

KAIZEN BOOSTER

ACTIONS LEAN-TERRAIN À IMPACTS RAPIDES

Contexte

Dans le contexte d'une année 2020 marquée par le Covid19 et les nombreuses incertitudes liées au profil de la reprise, les entreprises misent tant sur des actions rapides dans le but de :

- Sécuriser le chiffre d'affaires,
- Maîtriser les délais,
- Flexibiliser l'outil de production au regard d'une demande volatile
- Optimiser les CAPEX,
- Digitaliser les processus,
- Limiter les impacts négatifs sur l'EBIT,

... que sur la compréhension et la mise en œuvre de solutions digitales comme autres leviers de performance et de pérennisation de leurs activités (IoT, IA, Data Visualisation...).

Dans ce contexte, la capacité à déployer rapidement et sans mobiliser de CAPEX supplémentaire, des projets de simplification des processus et d'amélioration de la performance, devient un facteur clé de réussite des entreprises.

Il est toujours utile de revenir aux fondamentaux qui marchent, comme des actions lean sur le terrain ... tout en profitant des nouvelles possibilités offertes par la technologie et l'IA!

Kaizen-Boosters : de quoi s'agit-il?

Les KAIZEN Booster permettent de faire des sauts de performance en menant des actions *Lean-Terrain* courtes, à impacts rapides, portées par des outils Lean et digitaux. Un chantier Kaizen Booster est un chantier *par percée*, localisé et limité dans le temps. Il est composé d'un collectif multidisciplinaire qui adresse un enjeu précis avec des objectifs clairs visant à mettre en œuvre des améliorations à gains rapides et pérennes sur un laps de temps très court.

Le Kaizen-Booster peut s'inscrire dans les programmes d'Excellence Opérationnelle comme véritable levier pour redynamiser les équipes. Le Kaizen-Booster s'active et s'anime en mode agile au même titre qu'une action type Andon (lors d'une dérive qualité). Le chantier Kaizen-Booster reprendra les outils Lean (TPM, 5S, Diagramme de flux, analyse de déroulement, SMED...) pour mener les réflexions, les analyses, la recherche et mise en œuvre de solutions.

Qui est concerné?

L'approche Kaizen Booster se déploie sur une zone de travail ciblée telle qu'un UAP ou un processus (vertical ou transverse).

Mode opératoire

Le collectif passe cinq à six jours dans la zone cible – c'est-à-dire majoritairement sur le terrain - pour étudier le processus, collecter et analyser les données, échanger sur les options d'amélioration et mettre en œuvre les changements concrets - ce qui peut impliquer un déplacement ou une modification des équipements, des processus.

Le Kaizen Booster est animé par l'Excellence Opérationnelle ou par un coach interne. On préconisera l'animation avec l'intelligence collective pour maintenir l'équilibre entre production et émotion, entre contenu et relation.

Ce mode d'animation permettra ainsi d'accélérer l'adhésion et le partage au sein du groupe qui porte des enjeux de résultats.

La composition du groupe

En général, les participants sont une équipe inter-fonctionnelle : contrôleur de gestion, personnel de maintenance, responsable UAP, opérateurs de production, marketing, ventes...

Méthodologie

Un Chantier, trois phases :

1. Validation du processus ciblé & qualification de la performance attendue (1 jour)
2. Ateliers avec le collectif pour caractériser les problématiques et identifier les solutions (3 à 5 jours)
3. Capitalisation et capillarité sur les impacts (1jour)

“

Le collectif s'inscrira dans une boucle d'amélioration continue en s'appropriant les premiers gains.”

