

Mémoire de fin d'études

Master 2 Gestion industrielle et innovation

Université de Strasbourg

Faculté d'économie et de gestion

L'intégration du Lean Office : le cas de l'entreprise HAGER

Présenté le 05/09/2024

Année universitaire 2023 – 2024

Encadrant à l'entreprise : Mme. Karin VEILLARD

Encadrant universitaire : Mme. Sandrine WOLFF

FORRLER Lucas

Remerciements :

À l'heure de mettre un point final à mon mémoire de fin d'études, je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont suivi et contribuées à la bonne réussite de mon année en alternance ainsi que de ces deux années de master.

J'adresse tout d'abord mes remerciements à l'équipe pédagogique du Master Gestion Industrielle et Innovation, et particulièrement à Madame Sandrine WOLFF qui m'aura suivi tout au long de mon année d'alternance en tant que tutrice universitaire ainsi qu'à Monsieur Jean-Louis MICHALAK, responsable du master Gestion Industrielle et Innovation, qui nous a accompagnés, motivés et conseillés tout au long de ces deux années de master.

Je tiens à remercier vivement Madame Karin VEILLARD, relais excellence opérationnelle au sein du service client de l'entreprise HAGER, pour son accueil, le temps passé ensemble et le partage de son expertise au quotidien. Grâce à sa confiance, j'ai pu m'accomplir totalement dans mes missions, elle a été d'une aide précieuse.

J'exprime mes sincères remerciements à Madame Marion WENGER, responsable du service excellence opérationnelle, pour sa précieuse expertise, la confiance et l'autonomie qu'elle m'a accordée au quotidien.

Je remercie également toute l'équipe excellence opérationnelle ainsi que toutes les équipes du service client pour leur dynamisme, leur accueil ainsi que pour la confiance qu'ils m'ont accordée dès le premier jour.

Je tiens à remercier ma famille et mes amis qui ont toujours été là pour moi et qui m'ont fait preuve d'un soutien inconditionnel, leurs encouragements ont été une grande aide.

Remerciements :.....	3
Introduction générale :.....	8
Chapitre 1 : Présentation de l'entreprise HAGER	9
A) Historique de l'entreprise	9
B) Les marques, produits et partenaires engagés.....	10
C) Les différents canaux de distribution	12
D) Les sites de production.....	13
E) Les collaborateurs au sein du groupe.....	14
F) L'innovation	15
G) Les outils à disposition de la société.....	16
H) Les certifications qualité.....	18
I) La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)	19
J) Les flux de commandes au sein du service client.....	20
Chapitre 2 : Recherche académique.....	21
Le Lean Management	22
La conduite du changement	26
L'implantation du Lean Office.....	30
La conduite du changement appliqué au contexte Lean Office	34
Chapitre 3 : Projet d'alternance.....	37
A) Explication profonde des raisons et des facteurs déclencheurs de mon projet.....	37
B) Les objectifs de mon projet	40
C) La situation de départ.....	41
D) La situation recherchée	43
E) Méthodologie de travail	44
E.1) La phase « Définir »	44
E.1.1) L'A3 projet	44
E.1.2) Le diagramme de GANTT.....	47
E.1.3) Le Voice Of Customer (VOC).....	48
E.1.4) Déroulé global de la phase « Définir »	50
E.2) La phase « Mesure ».....	50
E.2.1) Les données existantes.....	51
E.2.2) La cartographie des processus existants	52
E.2.3) Le niveau de maturité du Lean au sein du service	55
E.2.4) Les différents MUDA (gaspillages) au sein du service	55
E.2.5) Déroulé global de la phase « Mesure »	56
E.3) La phase « Analyse ».....	57

E.3.1) La priorisation des processus	57
E.3.2) Top process identifiés	60
E.3.3) Attribution des participants aux différents projets	61
E.3.4) Les différentes pistes d'améliorations (générales)	62
E.3.5) Déroulé global de la phase « Analyse »	62
E.4) La phase « Improve »	63
E.4.1) L'amélioration du processus « Business Partner »	63
E.4.1.1) La fiche projet	64
E.4.1.2) Planification temporelle	65
E.4.1.3) Cartographie des modes opératoires	66
E.4.1.4) Le logigramme du processus	67
E.4.1.5) Le questionnaire Forms	68
E.4.1.6) Le problème global	71
E.4.1.7) Le KICK OFF	71
E.4.1.8) Le Lead Time	72
E.4.1.9) L'analyse des gaspillages	73
E.4.1.10) Brainstorming	76
E.4.1.11) Le logigramme cible	78
E.4.1.12) Plan d'actions et mise en place des améliorations	79
E.4.2) La contribution aux autres projets d'amélioration	83
E.4.3) Mise en place d'un nouveau processus pour les demandes de création de KPI	85
E.4.4) La formation et la sensibilisation au Lean management	89
E.4.5) La revue des documents	90
E.4.6) Déroulé global de la phase « Improve »	91
E.5) La phase « Control »	92
E.5.1) Documenter	93
E.5.2) Standardiser	93
E.5.3) La mise en place de Key User	94
E.5.4) La formation	94
E.4.5) La création et le suivi des KPI	95
E.4.6) Conclusion de la partie « Control »	95
E.6) Conclusion du DMAIC	96
Chapitre 4 : Bilan de l'alternance	97
A) Retour sur la méthodologie DMAIC	97
B) Situation finale	98
C) Les compétences acquises et développées au cours de mon projet	99

D) Lien entre la partie de recherche académique et mon projet professionnel.....	99
Conclusion générale du mémoire :.....	103
Bibliographie :.....	104
Liste des figures :	106

Introduction générale :

« *Lean office et conduite du
changement* »

Dans le cadre de ma deuxième année de Master Gestion Industrielle et Innovation au sein de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion à l'Université de Strasbourg, j'ai intégré le pôle excellence opérationnelle du service client de l'entreprise HAGER à Obernai le 4 septembre 2024 afin de réaliser ma dernière année en alternance.

Cet apprentissage m'a non seulement permis de développer des compétences ainsi que d'acquérir de l'expérience professionnelle, mais aussi de mener à bien un projet en appliquant des principes, des méthodes et des outils appréhendés durant ces deux années de master, notamment en matière d'excellence opérationnelle, de Lean management, d'amélioration continue et de conduite du changement.

Mon projet professionnel porte sur l'intégration de la culture et des principes du Lean management au sein du service, afin d'améliorer, de fluidifier et de rationaliser les processus dans l'optique de renforcer la satisfaction client. Plusieurs sujets et projets transverses y sont rattachés, comme nous le verrons par la suite.

À travers ce projet j'ai eu la chance de pouvoir utiliser et mettre en pratique divers outils et méthodes ainsi que d'être en contact avec différents services de l'entreprise, ce qui a créé une grande diversité dans les projets auxquels j'ai participé, ainsi qu'avec les collaborateurs avec qui j'ai eu la chance de travailler.

Ce présent mémoire sera constitué d'une partie de recherche académique sur le thème du Lean management et de la conduite du changement, et d'une partie dans laquelle je présenterai mon projet professionnel. Pour cela, je vais dans un premier temps commencer par présenter l'entreprise dans sa globalité, puis je poursuivrai par la partie de recherche académique. Troisièmement, je décrirai mon projet professionnel en parlant du contexte, de la méthodologie que j'ai adoptée afin de le mener, ainsi que des diverses missions et tâches annexes. Je poursuivrai avec une partie qui sera dédiée au lien que j'ai réussi à faire entre la théorie de la recherche académique et la pratique de mon projet professionnel. Je ferai ensuite le bilan de mon année d'alternance, puis je terminerai mon mémoire par une conclusion générale.

Chapitre 1 : Présentation de l'entreprise HAGER

A) Historique de l'entreprise

La société HAGER fut fondée en 1955 par deux frères, Oswald et Hermann HAGER, avec l'aide de leur père Peter HAGE.

L'entreprise s'est tout d'abord implantée à Ensheim, dans la région de la Sarre en Allemagne. Peter HAGER prend en charge la fabrication de tableaux électriques et fonde la société « HAGER oHG Elektrotechnische Fabrik ». À cette époque, le principal client de la famille est alors la société REMINGTON, fabricant de rasoir électrique.

Après la Seconde Guerre Mondiale, la Sarre se retrouve en tant qu'état autonome, mais est économiquement rattaché à la France. En 1957, la région redevint Allemande et la question d'abandonner le marché Français se pose alors pour la famille HAGER. C'est ainsi que l'entreprise familiale prend un nouveau départ et s'installe dans la ville d'Obernai (Bas-Rhin, France), de l'autre côté de la frontière.

Au début des années 1970 le secteur de la construction connaît un essor considérable en France, les deux frères font alors l'acquisition d'une nouvelle usine de 2700 m². Dans les années 1990, à la suite de la chute du mur de Berlin, HAGER vise plus loin, la société met le cap au-delà des frontières, en route vers l'Angleterre, la Suède, l'Autriche et d'autres pays d'Europe. L'entreprise a désormais le monde entier en vue.

