

# Expérience Lean Office / Service

## Présentation Client

Version 7



- Notre savoir-faire en Lean Office / Service
- Quelques exemples de missions
- Quelques réalisations de formations

# Nos clients bénéficient de notre large expérience du secteur industriel...



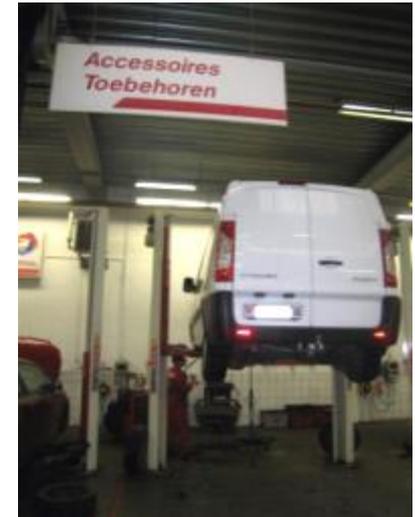
## Expérience Industrie

- Automobile (process et assemblage) : constructeurs et équipementiers (petites et grandes séries)
- Aéronautique / Spatial / Défense : constructeurs et équipementiers
- Agro-alimentaire (process et conditionnement)
- Métallurgie : aciérie, laminoir, parachèvement, tréfileries (process), plat acier/aluminium, matériaux réfractaires, fonderie, emboutissage
- Chimie (process) : peintures, batch discontinu
- Emballage alimentaire (film alu laqué et boîtes boisson) (process)
- Emballage à usage industriel (extrudé soufflé, carton, métal et IBC)
- Tubes cathodiques (process et assemblage final)
- Usinage petite série (outillage, tracteurs agricoles, course automobile)
- Assemblage petite série
- Métiers d'affaire en usinage et assemblage
- Injection plastique, thermoformage, extrusion-soufflage, étirage-soufflage
- Industrie du luxe et cosmétique (maroquinerie, rouge à lèvres, parfums, crèmes de soins)
- Armoires électriques de puissance (unitaire)
- Ferroviaire
- Pharmacie et médical
- Optique
- Revêtements de sol
- Grande consommation (céréales, yaourts, confiserie, détergents, film aluminium, cuisinières, eaux minérales, lait, bouchons, arts de la table)
- Énergie (nucléaire, solaire)
- Industrie du meuble
- Pompes, robinetterie, branchement, connecteurs
- Papier / carton
- Liners de piscine
- Construction navale
- Transports
- Industrie du tabac
- Impression
- Filtres
- Industrie textile
- Carbone / Graphite
- Matériel pour la recherche et industrialisation
- ...



## Expérience en Office

- Processus administratifs de reporting comptable, processus achats, processus de vente, processus de traitement des non conformités qualité, traitement des notes de frais, gestion de configuration, saisie de factures fournisseurs, management de la performance et déploiement d'objectifs pour un comité de direction, formations de cadres et ETAM financiers, juristes, commerciaux, marketers, RH, ...

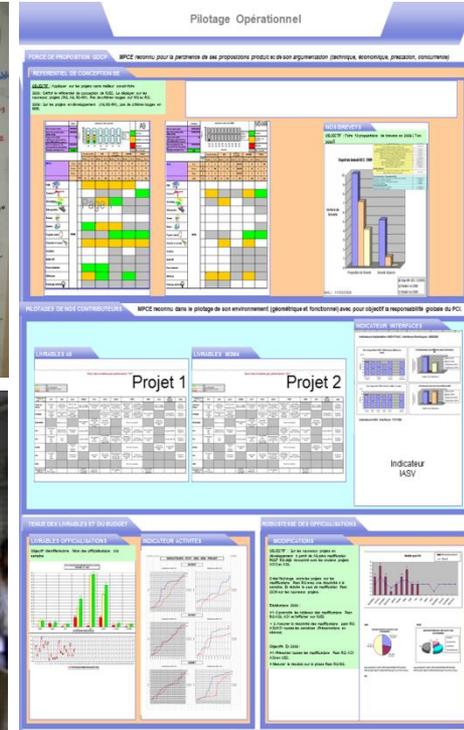
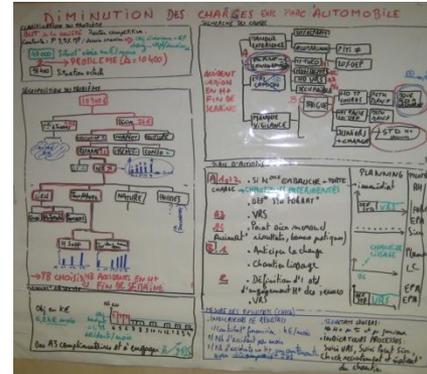


## Expérience Services et Distribution

- Cliniques, hôpitaux, organismes publics (CAF, DDT, CPAM, Conseils Généraux), Bureau d'ingénierie, cabinet de conseil en informatique, opérateur télécoms, ferroviaire, succursales (concessions) automobile, grande distribution (retail), métiers d'ingénierie et de projets, métiers de la construction et de l'installation électrique, entrepôts logistiques et de e-commerce,...

## Expérience en développement et industrialisation

- Processus de pilotage projet, processus d'animation de l'activité opérationnelle, processus d'acceptation des livrables, processus de convergence Produit/Process, processus de management de la relation fournisseur, processus d'intégration et validation, processus de mise à disposition des définitions, processus de reporting, processus de gestion des compétences, processus d'animation du retour d'expérience, processus d'escalade, processus de développement des compétences, ...



# Expérience LeanPerf d'amélioration de la performance des activités tertiaires / de service



- Plus de 50 missions réalisées dans ce domaine :
  - Plus de 30 en optimisation de processus
  - Plus de 20 en formation
- Plus de 10 ans de capitalisation de l'offre
- Expérience de toutes les activités majeures de service (Transports, Télécom, Distribution, Conseil / prestation, Call centers, ...)
- Expérience de tous processus administratifs de l'entreprise (RH, achats, qualité, finance / contrôle de gestion, marketing, juridique, commercial, ...)
- Publications :
  - Newsletters :
    - [Lean dans les processus administratifs et de services - Janvier 2013](#)
    - [Lean Office - Février 2012](#)
    - [Lean Management / Lean Office - Novembre 2011](#)
  - Le Cercles les Echos
    - [Mettre en place le Lean dans les processus administratifs / Office - 8 Juillet 2013](#)
    - [Le Lean dans les processus administratifs ou de service : 6 leviers pour progresser - 21 Octobre 2013](#)

Pour accéder à l'ensemble de nos publications et conférences [cliquez ici](#)

# Notre savoir - faire en matière de Lean Office / Service : amélioration de processus



Secteur d'activité	Processus concernés	Résultats
Équipement automobile société de services et Service aux collectivités	Amélioration processus de clôture comptable	Réduction du Lead Time Délai reporting réduit de 11 jours à 5 jours et amélioration efficacité équipes de 22%
Société de service	Processus rédaction et remboursement « Notes de frais »	Productivité : 27% Réduction du Lead Time : - 43% Lissage de l'activité
Concession automobile	Vente de véhicules neufs, de véhicules d'occasion, de pièces détachées, et réparation de véhicules	Gain sur Délai : - 22% Amélioration du ressenti client : 36 points (de 42% à 78%)
Spatial Défense	Traitement des anomalies qualité sur le produit	Gain en efficacité : 38% Gain sur délai : 43%
Spatial Défense et camions	Optimisation des processus Achats : DA, commande, Gestion des exigences client, suivi fournisseurs critiques, processus approbation fournisseurs	Gain en efficacité : 23% Gain sur délai : 44%
Agro-alimentaire (snack-food)	Management de la performance et déploiement des objectifs sur TOP 25 managers	Redéfinition des KPI majeurs société et déploiement des objectifs de la DG vers les directions opérationnelles
Aéronautique	Gestion de configuration	Réduction du Lead Time : -55% Nb modif. après lancement : -33%
Installation de convoyeurs pour centre de distribution	Devis, étude, installation, achats	Délai de traitement divisé par 2
Assurance, SAV aéronautique	Amélioration du processus de traitement des modifications de software informatique Amélioration du processus de support utilisateurs	Rattrapage du backlog : - 32% Productivité de l'équipe informatique : + 15%

