

## VISER L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE AVEC LE LEAN MANAGEMENT

L'excellence opérationnelle repose sur :

- Performance, Qualité des produits
- Coûts, Délais



Pour qui ? Toutes les entreprises voulant s'y lancer

Un objectif : Atteindre la **satisfaction client**



### Qu'est-ce que le Lean management ?

Lean Management = « Faire plus avec moins »  
Optimisation des performances + Élimination des gaspillages => Obtenir la satisfaction client

Remplacer le CLIENT au **cœur**  
et l'HOMME au **centre** de l'entreprise.

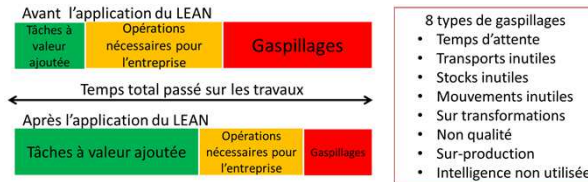


### Qu'est ce qu'un gaspillage ?

= Activité improductive qui n'apporte pas de valeur ajoutée

2 types de valeurs ajoutées :

- Pour le **client** : activités dont le client est prêt à payer pour obtenir le produit ou le service.
- Pour l'**entreprise** : activités lui permettant d'atteindre des objectifs organisationnels



### Qu'apporte le Lean Management aux entreprises ?

- une **vision à long terme**
- un **travail d'équipe**

Aspect opérationnel

- Priorité à la production
- La qualité s'obtient par contrôles, retouches
- Peu de logique des flux
- Implantations « historiques »
- Main d'œuvre minimisée au profit de la technologie
- Faire bon du premier coup
- Produit de qualité
- Standards précis mis en place et respectés
- Management visuel présent
- Main d'œuvre privilégiée pour sa capacité à résoudre les problèmes et à s'adapter

Aspect managérial

- Confrontations
- Opposition
- Méfiance
- Commandement
- Contrôle
- Niveaux hiérarchiques
- Coopération
- Communauté
- Confiance
- Personnel moteur
- Transversalité

- le développement d'une **intelligence terrain**
- des petites **améliorations** avec des **résultats visibles sans investissements majeurs**

Le Lean management s'appuie sur une **logique d'organisation** et sur une **stratégie de management** en se basant sur une **boîte d'outil**.

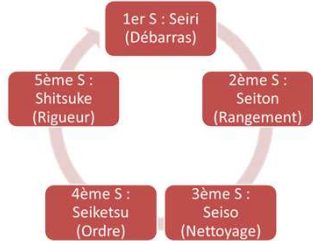
## LE 5S, LE TEST D'APTITUDE AU LEAN

### Qu'est-ce que le 5S ?

Le 5S est un outil **simple, rapide, accessible** à tous, à **moindre coût, visuel** et qui offre des résultats **concrets et immédiats**.



C'est une méthode **collective** permettant à chacun de se **réapproprier** son espace de travail et en produisant du changement en douceur.



### Quels sont les bénéfices du 5S ?

<b>ÉLIMINER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le temps perdu (recherche des outils, aller-retours...)</li> <li>Le non-nécessaire</li> </ul>
<b>RÉDUIRE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le temps de rangement, de nettoyage</li> <li>Les gaspillages</li> <li>Les pannes</li> </ul>
<b>RENDRE VISIBLE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les anomalies</li> <li>Les manquants, les stocks</li> <li>Les emplacements des objets</li> </ul>
<b>AMÉLIORER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La sécurité au travail</li> <li>L'efficacité</li> <li>La qualité de vie au travail</li> </ul>
<b>AUGMENTER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La confiance du client</li> <li>La motivation du personnel</li> <li>La rigueur, l'organisation et la performance</li> </ul>

## Une mission : mise en place et pérennisation d'un chantier 5S en accompagnant au changement.

Une étape primordiale : **exemplarité** + engagement de la hiérarchie

### L'animation et la pérennisation d'un chantier 5S



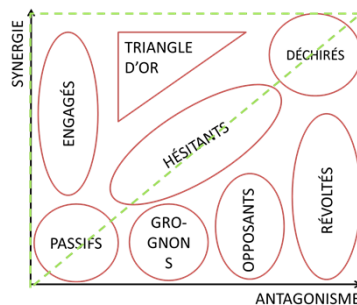
### L'accompagnement au changement

= Préparer les personnes au changement pour que :

- leurs temps d'apprentissage soit le plus bref possible
- les effets positifs du changement apparaissent le plus vite possible

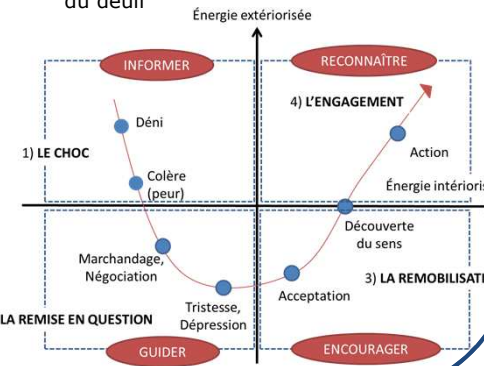
La **carte des partenaires** : profils rencontrés lors d'un projet

- 1) Identification du profil des membres de l'équipe :
  - Synergie : énergie **positive** « je suis pour ce projet », basée sur ce que **fait** l'acteur.
  - Antagonisme : énergie **négative** « je suis contre ce projet », basée sur ce que **dit** l'acteur.



La **courbe du deuil** : émotions ressenties suite à l'annonce d'un changement

- 1) LE CHOC
- 2) LA REMISE EN QUESTION
- 3) LA REMOBILISATION
- 4) L'ENGAGEMENT



## LES RÉSULTATS

- Équipe impliquée, autonome, dynamique sur le terrain

OBJECTIFS QUANTITATIFS	85%
Obtention du 5S au chantier métrologie	100%
Obtention du 4S au chantier magasin	80%
Obtention 4S chantier cabine outillage	75%
OBJECTIFS QUALITATIFS	78%
Obtenir l'adhésion des opérateurs dans le projet	80%
Rendre les opérateurs acteurs du 5S	75%

### Les facteurs de réussite

- L'engagement de la hiérarchie et leur exemplarité
- Donner du **temps** et les moyens
- Une stratégie de management **adaptée**
- Les solutions proposées produites par les opérateurs.

## LE 5S C'EST FAIT. ET APRÈS ?

- Amélioration du travail effectué (points 5S + tournées terrains)
- Mise en place **d'indicateurs** selon le besoin client
- Analyse des processus
- Résolution de problèmes

## BIBLIOGRAPHIE

- HOHMANN Christian, Lean Management : outils, méthodes, retours d'expériences, Questions/Réponses, Eyrolles. 2012.
- HOHMANN Christian, Guide pratique des 5S - pour les managers et les encadrants, Editions d'organisations. France, 2006.
- TONNELÉ Arnaud, 65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif, Editions d'Organisation. 2011.