

Accompagner les
chefs de service d'un
industriel papetier
dans le cadre d'une
transformation Lean

PRACTICE

Opérations

SECTEUR

Biens de Consommation

DURÉE DE LA MISSION

12 mois

Notre client, un industriel papetier, souhaite mettre en place du coaching auprès de ses chefs de service dans le cadre d'une transformation Lean.

KEPLER propose de suivre des entretiens et des observations terrain afin de mieux accompagner les directeurs d'usines et les chefs de service dans le déploiement des bonnes pratiques Lean.

Contexte

- Un projet Lean initié depuis 7 mois et dont les premiers résultats tardent à se manifester
- Le terrain apparaît déconnecté des objectifs et les actions d'amélioration ne sont pas suivies de façon robuste
- Un coaching des directeurs d'usine et des chefs de Service est mis en place pour déployer les bonnes pratiques de gestion de projet et de management de la performance

Objectif(s)

Mobiliser les équipes

- Construire une démarche adaptée de déploiement des objectifs et plans d'action
- Convaincre les Chefs de Service de l'utilité de la démarche puis les former pour les rendre autonomes
- Installer de façon pérenne les mécanismes du management de projets et du Lean management

Méthodologie

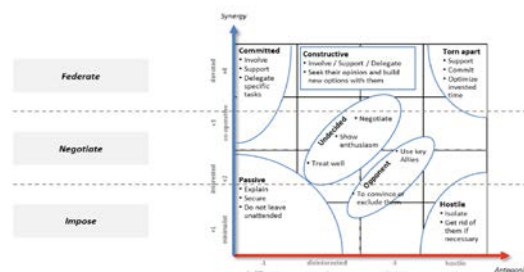
Leviers et Outils

1 **Obtention de l'adhésion par un état des lieux conjoint sur les actions** déjà suivies par les équipes et leurs impacts

- Interviews, observations terrain
- Formation Lean et gamification
- Outils de conduite du changement

2 **Revue des supports de formation** et adaptation au contexte : jeux et exemples opérationnels

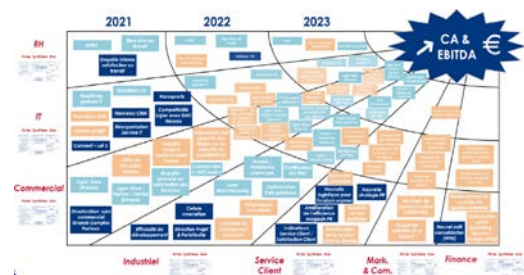
Carte des partenaires



3 **Création d'une « matrice de maturité » selon les axes suivants :**

- Déploiement des objectifs
- Création des plans d'action pour atteindre ces objectifs (actions / responsables / gains)
- Mesure et analyse de la performance

Roadmap



4 **Démultiplication rapide** avec les équipes terrain

Grille de maturité Lean

Management by KPIs

KPIs should be reviewed at the right frequency to ensure the plant is operated safely and optimally. Each KPI should have an "optimal" range of location which should be closely monitored on site. Any deviation of KPI value should be dealt with corrective action. KPIs for "decision level" and "operational level" are indicated.

In the table below, you have to provide an assessment for each KPI by setting your level from 1 to 5. 1 is the lowest level, 5 is the highest. You can use more details in the table.

Assessment: 1 (Poor) / 2 (Fair) / 3 (Good) / 4 (Very Good) / 5 (Excellent)

Overview	Assessment	Score	Comments
1. Planning and sharing key operational indicators with teams			
2. Monitoring to perform and monitoring at each level of the organization			
3. Identifying and acting on each target			
4. Considering the assessment of indicators to take decisions based on facts and data			
5. Identifying and acting on each target			
6. Internal communication to share KPIs, ensure that people know its existence and its purpose			
7. Considered as a KPI			

5 **Mise sous-tension des projets :** réunions de revue de projet incluant une préparation avec les chefs de service ; conduite par les chefs de service et debriefing avec KEPLER

6 **Communication à l'ensemble du personnel**



Matrice
de maturité lean



**Causes racines de
dysfonctionnement**
identifiées



**Refonte du plan
de formation
(avec outils)**
coordonnée avec
les actions Lean

U

*Rétablir des liens forts, entre
des équipes opérationnelles
et un management
déconnecté du terrain,
tel était le principal défi
rencontré dans cette mission.*

*Les facteurs clé de succès de
notre approche reposent sur
le partage de problématiques
communes et sur un
alignement sans faille autour
des méthodes et outils de
conduite du changement
(carte des partenaires...).”*

Edouard ALQUIÉ

Directeur, Leader Practice Opérations

Nos Bureaux



Visit Us | [Kepler-consulting.com](https://www.kepler-consulting.com)



■ FRANCE

32 boulevard Haussmann
75009 Paris – France
info@kepler-consulting.com
Tel.: + 33 (0)1 44 75 05 35

■ USA

159 N. Sangamon Street, Suite 200
Chicago, IL 60607-2201 – USA
usa@kepler-consulting.com
Tél : + 1 (708) 969 1963

■ CHINE

Room 351, 3F, No.135 Yanping Road,
Jing'An District,
Shanghai, 200042, China
china@kepler-consulting.cn
Tel.: +86 (0)21 - 6117 0311

■ INDE

#312, DBS Center, 31A, Cathedral Road
Nungambakkam, Chennai
600034 – India
india@kepler-consulting.com
Tel.: + 91 (0) 44 40 50 92 00



Contacter l'auteur

Edouard Alquié

edouard.alquie@kepler-consulting.com