# Notre savoir - faire en matière de Lean Office / Service : amélioration de processus



Secteur d'activité	Processus concernés	Résultats
Télécoms (call centers)	Affichage vue globale client sur écran téléconseiller à l'appel du client (lean 6 sigma en IT)	Réduction de la durée moyenne d'affichage de 28 % et de l'écart type de 45%
Société de prestation de services	Résolution de problèmes Lean IT en production informatique	Fiabilité doublée
Fourniture de joint industriel	Traitement des commandes jusqu'à l'OF	Réduction du Lead Time de 21 jours à 5 jours
Snack-food	Enregistrement des commandes	Réduction du Lead Time de 24 heures à 30 mn Productivité : 30%
Snack-food	Traitement du flux d'informations de la commande au BL camion	Taux d'erreur : - 50% Productivité : 25% Coût livraison : 5%
Assurance, aéronautique et société de prestation de services	Amélioration du processus de support utilisateur dans le service informatique (VSM)	Réduction du backlog de 32%, amélioration efficacité 16%, amélioration de la motivation
Ferroviaire	Traitement administratif des manquants	Nb manquants en production : - 50%
Ferroviaire	Flux administratif d'un appel d'offre	Réduction du Lead Time : - 55% Nb modif. après lancement : - 33%
Aéronautique	Suivi administratif en SAV	Réduction du Lead Time : - 57% Productivité : 33%
Matériaux réfractaires	Amélioration des processus « order to cash » et « procure to pay »	Amélioration de l'efficacité de 28% Réduction du délai de 32% Amélioration du service interne

# Notre savoir - faire en matière de Lean Office / Service : formation



Secteur d'activité	Projet concernés	Résultats
Construction automobile	Formation population commerciaux, marketing, juristes, SAV	Compréhension et appropriation du Lean par les managers de la direction des marques
Construction automobile	Formation cadres et ETAM tertiaires RH, juridique, marketing, commercial, comptabilité, financement, chefs de projet...	Compréhension et appropriation du Lean par les salariés
Parfums et cosmétiques de luxe	Formation top 25 cadres au Lean pour générer le Leadership en manufacturing, Supply Chain, office	« From Agnostics to preachers » était l'un des commentaires des participants. Evaluation moyenne : 8/10
Agro-alimentaire (snack-food)	Formation Top 25 cadres au management de la performance	Introduction du management de la performance (KPI, objectifs, animation)
Société de projets d'ingénierie	Formation Direction Europe au Lean	Compréhension et appropriation du Lean par la Direction Générale
Société d'installation électrique et de prestation de maintenance (bâtiment)	Formation PDG, DG, Directeurs régionaux au Lean	Compréhension et appropriation du Lean par la Direction Générale
Conseil en développement informatique	Formation des consultants au Lean pour transposition dans le monde IT	Compréhension des aspects système, outils, principes. Construction de l'offre Lean IT en développement informatique
Société de prestation de service	Formation du Directeur informatique et de ses chefs de services au Lean dans l'IT	Compréhension des aspects système, outils, principes. Appropriation du Lean par l'équipe IT, comme l'approche pour s'améliorer. Déploiement au niveau inférieur
Administration publique et société de Leasing	Formation membres d'un conseil général à la résolution de problèmes et rapports A3	Amélioration de la performance des services généraux et de la capacité à éliminer les problèmes
Construction aéronautique	Formation au 5S Office et aux standards	Equipes support apte à améliorer la productivité et leur environnement de travail

- Notre savoir-faire en Lean Office / Service

- Quelques exemples de missions

- Quelques réalisations de formations

- Améliorer les processus achats en aéronautique
- Améliorer le processus de clôture financière
- Améliorer le processus de traitement des non conformités qualité
- Améliorer les processus de vente en concessions automobiles
- Améliorer les processus informatiques
- Améliorer le management de la performance et déploiement d'objectifs
- Améliorer le processus de traitement des notes de frais

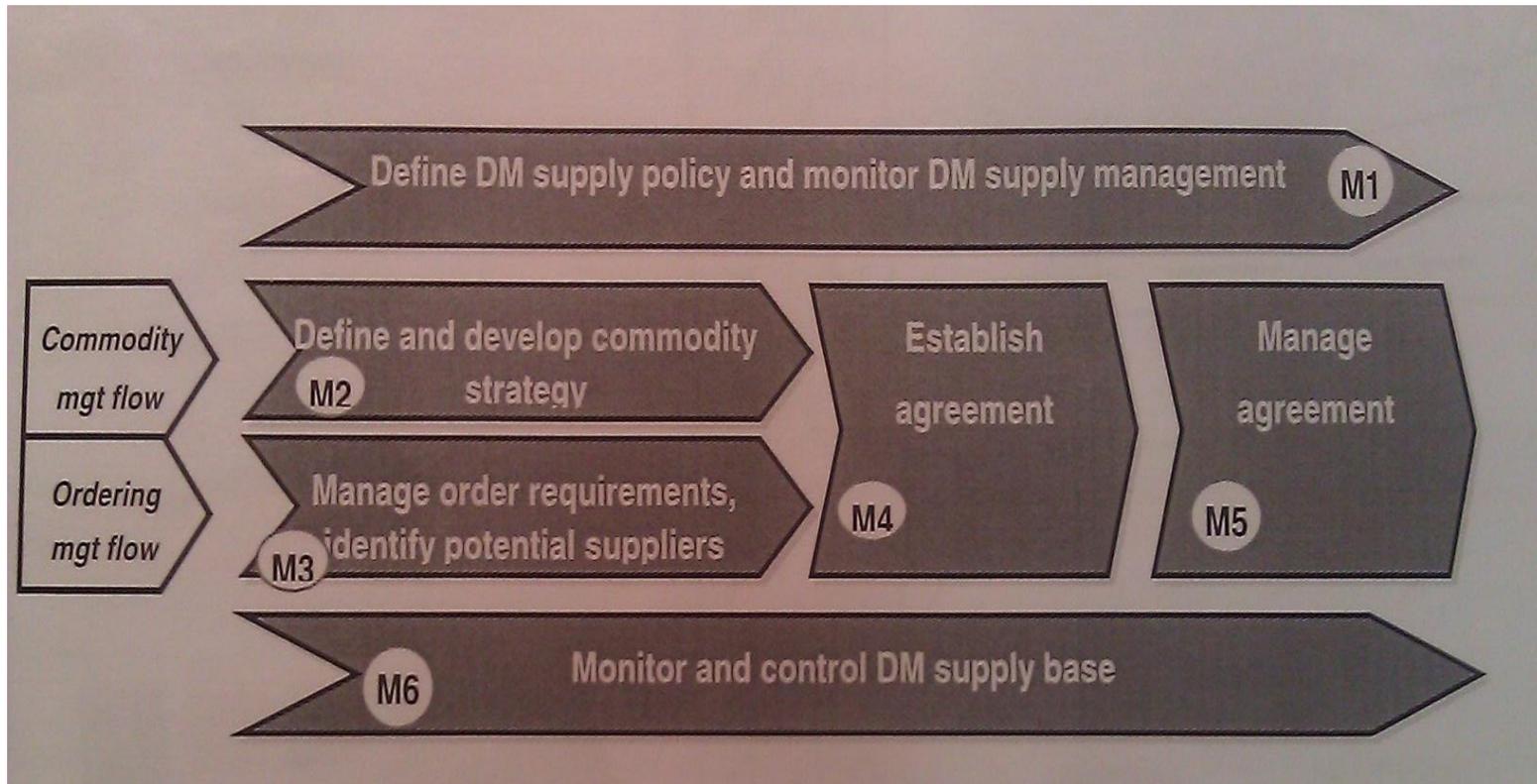
- Cartographie des macro-processus achats
- Définition de processus critiques à améliorer
- VSM / MIFA sur processus critiques : Demande d'achat / commande, suivi des fournisseurs critiques, établissement du contrat, approbation fournisseurs, gestion des exigences clients internes
- Plan d'actions d'amélioration
- Définition des indicateurs de performance du processus (Service / Satisfaction client, Qualité, Efficacité, Délai)

**Améliorer l'efficacité, le Lead Time et la qualité / le niveau de service de ces processus :**

1. Analyser le processus actuel et le cartographier
2. Identifier les opportunités d'amélioration
3. Livrer un plan d'actions d'amélioration
4. Définir des indicateurs de performance du processus

**Exposer les collaborateurs à la méthodologie Lean et au concept du gaspillage**

# Cartographie des macro-processus achats



# Approche en 5 étapes pour construire une VSM Office dans le but de construire un plan d'actions



Content	Kick-off and scope the processes to map	Prepare for mapping	Perform mapping for current state	Identify waste and prioritize	Draw improvement opportunities and action plan
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Present the approach</li> <li>• Identify processes involved</li> <li>• Discuss scoping of the major processes* to map (eventually launch data collection)</li> <li>• Select workgroup and appoint VSM Leaders and sponsors</li> <li>• Set up workgroup objective and KPI</li> <li>• Set up Master schedule with dates</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Launch process data collection to get them prior to mapping</li> <li>• Train to VSM methodology</li> <li>• Confirm agenda of VSM days</li> <li>• <i>After the meeting :</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Prepare stationery</i></li> <li>• <i>Map a small portion on your own to test</i></li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Train to VA non VA</li> <li>• Map with the team, going from area where the process takes place to the meeting room</li> <li>• Check reality, check data**</li> <li>• Paste icons and process data</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paste non VA or problem red post-its on VSM, quantifying the wastes</li> <li>• Prioritize the wastes, rating the impact and feasibility to solve</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Draw a list of improvement opportunities (at least for the prioritized wastes)</li> <li>• Prioritize actions and set deadlines</li> </ul>