En 2007, c'est au tour de la seconde génération de la famille de piloter la société. Daniel HAGER, fils d'Oswald HAGER reprend la présidence du groupe et pilote l'entreprise. Ce dernier cède sa place en qualité de CEO (Chief Executive Officer) à Sabine BUSSE lors du mois d'août 2023.

Le site HAGER d'Obernai dispose d'un « Forum », construit en 2015, qui est un espace ouvert et collaboratif d'une superficie de 6500 m², qui permet aux visiteurs, clients et collaborateurs d'échanger, de se former et d'innover afin de façonner leur avenir. Ce bâtiment reflète bien les valeurs et principes de la société.

L'entreprise porte actuellement et depuis 2007 le statut de Société Européenne, et réalise en 2023 un chiffre d'affaires de 3.2 milliards d'euros, contre 2.8 milliards d'euros en 2022. La plus grosse partie du chiffre d'affaires est réalisée en Europe et particulièrement en Allemagne et en France (cf. figure 1 : Répartition du chiffre d'affaires par marché).

Chiffre d'affaires par marchés

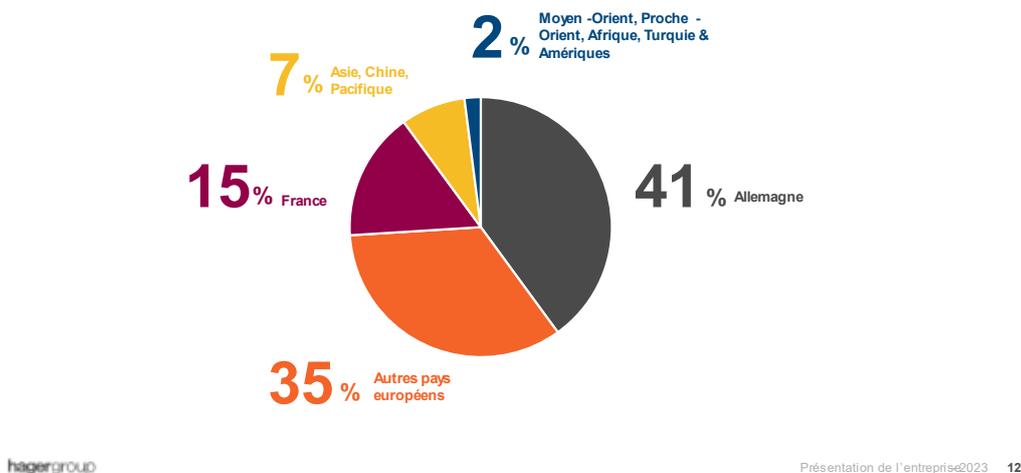


Figure 1 : Répartition du chiffre d'affaires par marché

B) Les marques, produits et partenaires engagés

Afin de mieux comprendre la structure de l'entreprise, il faut distinguer HAGER et HAGER group. Hager group rassemble plusieurs entités qui fabriquent et commercialisent des produits différents, HAGER est donc une entité du groupe.

La marque HAGER représente le cœur de métier de l'entreprise. Elle couvre une large gamme de produits et de services.

Parmi les produits proposés par Hager group, nous retrouvons :

- Infrastructure électrique (distribution et comptage électrique)
- Appareil de protection et de commande
- Cheminement de câbles et raccordement de postes de travail
- Appareillage mural (prise, interrupteur, ...)
- Automatismes et gestion du bâtiment
- Dispositif de sécurité comme des systèmes d'alarmes, détecteur de fumée
- Appareillage de protection et fusible pour la distribution d'énergie électrique
- Interphonie et solution de communication personnalisées

Les différentes entités détenues par HAGER group sont les suivantes :



Offre complète de produits et systèmes pour la distribution électrique dans les bâtiments industriels, les locaux professionnels et l'habitat.



Les interrupteurs Berker sont utilisés dans le monde entier.



Spécialiste de la fabrication et commercialisation de solutions et de services dans le domaine du petit cheminement de câble et des petits tableaux de distribution pour le segment résidentiel et industriel.



Inventeur de système d'alarme sans fil et acteur incontournable de la sécurité des biens des personnes.



Premier fabricant européen d'alarmes sans fil à monter soi-même simplement pour la maison.



Spécialiste des systèmes modernes d'interphonie et des solutions de communication personnalisées.



Fabricant de solutions innovantes en Allemagne et en Suisse dans le stockage de l'énergie et l'électro-mobilité.

En parallèle des solutions existantes, voici les axes actuels de développement :

- Mobilité électrique
- Maison intelligente
- Efficacité énergétique
- Gestion intelligente du bâtiment

C) Les différents canaux de distribution

Canaux de distribution

Distribution indirecte



Canaux de distribution alternatifs



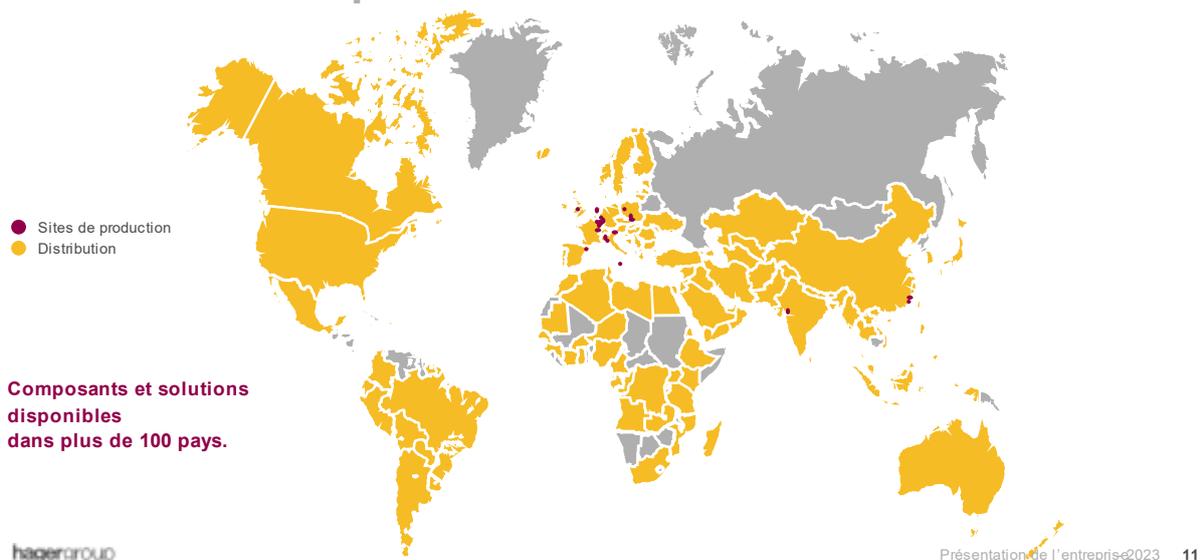
hagergroup

Présentation de l'entreprise2023 20

Figure 2 : Les différents canaux de distribution

L'entreprise commercialise aujourd'hui ses produits, dans plus de 100 pays à travers le monde, même si la France et l'Allemagne restent encore les principaux acteurs.

Hager Group worldwide Nos 20 sites de production



hagergroup

Présentation de l'entreprise2023 11

Figure 3 : Répartition des sites de production et des zones de distribution dans le monde.

D) Les sites de production

Tout d'abord, il est bon de savoir que la société produit elle-même 99% des sous-ensembles qui composent leurs produits finis. Le dernier pourcent représente des sous-ensembles tels que des petites vis ou des ressorts.

Pour ce faire, Hager group dispose de 23 sites de production à travers le monde, dont la plupart sont basés en Europe, et le reste en Asie.

En Europe, les sites de production se disposent comme suit :



Figure 4 : Les sites de production et commerciaux en Europe

Le site d'Obernai est celui qui emploie le plus de monde, et se retrouve au premier plan en termes de superficie. Nous retrouvons trois principales usines nommées U1, U2 et U3.

Comme nous pouvons le constater sur la figure 5 ci-dessous représentant le site d'Obernai, le bâtiment dans lequel j'ai effectué mon alternance porte le numéro 9, qui se trouve dans le même espace que l'IT et le service communication (8), la Supply Chain (10) ou encore le service financier, juridique et la direction (11).

