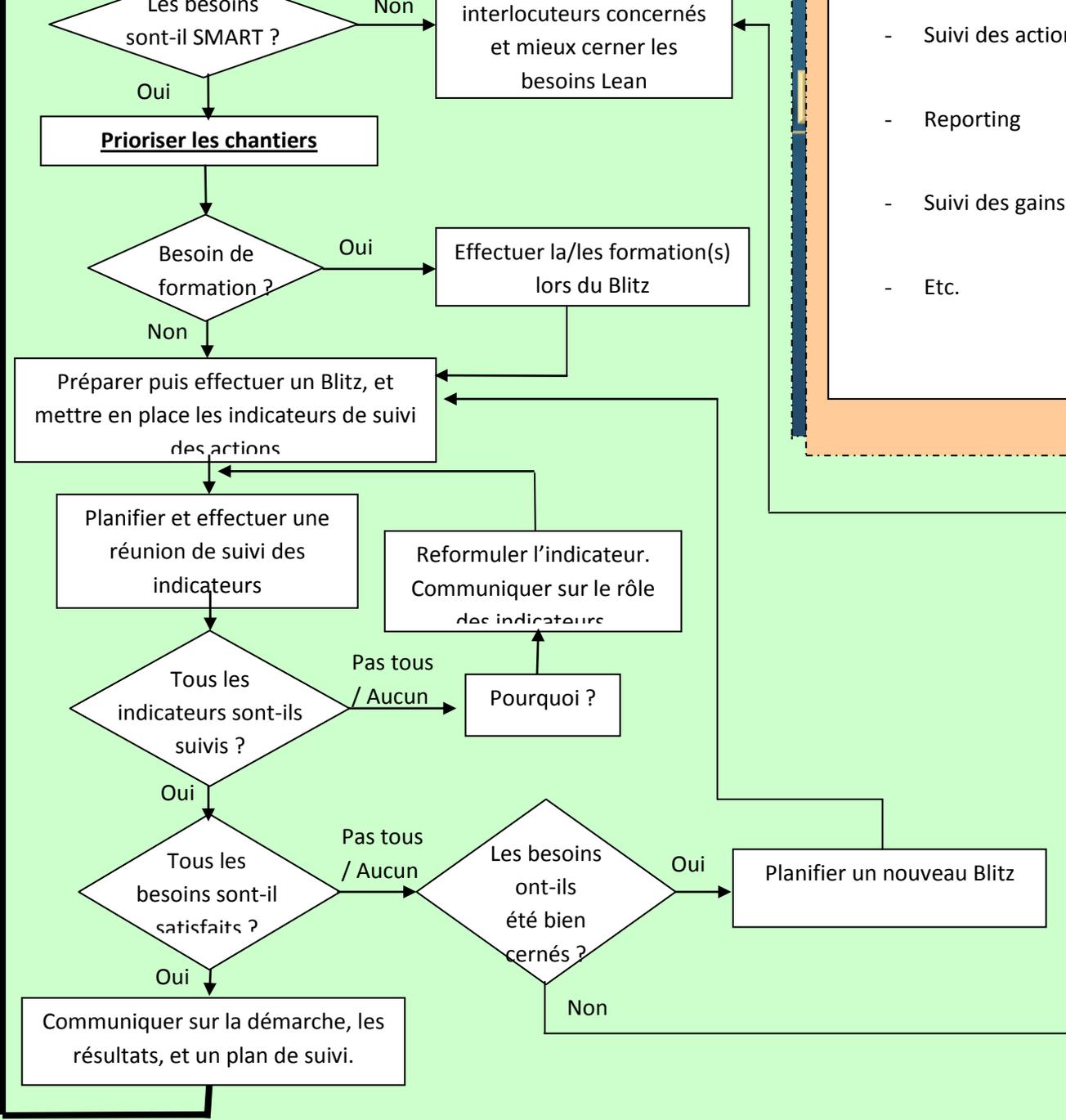
- Une priorité fixée : la maintenance industrielle

III) La démarche globale



III) La démarche globale





- Suivi des actions
- Reporting
- Suivi des gains
- Etc.



IV.1) Détail d'un chantier : la Maintenance Industrielle

- ▣ Objectif : relancer le Lean en MI
- ▣ Les forces et faiblesses du projet (SWOT) :

Forces :

- Base de données GMAO exploitable pour analyser l'activité
- Volonté de changement du top management

Faiblesses :

- Echec d'une première approche du Lean, découragement, résistances
- GMAO difficile à manipuler, mal remplie
- Service extrêmement sollicité, ayant peu de temps pour l'amélioration
- Conflits internes

Opportunités :

- Contexte Lean fort dans l'entreprise et chez le partenaire principal : la production
- Exemple de la Maintenance Générale

Menaces extérieures :

IV.1) Détail d'un chantier : la Maintenance Industrielle

- ▣ Objectif : relancer le Lean en MI
- ▣ Les forces et faiblesses du projet
- ▣ La difficulté : trouver le bon angle d'attaque pour dégrossir le problème

- Absence de propositions suffisamment efficaces.

- La solution : travailler sur une stratégie de changement du fonctionnement de la MI mais surtout sur un changement des mentalités.

IV.2) Détail d'un chantier : le Laboratoire Substrat

- ▣ Redéfinir les objectifs :
 - Standardiser l'enchaînement des actions dans le laboratoire
 - Gagner en flexibilité / réactivité
 - Eviter les Mudras (gâchis) en temps, énergie, etc.
- ▣ Les forces et faiblesses du projet (SWOT) :

<u>Forces :</u> <ul style="list-style-type: none">- Volonté de changement de l'encadrement- Activité gérée avec un tableau de planification et donc 'cadrée'	<u>Faiblesses :</u> <ul style="list-style-type: none">- Manque de formation et de connaissances Lean des techniciens du laboratoire.- Vision pas réellement claire des besoins de la part du manager
<u>Opportunités :</u> <ul style="list-style-type: none">- Contexte Lean fort dans l'entreprise- Exemple du Laboratoire Contrôle Qualité très avancé dans Lean	<u>Menaces extérieures :</u>

IV.2) Détail d'un chantier : le Laboratoire Substrat

- ▣ Redéfinir les objectifs :
 - Standardiser l'enchaînement des actions dans le laboratoire
 - Gagner en flexibilité / réactivité
 - Eviter les Mudras (gâchis) en temps, énergie, etc.
- ▣ Les forces et faiblesses du projet

- La solution :
 - 1) Décrire l'activité et déterminer les opérations délicates
 - 2) Amener les membres du laboratoire à avoir une réflexion critique sur ces opérations

V) Ressenti : difficultés et réussites

- ▣ Connaissances théoriques des outils Lean : formations
- ▣ La culture Lean entreprise globale

- ▣ Réussites et échecs ont une seule clé :



**SAVOIR METTRE EN PLACE ET TENIR UNE
STRATÉGIE GLOBALE D'AMÉLIORATION CONTINUE
(SURTOUT DANS LES SERVICES SUPPORT)**

PRESENTATION DES CHANTIERS

CHR HANSEN

I) L'entreprise

1) L'entreprise

2) Un contexte « Lean »