Who	Kick-off and scope the processes to map	Prepare for mapping	Perform mapping for current state	Identify waste and prioritize	Draw improvement opportunities and action plan
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• VSM leaders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• VSM leaders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• VSM teams : Team of 5-7 people who are part of the process</li> <li>• Sponsors kicking it off and setting expectations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• VSM teams</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• VSM teams</li> </ul>

How much Time	Kick-off and scope the processes to map	Prepare for mapping	Perform mapping for current state	Identify waste and prioritize	Draw improvement opportunities and action plan
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0,5 day</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0,5 day</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0,5 day</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 day</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0,5 day</li> </ul>
	<p>To prepare for the VSM</p>			<p>2 VSM days</p>	

\*IE the most representatives (duplicables), or the most painful, or with the highest importance or impact  
 \*\* only write what is in reality, not what the people think it is

# VSM Office pour améliorer les processus achats



VSM sur processus gestion des exigences client, demande d'achat, commande



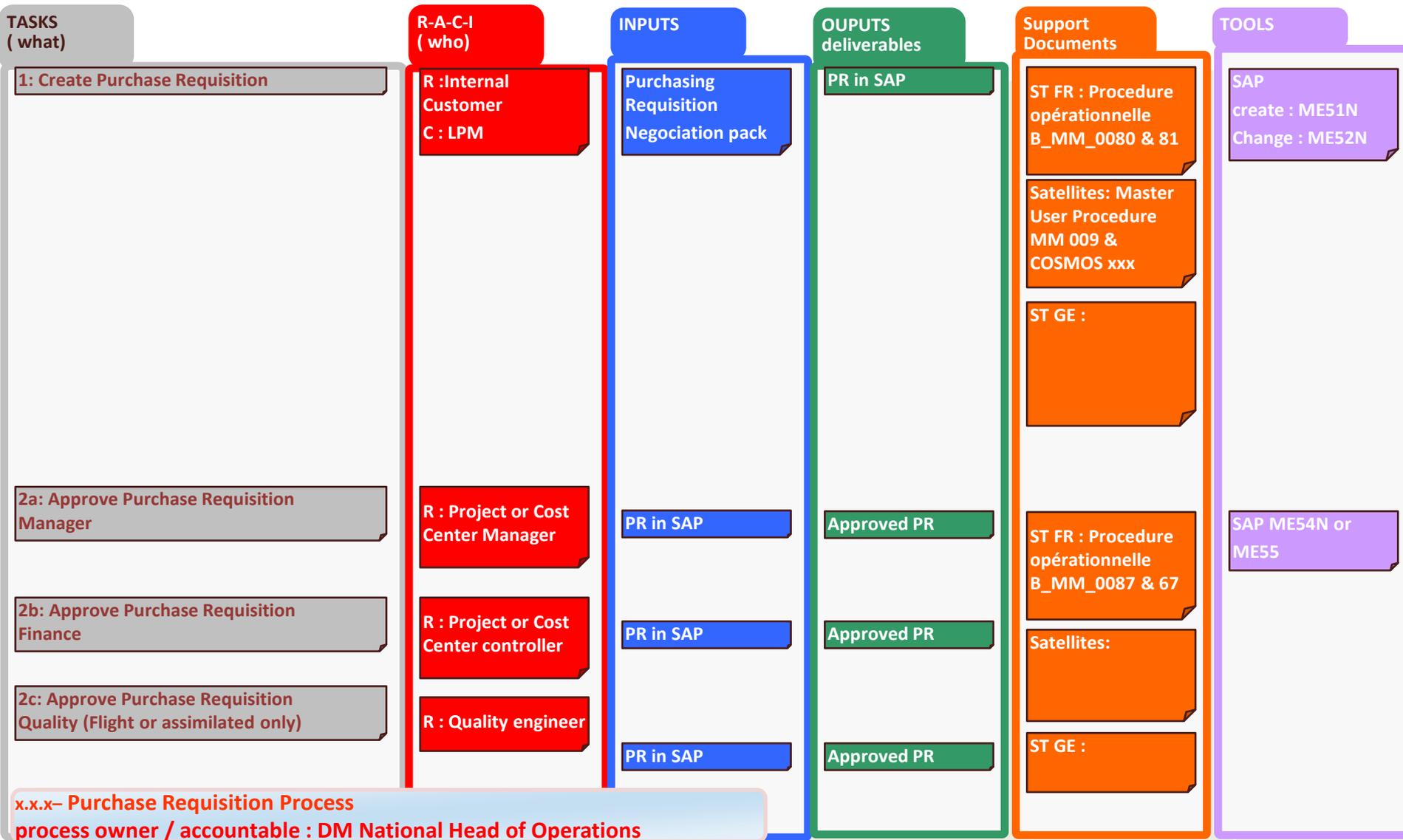
Matrice impact faisabilité pour prioriser les actions

- 45 anomalies / gaspillages / problèmes à résoudre dans le process
- ➔ 45 actions prioritées en impact et faisabilité
- Potentiel d'amélioration de l'efficacité du processus = 23%
- Potentiel de réduction de délai = 44%

# Plan de travail à l'issue de la VSM : exemple processus achat

impact	feasibility	IDENTIFICATION	PROBLEM	ACTION
1 very important	feasible	ES02	Need to fill with a SPRINT number to create a DA in COSMOS	Ask for a change of COSMOS modification to be able to issue a PR (DA) without a SPRINT number
2 very important	feasible	ES01	Discrepancy between SPRINT families and COSMOS Commodities codes	Harmonize all tables of SPRINT with Commodities codes (Detail more the SPRINT Families -> One family per Comm Code) + Check corresponding list of suppliers for a given Commodity Code / revisit relevance / denomination of Comm Codes by product / family (make sure all names are different !!!)
3 medium	very feasible	ES03	Internal Client (Engineering) is not aware of the Approval Status of the order / payment plan / need date	Investigate in SAP to automatically send a notification when order is released or to allow Requester to see status of order Alternative solution : When sending the official order to the supplier, put the internal customer / requester in copy + If Any modification occurs for Payment plan or need date, requester should be informed before sending the order
4 medium	very feasible	BO03 + ChL04	Internal Client is not aware of the validation Status of the PR without entering into COSMOS	When an approval is done in COSMOS, automatically send notification to requester (for example, if checkbox checked when creating the PR)
5 very important	feasible	BO03 - bis	Only the requester is allowed to see the status of his PR in COSMOS	Allow other requesters to see / search the PR of any requester
6 very important	feasible	BO03 - ter + BO02 + BO05 + FG14	50% of the Internal Clients request need to be more detailed from a Buyer's point of view  LPM and Suppliers involved too late in the Product Development Process  Procurement not involved during elaboration of the need (risk of lack of information in DA/PR + risk of iterative loops)	.. Introduce a "preparation meeting" organized by Engineering with Buyer before issuing a PR (DA)  Involve Procurement during Project Mode > Very useful input for: Technical Intelligence ("Veille Techno") Concurrent Engineering Design to Cost Value Analysis / Value Engineering  INTRODUCE "Customer Focus Team" composed of : Engineering / Programme / Procurement / Quality .. Depending on an "criticality factor" / "industrial risk" (planning / cost / technical), introduce different procurement processes (involving differently the buyers / LPM upstream the process) > Check if this is taken into account in the "Manage Project" Process
7 very important	feasible	BO04 + BO01 + FG08	Internal Client negotiates upstream without involving Procurement - then Quotes might need to be done again	cf action 6 - Define appropriate way to involve early Procurement

# Définir le process cible optimisé : Exemple processus achats



- Améliorer les processus achats en aéronautique
- Améliorer le processus de clôture financière
- Améliorer le processus de traitement des non conformités qualité
- Améliorer les processus de vente en concessions automobiles
- Améliorer les processus informatiques
- Améliorer le management de la performance et déploiement d'objectifs
- Améliorer le processus de traitement des notes de frais