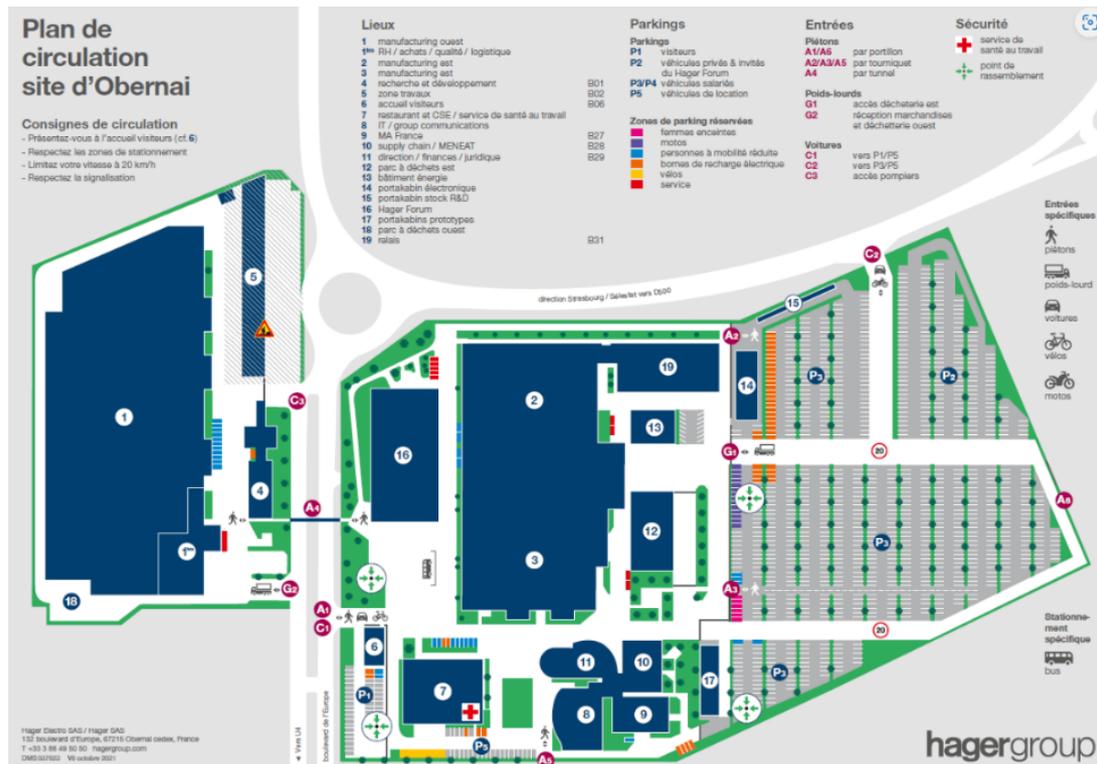
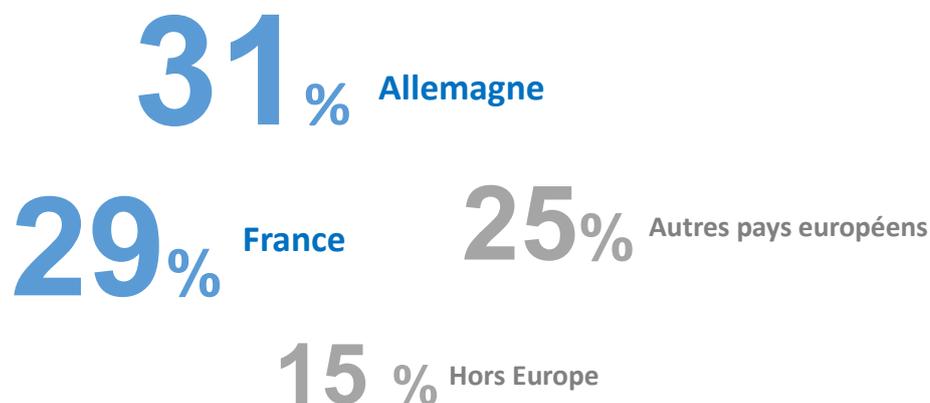


Figure 5 : Plan de circulation du site d'Obernai avec représentation des usines

E) Les collaborateurs au sein du groupe

Hager comporte en tout environ 13 000 collaborateurs répartis à travers le monde, dont la plupart sont basés en Allemagne et en France. Le site d'Obernai compte actuellement environ 2 000 employés, ce qui représente environ 15% de la totalité des collaborateurs. Les autres personnes en France sont réparties à travers le pays au sein de différentes agences, appelées « Centre de Compétences (CDC) », dans d'autres usines ou encore dans des centres logistiques.



F) L'innovation

La société propose des produits aux solutions : en collaborant avec un vaste réseau d'universités, d'industriels, de partenaires et de clients, HAGER développe des solutions de demain dans plusieurs domaines : mobilité électrique, gestion intelligente du bâtiment et efficacité énergétique. L'entreprise crée et conçoit au quotidien, grâce à des méthodes de travail et des outils innovants, comme les Fablabs (laboratoire local qui rend possible l'invention en donnant aux individus accès à des outils de fabrication), les méthodes agiles...



Figure 6 : Photo du Fablabs d'Hager (site d'Obernai)

La mobilité électrique : La société contribue au développement de l'électro-mobilité et des réseaux d'énergie intelligents qui permettent de lutter contre le changement climatique tout en garantissant la meilleure expérience utilisateur. Pour cela, HAGER unit ses forces à celles d'acteurs clés des secteurs de l'automobile et de l'énergie comme Audi, Volkswagen, IoTecha ou encore EDF/Izivia et BP.

La gestion intelligente du bâtiment : L'éclairage télécommandé, les thermostats intelligents ou encore les systèmes de surveillance énergétique ne sont que quelques exemples du potentiel de la maison connectée, de la domotique. HAGER group propose des solutions pour des maisons et des bâtiments intelligents, confortables et respectueux de l'environnement.

Efficacité énergétique : La société E3C, une marque de HAGER group travaille sur ces enjeux. Grâce à des systèmes de stockage d'énergie, l'énergie solaire produite peut être utilisée 24h/24.

G) Les outils à disposition de la société

La société utilise un tas d'outils divers et variés afin de mettre en œuvre au mieux, tous les jours, un ensemble d'actions dans le but d'atteindre les objectifs.

Parmi les outils avec lesquels j'ai de nombreux contacts lors de mon alternance, nous retrouvons :

- **Microsoft Teams**, qui est le moyen de communication principal intra-entreprise. Cet outil est relié directement avec la boîte mail Outlook, ce qui permet de planifier très facilement des réunions, et de mettre à jour très facilement l'agenda de chacun des collaborateurs.
- **EXCEL**, l'organisation utilise énormément Excel, elle regroupe un tas de fichiers et d'outils partagés entre les collaborateurs concernés, ce qui facilite d'une part le suivi, et d'autre part les tâches de chacun des collaborateurs.
- **POWER BI**, est un outil de création et de visualisation de données avec une interface plutôt simple qui permet d'analyser des situations à l'aide de KPI par exemple
- **Microsoft PROJECT**, qui est un outil utilisé pour planifier, organiser, gérer et suivre l'avancement des projets.
- **VISIO**, qui est un outil qui facilite la construction et la représentation de schémas, je l'ai notamment utilisé afin de créer des logigrammes et des swimlanes.
- **SAP**, qui est l'ERP de la société. Durant mon stage, une série de tests a été réalisée pour le passage à la nouvelle version S4HANA.

- **TANGRO**, est un outil, ou plutôt un système directement paramétré dans SAP qui permet de lire des documents, notamment des bons de commande, afin de les intégrer directement dans SAP pour automatiser les créations de commandes. Le système est paramétré personnellement pour chaque client, car leur bon de commande est distinct. Il faut donc dire au système ou chercher les bonnes informations.
- **EVOLVE**, est un outil de management des références internes (prix, remises pour certains clients, références en fin de vie,...)
- **OCTOPUS**, qui est un outil de CRM. Our Customer Tool for Personalized Unique Services est un outil qui retrace automatiquement toutes les informations concernant les clients (appels, commande, réclamation, carnet d'adresses, liens avec les commerciaux...) afin de faciliter le partage d'informations entre les différents interlocuteurs et de faciliter la traçabilité pour répondre au mieux aux besoins du client dans de moindres délais.
- **DIABOLOCOM**, est un logiciel qui sert à passer et percevoir les appels téléphoniques des clients. Cet outil est relié directement à SAP et à OCTOPUS.
- **COLIBRI**, est un site internet spécifique à HAGER directement relié à SAP pour que les clients qui le souhaitent puissent directement passer leurs commandes en ligne, suivre leurs commandes, faire des réclamations, et ainsi avoir tous les documents nécessaires instantanément.
- **DMS**, Document Management System qui sert de base documentaire et qui regroupe l'ensemble des documents de l'organisation, triés par service, afin de faciliter l'accès à tous les collaborateurs.

