

Lean Strasbourg

Novembre 2017

Evrard Guelton

Parcours...

- Qui se déroule sur 28 ans
- 1988/1989: Premiers petits pas chez Valeo
- 1990/1992 : DG France Bois Industries. Pinault.
Flux,UAP,Ordo
- 1992/1999 : DG Echelles Tubesca
Epoque du World class Manufacturing
- 2003/2010 ; DG Pompes Tokheim. Le vrai Lean ?
- 2010/2016 : Président DdS AML spin off de Valeo
- 2010/2016 : Conseil Tokheim Services
Italie/France/Allemagne

Parler du Lean ?

- Le Lean une pratique, pas une Théorie
- Parler d'un parcours réel, avec ses difficultés et ses succès
- Un cheminement
- Les points saillants du parcours
- Vrai Lean/ Faux Lean
- Contribuer à vous convaincre de faire votre démarche personnelle

Le Lean s'oppose au Management « moderne »

- Indicateurs financiers, court terme, top down,
- Le résultat fait contre les autres..
- Considération pour l'humain faible etc...
- Grand dirigeant aujourd'hui qui serait heureux de remplacer les hommes par les machines
- « On n'a pas besoin d'usines »
Embauche du PDG d'un constructeur automobile à l'extérieur, dans un autre métier etc..

Ne pas cheminer seul

- Consultants/senseis , quasiment tout le temps
- Réunions, conférences, lectures
- Visites, voyages
- Humilité
- Conscience du handicap education/culture

Etat d'esprit

- Lead with respect !
- Personnel, clients, fournisseurs, environnement, actionnaires etc...
- Notre rôle: animer le changement, aider, apprendre à apprendre, développer...
- Comprendre de mieux en mieux
- Donner le sourire !!

Les freins à l'adoption du Lean

- Notre éducation, culture occidentale
- Le besoin de résultats court terme
- Top down
- L'éloignement du terrain, du produit, des clients
- Solutions toutes faites
- (centraliser des stocks; best practices)

Comment démarrer ?

- Probablement trouver un bon consultant
- Faire un effort préalable de conversion
- Commencer à expérimenter sur le terrain
- Faire un « kaizen » démonstratif, facile ??
- Pour résoudre un premier problème
- Nettoyer la vitre

Sujets les plus importants ?

People

- Sécurité
 - Respect
 - Formation
 - Développement
-
- We don't make cars, we develop people

Client

- Respect
- Comprendre qui il est
- Lui apporter de la valeur
- Lui donner le sourire
- Pour qu'il revienne
- Croissance vs Réduction des coûts

Qualité

- Qualité perçue = Résultat Net
- Pilier de la démarche en cas de doute
- Formidable levier chez Tokheim
- Notion de « Arrival Quality » sans concession
- Travail très important sur le cœur du produit (l'hydraulique) qui va apporter un avantage concurrentiel déterminant
- Le volume des ventes quasiment doublé en 5 ans

Les problèmes

- Chaque problème résolu est un progrès
- Apprendre à voir les problèmes
- Apprendre à les définir
- Apprendre à les résoudre
- Partout, toujours , tout le monde
- PDCA
- 5 whys

Sortir du « désordre »

- Comment améliorer les choses quand les Management successifs ou les consultants ont échoué
- Exemple de Tokheim Services Italie avec M Ballé
- Repartir du terrain et d'un ou deux fondamentaux du Lean
- Disponibilité pièces, rendre le technicien heureux

La tension

- Etre meilleur demain qu'hier; les arbres montent jusqu'au ciel
- Apprendre à comprendre l'esprit derrière les outils
- Exemple, le Kan ban. Outil de communication puissant et simple mais aussi incitation à chercher comment faire -1
- Chercher la réduction des délais, le one piece flow...

Chantiers/Kaizens

- Réimplantation usines: Valéo, Portes Pinault, Echelles Tubesca, pompes Tokheim
- Spectaculaires, résultats importants, visibles
- Utilisation des concepts: équipe, flux etc
- Mais attention à ne pas en rester là...