# Plan d'actions issu de la VSM : quelques exemples d'actions locales



N°	initiales	Entité	Impact	Faisabilité	Problème	Gain temps personnel (min/m)	Gain Qui ? (non cumulable)	Gain Délai (j/mois) - non cumula	Gain autre	Solution : Local / Global	catégorie d'action	Action
2	BO 01 / HS 06 / MT 02 / MT 01	St Gely	Très Important	Très faisable	Les commandes saisies entre la clôture des PC et la fin de mois doivent être neutralisées puis déneutralisées pour l'exploit. Les commandes passées le 1er du mois sont neutralisées automatiquement par Edifice et doivent être déneutralisées manuellement pour l'exploit.	0,3 h / mois	CFI / ADG			local		Ne plus prendre en compte l'écart entre la déclaration de PC et BW (validé par la DG) - <b>On ne neutralise plus sur le centre les PC entre cloture des PC et dernier jour du mois, avant exploit</b>
3	HS 20 / SR 30 / PP 03 / NB A / PP 02 / PP 01	St Gely	Très Important	Très faisable	Le CTX n'est pas forcément conscient des livrables à transmettre et du mode opératoire pour préparer son exploitation	2 h / mois	CTX + CFI + Resp Exploit		Qualité et pertinence des données	local		Préparer un standard (mode opératoire) qui lui précise comment faire (vérification dépenses réalisées ds fichier excel RAD, commandes fournisseurs, Tedi...+ dépenses à venir : Prod, fournitures, encadrements, études...) + check list des éléments nécessaires pour le responsable d'exploit (commandes non livrées, invendus, engagement STT ...) + former - <b>checklist en cours de préparation (sst non engagées, liste des invendus, vérifier délais de chantier, rappel de différence entre comptabilisé et engagé)</b>
5	BO 21 / SR 14 / BO 03 / YR 04	St Gely	Très Important	Très faisable	Pas de jalon donné aux différents interlocuteurs (CTX + Resp Exploit) pour rendre leurs livrables (RAD xls + fichier synthèse xls)			0,5 à 1,5 j		local		Définir des jalons standards pour le rendu des livrables Resp Exploit et CTX + former et communiquer - <b>définition des dates avec responsable d'exploit/à vérifier si idem entre ctx et resp expl</b>
6	SR 10	St Gely	Très Important	Très faisable	Manque alerte sur le fichier xls de synthèse quand la PC est inférieure à l'activité cumulée	0,5 h / mois	CFI			local		Mettre une mise en forme conditionnelle alertant le dépassement + formation Resp Exploit - <b>fichier modifié</b>
9	YR 09 / HS 08 / BO 38 / BO 16 / NB 02	St Gely	Très Important	Très faisable	Manque préparation par CTX avant la réunion avec le resp exploit	8 h / mois	Resp Exploit	0,5 j / mois	Meilleure analyse et anticipation	local		Faire préparer les exploit par les CTX en les aidant avec la mise en place de jalons, planning standard et mode opératoire... (cf actions 1, 3 et 5)
11	BO 35	St Gely	Très Important	Très faisable	L'ordre de passage des deux resp exploit en réunion d'exploit peut être plus ou moins favorable pour la clôture (+ favorable si Nicolas passe avant Pierre s'il y a un délai entre les deux)		CFI	0,5 j / mois		local		Planifier systématiquement Nicolas avant Pierre - <b>ok avec planification réalisée sur 4T2103</b>
12	SR 27b / BO 34	St Gely	Très Important	Faisable	Le délai global est de 1,5 à 3 jours entre la mise à disposition des fichiers xls et la réunion d'exploit		CFI	1,5 j / mois		local		cf actions 1,3 et 5 - <b>idem planning</b>
15	MT 05	St Gely	Très Important	Faisable	Re-saisie de la MB dans le fichier de synthèse xls alors qu'elle est dans le fichier RAD	0,25h / mois	Resp Exploit			local		Redéfinir au niveau local le détail à apporter (sur les RAD inférieurs à un seuil à définir, ou dépenses dans le mois ...) et ..... <b>Abandon d'une modification lourde au vu de la taille des fichiers et de l'arrivée prochaine du masque RAD</b>
16	SR 18 / SR 28	St Gely	Très Important	Faisable	Les deux réunions d'exploitation sont disjointes de 0,5 à 1,5j		CFI	1 j / mois		local		Tenir les réunions d'exploitation avec au plus 0,5j entre les deux + appliquer actions 1 et 5 - <b>planning ok</b>
17	MT 02 / SR 19	St Gely	Très Important	Faisable	Un oubli d'engagement des dépenses (Pointages, sous-traitants, livraisons fournisseurs, PC) génère une perte de temps après le CLO 1	4h / mois	CFI / ADG		meilleure fiabilité des données	local		Définir une check list de vérification pré-CLO 1 + analyser pourquoi certaines dépenses n'ont pas la bonne imputation (LCD etc) - <b>cf pbe intérimaires, + balayer les sources d'erreurs d'imputations chantier comptabilisées en sections ....</b>
19	HS 10	St Gely	Très Important	Faisable	Ajustements fichiers xls en réunion d'exploitation (cause : activité supérieure à la commande ou erreur dans RAD)	4 h / mois	CFI + Resp exploit		meilleure analyse	local		<b>idem actions 3-5-6-9</b>
34	SR 01 / YR 05 / YR 02	St Gely	Très Important	Faisable	Lenteur ordinateurs liée à puissance du micro-processeur et lourdeur de certains fichiers + lenteur serveur et outlook	7 h / mois pour période exploit	CFI + Resp exploit + CTX			local		Augmenter la puissance de calcul des micro-processeur des ordinateurs + être au bureau pendant la période d'exploit pour les CTX + augmenter le débit de la ligne telecom - <b>PC ok (pas solution miracle), en cours d'étude du débit ligne</b>
40	SR 28 b	St Gely	Très Important	Faisable	Perte de 1,5 j après le débriefing chef de centre liée à la saisie dans le SI	6 h / mois	CFI	1 j / mois		local		<b>Déployer la maquette RAD Edifice et valider la faisabilité de saisie par les CTX</b>

- Améliorer les processus achats en aéronautique
- Améliorer le processus de clôture financière
- Améliorer le processus de traitement des non conformités qualité
- Améliorer les processus de vente en concessions automobiles
- Améliorer les processus informatiques
- Améliorer le management de la performance et déploiement d'objectifs
- Améliorer le processus de traitement des notes de frais

# VSM sur le processus de traitement des anomalies qualité et SAV



**Temps d'opération / délai < 2,2 %**

# Plan d'actions d'amélioration traitement des anomalies qualité et SAV

Priority	Topic	Requirement	Actionnee	Due Date
1	Action Tracking	Frequent communication of open action via Quality Department over the Hierarchy. Quality Department has to make a prioritisation of the work off		End January
		Check the possibility to implement an action tracking tool via SAP.		End February
		Actually an Action tracking via SAP is possible in the NCR but not for other Actions		End January
		Instructions to the Quality engineers to improve the personal communication between the Quality Department and the Actionnees.		End January
1	Process improvements/ increas effectiveness	Instructions to the Quality engineers, QA has to be up-to-date on open actions an a daily basis		End January
		Define standard agenda of NRB (uniformely) for all projects and request sufficient preparation by PA-Managers. Train of QA staff (Recommendation: NRB Agenda direct in SAP NCR)		End February
		Train of QA staff to centralize information base in SAP (DVS Appendix in the NCR)		End January
		Implement Product specific responsible Quality Inspectors		End March
		Merge QI + QA and structurize according to needs (via individual competences)		End March
		Allocate decision competence up to HWFR in QI for frequent flaws with known decisions		End February
1	Defect prevention	Create a defect data base		End March
		Ensure a frequent defect feed-back from QI to craftsman		End February
2	Root Cause Analysis	Ensure a frequent defect feed-back from QA to craftsman		End February
		Instruction to the Quality Engineers for a better root cause analysis		End February
		Cost Estimation/ Inspection resource planning		End February
2	Training QM-Processing	Compare the planed QA hours to the actual needes hours. Improve Inspection Ressource planning		End February
		Make an overview about the actual hours needes for the Quality insoections in the NCRs. Implement basic Q-hours as contingencies in "hours"/reverse calculation of inspection steps		End February
3	NRB Improvement	Implement an Training for Process Members about the QM-Process. Training QM initiation and preparation incl. Methods		End July
		Establish comparison on part value vs. Repair costs in standard agenda for NRBs		End February
		NRB Log in SAP, no additional MOM		End February
	Implement SAP workflow/e-mails with reminder in meantime /immediate HWFR Info	End February		
4	SAP QM-Tool	Organiese a monthly feedback from QA- to different disciplines		End February
		Improve the ergonomie /Ease document link/Reduce operations Actions and unnecessary fields		End July
5	Quality First	Use SAP scheduling, Prioritize Actions in QM and scheduling Actions in QM		End July
		Foster Quality First Culture top down, communicat actievly		End July
		Check the Inspectionplanning for a Lean Production. Prefer automated NC-measurement/ avoid "100%" to drawing /use AQL-sampling / QA & QI establish commonly inspection plan		End July
		Check the possibility for batch splitting. Different usage decisions /Actually ist not possible to write a NCR before the batch production is finished. Enable batch splitting		End July
	Accounting simplification	Check the possibility that the accounting of QM Actions is possible via CATS		End August

- Améliorer les processus achats en aéronautique
- Améliorer le processus de clôture financière
- Améliorer le processus de traitement des non conformités qualité
- Améliorer les processus de vente en concessions automobiles
- Améliorer les processus informatiques
- Améliorer le management de la performance et déploiement d'objectifs
- Améliorer le processus de traitement des notes de frais