H) Les certifications qualité

Pays	Site	ISO 9001	ISO 14001	ISO 45001	ISO 50001
Suisse	Emmenbrücke	yes	yes	yes	
Chine	Huizhou	yes	yes	yes	
	Dongguan	yes	yes	yes	
Allemagne	Blieskasstel	yes	yes	yes	yes
	Ottfingen	yes	yes	yes	yes
	Weinheim Altra Secal Gmb H	yes			
	Heltersberg	yes	yes	yes	yes
Espagne	La Roca del Vallès	yes	yes	yes	
France	Obernai	yes	yes	yes	yes
	Bordeaux			yes	
	Saverne			yes	yes
Grande Bretagne	Telford	yes	yes	yes	
Inde	Pune	yes			
Italie	Porcia	yes	yes	yes	
	Bocchiotti	yes	yes		
	SilmaPlast		yes		
Hollande	Coevorden	yes			
Pologne	Tychy	yes	yes	yes	
	Kornik Berker	yes	yes	yes	
	Sosnowiec	yes	yes		
		85%	75%	70%	25%

Figure 7 : Les certifications qualité des différents sites d'Europe

HAGER group apporte une attention particulière à la qualité interne et externe de son groupe et veille aussi au bien-être de ses collaborateurs. On remarque qu'à Obernai le site est certifié :

- **ISO 9001**, Système de management de la qualité (SMQ)
- **ISO 14001**, Système de management environnemental (SGE)
- **ISO 45001**, Système de management de la santé et de la sécurité au travail (SST)
- **ISO 50001**, Offre un moyen pratique d'améliorer la consommation d'énergie grâce au développement d'un système de management de l'énergie.

En parallèle, HAGER dispose d'une certification HQE Bâtiment Durable, c'est une certification Française décernée à la construction et à la gestion de bâtiments ainsi qu'aux projets d'urbanisme. Il promeut les meilleures pratiques, le développement durable et la qualité dans les projets de construction. Le label reflète un équilibre entre le respect de l'environnement, la qualité de vie et la performance économique grâce à une approche globale reposant sur des objectifs de construction écologique, des objectifs d'éco-gestion, de confort et de santé. Le niveau de certification varie de Base à Très bon.

Cette certification spécifique est déjà une référence internationale (utilisée dans 22 pays), et est très souvent demandée en France et en Allemagne.

I) La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)

En tant qu'entreprise familiale, il est dans la nature de l'entreprise d'adopter une démarche de développement durable.

Hager Group agit avec éthique en se souciant des personnes. Ils respectent l'environnement en tenant compte des ressources limitées de notre planète dans les activités commerciales et offrent à leurs clients des solutions énergétiques efficaces.

En avril 2007, Hager Group adhère à l'initiative du Pacte Mondial des Nations Unies et s'engage activement dans le développement de sa stratégie RSE. C'est dans cette optique que le groupe renouvelle annuellement leurs engagements en tant que signataire du Global Compact des Nations Unies.

Environnement	Éthique	Énergie
<p>Protection de l'environnement</p> <ul style="list-style-type: none"> Optimiser la consommation d'énergie sur site Réduire les émissions de CO2 liées au fret 	<p>Ethique et responsabilité Personnes et cohésion sociale</p> <ul style="list-style-type: none"> Améliorer la santé et la sécurité sur le lieu de travail Développer la pépinière de talents du groupe Renforcer la mixité professionnelle pour les postes-clés Renforcer les comportements éthiques au travail 	<p>Efficacité énergétique</p> <ul style="list-style-type: none"> Développer l'écoconception de nos produits Augmenter les ventes de solutions dédiées à l'efficacité énergétique

Figure 8 : La RSE au sein de Hager Group

J) les flux de commandes au sein du service client

J'ai choisi d'illustrer ici les flux de commandes que l'on peut retrouver au sein du service client. Tout d'abord, le client peut envoyer sa commande de deux manières différentes, soit par EDI (Echange de Données Informatisé), soit par mail/OCR. Si la commande est envoyée par EDI et que tout se passe bien au niveau informatique, alors la commande est directement et automatiquement intégrée dans SAP, s'il y a une anomalie, il faudra qu'elle soit corrigée manuellement, puis intégrée dans SAP. Si la commande est envoyée par mail, le service client la réceptionne et la traite en l'intégrant dans le système. Une fois la commande traitée, elle est archivée afin de toujours garder une trace de cette dernière.

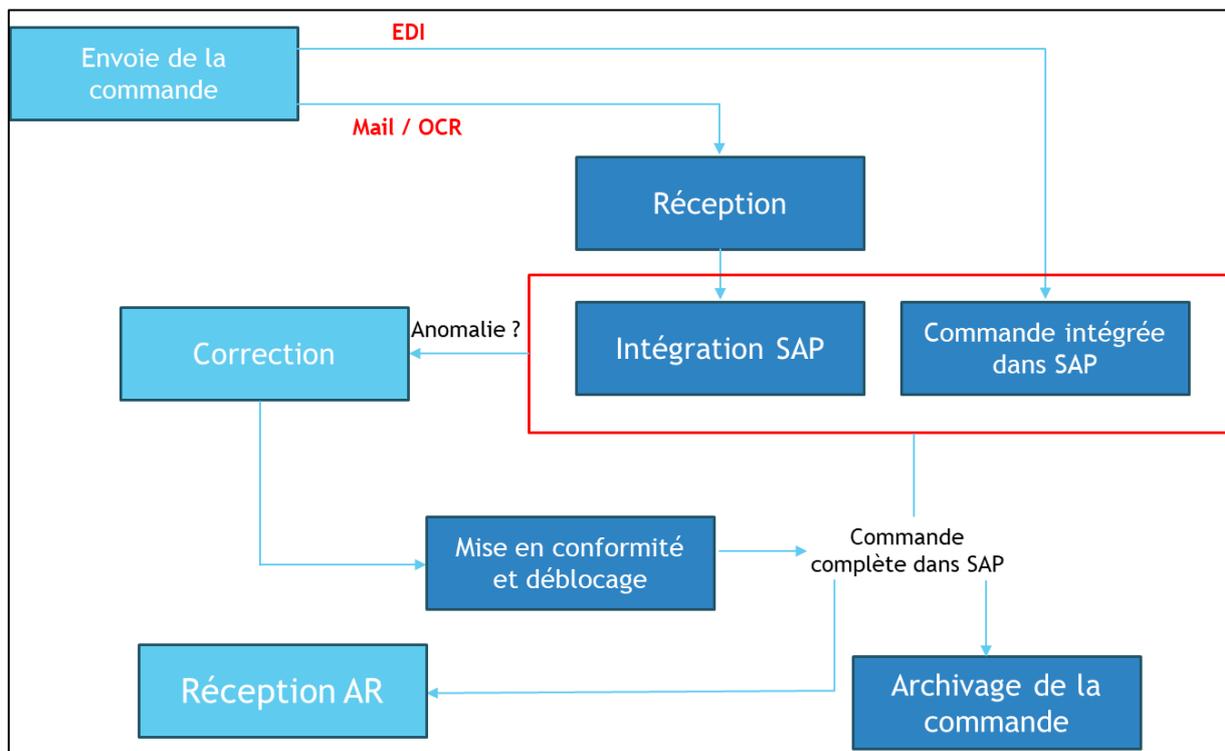


Figure 9 : Flux de commande au sein du service client

Chapitre 2 : Recherche académique

Actuellement, dans les industries, le Lean management ainsi que la conduite du changement sont des notions clés afin de rester compétitif sur le marché sur lequel elles évoluent. Les entreprises sont constamment en quête d'amélioration de leur efficacité opérationnelle afin de réduire leurs coûts, d'augmenter la qualité de leurs produits et services, ainsi que de réduire les différents délais. Le Lean vise à éliminer les différents gaspillages dans les processus afin de maximiser la valeur ajoutée pour le client. Cette méthode joue un rôle vital dans la modernisation et l'optimisation des industries, elle permet non seulement d'améliorer la performance opérationnelle mais aussi une préparation à relever les défis futurs dans un environnement de plus en plus dynamique et complexe.

Dans le contexte actuel, ce qui pousse les organisations à adopter ces méthodes n'est pas uniquement pour des raisons économiques, mais aussi par des motivations environnementales.

Le Lean management, initialement développé dans l'industrie automobile, est aujourd'hui adopté dans de nombreux secteurs. Pour certaines entreprises, sa mise en place peut s'avérer compliquée car cela implique des changements parfois mineurs, parfois majeurs, qui ne sont pas forcément facilement acceptables pour les personnes impactées.

C'est pourquoi nous allons tenter de répondre à la problématique suivante : « Comment intégrer une optique de Lean office dans un service qui ne le pratiquait pas avant, et en quoi la conduite du changement est un levier essentiel pour assurer la réussite de cette implantation ? »

Pour ce faire, je vais tout d'abord présenter ce qu'est le Lean, en parlant de ses origines, des différents principes qui le régissent ainsi que des divers outils, puis je vais confronter le Lean office avec le Lean manufacturing afin de distinguer quelles sont les principales différences et points communs entre ces deux. Dans un second temps je parlerai de la conduite du changement, en exposant ses fondements, en présentant le modèle de KOTTER ainsi que le modèle ADKAR, puis j'opposerai la conduite du changement dans un milieu Manufacturing et administratif. Troisièmement, je parlerai de l'implantation du Lean au sein d'un service avec les trois étapes principales, ainsi que de la conduite du changement appliqué au contexte Lean, en montrant pourquoi l'humain est au cœur de cette démarche, l'importance de la communication dans les projets et les stratégies pour

surmonter les résistances. Pour terminer le chapitre de recherche académique, je ferai un résumé des principaux points abordés, je montrerai la synergie entre le Lean et la conduite du changement, puis j'apporterai une réponse finale à la problématique.