Chantiers

- Gros chantier sur une ligne = pilotage par le haut vs par les pbs concrets du terrain
- Doute méthodologique !! Byzantin ? Est-ce dans l'esprit ?
- Notamment par l'aspect rupture importante par rapport à des améliorations progressives

Chantiers

- Le vrai progrès est souvent « systémique »
- Ou en tous cas va concerner plusieurs sujets/départements
- Exemple sur la ligne de prod:
l'ordonnancement, les fournisseurs, voir la conception ou l'informatique
- Conseil : vigilance, réflexions, pas de solution toute faite

Fournisseurs

- Domaine où l'écart entre le Lean et le Management Moderne est très grand.
- Sans collaboration positive avec les fournisseurs, pas de one piece flow, pas de flexibilité, de réduction de coûts, de réelle tension

Produit/service

- Améliorer constamment son produit
- En Qualité
- En coûts
- Fonctionnalités
- Pour distancer la compétition
- Améliorer les marges
- Viser la croissance

L'importance du « physique »

- Le terrain. « Gemba »
- Arriver à voir sur le terrain si on voit le déploiement de la stratégie
- Walking Management (5S, performance, Qualité etc..)
- Importance des indicateurs physiques

Stocks

- Objectif prioritaire pour améliorer la marge
- Le stock cache un problème
- Si on le résout, on améliore la performance
- Maîtriser physiquement le stock vs ordinateur
- Le comprendre, avec le fournisseur

Flux

- Organisation par flux de valeur homogène (produit/client) par opposition aux technologies (Valeo)
- Takt-time (pompes Tokheim)
- Simplification formidable d'une usine de portes (« 2CH et Ferrari »)

Animation du Management

- Sortir du Management uniquement comptable
- Gérer des indicateurs physiques cohérents
- En ligne avec l'esprit du Lean (sécurité, Qualité...)

Visual Management

- Souvenir Italien très fort, dans un dépôt banal.
- M Ballé : « Que voit-on ici ? »... Rien !
- On ne voit pas la Performance, la Qualité, le Progrès, la Formation
- La dynamique ? Se passe-t-il quelque chose ?
- Et chez vous ???

Souvenir Italien

- Un dépôt banal encombré de vieux produits/pièces
- Rien contre les murs/ligne jaune autour des produits
- Ranger, rester dans les lignes
- Possibilité de dire OK, Bravo !
- Contrainte qui entraîne la réflexion, le progrès

Engineering

- Concurrent Engineering (Q500T chez Tokheim)
- Mock-ups fréquents/Validation sur le terrain
- War room
- Visual Management
- Un concept clair
- Chief Technical Engineer

Stratégie

- Sujet sur lequel nous avons évolué...
- Déploiement de politique (Hoshin, Tubesca)
- North Star (Tokheim)
- Must do can't fail...
- Challenges...
- Apprendre à résoudre des problèmes de plus en plus compliqués
- Qui vont ouvrir des portes vers des évolutions stratégiques

Stratégie

- Apprendre à résoudre des problèmes de plus en plus compliqués
- Qui vont ouvrir des portes vers des évolutions stratégiques

- La Qualité et la performance du Mesureur dans un distributeur de carburant chez Tokheim
- La capacité à faire un Echafaudage chez Tubesca
- A partir des problèmes du terrain et des kaizens
- Lire le livre « Lean thinking »

Des résultats impressionnants

- Tubesca: croissance dans le grand public; dans les échafaudages
- Tokheim: Volumes, marges, notoriété
- Italie; Redéploiement commercial après pertes de gros clients; Doublement de la marge en 4 ans

Expérience plus difficile

- Président du CdS d'un spin-off d'un grand équipementier
- L'usine est 100% dans un standard des années 90
- Solide, efficace...mais assez figé
- Pas de vraie dynamique d'évolution
- CEO bloqué dans ses certitudes; « on va leur faire appliquer les standards »
- Manque d'humilité et Lean trop « procédures »

Conclusion

- Le parcours a été excitant et gratifiant
- « ça marche tout le temps »
- « win,win,win,win... »
- Il faut prendre le risque du vrai Lean !
- Les résultats viennent relativement vite et sont exceptionnels après quelques années