II) Les objectifs

Les objectifs du stage

III) La démarche

La démarche globale

IV) Exemples de chantiers

1) Détail d'un chantier : la Maintenance Industrielle

2) Détail d'un chantier : le Laboratoire Substrat

V) Ressenti personnel

Ressenti : difficultés et réussites

OBSERVATIONS SUR LA THÈSE PROFESSIONNELLE

Problématique

1) Délimiter

2) Réfléchir

3) Prévenir

4) Communiquer

Conclusion



Introduction

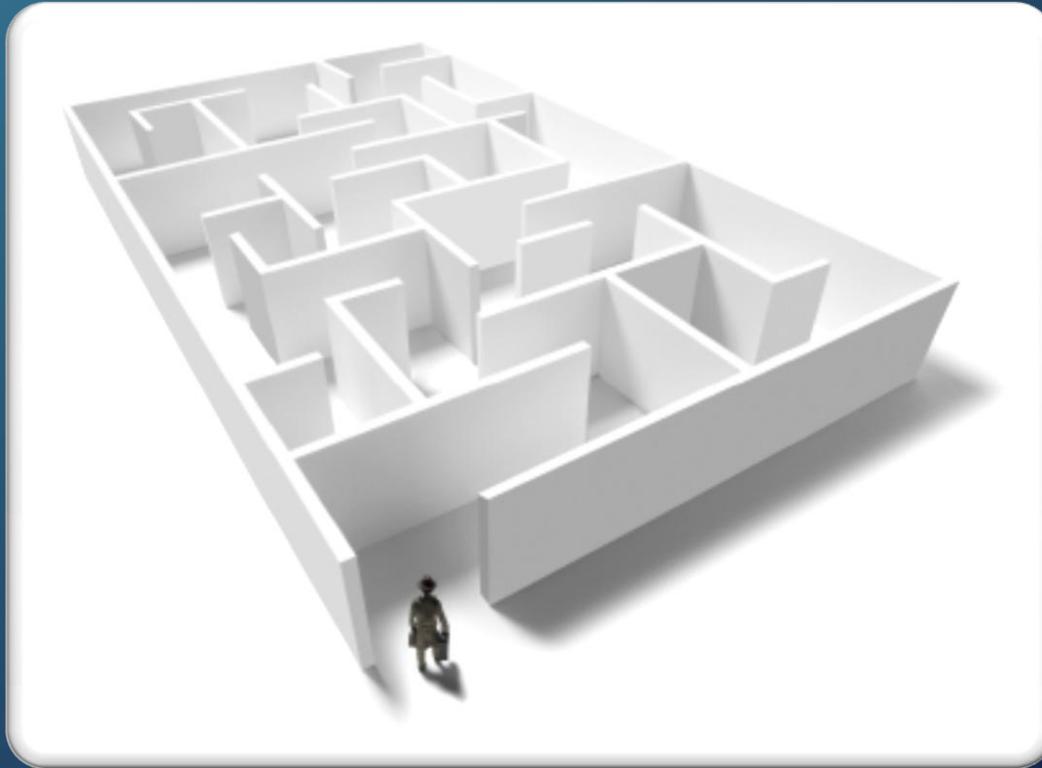
Amélioration : nom commun féminin / du latin 'melior'.
- Prendre quelque chose pour le transformer en le rendant meilleur -

- ▣ Besoin de s'améliorer durablement pour survivre
- ▣ Réflexe classique : priorité à l'outil de production

- Comment améliorer les autres services de l'entreprise durablement ?

- Besoin personnel d'une démarche, d'un guide

LA PROBLÉMATIQUE



La problématique

Dans les entreprises qui ont déjà mis en place l'amélioration continue en production, comment soutenir sa mise en œuvre dans les processus support, afin que celle-ci soit durable et efficace ?

- Quelles sont les spécificités de ces processus support ?
- Quels chemins prendre pour aboutir à l'amélioration continue dans ces processus ?
- Comment garantir le succès de sa mise en place en anticipant les résistances ?
- Comment motiver les équipes, poursuivre la dynamique de l'amélioration continue et systématiser son application dans ces processus support ?

Une démarche en escalier



PREMIÈRE MARCHE :

CERNER LES SERVICES SUPPORT DANS L'ENTREPRISE



Appliquer l'approche processus

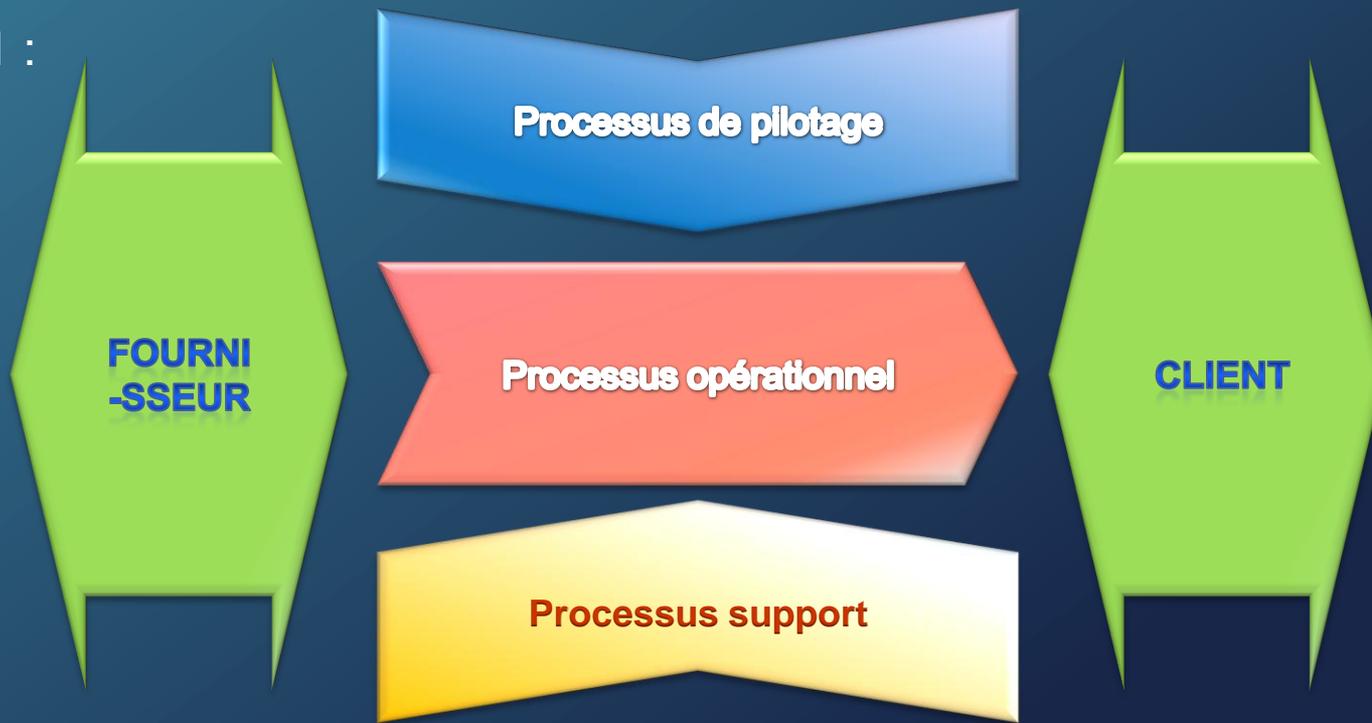
- ▣ La difficulté de cerner les clients/fournisseurs des supports
- ▣ Adopter l'approche processus selon la norme ISO
- ▣ Obtenir une cartographie des processus de l'entreprise

Délimiter les services support

Enjeu :

- délimiter les processus support par rapport aux autres processus
- délimiter le cadre de chaque services support les uns par rapport aux autres

Niveau 1 :



Délimiter les services support

Enjeu :

- délimiter les processus support par rapport aux autres processus
- délimiter le cadre de chaque services support les uns par rapport aux autres

Niveau 2 :



Délimiter les services support

Enjeu :

- délimiter les processus support par rapport aux autres processus
- délimiter le cadre de chaque services support les uns par rapport aux autres

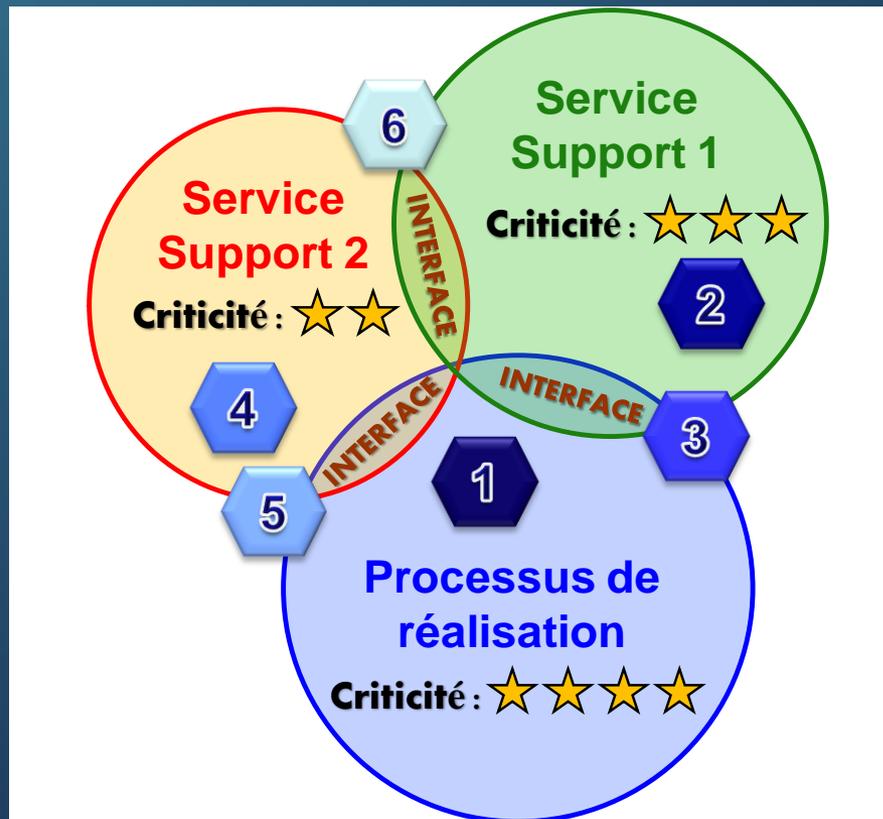
Niveau 3 :