# VSM et plan d'actions pour améliorer les processus de vente en concessions automobiles

## VSM



## Plan d'actions (TIP)



•85 anomalies / gaspillages / problèmes à résoudre dans les process

→45 actions priorisées en impact et faisabilité

•Gain sur délai = 22%

•Amélioration du ressenti client :

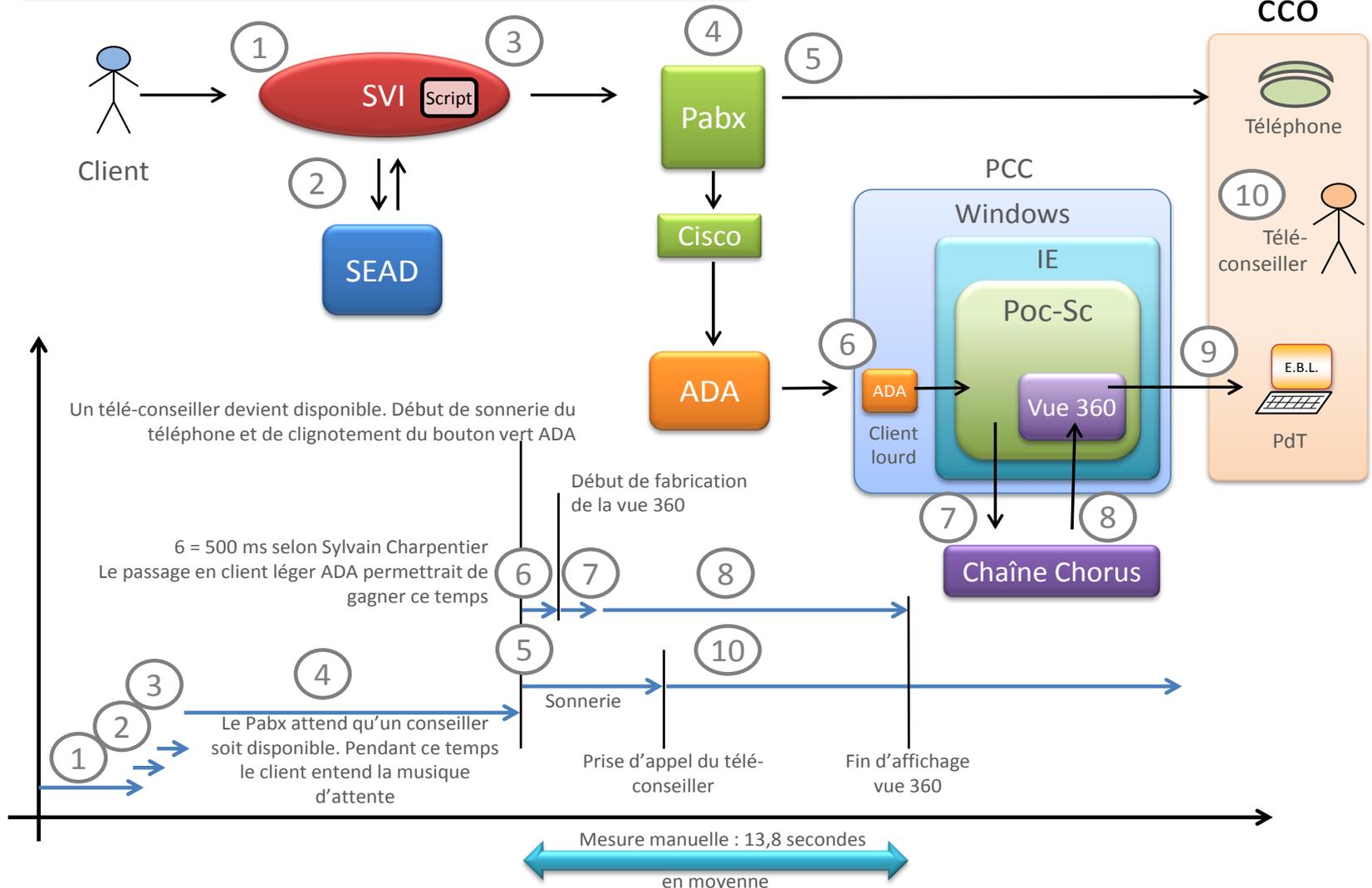
+36 points sur le sondage de satisfaction

- Améliorer les processus achats en aéronautique
- Améliorer le processus de clôture financière
- Améliorer le processus de traitement des non conformités qualité
- Améliorer les processus de vente en concessions automobiles
- Améliorer les processus informatiques
- Améliorer le management de la performance et déploiement d'objectifs
- Améliorer le processus de traitement des notes de frais

- Operateur Télécom, Lean 6 Sigma structuré pour réduire les temps de réponse des systèmes d'information utilisés par les téléconseillers dans un call center.
- Améliorer l'expérience des clients internes et d'un processus de support d'utilisateur (Hotline).

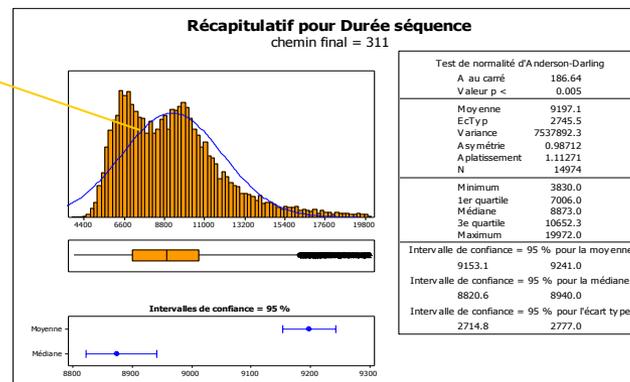
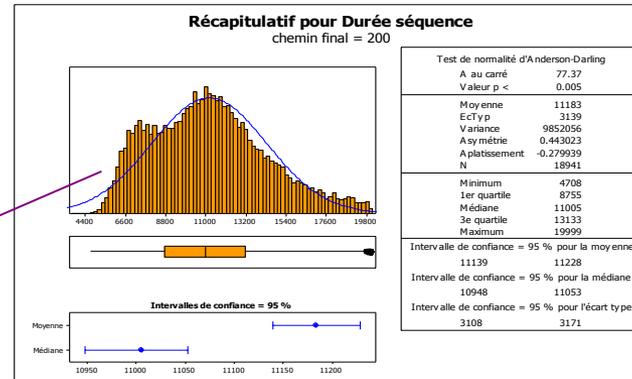
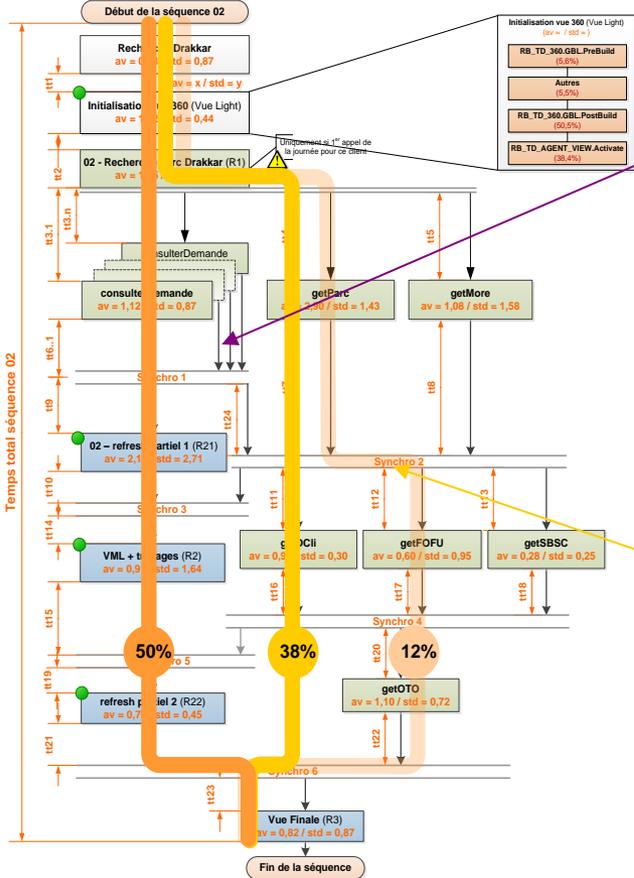
# Amélioration du temps de réponse des systèmes d'informations en call center pour un opérateur télécoms 1/2

## Chaîne technique du couplage téléphonie Informatique



# Amélioration du temps de réponse des systèmes d'informations en call center pour un opérateur télécoms 2/2

Séquence 02 - initialisation vue 360 depuis recherche par numéro



- Réduction de la durée moyenne d'affichage de la vue globale client : -28%
- Réduction de la dispersion sur la durée d'affichage : -45%