Le Lean Management

Afin de comprendre ce qu'est le Lean Management, nous allons tout d'abord nous pencher sur son origine et son histoire. Pour cela, il faut remonter au Japon au début des années 1950.

L'entreprise Toyota, créée en 1937 par Kiichiro Toyoda, sort de la Seconde Guerre Mondiale dans une situation complexe, la société est plus que jamais fragilisée par les fantômes du passé. Elle a énormément de mal à maîtriser la qualité et la stabilité de la production. Afin de se sortir de cette situation très délicate, « les ingénieurs Taïchi Ohno et Shieigo Shingeo appliquent des concepts théorisés auparavant par Henry Ford et William Edwards Deming » (Babic, 2019). Ces concepts ne sont autres que ceux du juste à temps (JAT), des flux tirés ainsi que de réduction des gaspillages, ils visent à éliminer à tous les niveaux de l'organisation, toutes formes de gaspillage, de surcharge et d'irrégularité dans les processus. C'est ainsi que né le « Toyota Production System » (TPS), aussi appelé plus tard : Lean Manufacturing par les Américains. La philosophie centrale du TPS repose sur le principe du KAIZEN, qui signifie « amélioration continue », et qui encourage tous les employés à identifier et à suggérer des améliorations dans leurs processus de travail.

Par la suite, voyant le succès de l'entreprise TOYOTA dû à l'application du TPS, d'autres sociétés japonaises ont rapidement adopté la même démarche, ce qui aura comme impact une revitalisation de l'industrie manufacturière au Japon, qui était pourtant en très grande difficulté après la guerre. Au fil des années, cette réputation s'est vite répandue à l'international, ou d'autres entreprises plutôt curieuses, viennent à se demander d'où vient ce succès. Ces principes ont donc commencé à être adoptés et mis en pratique dans diverses industries, autre que l'automobile, comme dans la santé, la logistique, et même les services.

Babic, M. (2019). *Lean Office - lean administration : L'application Du Lean Management Aux Services.*

Łukasz, D. (2012). The Origins and Evolution of Lean Management System. *Journal of International Studies*, 46-51.

Morgane. (2023, 26 juin). L'histoire du Lean expliquée à la 7-Shapes School.

Les principes du Lean ont été adaptés par les services tels que le commerce, la R&D, la finance, la comptabilité et bien d'autres, permettant des améliorations significatives dans l'efficacité et la qualité des processus. Le Lean a donc permis à diverses entreprises de réduire les temps d'attente, d'améliorer la qualité, de réduire les coûts, mais aussi d'augmenter la satisfaction de leurs clients.

Aujourd'hui, le Lean management est adopté par des entreprises de différentes tailles du monde entier, et dans pratiquement tous les secteurs. Il est enseigné dans les universités et écoles de commerce, et nous retrouvons des consultants spécialisés qui aident les entreprises à mettre en œuvre les principes et les méthodes, que nous allons voir maintenant.

Le Lean management repose sur plusieurs principes fondamentaux qui sont les suivants :

- La réduction des gaspillages (MUDA)
- La fluidité des processus (FLOW)
- La gestion de la demande en flux tirée (PULL)
- La production sans défauts (ZERO-DEFAUTS)
- L'amélioration continue (KAIZEN)
- La maximisation de la valeur ajoutée

Le Lean distingue 8 grandes catégories de gaspillages au sein des différents processus. La surproduction, la non-qualité et les défauts, les divers temps d'attente, les transports, les stocks qui génèrent des coûts parfois élevés, les mouvements inutiles, le surtraitement ainsi que le potentiel humain qui peut être non ou pas assez exploité. C'est important de réussir à distinguer les différents gaspillages au sein des processus afin de pouvoir les réduire voire les supprimer.

La fluidité dans les processus repose sur l'idée qu'il faut garantir que ce dernier se déroule sans encombre tel que des interruptions, ainsi que les différentes étapes soient optimisées afin de garantir le passage d'une phase à l'autre le plus fluidement possible, dans le but de minimiser les différents temps d'attente.

La gestion de la demande en flux tirée est un des principes fondamentaux du Lean car il vise à produire ce qui est nécessaire uniquement quand c'est nécessaire. Cela baissera significativement les délais ainsi que les coûts de stockage.

Pour cela plusieurs méthodes peuvent être mises en œuvre telles que le système KANBAN, le JUSTE A TEMPS, et encore d'autres méthodes que nous développerons par la suite.

La production sans défauts, comme son nom l'indique, vise à réduire voire éliminer les erreurs de production afin de garantir un certain niveau de qualité pour les clients. Des méthodes telles que le POKA YOKE, le Six Sigma ou encore le contrôle de la qualité intégré peuvent être mises en place afin de favoriser la production sans défaut. Nous développerons ces méthodes par la suite.

L'amélioration continue, ou encore le principe KAIZEN est l'un des principaux, voire le principal levier du Lean management. Ce principe vise à améliorer de manière continue et progressive les processus, en impliquant tous les collaborateurs de l'organisation, quel que soit leur niveau hiérarchique. L'idée derrière ce principe est que des changements réalisés pas à pas peuvent avoir un réel impact et conduire à des améliorations significatives sur le moyen et long terme. Les deux méthodes les plus couramment utilisées pour l'amélioration continue sont celle du PDCA (Planifier, Déployer, Contrôler et Agir) ainsi que celle du DMAIC (Définir, Mesurer, Analyser, Améliorer, Contrôler). Ces deux méthodes reposent sur le même principe et peuvent être complémentaires. « Ce n'est que la perspective qui change, dans nombre d'entreprises, l'amélioration se fait essentiellement par rupture (changement technologique, achat d'une nouvelle machine...). Dans l'approche Lean, 90% de l'amélioration vient du KAIZEN et 10% d'innovations par rupture » (Babic, 2019).

Ces principes sont mis en œuvre dans le but de maximiser la valeur ajoutée pour le client. La valeur ajoutée représente toutes les activités, étapes du processus qui augmentent l'utilité ou le bénéfice perçu d'un produit ou d'un service du point de vue du client. Grâce à cela, les entreprises peuvent nettement améliorer leur efficacité et leurs coûts, ainsi que d'améliorer la satisfaction du client final.

Nombreuses méthodes sont déployées dans une démarche Lean afin de satisfaire les différents principes que nous venons de voir. Le **SMED** (Single Minute Exchange of Die) qui vise à réduire les temps de changements d'outillages afin d'améliorer la flexibilité de la production. Le système **KANBAN** qui est une représentation visuelle des besoins de production en fonction de la consommation réelle, le **JUSTE A TEMPS** qui permet de produire uniquement ce qui est nécessaire quand c'est nécessaire, ou encore **l'HEIJUNKA** qui permet d'égaliser les volumes de production sur un laps de temps afin d'avoir une réponse plus stable et prévisible à la demande permettent de mettre en œuvre le principe

de la production en flux tirée. Le **POKA YOKE** qui permet de rendre les erreurs quasi impossibles en prévenant l'erreur avant qu'elle ne se produise, le **contrôle de la qualité intégré** qui permet d'identifier et de corriger les défauts dès leur apparition, **l'analyse des causes profondes** afin d'identifier et d'éliminer les défauts permettent la mise en place de la production sans défauts. La **cartographie des flux de valeurs (VSM)** qui permet d'avoir une représentation visuelle du processus afin d'identifier les divers gaspillages et ainsi les opportunités d'améliorations, la **standardisation** des processus en créant des procédures afin de garantir les meilleures pratiques ainsi que le **PDCA** permettent d'utiliser efficacement l'amélioration continue et donc la méthode KAIZEN. Parmi toutes ces méthodes, nous retrouvons aussi le **5S** (Trier, Ranger, Nettoyer, Standardiser et Soutenir) qui permet une meilleure utilisation des espaces de travail ou encore la **TPM** (Total Productive Maintenance) qui met l'accent sur l'entretien préventif des équipements afin de réduire les pannes et donc d'assurer une meilleure productivité ainsi qu'une meilleure qualité.

Outre ces divers principes et ces diverses méthodes, le Lean est une démarche qui place l'humain à son centre. L'implication et l'engagement du collaborateur sont nécessaires afin d'identifier et de mettre en œuvre les solutions d'améliorations. Le Lean Management est un système d'apprentissage à tous les niveaux, les employés apprennent avec l'application des standards et la participation à la définition de ces derniers, les managers apprennent en observant la réalité du terrain et l'entreprise s'améliore et apprend continuellement en développant l'excellence. L'humain prend donc une très grande place dans cette démarche, ce qui est aussi très rassurant dans un monde où la technologie et la robotisation prennent de plus en plus de place. Mais pour que cela soit en parfait symbiose et que le tout fonctionne correctement, nous verrons par la suite comment et pourquoi, la conduite du changement est un levier fondamental dans la mise en place de cette optique Lean.