Prioriser les chantiers

- 1) S'appuyer sur la stratégie de l'entreprise
- 2) Déterminer les services les plus critiques (proches de la satisfaction client)

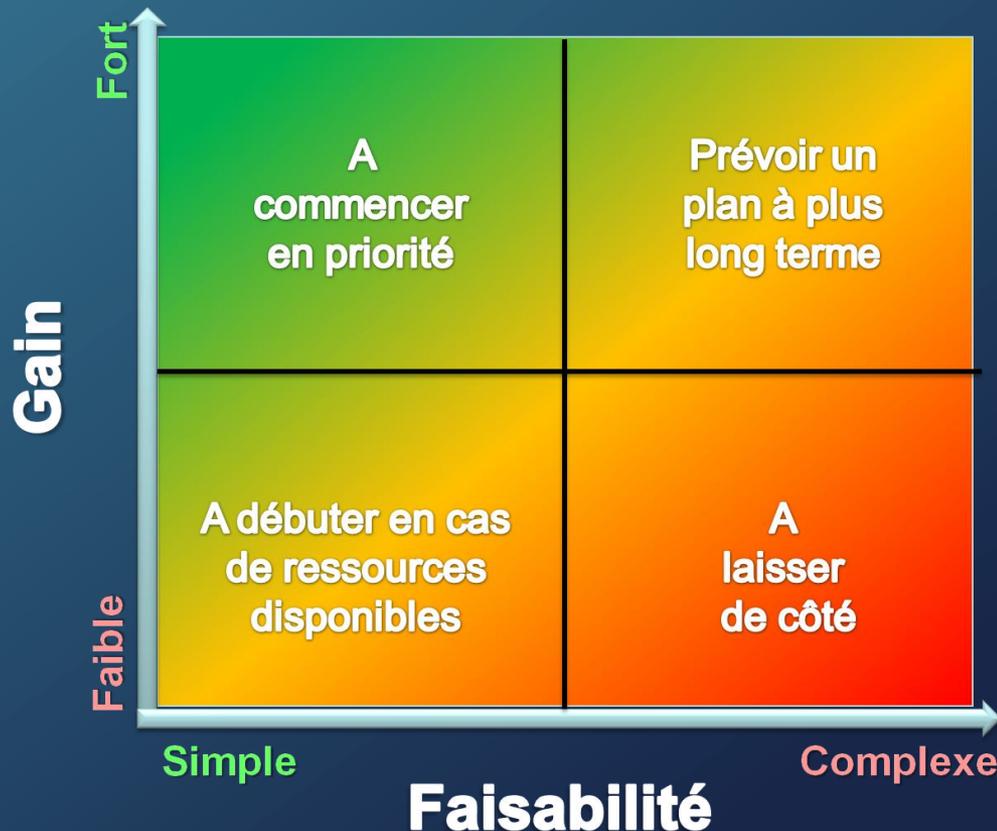
Ordre de priorisation des chantiers :



Prioriser les chantiers

- 1) S'appuyer sur la stratégie de l'entreprise
- 2) Déterminer les services les plus critiques (proches de la satisfaction client)

Utiliser une matrice de décision :



DEUXIÈME MARCHÉ :