Bénéfices attendus

- Redynamiser les programmes Lean en perte de vitesse
- Réduire les irritants récurrents ou contextuels
- Accélérer le traitement de la sous performance (lead time, rendement...)
- Supprimer les gaspillages au sein des processus support
- Digitaliser une partie de vos activités (tablette tactile, IOT, ...)
- Instruire les cas d'usage à lancer avec l'Intelligence Artificielle

À NE PAS CONFONDRE

L'objectif d'un Kaizen Booster n'est pas de créer un UAP (ou processus) parfait, mais bien d'engager des améliorations visibles, mesurables et pérennes dans un temps court à iso ressources et iso budget.

Phase 1 : Validation & Qualification

Validation du processus ciblé et qualification de la performance attendue

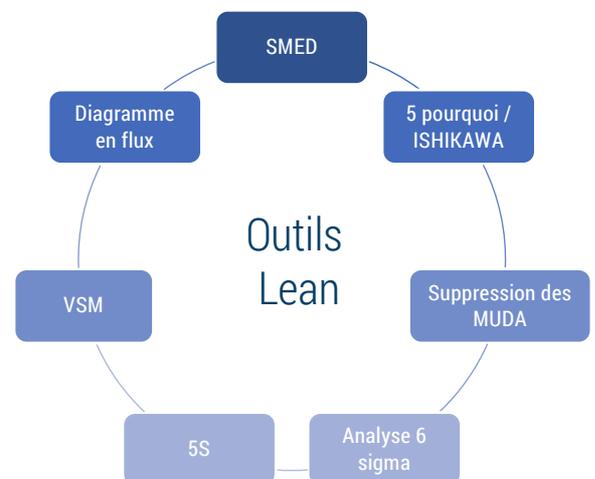
- Les Irritants / Sauts de performance
 - Au cours des routines, les équipes opérationnelles et le management identifient les irritants et les sauts de performance recherchés sur un processus précis.
- Les Enjeux et les Objectifs
 - Un animateur de l'Excellence Opérationnelle ou *coach interne* valide avec les équipes les enjeux et objectifs attendus. Il co-construit une équipe pluridisciplinaire pour mener le chantier Kaizen Booster.
- Les Indicateurs KPI permettant de mesurer la sous-performance adressée ainsi que la maille temps nécessaire à une mesure statistique cohérente (selon l'activité et le processus).
- Les Outils Digitaux simples et rapides à déployer pour collecter et analyser la data (véritable aide à la décision pour les opérationnels) en s'appuyant sur l'écosystème KEPLER (ex : Declique, Usitab...).

Nous recommandons la création d'un collectif avec des niveaux de maturité variés sur l'excellence opérationnelle et la maîtrise du processus.

Phase 2 : Mise en œuvre

Les équipes sont formées à l'utilisation des outils de mesure, qui sont paramétrés avec leur concours. Les mesures terrains sont initialisées puis testées.

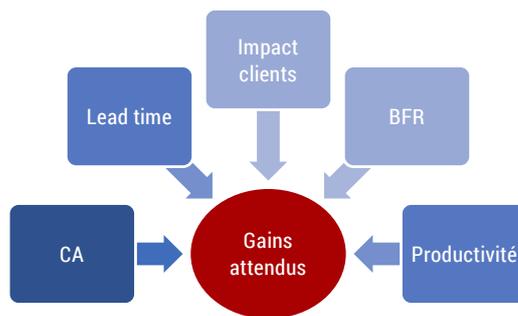
Les informations sont analysées jour par jour lors d'ateliers terrain autour d'outils Lean classiques permettant de supprimer les dysfonctionnements.



Méthodologie

La liste des actions est revue & priorisée, à court, moyen ou long-terme, avant d'être partagée aux équipes :

- Seules les actions *court-terme* sont mises en œuvre dans le but de montrer l'efficacité de l'approche,
- La priorisation est faite au travers des gains estimés,
- Les outils sont digitalisés pour permettre un déploiement et un apprentissage plus efficace L'ensemble des données est formalisé sur un tableau de bord permettant aux équipes dirigeantes de suivre la progression des actions après les interventions.



