



Compte rendu de la 3^{ème} journée thématique Lean dans les Services

Cette 3^{ème} journée du lean dans les services s'intitulait « Destruction créatrice et Lean », en référence au concept de Schumpeter que **Marie-Pia Ignace, Membre fondateur de l'Institut Lean France**, explique dès l'introduction : lors d'une forte rupture, des secteurs d'activités disparaissent et d'autres apparaissent, de manière concomitante. A l'origine de ces ruptures, on trouve des innovations, le plus souvent technologiques ou managériales. Le lean, en tant que mode de management novateur, s'inscrit dans ce processus de « destruction créatrice ». Il s'appuie sur 4 principes :

- le management visuel, qui rend les problèmes instantanément visibles
- la résolution de ces problèmes avec les collaborateurs et un par un
- le savoir issu de ces résolutions, et sa diffusion dans l'entreprise
- la transformation de la culture de l'entreprise

Ces 4 axes seront illustrés tout au long de la journée par les présentations de nos intervenants

Cyrille Parry et Pierre Jannez, de Nokia Siemens Network, nous ont fait part de leur expérience réussie de lean sur un projet d'intégration. Partant d'un constat critique (marge négative, clients mécontents), ils attaquent le problème avec une approche structurée : comprendre les attentes du client, rendre visible la performance et les problèmes que rencontre l'équipe, analyser ces problèmes et trouver des solutions qui seront ensuite testées ; enfin, apprendre de cette expérience et recommencer, dans une démarche d'amélioration continue.

La spécificité de ce projet est la création d'une Obeya room dédiée, outil de pilotage projet qui rend possible un travail d'équipe, un management visuel, la synchronisation des actions de l'équipe et un suivi proactif des indicateurs clés. Les résultats sont au rendez-vous, avec une marge et une satisfaction client retrouvées en quelques mois. Cette réussite est le résultat d'un véritable travail d'équipe, qui responsabilise les participants et les met au cœur de la dynamique du projet.

La seconde intervention s'est concentrée sur le management visuel dans les services. L'intervenant, **Sofiane Boucheikh**, d'Operae Partners, l'articule autour de 3 axes : voir ensemble, apprendre ensemble, et agir ensemble ; sur des questions aussi diverses que le client, la qualité, la productivité,.... . Ce management visuel doit être construit par l'équipe et pour l'équipe, et ce sur son propre territoire d'activité. De ce fait, si le coach peut montrer des exemples, c'est à l'équipe d'inventer son propre management visuel, que le coach va challenger. Ce management visuel sera d'ailleurs amené à évoluer dans le temps avec l'équipe, sa compréhension de son activité et de sa performance.

Daniel Burlon, de Snecma, nous a présenté son projet concernant le processus d'élaboration de la documentation technique (manuels pour la maintenance des moteurs fournis). L'objectif était

d'améliorer, de simplifier et de fluidifier ce processus. Après une première phase de chantier FLO, qui a mis à plat les problèmes rencontrés par l'équipe, le processus est en flux tendu, mieux maîtrisé, et l'équipe peut optimiser les outils et partager leur expérience avec d'autres. Commence alors le chantier lean a proprement parler : redéfinition des principales étapes du processus, traitement des gaspillages révélés, et enfin mise en place d'un visuel de pilotage. Au final, le temps de cycle sera divisé par 6, et l'évolution des documentations se fera désormais au fil de l'eau.

La dernière intervention de la matinée nous a été faite par **Catherine Chabiron**, de Faurecia, sur le thème de la diffusion du savoir dans l'entreprise. Partant du constat qu'il faut d'abord voir les problèmes ensemble, et savoir les aborder, pour pouvoir structurer et partager la connaissance, l'intervenante a présenté plusieurs outils utilisés à ces fins (l'A3, les ateliers,...).

Pour transversaliser le déploiement lean, il faut démarrer quelque part, puis développer des réseaux, outil d'échange entre praticiens du même métier, et trouver des sponsors qui s'impliquent dans les ateliers et/ou dans les réseaux. Enfin, l'intervenante insiste sur la nécessité de passer du temps à faire du lobbying interne, des newsletters, et de persister en restant cohérent sur le message et l'approche. A la question de savoir comment l'on repère une bonne pratique à partager, Catherine Chabiron répondra qu'« une bonne pratique, c'est comme un standard, ça évolue... ».