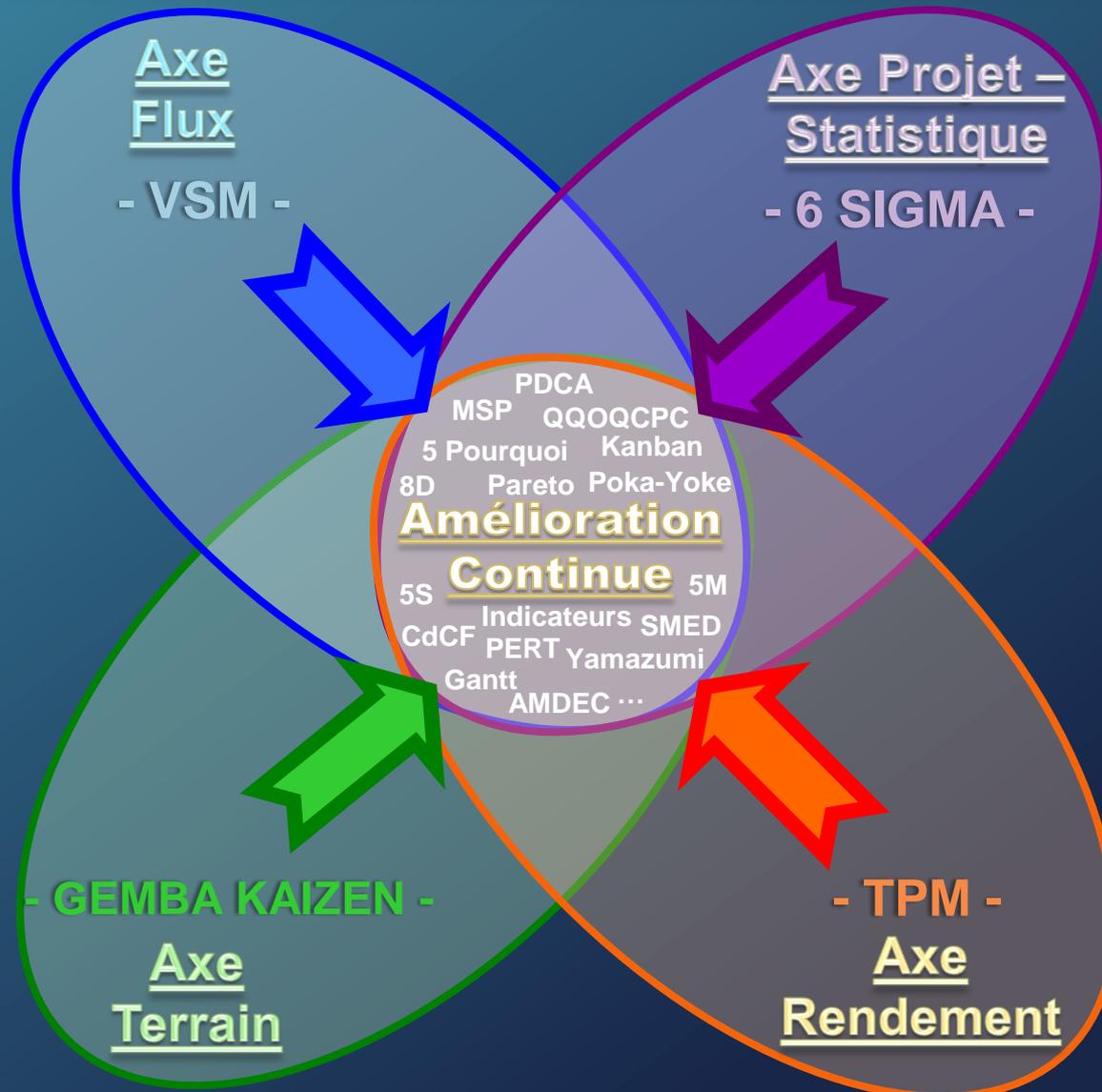
CHOISIR LE MEILLEUR AXE STRATÉGIQUE



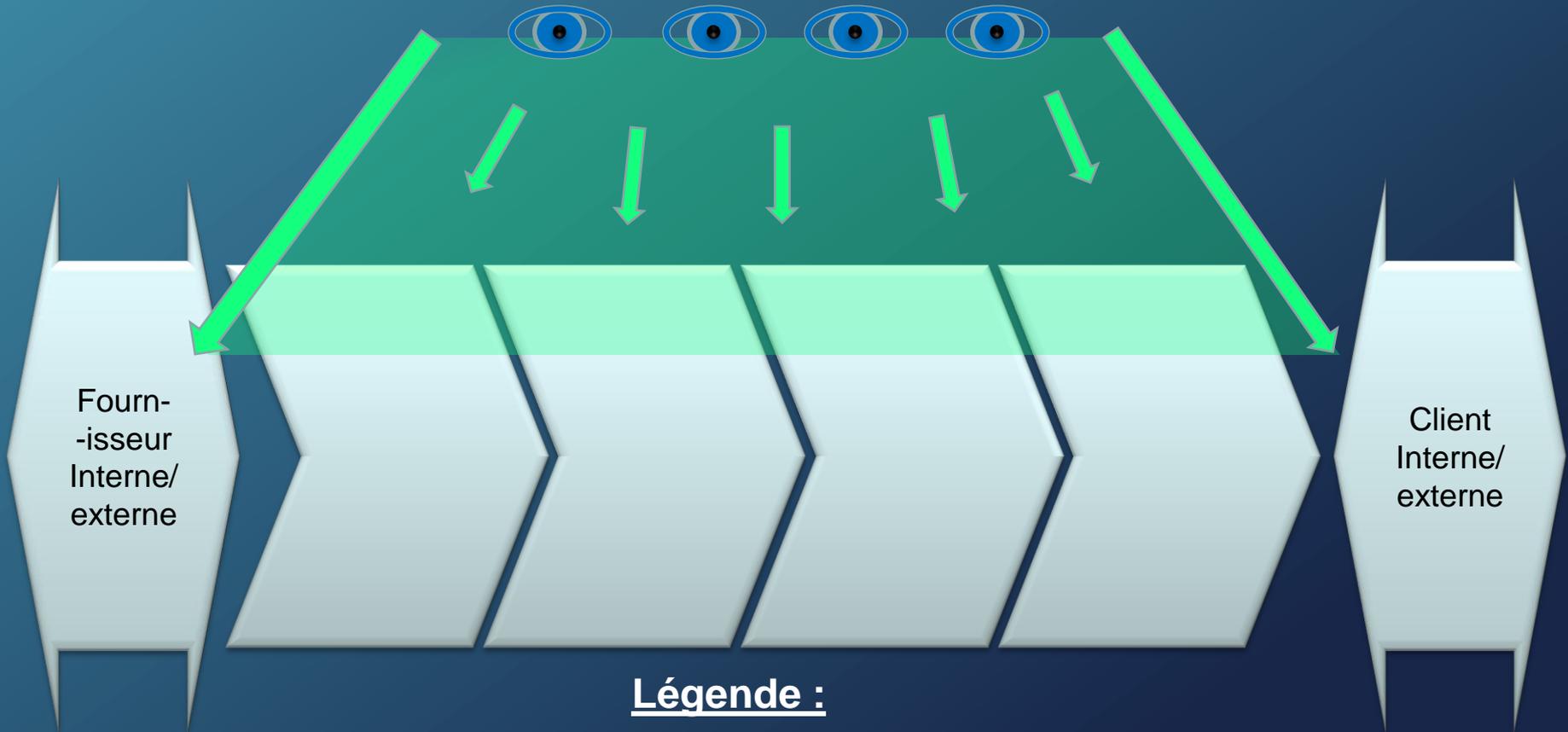
L'approche classique du Lean Office

- ▣ Appliquer les préceptes Lean à la vie de bureau
- ▣ 2 outils majeurs :
 - Le 5S (et 5S informatique)
 - L'analyse de déroulement
- ▣ Pourquoi c'est indispensable ?
 - Travailler sur un service nettoyé, optimisé
 - Introduire la logique d'amélioration continue
- ▣ Pourquoi ce n'est qu'un début ?
 - Efficace, mais ne s'applique pas à tous les services
 - Reste de l'amélioration de surface

Quatre axes vers un but commun



L'axe Flux



Légende :



Œil interne / Acteur du service



Vision globale d'un élément

L'axe Flux

Points forts :

- ✓ Tous les acteurs observent la globalité du processus ensemble
- ✓ Permet de détecter des sources de chantiers

Points faibles :

- ✓ Vision non détaillée nécessitant vite plus d'investigations.

Cas typique d'application : On veut améliorer le service, mais sans encore savoir où chercher. C'est un premier dégrossissement de la situation.

Légende :



Œil interne / Acteur du service



Vision globale d'un élément

Fourn-
-isseur
Interne/
externe

Client
Interne/
externe

L'axe Projet-Statistique



L'axe Projet-Statistique

Points forts :

- ✓ Démarche efficace donnant forcément des résultats
- ✓ Méthodologie applicable pas à pas
- ✓ Niveau de détails très élevé

Points faibles :

- ✓ Mise en place longue et gourmande en ressources

Cas typique d'application :

- ✓ Réponse à un problème très complexe ou avec profusion de données statistiques.
- ✓ Ultime tentative sur un chantier où les autres axes n'ont rien donné.



Fourn-
-isseur
Interne/
externe

Client
Interne/
externe



Œil interne / Acteur du service

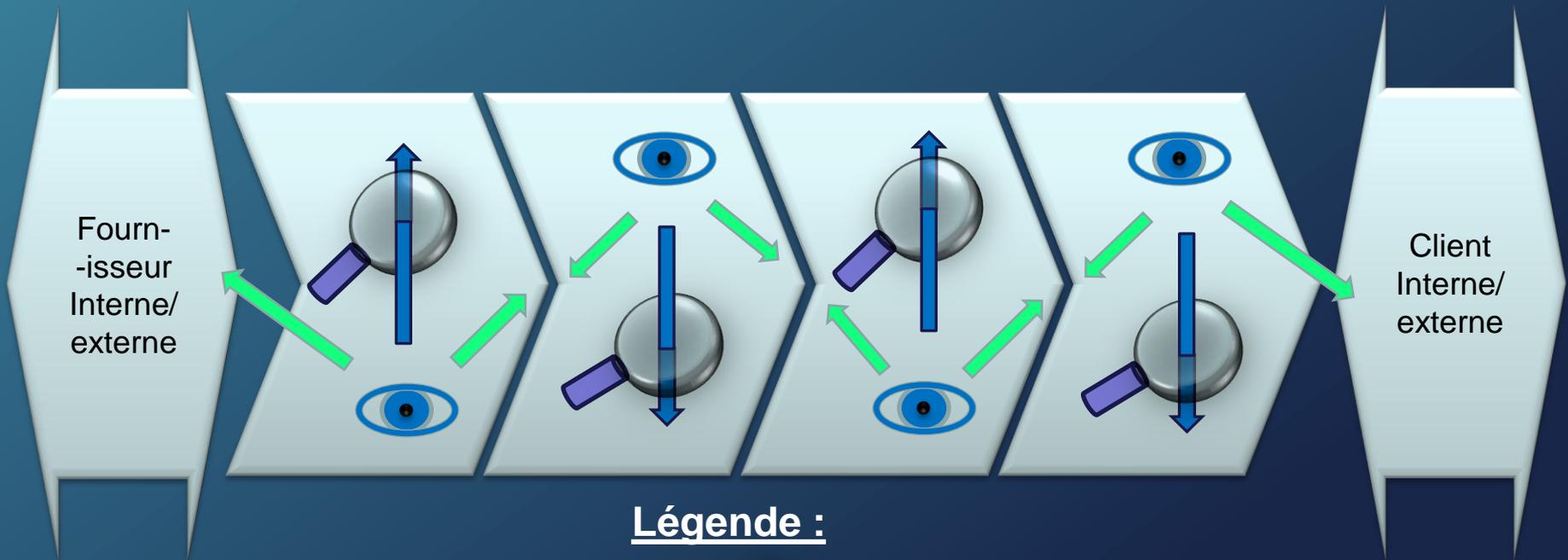


Œil externe



Loupe, vision approfondie d'un élément

L'axe Terrain



Légende :



Œil interne / Acteur du service



Loupe, vision approfondie d'un élément



Vision globale d'un élément

L'axe Terrain

Points forts :

- ✓ Démarche venant des opérationnels, et donc des experts de chaque service
- ✓ Méthodologie applicable partout
- ✓ Dynamique de groupe efficace rapidement

Points faibles :

- ✓ Efficacité réelle tributaire de la compréhension/appropriation au départ par les acteurs
- ✓ Dynamique ayant tendance à retomber avec le temps

Cas typique d'application :

- ✓ Découverte de l'amélioration continue dans un service, nécessité de convaincre.
- ✓ Mise en place d'une amélioration de « routine » après des changements en profondeur.