Même si le Lean est très souvent associé au manufacturing, il ne se limite pas à la production industrielle, il est aussi de plus en plus présent au sein des services. Appelé Lean Office, il vise à améliorer la satisfaction client en améliorant les processus administratifs. L'utilisation des outils et des méthodes peut changer entre le Lean manufacturing et le Lean office, mais les principes restent globalement les mêmes. La distinction entre les deux réside principalement sur le type de processus abordé, d'un côté nous retrouvons les chaînes de production avec une gestion des flux physiques, et d'un autre côté nous retrouvons des processus de bureau avec une gestion des flux d'informations. Du fait de la nature intangible des activités administratives, il est beaucoup plus compliqué de procéder à des mesures

telles que des temps de cycle, des taux de défauts, des niveaux de stocks, des temps d'arrêt ... Les mesures des processus administratifs sont plus souvent basées sur des indicateurs qualitatifs ainsi que des évaluations subjectives, comme des indicateurs de performance tels que les délais de traitement ou encore la satisfaction des clients internes. Malgré les similitudes, certains objectifs et outils utilisés présentent des différences. En résumé, dans le Lean Office, la collecte, la mesure ainsi que l'analyse de données sont complexes du fait que les éléments sont intangibles. Il y a donc une grande nécessité de former les employés et d'adopter des procédures standardisées.

En conclusion, le Lean est une approche visant à améliorer la satisfaction des clients, à réduire les coûts ainsi que les délais tout en augmentant la qualité. A la base développée pour le secteur manufacturier, cette approche s'étend de plus en plus à l'univers administratif en adaptant sa forme et ses objectifs. Cette approche met l'accent sur l'humain avec l'implication des employés qui est au cœur de la démarche.

Babic, M. (2019). *Lean Office - lean administration : L'application Du Lean Management Aux Services.*

Dupont, M. (2019). Les différences fondamentales entre le Lean Manufacturing et le Lean Office : Un état de l'art. *Revue Française de Gestion Industrielle*, 35(4), 245-260.

Łukasz, D. (2012). The Origins and Evolution of Lean Management System. *Journal of International Studies*, 46-51.

Srhir, A. (2024). Défis et opportunités de l'application du Lean Office dans les services administratifs : Une revue systématique de la littérature. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 7(3), 841-859.

Womack, J. (2009). *Système Lean: penser l'entreprise au plus juste.*

Womack, J. (2023). *Système Lean: le grand classique du management.*

La conduite du changement

La conduite du changement est une approche qui permet de mettre en œuvre des changements au sein d'une entreprise et d'en tirer des bénéfices durables en préparant les personnes à diverses transformations et leurs impacts, en mettant l'accent sur le passage d'une situation existante à une situation nouvelle. Actuellement, on parle de changement quand on parle d'une transformation qui agit sur : les outils utilisés, les ressources humaines, les processus ainsi que les méthodes de travail, la culture et les valeurs de l'entreprise. C'est une approche essentielle à mener dans les entreprises afin de réussir de nouvelles implémentations stratégiques, technologiques ou de processus. Elle vise à accompagner la transition de manière à ce que les employés s'adaptent et acceptent les changements de manière efficace.

Au sein d'une organisation, il est tout à fait normal de trouver des défis et des résistances au changement, qui sont des aspects inévitables dans toutes transformations. C'est primordial de les prendre en compte car ils peuvent influencer sur la réussite ou l'échec de la mise en place de la transformation. Voici quelques exemples de résistances aux changements que l'on peut retrouver lors d'un projet d'amélioration / transformation au sein d'une organisation.

- La résistance des collaborateurs qui peut être créée par des peurs et des inquiétudes, des habitudes de travail bien ancrées ainsi que de l'incertitude de l'impact de cette transformation.
- Un manque de soutien de la direction pour lequel les employés peuvent le percevoir comme un manque d'engagement et donc réduire leur motivation, ou encore une mauvaise communication qui peut entraîner une mauvaise compréhension des objectifs et de la vision stratégique.
- Des problèmes de communication avec soit une communication inexistante ou inefficace qui peuvent engendrer des malentendus et des rumeurs.
- Des problèmes de mise en œuvre avec une planification inappropriée et des ressources insuffisantes.
- Un manque de formation ou des formations inadéquates qui auront pour conséquence que les collaborateurs n'aient pas les compétences nécessaires une fois la transformation mise en place.

Lors de la mise en place d'un changement, on distingue plusieurs étapes comportementales chez les personnes touchées par ce changement, qui durent plus ou moins longtemps en fonction de l'ouverture à l'acceptation de ce dernier. Voici ces étapes dans l'ordre chronologique : Choc > Dénî > Colère > Négociation > Dépression > Acceptation > Expérimentation > Décision > Intégration. Pour voir comment limiter ces étapes et afin de mieux comprendre les origines de la conduite du changement, il faut s'intéresser à plusieurs personnes et théories issues de divers domaines. Dans cette partie, nous allons surtout nous axer sur la théorie du changement organisationnel de Kurt Lewin, considéré comme le père fondateur de la conduite du changement, ainsi que la gestion du changement organisationnel de John Kotter et le modèle ADKAR qui est un modèle beaucoup plus contemporain.

Kurt Lewin est considéré comme le père fondateur de la conduite du changement et de la théorie du changement organisationnel. Ses théories ont eu un réel impact sur la manière dont les organisations abordent leur transformation. Kurt Lewin a défini en 1940 un modèle qui repose sur trois étapes : Unfreeze (dégeler), Change (modifier), Refreeze (regeler). Dans la phase « Unfreeze », l'objectif est de faire prendre conscience aux collaborateurs qu'un changement urgent est inévitable, c'est-à-dire qu'il faut réussir à les convaincre que l'organisation n'a pas d'autres issues que celle de faire autrement. C'est donc à ce stade que les résistances au changement apparaissent. Dans la seconde phase « Change », la transformation a lieu et les collaborateurs sont prêts à l'adopter grâce au sentiment d'urgence qui a été créé dans la phase précédente. Et dans la troisième phase « Refreeze », l'objectif est de stabiliser et de consolider la transformation qui a été mise en place, c'est une phase très importante car d'après Kurt Lewin « Si cette phase est ignorée, les vieilles routines reviennent rapidement ». Actuellement, ses travaux continuent d'influencer les approches contemporaines du changement.

John Kotter est considéré comme une autorité sur le leadership et le changement. Il a notamment expliqué comment les meilleures entreprises gèrent le changement et il est l'un des premiers à poser la problématique du rôle du manager dans la réussite des projets de changement.

Il pose un modèle à huit étapes :

- Créer l'urgence
- Former une équipe de pilotage soudée
- Développer la vision stratégique
- Développer le plan de communication
- Inciter et donner le pouvoir d'agir
- Générer et reproduire les Quick wins
- Consolider et accélérer les changements
- Transformer la démarche en véritable culture

Ce modèle permet de guider les organisations afin de mettre en place un processus de transformation qui soit un succès, et ce, sur le long terme.

Intéressons-nous maintenant au modèle ADKAR, développé par Prosci qui est une entreprise spécialisée dans la gestion du changement. A pour Awareness, c'est une première étape qui consiste à faire comprendre aux collaborateurs la nécessité et le caractère inévitable du changement. D pour Desire, qui est la phase où il faut impliquer activement les collaborateurs dans le processus de transformation, et ainsi de créer le désir de soutenir le changement. K pour Knowledge, qui est la phase dans laquelle on acquiert toutes les compétences nécessaires pour la mise en place de la solution future. A pour Ability, qui est une étape qui se concentre sur les conditions de mise en pratique de la solution future. R pour Reinforcement, étape où il faut consolider le changement pour éviter tout retour en arrière.

Autissier, D., & Moutot, J.-M. (2023). *Méthode de conduite du changement: Diagnostic, Accompagnement, Performance.* Dunod.

Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I., & Vas, A. (2018). Chapitre 24. John P. Kotter. *Conduite du changement: concepts clés. 60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs*, pp. 235-239. Dunod.

Carré, P., & Mayen, P. (2019). *Psychologies pour la formation.* Dunod.

Hiatt, J. (2006). *ADKAR: Un modèle pour gérer le changement dans les affaires, le gouvernement et la communauté.* Prosci.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change.* Harvard Business Review Press.

Laurent, G. (2023, 12 octobre). Managez le changement en 3 étapes selon de modèle de Kurt Lewin.

Léchoy, G. A. (2017). *Stratégie et conduite du changement.*

Miezan, A. (2024, 10 mai). La conduite du changement : précisions sur le concept et les fondements.

Comme nous pouvons le voir, chacun de ces modèles reprend globalement les mêmes idées, plus ou moins développées. Dans un premier temps, il faut créer l'urgence, mettre en place la nouvelle vision, mettre en place la transformation et ensuite consolider cette transformation afin d'éviter tout retour en arrière.