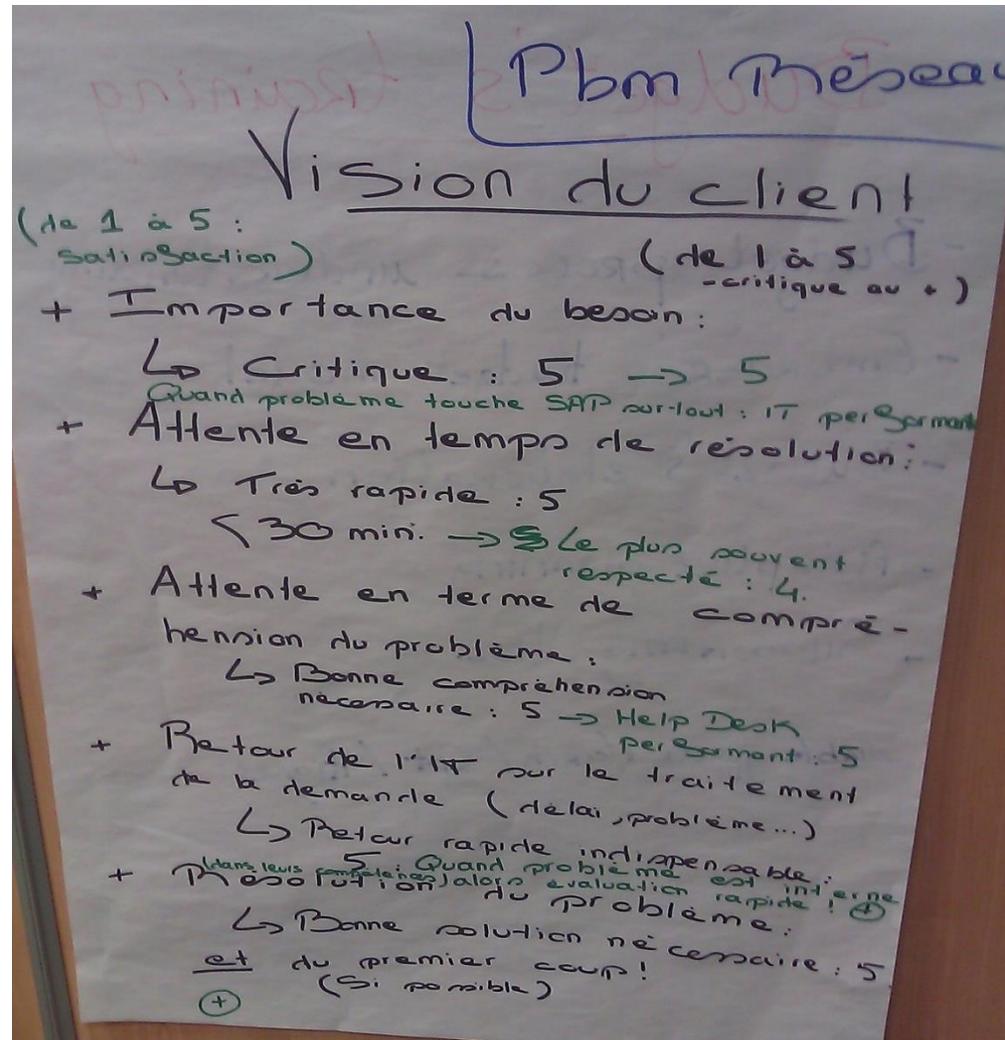
28/11/2011

6 sigma Client+  
Accélérer et fiabiliser l'IT du dialogue Conseiller

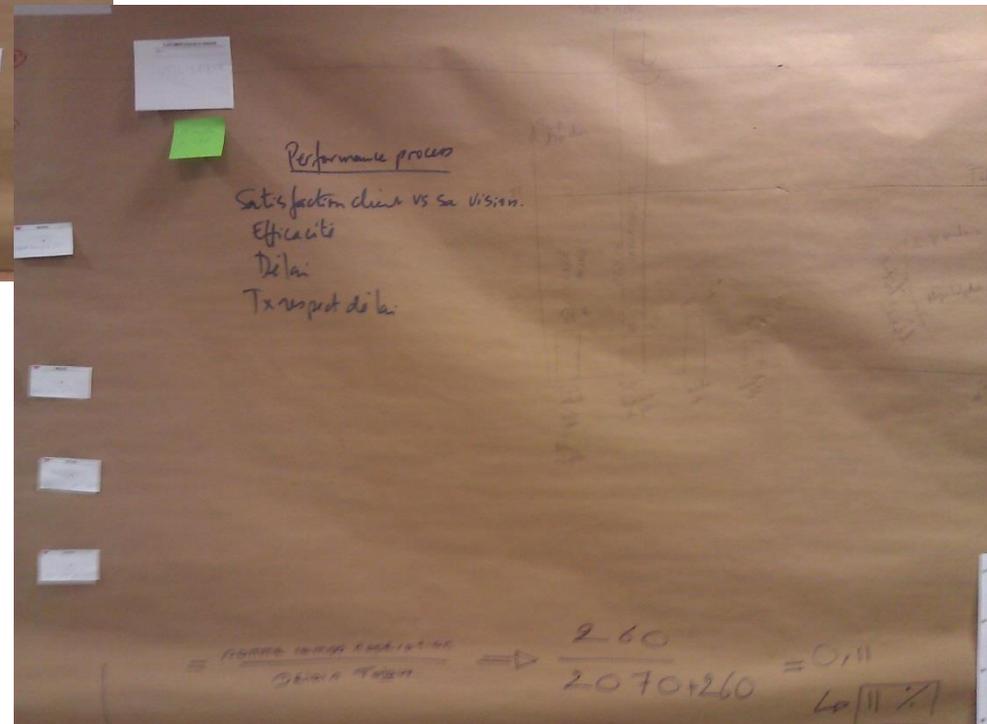
Données du 24 novembre 2011

Sequential Value Mapping

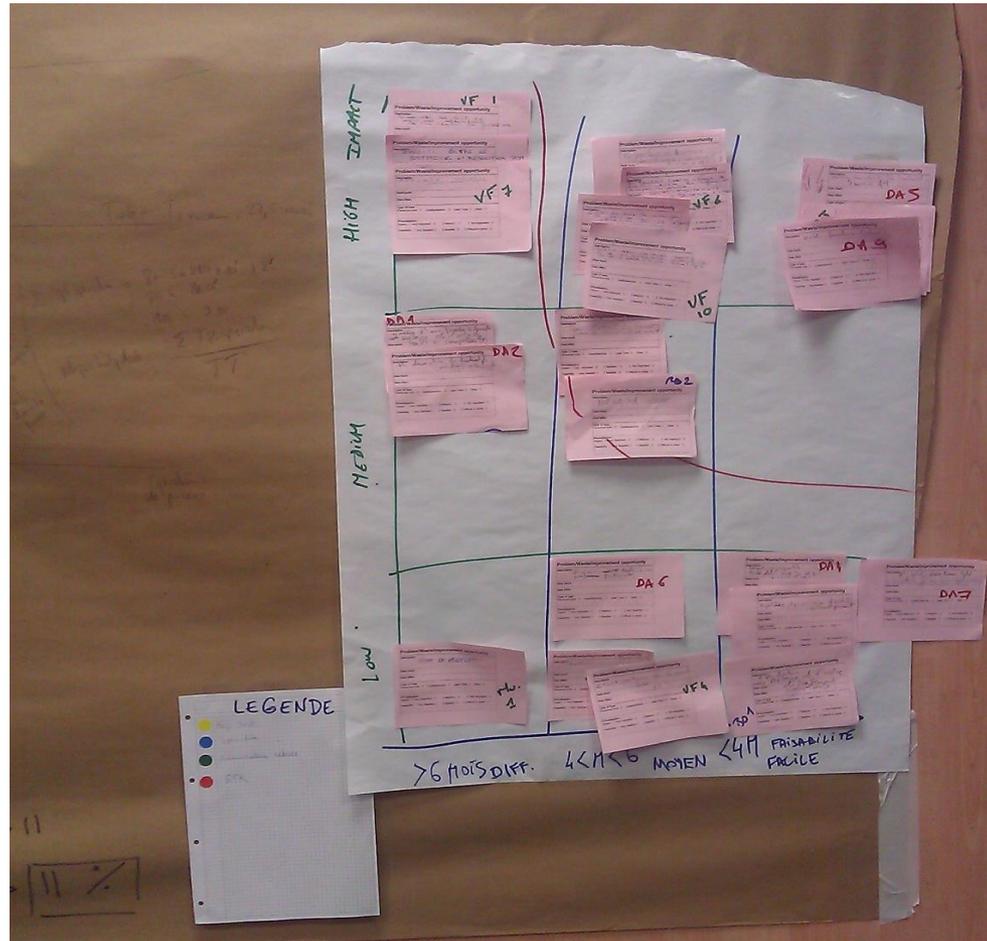
# Recueillir l'avis du client interne (Voice Of Customer) sur le processus IT de support utilisateur (problème accès réseau)