Après un déjeuner fertile en échanges et retours d'expériences des participants, la journée s'est poursuivie avec deux présentations axées sur le déploiement du lean au sein d'une entreprise entière, avant d'être clôturée par une intervention expertise lean de **Michael Ballé, Membre fondateur de l'Institut Lean France**.

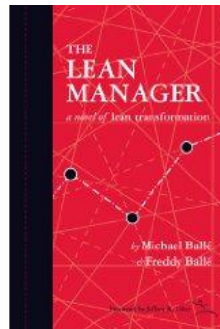
Emanuela Bevilacqua, de BNL groupe BNP Paribas, est revenue sur 3 ans de déploiement du lean dans les back offices italiens. Après une première étape de mise en œuvre du lean dans les opérations, le déploiement est ensuite passé par le changement culturel au sein des équipes et du management. Les prochaines étapes sont l'extension du lean à d'autres directions, comme l'IT ou les RH, ainsi que la des projets concernant des processus du début à la fin, et impliquant donc plusieurs directions à la fois. Le développement de l'équipe d'experts lean de l'entreprise a été axé sur le *learning by doing*, *l'on the job teaching*, et le *knowledge sharing*.

Francis Lacroze, de SGS, est ensuite venu nous présenter le déploiement à l'international qu'il a conduit ces 2 dernières années, dans une organisation très décentralisée s'appuyant sur une forte culture entrepreneuriale. En conséquence, la stratégie a été centrée sur la communication, la liberté laissée aux équipes locales dans le choix des projets, avec pour objectif de susciter l'adhésion des personnes. L'expérience a également montré qu'il fallait être très pragmatique, en commençant par les équipes désireuses de se lancer dans le lean, et construire le déploiement étape par étape.

C'est **Michael Ballé** qui a clôturé cette 3^{ème} journée du lean dans les services sur le thème du Lean Manager. En effet, au-delà des projets lean et de leurs résultats à court terme, le véritable challenge d'une entreprise qui veut devenir lean, c'est de réussir sa transformation avant tout culturelle. Cette nouvelle approche managériale (le management par la résolution de problèmes) permet de développer son entreprise en développant ses collaborateurs et la confiance mutuelle. Le vrai saut qualitatif que peut apporter le lean à une entreprise qui décide de le déployer, s'appuie sur :

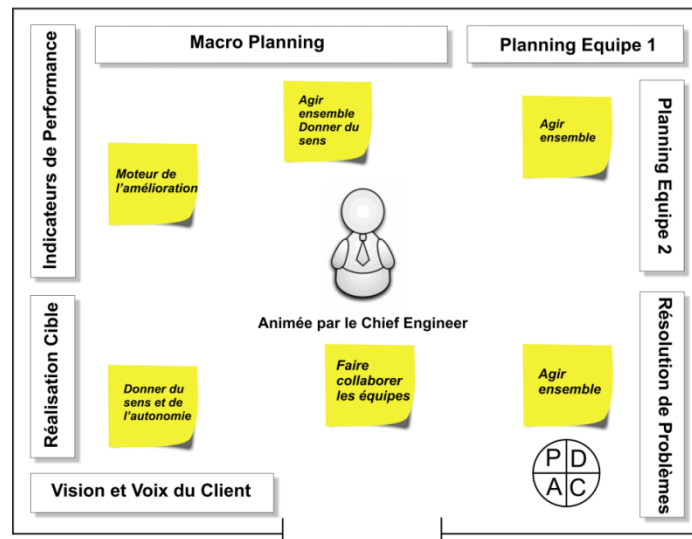
- une offre meilleure (tournée vers les attentes du client)

- une rentabilité accrue par l'élimination des activités sans valeur ajoutée
- un développement du savoir-faire et de la confiance de tous les employés là où ils se trouvent.



En bonus, les participants ont eu l'opportunité de visiter une obeya room, mise en scène par **Sandrine Olivencia**, de la société Operae Partners, pour un projet de développement IT, et d'échanger sur sa conception et son mode d'animation.

Modèle Obeya Room



L'obeya room est le mode de pilotage de projet développé par Toyota pour concevoir de nouveaux véhicules, dont par exemple la Prius. L'obeya permet de réduire les délais de conception de moitié tout en assurant la fiabilité du produit livré. Elle est considérée comme une percée en matière de conduite de projet.