Fourn
-isseur
Intern
extern

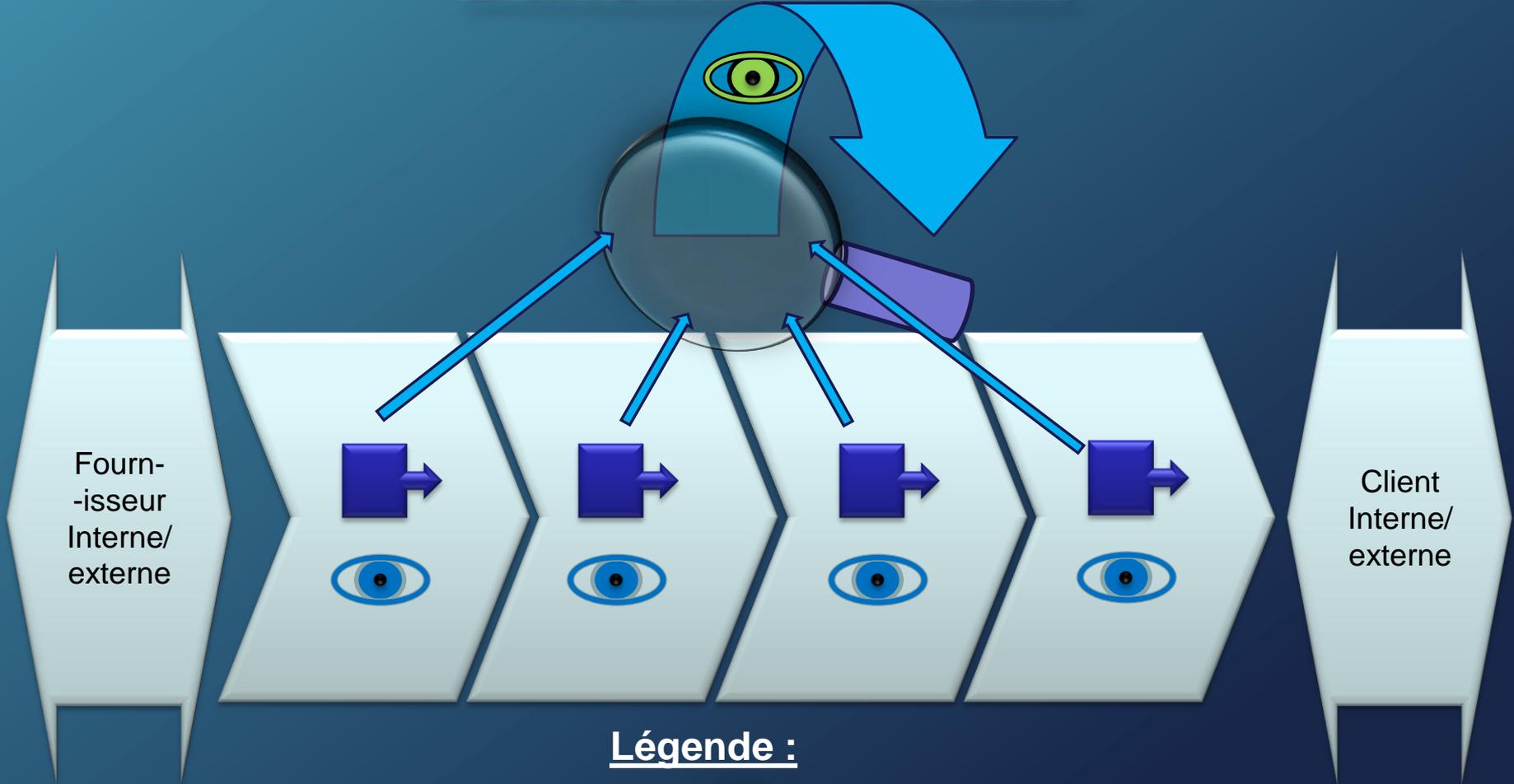
Client
interne/
externe

élément



vision globale d'un élément

L'axe Rendement



Légende :



Œil interne / Acteur du service



Œil externe



Loupe, vision approfondie d'un élément



Élément soumis à un rendement

L'axe Rendement



Points forts :

- ✓ Le TRS ne ment pas, l'analyse par cet outil est toujours très révélatrice
- ✓ Méthodologie applicable pas à pas

Points faibles :

- ✓ Nécessite évidemment un outil soumis au rendement pour appliquer la méthode de base
- ✓ Mise en œuvre potentiellement longue

Cas typique d'application : Service déjà cerné et cadencé ayant besoin d'une vision chiffrée précise de la situation.

Fourn-
-isseur
Interne/
externe

Client
Interne/
externe

Legende :



Œil interne / Acteur du service



Loupe, vision approfondie d'un élément



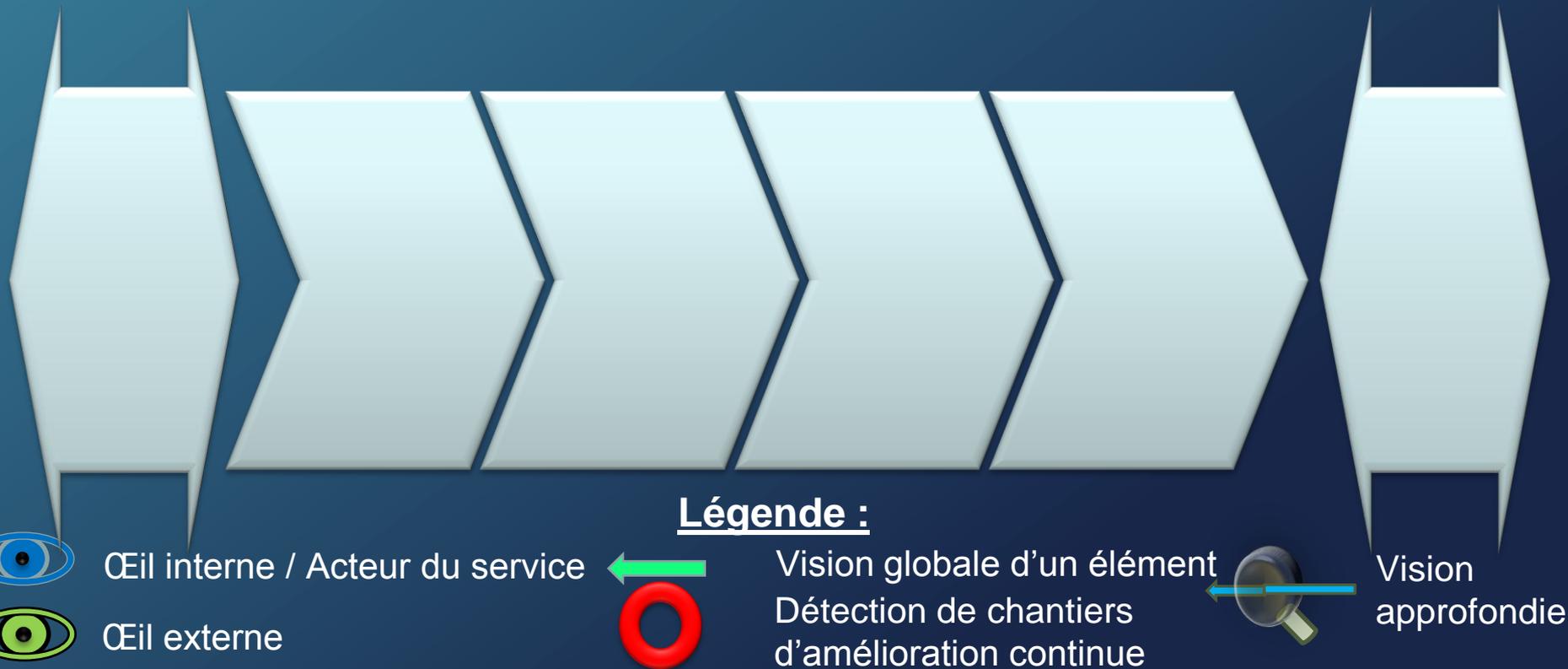
Œil externe



Élément soumis à un rendement

Un cas d'application : le service planning

Comment améliorer après un échec ? Changer d'axe !