# Cartographie du processus IT de support utilisateur (problème accès réseau) pour l'optimiser



# Prioriser les actions d'amélioration du processus de support IT selon les axes faisabilité et impact (gain)



- Améliorer les processus achats en aéronautique
- Améliorer le processus de clôture financière
- Améliorer le processus de traitement des non conformités qualité
- Améliorer les processus de vente en concessions automobiles
- Améliorer les processus informatiques
- Améliorer le management de la performance et déploiement d'objectifs
- Améliorer le processus de traitement des notes de frais

- Mission réalisée au sein du TOP 20 d'un grand groupe agro-alimentaire sur des populations RH, Marketing, commercial, finance, informatique, qualité, production, logistique, ...
- Principales étapes :
  - Formation du Top 20 au management de la performance
  - Définition par le top 20 d'indicateurs de performance
  - Fixation d'objectifs par la méthode d'analyse à la limite
  - Mise en place de routines d'animation de la performance

- Caractériser la **satisfaction des clients** internes et la **maîtrise de nos activités** d'un point de vue **Qualité / Service rendu, Coûts, Délais**



- **Savoir si nous sommes à la performance attendue** (objectif) et **REAGIR** là où nous n'y sommes pas
- Permettent si les objectifs sont atteints sur les KPI de **sécuriser le budget financier**, et **converger** vers la vision

# Choix des indicateurs en fonction de leur contribution à la création de valeur

kpi	FREQUENCE	unité	responsable calcul	base de choix et pertinence	Impact/coûts	KPI SMAC	plans d'action
<b>coûts</b>							
coûts fixes de prod/quantité produite	mensuel	eur/mt	ctrlr gestion			+	
coûts variables de prod/quantité produite	mensuel	eur/mt	ctrlr gestion			+	
<b>fabrication</b>							
% perte matière	poste	%	chef équipe	coût matière	+++	+++	oui
<b>conditionnement</b>							
performance conditionnement/ligne	poste/semaine	%	chef équipe	coût MO + service client	++	+++	oui
taux respect du programme hebdo de prod	semaine	%	admin fab	service client ( pas de pénalités)et coût des stocks	+	++	non
% arrêts/changements format conditionnement	mensuel	%	pmi	coût MO + service client	+	+	oui
% pannes conditionnement	mensuel	%	pmi	coût MO + service client	+	+	non
% surremplissage sachets	mensuel	%	pmi	coût matière	+++	++	oui
taux utilisation lignes	mensuel	%	pmi	coût prod	+	+	non
<b>utilities</b>							
eau consommée	mensuel	m3/mt	ctrlr gestion	coût prod/environnement	+	+	non
elec consommée	mensuel	kwh/mt	ctrlr gestion	coût prod/environnement	++	+	non
gas consommé	mensuel	kwh/mt	ctrlr gestion	coût prod/environnement	++	+'	non
azote consommé	mensuel	m3/mt	ctrlr gestion	coût prod/environnement	+	+	non
<b>productivité</b>							
quantité produite/heures directes	mensuel	kg/h	ctrlr gestion	coût MO	++	++	non
<b>qualité</b>							
age moyen stock PSO en fab	semaine	jours	admin fab	coût matière	+	+++	oui
taux non-conformité	semaine	%	qualité	coût matière	++	+	oui
taux réclamations	mois	%	qualité		?	+	oui
<b>securite</b>							
indice fréquence AT	mois	%	pmi	sécurité personnel	+	+	oui
<b>hygiène</b>							
note audit hygiène	mois	%	qualité	bonnes pratiques	+	+++	oui
<b>environnement</b>							
% déchets	mois	%	logistique	coût matières	+++	+	oui
volume rejets industriels ds station	jour/mois	m3	epteau		+	+	non
<b>personnel</b>							
taux d'absentisme	mois	%	responsable RH	coût MO	+	+	oui

Evaluation des KPI pour savoir lesquels ont un impact fort sur les coûts = un levier de création de valeur

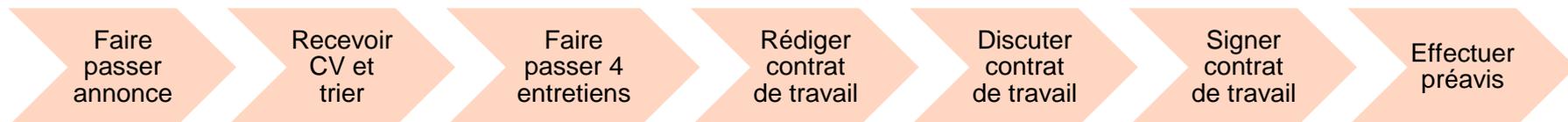
On pourrait aller plus loin en chiffrant combien coûte / rapporte 1% de chaque :

•1% de CA supplémentaire?

•1% de TRS en plus?

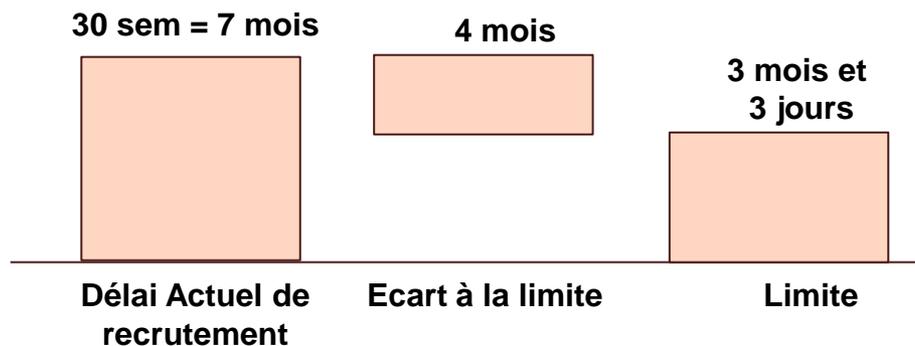
•1% de perte matière en moins?

# Définition d'objectifs sur le délai de recrutement



Temps passé : 3 sem      4 sem      6 sem      2 sem      2 sem      1 sem      12 sem

Limite : 8 h      8 h      6 h      2 h      4 h      1 h      12 sem



**Idem pour tous processus administratifs et projets marketing\***

**Objectif annuel = gagner 1 mois chaque année**

\* Innovation produit, nouveau packaging, ...

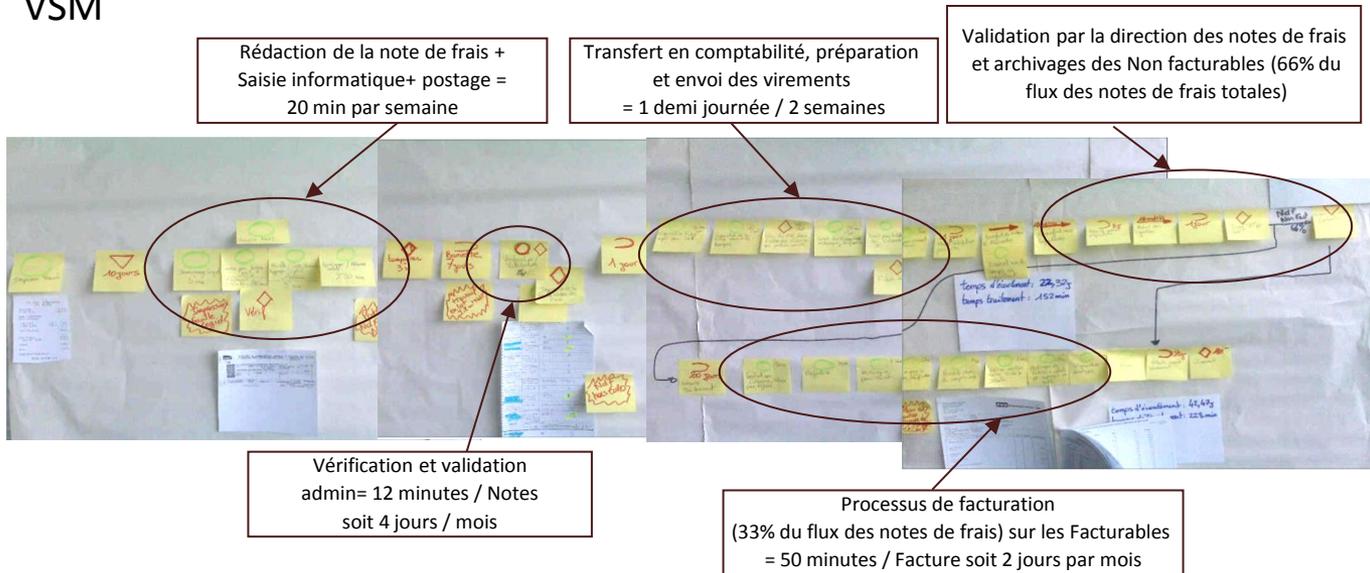


- **Animation d'équipe journalière ou hebdomadaire** de courte durée
- **Structure réunion avec l'équipe :**
  - revoir la réalisation des plans d'actions de la fois précédente,
  - voir l'amélioration de l'indicateur,
  - rédiger plan d'actions pour la fois suivante quand dérive par rapport à l'objectif
- **Du manuscrit renseigné par les collaborateurs** en temps réel est plus efficace si unicité de lieu