La gestion du changement a des différences significatives qu'elle soit en Manufacturing ou en Office, ce qui est normal car l'environnement est complètement différent. De ce fait, les réticences aux changements ne sont pas les mêmes vis-à-vis des collaborateurs, qui en outre, sont plus réticents aux changements dans un service administratif que dans un service manufacturier. Du côté manufacturier, les tâches sont plus physiques, les employés sont souvent directement impliqués dans les opérations de production et les changements peuvent affecter leur environnement de travail.. Du côté des bureaux, les tâches affectées sont souvent les processus de gestion, la communication et les outils numériques utilisés. Les changements peuvent alors plus suscités des préoccupations concernant l'adaptation et les nouvelles méthodes de travail.

En comprenant ces différences, les entreprises peuvent mettre en œuvre des stratégies différentes de gestion du changement, adaptées aux besoins spécifiques de chaque environnement.

L'implantation du Lean Office

Maintenant que nous avons vu ce qu'était l'approche Lean dans sa globalité, et afin de répondre à la problématique, nous allons voir comment implanter l'approche Lean dans un service administratif. Puis dans un second temps, nous allons avoir en quoi la conduite du changement joue un rôle clé dans la réussite de son implantation. Pour débiter, je pense qu'il est important de notifier qu'il n'y a pas qu'une seule et bonne façon d'appliquer le Lean au sein d'un service, cela va être très variable en fonction de différents paramètres tels que le type d'organisation, le secteur dans lequel elle agit ainsi que des collaborateurs qui y font partie.

Pour rappel, l'approche Lean Office vise à améliorer les processus administratifs en éliminant les gaspillages et les étapes et/ou activités inutiles. L'implantation du Lean est une démarche à long terme, voire très long terme, et avant de débiter une démarche d'implantation du Lean et d'amélioration des processus, il est primordial d'avoir le soutien de la direction qui doit être pleinement engagée et prête à soutenir les changements à venir.

Il faut ensuite commencer par réaliser un état des lieux afin de comprendre la situation actuelle de l'entreprise, son fonctionnement ainsi que sa stratégie.

Cela permet d'avoir une idée sur les divers processus existants au sein du service, les habitudes des collaborateurs, l'état d'esprit des équipes ainsi que les divers dysfonctionnements. Cette étape permettra par la suite de définir un périmètre d'actions, de définir des priorités ainsi que de généraliser les bonnes pratiques.

Afin de réaliser ce diagnostic, il faut premièrement discuter avec les managers ainsi que les collaborateurs pour sonder leur état d'esprit, pour pouvoir comprendre les divers processus et leurs fonctionnements ainsi que de se faire une idée très globale sur les différentes problématiques existantes au sein du service. Il faut identifier les différents acteurs présents au sein du service et pouvoir les attribuer aux divers processus auxquels ils « appartiennent ». Pour cela, il est important de réaliser une cartographie de tous les processus existants afin de pouvoir identifier les différentes interactions entre les parties prenantes à ces processus. Si des documents existent, il est important de se les approprier et de les lire afin de comprendre en profondeur l'enjeu du processus. C'est une étape qui peut paraître lourde et redondante, mais elle est cruciale pour la suite de l'implantation du Lean au sein du service car elle nous permettra de définir correctement le périmètre, les enjeux ainsi que les objectifs et de suivre ce fil conducteur tout au long du projet. Il ne faut pas hésiter à communiquer sur la démarche ainsi que ses objectifs dès le début afin de faire prendre conscience aux collaborateurs pourquoi cette démarche à lieu et en quoi elle va leur être bénéfique personnellement ainsi que dans une optique d'optimum global, sur le court terme ainsi que sur le long terme.

Une fois que le diagnostic de l'état actuel du service a été réalisé, il faut réaliser le bilan de toutes les observations et informations obtenues afin de planifier correctement la suite de la démarche.

La planification de la stratégie va prendre en compte deux éléments cruciaux, la définition des objectifs et la priorisation des actions, ainsi que l'élaboration d'un plan d'actions qui va englober plusieurs étapes, le rôle de chacun ainsi que des délais estimatifs pour chaque étape. Durant cette étape, nous pouvons utiliser des outils de gestion de projet agile afin de faciliter la communication au sein du service.

Lorsque cette étape est terminée, il faut donc passer au déploiement de la démarche d'implantation. Cela va commencer par une formation et une sensibilisation des employés afin de leur faire comprendre les principes du Lean et de leur importance. Des sessions d'informations sous forme d'atelier peuvent être organisées, cela permettra aussi de localiser les personnes les plus engagées avec un état d'esprit qui correspond à la démarche, et celles qui le sont un peu moins. La culture de l'amélioration continue encourage la mise en place d'un système afin de recueillir les suggestions des employés, cela va permettre d'une part de favoriser les idées innovatrices ainsi qu'à toutes les personnes de pouvoir exprimer leurs idées de manière anonyme, car parfois les personnes n'expriment pas leurs sentiments, idées lors de réunion. Il faut ensuite se pencher sur les divers processus à améliorer. Pour cela, il faut réussir à créer des groupes de travail et mettre des outils adaptés en place afin d'encourager la collaboration entre les employés.

Nous pouvons utiliser les premiers résultats afin de démontrer les gains obtenus suite au projet d'amélioration, afin de motiver les personnes à continuer sur cette lancée. Dans la culture Lean, une chose très importante aussi est d'encourager les équipes ainsi que de valoriser les efforts fournis par l'équipe en « célébrant » les fins de projets et en félicitant les équipes pour le travail accompli et les résultats obtenus. Cela va renforcer l'esprit d'équipe et augmenter la satisfaction personnelle des collaborateurs, de plus cela va être bénéfique pour les futurs projets auxquels ces mêmes personnes vont mener, car ils seront pour la plupart déjà bien impliqués dès le début du projet.

Afin de pérenniser cette optique, il est très important de standardiser et de documenter les processus transformés ainsi que de les mettre à jour lors des divers changements. Des audits internes réguliers peuvent être mis en place afin d'assurer le suivi des processus et d'identifier de nouvelles opportunités.

Le monde de l'entreprise étant en constante évolution, il est primordial de mettre en place l'amélioration continue. L'efficacité opérationnelle sera toujours optimisée, l'adaptabilité à de nouveaux processus sera meilleure, la flexibilité ainsi que la réactivité à certaines fluctuations sera accrue. La mise en place de l'amélioration continue sera très bénéfique pour l'organisation car elle favorise une culture de croissance tout en répondant aux besoins des clients internes et externes à l'entreprise et en motivant les collaborateurs.

L'implantation du Lean au sein d'un service est un processus transformateur, il faut donc accompagner les collaborateurs au changement afin de pérenniser la situation. Cette

démarche nécessite une approche méthodique et un engagement à tous les niveaux. En suivant les différentes étapes décrites ci-dessus, un service peut réussir à transformer ses processus administratifs afin d'atteindre une plus grande efficacité en réduisant les gaspillages ainsi qu'en améliorant la qualité globale du service. Mais pour que cela soit réellement efficace, les auteurs s'accordent sur l'importance de la conduite du changement dans cette démarche.

Babic, M. (2019). *Lean Office - lean administration : L'application Du Lean Management Aux Services.*

Charles, J. (2024, 22 mai). Les 5 principes et 7 gaspillages adaptés au Lean Management Office. *7-Shapes.*

Eric, R. (2017). Contribution méthodologique à l'introduction du lean office dans un service support de gestion des approvisionnements : analyse longitudinale par étude de cas dans une entreprise fournisseur du secteur de la santé.

Granger, L. (2022, août 5). Lean office : maximiser la performance des processus administratifs. *ManagerGO*

Kepler. (2023, août 28). Le Lean Management dans un contexte de services : intérêts et mise en œuvre.

Olivar, B. (2013, 04 décembre). Développer le lean en office. *Journal du net.*

Sébastien, F., & Arnaud, L. (2020). Les clés de la réussite pour la mise en place du Lean Office : Étude de cas. *Revue de Management*

La conduite du changement appliqué au contexte Lean Office

Dans toute application du Lean, l'humain est placé au centre de la démarche. Comme nous l'avons vu précédemment, le Lean est avant tout une philosophie qui place les collaborateurs au cœur de la démarche d'amélioration continue. Pour réussir quelque amélioration ou transformation, l'implication des collaborateurs est cruciale. En effet, ce sont eux qui mettent en œuvre quotidiennement les différents processus et donc eux qui sont le mieux placés pour identifier les différentes problématiques et inefficacités, et donc pour proposer des solutions d'améliorations concrètes. C'est pour cela qu'il est important de valoriser l'implication dans le projet de chaque personne ainsi que de sensibiliser et de former les employés aux principes et à la culture du Lean.