Un cas d'application : le service planning

1) Lean Office : Eliminer l'inutile au quotidien



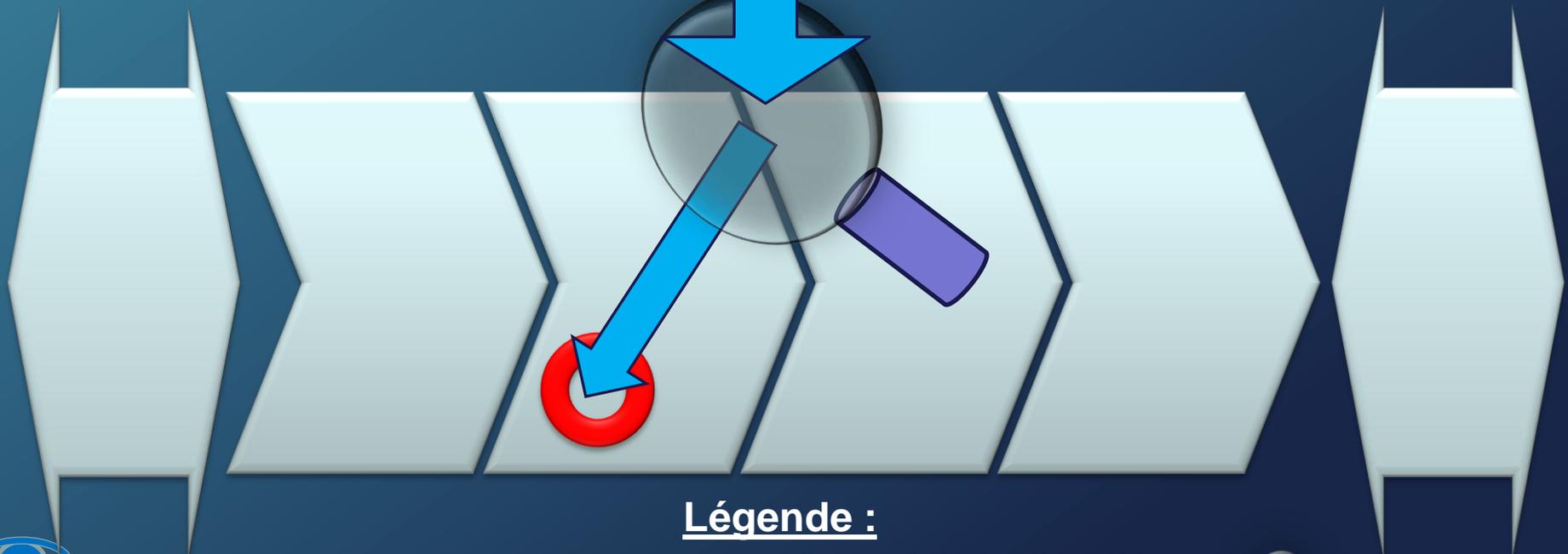
Un cas d'application : le service planning

2) VSM: prendre du recul ensemble & détecter des chantiers



Un cas d'application : le service planning

3) Choisir un chantier et travailler ensemble



Légende :

-  Œil interne / Acteur du service
-  Œil externe
-  Vision globale d'un élément
Détection de chantiers
d'amélioration continue
-  Vision approfondie

Un cas d'application : le service planning

4) Amener une réflexion durable



TROISIÈME MARCHÉ :

ANTICIPER LES RÉSISTANCES



Adapter l'amélioration continue dans les processus support

La difficulté d'utiliser des méthodes orientées « production » dans un contexte support :

- 1) Anticiper la résistance des acteurs :
 - Comprendre les différences de cultures
 - Expliquer les indicateurs : La mesure de ment pas

- 2) Adapter les outils de l'amélioration continue :
 - Anticiper les outils qui vont être utilisés
 - Transposer ces outils dans une logique support

Les craintes face à l'amélioration continue

- ▣ Si le changement est nécessaire, il est rarement bienvenu.
- ▣ Que deviendra la main d'œuvre excédentaire dans l'avenir proche et moins proche ?
- ▣ Connaître et s'appuyer sur la stratégie d'entreprise



**PRÉPARER SA COMMUNICATION :
TRANSPARENCE PLUTÔT QUE
RISQUER LA MÉCONNAISSANCE.**

QUATRIÈME MARCHÉ :

ACCOMPAGNER
SES ÉQUIPES



Travailler dans un climat propice à l'amélioration continue

- ▣ La clé : instaurer une culture durable, fil rouge de la mise en place de l'amélioration continue.
- ▣ Implication du management
- ▣ Ne pas hésiter à reporter un gros chantier pour installer une « burning platform » efficace et durable :
 - Dialogue
 - Formations
 - Echanges avec les services plus avancés
 - Petits chantiers efficaces

Accompagner le changement

- ▣ Comprendre le besoin de changement : employé comme entreprise ont pour but commun de vivre, durer et pour cela gagner de l'argent
- ⇒ Il faut savoir évoluer pour continuer et durer !

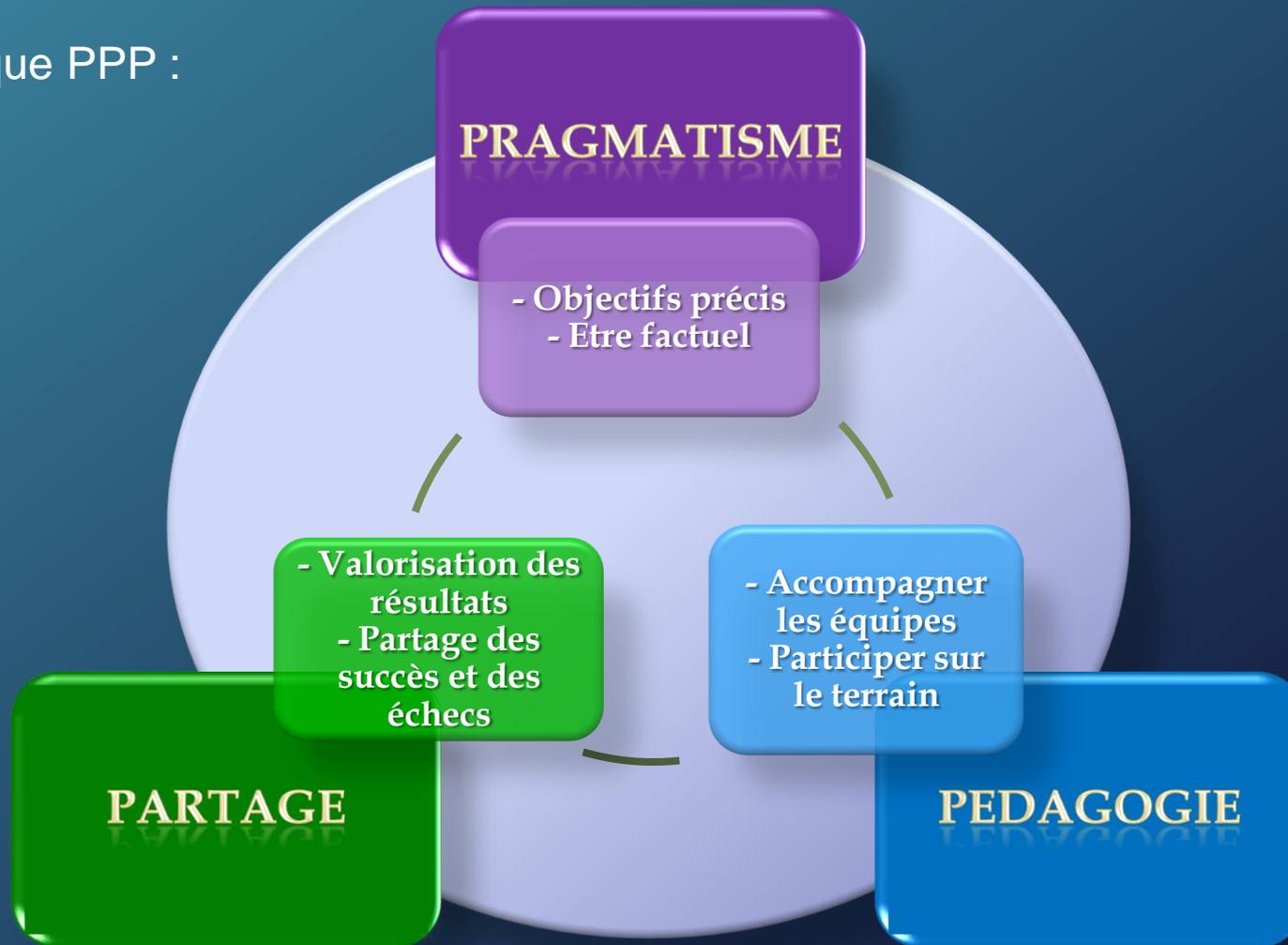
"Il est plus facile de désintégrer un atome qu'un préjugé."