- Améliorer les processus achats en aéronautique
- Améliorer le processus de clôture financière
- Améliorer le processus de traitement des non conformités qualité
- Améliorer les processus de vente en concessions automobiles
- Améliorer les processus informatiques
- Améliorer le management de la performance et déploiement d'objectifs
- Améliorer le processus de traitement des notes de frais

# VSM et plan d'actions pour améliorer un processus de traitement des notes de frais

## VSM



- Amélioration productivité : 27%
- Réduction du délai de traitement = 43%
- Lissage de l'activité

## Action plan (TIP)

N°	PROBLEME	ACTION(S)	Resp.	Délai
1	Notes de frais contenant des erreurs, entraînant beaucoup de variabilité dans le traitement. 5 minutes quand il y a de problèmes et 13 minutes quand il y a des problèmes.	Ecrire, diffuser, communiquer, former et informer les utilisateurs à travers les nouveaux standards. Prévoir pour chaque nouvel arrivant une formation plus poussée avec exercices. Suivre de près les problèmes en comptabilisant sur une feuille de bâtonnage et faire remarquer les erreurs aux personnes voir aux teams leaders.	A. Moutte	S15
2	Les saisies sont faites toutes les 2 semaines en une seule fois	Lisser le traitement des notes de frais c'est-à-dire en faire régulièrement dans la semaine et non une fois tous les 2 semaines. Travail en flux continu entre Alexandra et Valérie	A. Moutte & V Rouet	S15
3	Saisie sur le site de la banque RWD les semaines remboursées par personnes	Inclure dans l'email de remboursement les numéros des semaines concernées et ne plus saisir ces données à la banque	V Rouet	S18
4	Problème Navette interne courrier		????	???
5	Bureau perfectible en rangement	Faire un chantier 5 S	Le bureau	S19

- Notre savoir-faire en Lean Office / Service
- Quelques exemples de missions
- Quelques réalisations de formations

# Formation Lean Office 1 jour – constructeur automobile populations SAV, juristes, commerciaux, marketing, contrôle de gestion, ...

## Introduction

- 8h30 Début      Objectifs de la formation
- Origines historiques du PES chez PSA
- Définition du Lean



## Améliorer dans mon UE au quotidien

- Les 3MU / les gaspillages
- 5S
- Standards et Management Visuel
- Résolution de problèmes, A3 et PDCA
- L'amélioration continue et les chantiers
- L'Unité Élémentaire (UE)



•10h15 : Pause 15mn

•12h00 : Déjeuner 1h

•15h00 : Pause 15mn

## Au-delà de mon UE

- « Aucun défaut »
- Lissage et Flux Tiré

## Vision Groupe

- Déploiement des objectifs stratégiques
- Quizz & Conclusion de la journée      17h fin

# Formation 5S Office et standards activités de service après vente d'un constructeur aéronautique. (SAV, MCO, maintenance, logistique, pièces détachées, ...)



## Formation 5S Office agenda - mis à jour le 06 décembre 13 - Révision 1

		Introduction / Conclusion					Exercice / jeu / Vidéo				Modules Théoriques				Travaux de groupe				Débat																				
Jour		09:00	09:15	09:30	09:45	10:00	10:15	10:30	10:45	11:00	11:15	11:30	11:45	12:00	12:15	12:30	12:45	13:00	13:15	13:30	13:45	14:00	14:15	14:30	14:45	15:00	15:15	15:30	15:45	16:00	16:15	16:30	16:45	17:00	17:15	17:30	17:45	18:00	18:15
1		Introduction Tour de table	vidéo Lean	Rappels sur le Lean	Les Gaspillages et les 3 MU	Pause Café	Jeu des numéros	vidéo 5S culbline	Application pratique 5S	Les 5S en Office	Déjeuner			Management Visuel	Jeu du Tengram		Travail standard		Pause Café	Application pratique travail Standard	vidéo T. Table	Travail standard	Application pratique travail Standard	Le mode Chantier	Application pratique travail Standard														

# Formation – action sur le management de la performance (indicateurs, objectifs, animation de la performance) Top 20 cadres



## 8 mars : 9h – 18h

9h00 – 9h15 Accueil café

9h15 – 10h00 **Présentation** partie 1 : Introduction et déploiement de politique

10h00 – 10h45 **Brainstorming** par équipes\*

10h45 – 11h00 **Pause**

11h00 – 11h30 **Débriefing** en groupe

11h30 – 12h00 **Présentation** partie 2 : définition d'indicateurs

12h00 – 12h30 **Brainstorming** par équipes\*

12h30 – 14h Déjeuner

14h00 – 14h15 **Brainstorming** (fin) par équipes\*

14h15 – 14h45 **Débriefing** en groupe

14h45 – 15h15 **Présentation** partie 3 : fixation d'objectifs

15h15 – 16h00 **Brainstorming** par équipes\*

16h00 – 16h15 **Pause**

16h15 – 16h45 **Débriefing** en groupe

16h45 – 17h15 **Présentation** partie 4 : animation des équipes

17h15 – 18h00 **Brainstorming** par équipes\*

## 9 mars : 8h – 17h

8h00 – 8h30 Accueil café

8h30 – 9h00 **Débriefing** en groupe

9h00 – 12h **Synthèse** des plans d'actions et préparation présentations à l'EXCOM

(pause auto-gérée par les groupes)

12h – 13h45 Déjeuner

**13h45 – 16h30 Présentations EXCOM**

16h30-17h **Questions réponses et prochaines étapes**

\* Voir structuration brainstorming page suivante

# Formation d'une administration à la résolution de problèmes 1/2



Thème	Chapitre	Support pédagogique en plus des slides	Timing
Introduction	Tour de table et attentes/challenge de votre groupe		30
	Définition du Lean et principes	Jeu de la balle	30
Les outils	# Client Interne / Client Externe		15
	# 5S	Vidéo 5S Cuisine	50
		Mini chantier 5S	45
	# Standards de Travail	Jeu du Tangram et/ou Jeu du T-Shirt	80
	# Management Visuel	Faire émerger des idées de standard visuel par les participants	30
	# Animation d'équipes à partir d'indicateurs clés de performance		30
	# Outils de résolution de problèmes		
	- Définition du problème : + QQQQCP + Ce que le problème est / Ce qu'il n'est pas + Comment chiffrer le problème = Indicateurs Clés de Performance = Batonnage = Pareto = Analyse Statistique	Jeu des impressions	
	- Actions palliatives d'urgence		
	- Analyse des causes + Diagramme de causes à effets ( <i>Ishikawa ou 6M</i> ) pour lister les causes potentielles + 5 Pourquoi? pour trouver les causes racines		
	- Méthode 5C (Carence, Contenir les conséquences, Cause, Contre-mesure, Confirmation)	Jeu du zèbre/eau	
	- PDCA Structuré + les différentes étapes du PDCA + Les bonnes pratiques + Comment faire un plan d'action + Matrice de priorisation / décision		50

# Formation d'une administration à la résolution de problèmes 2/2



Thème	Chapitre	Support pédagogique en plus des slides	Timing
Les outils	# Les rapports A3 - Objectif - Format - Différents types de rapports A3 - Rapport A3 de résolution de problèmes		120
Mise en œuvre	Application terrain de la résolution de problèmes avec A3 sur vos cas concrets	Exercice pratique sur le terrain	180
	Restitution commune, comparaison des méthodes et résultats: points positifs/opportunités d'amélioration		60
	Définition d'indicateurs de performance et animation d'équipe sur constats d'écart à l'objectif et suivi des actions palliatives		60
	Transposition dans votre domaine: que faire avec les rapports A3 dans l'environnement professionnel quotidien	Restitution par les participants	60
<b>Total</b>			<b>840</b>
			<b>2 Jours</b>
Nota:	Les 5S et le Travail Standardisé permettent l'élimination de certains problèmes et variabilités de performance. Le management Visuel aide à mieux identifier les problèmes pour les traiter plus rapidement.		



*Conseil et formation en amélioration opérationnelle*

21 rue Martial Boudet - 92370 Chaville – France

E mail : [contact@leanperf.net](mailto:contact@leanperf.net)

Site web : [www.leanperf.com](http://www.leanperf.com)

Directeur Associé Gérant : Bertrand Olivar

E-mail : [bertrand.olivar@leanperf.net](mailto:bertrand.olivar@leanperf.net)

Bureau : +33 9 50 69 12 70

Mobile : +33 7 60 07 86 15

Fax : + 33 9 55 69 12 70

**LeanPerf possède un bureau à Paris et un bureau à Pékin.**

SARL au capital de 30 000 euros - RCS Nanterre 513 918 185

SIRET 513 918 185 000 10 – APE/NAF 7022 Z – TVA Intracom = FR 955 139 181 85

N°déclaration existence organisme formation : 11 92 17 211 92