Phase 3 : Capitalisation & Capillarité

Capitalisation

L'équipe et un membre du CODIR mènent une revue sur l'UAP pour illustrer l'efficacité des changements et des mesures engagées, l'appropriation de la démarche par les opérationnels, les premiers résultats et impacts sur le triptyque Qualité/Coût/Délai et les prochaines routines visant à pérenniser les gains réalisés.

Capillarité

Enfin pour enclencher l'appropriation aux autres UAP ou process owners de la démarche Kaizen Booster, un collaborateur ayant identifié un sujet de performance sera invité à la séance de capitalisation. Le collectif lui présentera alors l'approche adoptée et les résultats obtenus.

Finaliser la phase d'appropriation par les équipes

Transmettre par capillarité les bénéfices obtenus à d'autres équipes

Lister les irritants ou sauts de performance à mener lors d'un prochain chantier

Des résultats rapides

La démarche Kaizen Booster peut être déployée rapidement et produire des résultats mesurables sous 2 à 3 semaines. Elle vient en support des actions et des animations de la performance en cours dans votre entreprise.

Elle permet également d'instruire, si c'est pertinent, un cas d'usage à mener autour de l'Intelligence Artificiel et des données disponibles afin d'aller encore plus loin dans la performance

Trois fondements d'un déploiement réussi

1. Collaborer avec les **Équipes Terrain** au sein de plusieurs services

Les plus grandes pertes se trouvent aux interfaces des métiers : Qualité – maintenance – production – logistique..., et sont subies et décelées par les opérateurs.

L'utilisation des solutions digitales va permettre de quantifier les pertes ou les sous-performances qui sont souvent mal dimensionnées alors que l'impact sur le PRI (Prix de Revient Industriel) est souvent conséquent.

2. Accompagner la mise en œuvre

Une fois les dysfonctionnements quantifiés et validés, il est impératif de travailler avec le terrain pour identifier et mettre en œuvre les solutions qu'ils vont s'approprier.

La durée courte du chantier Kaizen Booster permet de mobiliser efficacement les collaborateurs au sein d'une équipe engagée collectivement dans une dynamique de transformation tactique puis opérationnelle.

3. Créer un collectif

L'animateur de l'Excellence Opérationnelle cherchera les interfaces pour créer des liens avec des expertises complémentaires si nécessaire. Il suscitera alors les interactions au travers d'outils collaboratifs avec des équipes multisites ou en télétravail. Enfin les échanges, la co-construction et la culture commune sont les bases reconnues d'une approche en intelligence collective réussie.



Pour approfondir la discussion sur le Kaizen Booster



Edouard ALQUIÉ

Directeur

edouard.alquie@kepler-consulting.com



Yannig LEROUX

Senior Manager

Yannig.leroux@kepler-consulting.com

Les 3 types d'échange possibles :

Réunion de travail
Approfondissement

Intervention en comité de
direction ou en séminaire
stratégique

Elaboration d'un
diagnostic et plan
d'actions sur mesure

A propos de KEPLER

KEPLER est un cabinet de conseil spécialisé dans l'optimisation de la marge opérationnelle avec 4 domaines d'excellence : Innovation, Achats, Supply Chain et Opérations. Fondé par 4 associés disposant de plus de vingt ans d'expérience dans l'industrie et le conseil, le cabinet KEPLER compte aujourd'hui plus de 70 collaborateurs sur 4 bureaux (Paris, Chennai, Shanghai, Chicago), ainsi qu'un réseau de partenaires dans plus de 15 pays. KEPLER intervient essentiellement dans le secteur de l'industrie - automobile, ferroviaire, aéronautique, biens de consommation - de l'énergie, de la santé, du luxe et de la distribution. Avec son approche orientée sur les résultats, le cabinet KEPLER dispose de sérieuses références auprès de grandes entreprises françaises et anglo-saxonnes, mais aussi des sociétés de taille intermédiaire et des fonds d'investissements.