Albert Einstein

- ✓ Laisser s'exprimer les sentiments hostiles
- ✓ Rassurer et s'appuyer sur les éléments moteurs positifs
- ✓ Le changement est souvent subi comme une contrainte, il faut pourvoir le transformer en opportunité

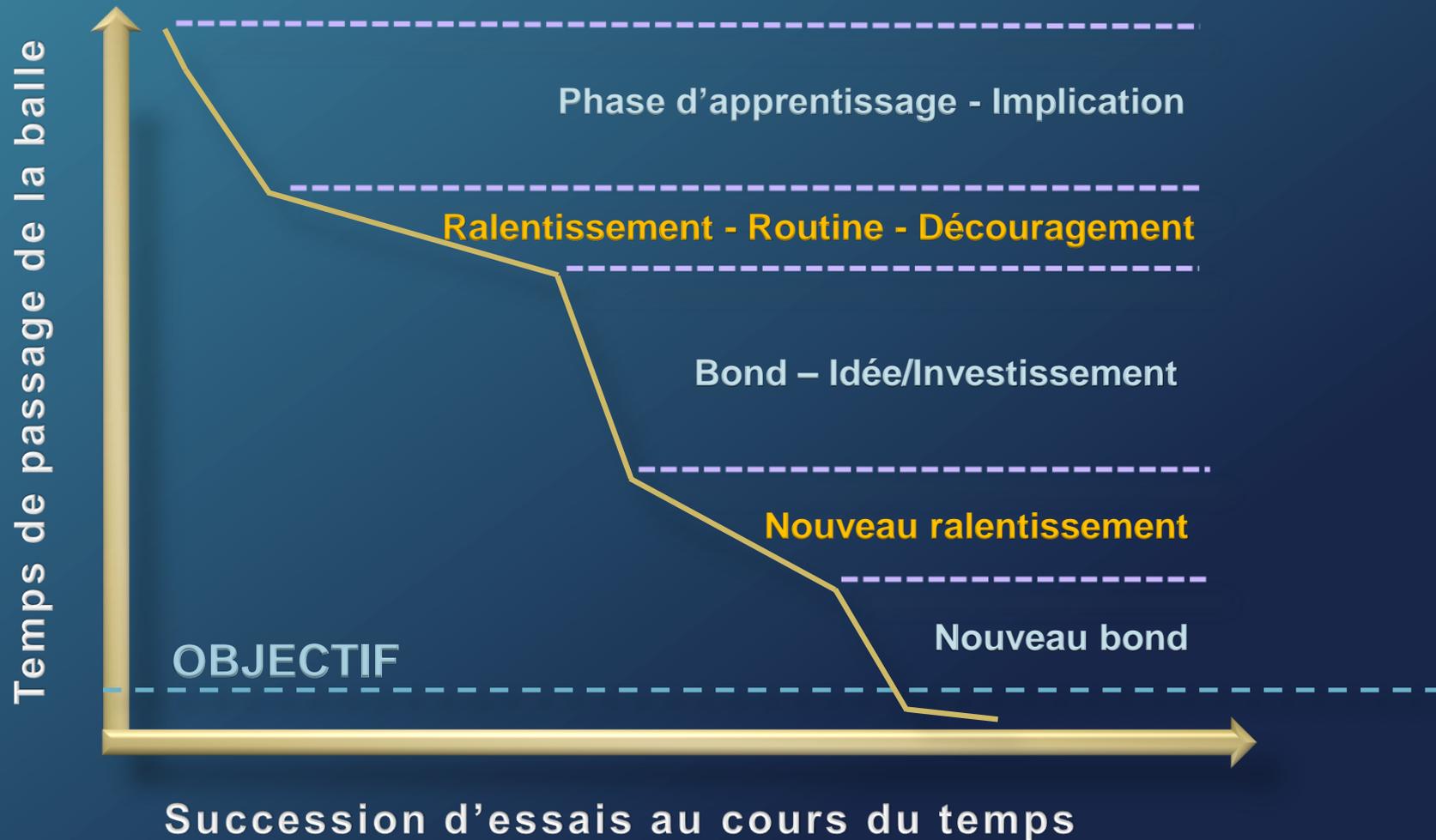
Quelle attitude avoir pour un changement dynamique ?

Le tryptique PPP :



Concilier motivation et changement dans le temps

▣ Exemple du jeu de la balle



Concilier motivation et changement dans le temps

- ▣ Exemple du jeu de la balle

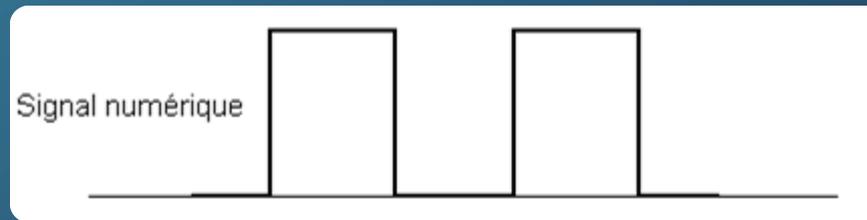
- ▣ Savoir contrer les ralentissements :
 - Formations
 - Blitz
 - Investissements

- ▣ Savoir aussi profiter des phases de motivations intensives

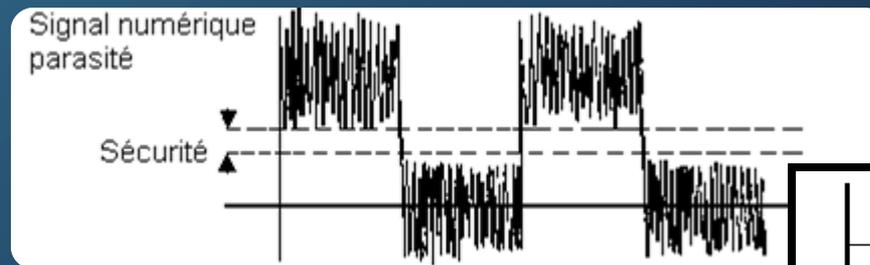
- ▣ Savoir relancer la roue de Deming

Transmettre la culture durablement : Métaphore technique

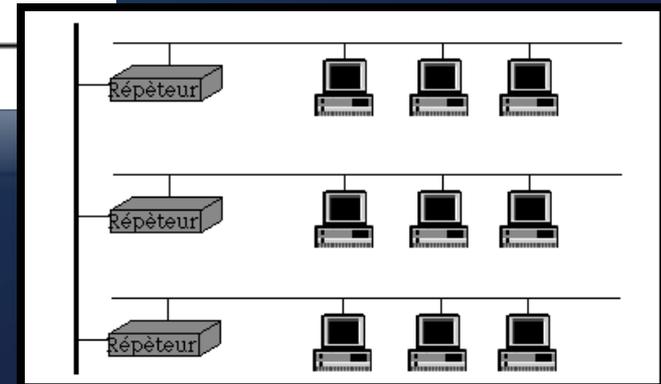
- ▣ Relation émetteur-récepteur : transmettre le signal



- ▣ Les problèmes d'affaiblissement du signal



- ▣ Installation de répéteurs



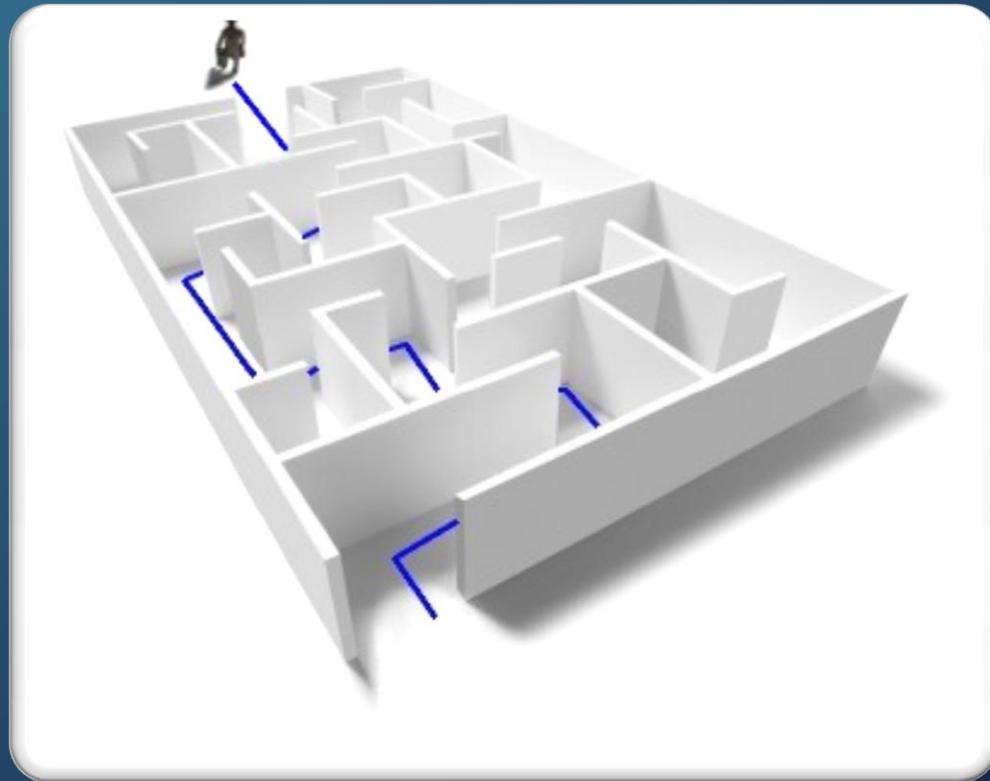
Transmettre la culture durablement : La réalité en entreprise

- ▣ Les difficultés de transmettre une culture dans toute une entreprise

- ▣ Faire appel à des répéteurs en entreprise :
 - Managers, chefs de service, pilotes de processus
 - Mettre en place des relais de l'amélioration continue
 - Communication du top-management

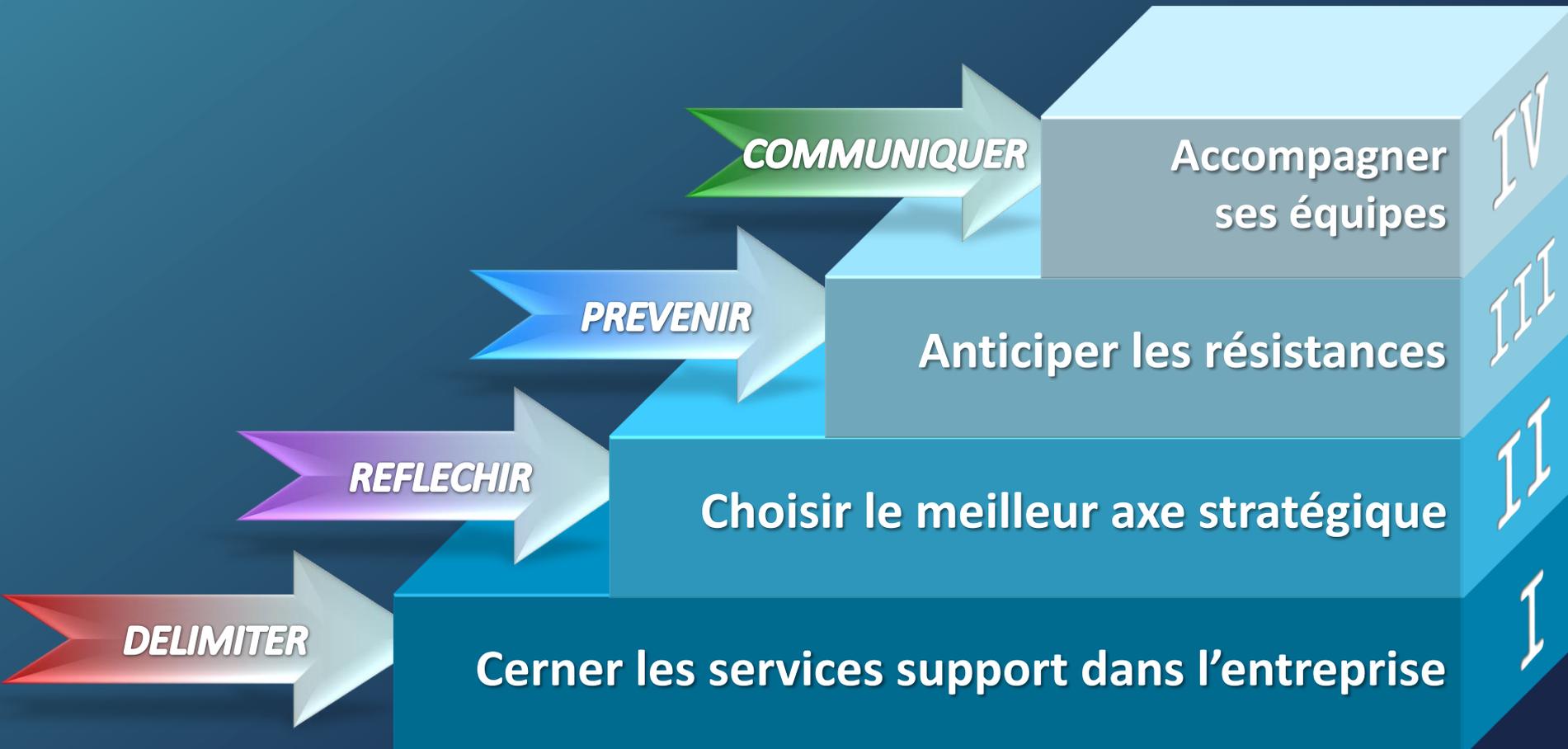
- ▣ La qualité du signal : l'important c'est que cela fonctionne !

CONCLUSION :



Poursuivre l'amélioration continue dans les processus support

- ▣ Une démarche pas à pas



Poursuivre l'amélioration continue dans les processus support

- ▣ Une démarche pas à pas
- ▣ Allonger son horizon, penser durable, sur le long terme.
- ▣ Une vision subjective, un document de travail
- ▣ Une réflexion en évolution permanente

POUR SUIVRE L'AMÉLIORATION CONTINUE DANS LES PROCESSUS SUPPORT À LA PRODUCTION

Introduction

La problématique

La problématique

Une démarche en escalier

Première marche : Délimiter

Appliquer l'approche processus

Délimiter les services support

Prioriser les chantiers

Deuxième marche : Réfléchir

L'approche classique du Lean Office

Quatre axes vers un but commun

L'axe Flux

L'axe Projet-Statistique

L'axe Terrain

L'axe Rendement

Un cas d'application

Troisième marche : Prévenir

Adapter l'amélioration continue

Les craintes face à l'amélioration continue

Quatrième marche : Communiquer

Travailler dans un climat propice

Accompagner le changement

L'attitude pour un changement dynamique

Concilier motivation et changement

Transmettre la culture : la métaphore

Transmettre la culture : la réalité

Conclusion

Conclusion et ressenti