L'implantation du Lean office a un impact significatif sur les projets d'amélioration au sein d'un service, c'est un processus continu où chaque tâche, chaque étape est analysée afin d'identifier les gains potentiels, cela implique donc obligatoirement un changement de mentalité. Il est normal de trouver des réticences aux changements chez tout individu, qui n'a pas envie de sortir de sa zone de confort sur un processus qu'il maîtrise très bien et ce depuis de nombreuses années, alors que son implication dans le projet est pourtant cruciale. « Durant des décennies, la tendance était aussi de rendre les employés des secteurs administratifs plus autonomes. Mais cette autonomie se fait au détriment de l'efficacité. Dans la pratique, nous constatons souvent :

- Une spécialisation des collaborateurs les rendant difficilement interchangeables
- Une faible adaptabilité des services aux variations de charge
- Une culture de l'indépendance, où chacun est libre de s'organiser à sa manière
- Une forte réticence aux indicateurs de performance et aux objectifs chiffrés »

(Babic, 2019)

Evidemment, la conduite du changement n'est pas sans risque. S'il y a un manque de stabilité au sein de l'équipe projet, alors ce sera tout le projet qui sera en déséquilibre et cela menacera son succès. Aujourd'hui, la plupart des entreprises sont construites selon un modèle de hiérarchie verticale, il arrive alors que la hiérarchie ne soit pas en accord avec les directives données par l'équipe projet, et cela va donc créer un conflit et une décrédibilisation du projet. Le changement de pratiques peut impliquer une perte de confiance en soi chez un collaborateur, car il pourra s'imaginer que ce changement est dû

à sa manière de travailler, ce qui aura comme conséquence que ce dernier se mettra la faute dessus et se dévalorisera.

La résistance au changement est donc une réaction naturelle dans toute organisation. Pour les surmonter, plusieurs stratégies peuvent être mises en place. Il est primordial d'impliquer les collaborateurs dans le projet dès la phase de planification en les tenants informés tout au long de celui-ci, cela va créer un sentiment d'implication de ces derniers et va donc réduire les résistances.

L'engagement des dirigeants est un facteur clé dans la réussite de la mise en place de la démarche, ils doivent non seulement soutenir les décisions mais également s'impliquer activement dans le processus de mise en œuvre du Lean. Cela va motiver les employés en leur prouvant l'importance du sujet et donc donner une légitimité aux efforts qu'ils fourniront par la suite.

La transparence est elle aussi une clé de la réussite. Une communication transparente va aider à surmonter les résistances et à gagner la confiance des employés. Evidemment, cette communication doit être transversale, c'est-à-dire qu'elle doit se faire aussi facilement des dirigeants vers les employés que des employés vers les dirigeants. Les canaux de communications doivent être divers et variés tels que des réunions hebdomadaires, des e-mails ou encore divers outils de gestion de projet interactif.

En somme, l'application d'une démarche Lean sera un succès sur le long terme uniquement si tous les collaborateurs y prennent part et que cette dernière soit pérennisée.

Autissier, D., & Vandangeon-Derumez, I. (2018). *Conduite du changement : Concepts clés, 60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs.* Dunod.

Babic, M. (2019). *Lean Office - lean administration : L'application Du Lean Management Aux Services.*

Eric, R. (2017). Contribution méthodologique à l'introduction du lean office dans un service support de gestion des approvisionnements : analyse longitudinale par étude de cas dans une entreprise fournisseur du secteur de la santé.

Kepler. (2023, août 28). Le Lean Management dans un contexte de services : intérêts et mise en œuvre.

Olivar, B. (2013, 04 décembre). Développer le lean en office. *Journal du net.*

Sébastien, F., & Arnaud, L. (2020). Les clés de la réussite pour la mise en place du Lean Office : Étude de cas. *Revue de Management*

En conclusion, dans un environnement où la compétitivité bat son plein, le Lean management et la conduite du changement sont devenus des concepts indispensables pour les entreprises qui cherchent à améliorer leur efficacité opérationnelle. Le Lean management se concentre sur l'élimination des gaspillages et l'optimisation des processus dans le but de maximiser la valeur ajoutée pour le client. La réussite de son implantation dépend fortement de la gestion du changement qui est une discipline qui facilite la transition d'une situation actuelle vers une situation nouvelle. Les modèles de Kurt Lewin, John KOTTER et le modèle ADKAR offrent un cadre théorique robuste afin de comprendre et de gérer les diverses résistances au changement, qui sont actuellement inévitables dans toute transformation organisationnelle, en particulier la théorie de Lewin insiste sur les phases de dégelé et de gèle qui met en avant l'importance de stabiliser les bonnes pratiques pour éviter un retour aux anciennes habitudes.

Le Lean tout comme la conduite du changement diffère d'un environnement manufacturier à un environnement administratif, principalement en raison des résistances spécifiques à chaque domaine dû à la différente nature des tâches opérationnelles. En conséquence, les stratégies de mises en place de ces deux approches diffèrent plus ou moins selon le type d'environnement.

Pour intégrer le Lean dans un domaine administratif, il est crucial de réaliser un diagnostic de la situation initiale, en impliquant toutes les parties prenantes afin de comprendre au mieux les processus et l'état d'esprit des différents collaborateurs. Cette phase de diagnostic doit être suivie d'une phase de planification et de mise en œuvre, puis de standardisation. La réussite de son implantation va également dépendre du niveau de prise en compte de l'humain au sein de la démarche. L'implication et l'engagement des collaborateurs sont indispensables pour identifier les problématiques ainsi que les solutions, et pour ensuite les mettre en œuvre. Un bon leadership ainsi qu'une bonne communication sont des éléments clés pour réussir cette transition, afin qu'elle soit douce et durable.

La réussite de la mise en place d'une démarche Lean est intrinsèquement liée à une conduite du changement bien orchestrée. Les deux ensembles constituent une puissante stratégie afin d'améliorer la performance des services et de l'organisation dans sa globalité, mais également afin de préparer les défis futurs dans un environnement de plus en plus complexe et dynamique.

Chapitre 3 : Projet d'alternance

Comme évoqué précédemment, mon projet professionnel porte sur l'intégration de la culture, des principes et des outils du Lean management au sein du service dans le but d'améliorer, de fluidifier et de rationaliser les processus afin de renforcer la satisfaction client. Plusieurs missions y sont rattachées comme nous le verrons par la suite dans ce chapitre. Afin de vous présenter mon projet d'alternance je vais commencer par expliquer les facteurs et raisons profondes du déclenchement de cette mission et de ce besoin au sein du service, je vous parlerai ensuite des différents objectifs de mon projet. Pour continuer je ferai un point sur la situation de départ, à mon arrivée en septembre 2023 ainsi que la situation recherchée pour la fin de mon alternance. Afin de poursuivre cette partie, je rentrerai en détail sur la méthodologie que j'ai adoptée, pourquoi je l'ai choisie, comment je l'ai mise en place et son contenu à travers les diverses missions, principales et transverses, que j'ai eu l'occasion de mener durant cette année. Je parlerai ensuite des différentes difficultés que j'ai pu rencontrer au cours de mon projet, et je finirai ce chapitre en dédiant une partie au lien entre la recherche académique et mon projet afin de mettre en avant les similitudes et les différences ainsi que de lier la théorie à la pratique.

A) Explication profonde des raisons et des facteurs déclencheurs de mon projet

Tout d'abord je pense qu'il est important d'évoquer la situation de l'entreprise qui évolue aujourd'hui sur un marché de plus en plus tendu, ce qui est la conséquence des diverses crises auxquelles plusieurs pays ont dû faire face ces dernières années. Cela implique donc une forte nécessité d'améliorer la satisfaction client. Hager connaît actuellement une baisse de son chiffre d'affaires ce qui a engendré un plan d'économie au niveau du groupe, avec comme conséquence une baisse des recrutements. Cette nouvelle stratégie d'entreprise induit une libération des capacités de production à différents niveaux, ce qui implique donc un fort besoin d'amélioration des divers processus.

De plus, le service client est depuis des années soumis à des fluctuations stratégiques et opérationnelles en raison du fort taux de turn-over au poste de chef de service. La cheffe actuelle, nommée Sophie HAASSER a pris la direction de ce service peu de temps avant mon arrivée, avec une forte volonté de restructuration et d'implication des collaborateurs au cœur de cette démarche. C'est pourquoi à mon arrivée au mois de septembre 2023, le service client était en pleine restructuration au niveau des divers pôles qui constituent le service et cela s'est accompagné d'une redéfinition de poste pour plusieurs personnes. Je

suis alors passé du pôle Administration Des Ventes (pôle dans lequel j'ai effectué mon stage de fin de master 1), au pôle Excellence Opérationnelle. Le pôle Excellence Opérationnelle est en charge de l'amélioration continue et de la satisfaction client sur l'ensemble du département Service Client. Dans ce cadre, il a en charge l'amélioration des processus et outils, ainsi que l'optimisation des différents projets impliquant le Service Client en interne MA ou en transversal (Supply Chain, Performance Commerciale, Contrôle de Gestion, Customer Care Europe). Il est renforcé en compétences process, amélioration continue et Power BI par le rattachement de Karin Veillard et Raphaelae Haberer, en parallèle à la compétence outils emmenée par Christian Bach. Dans une logique de cohérence d'application des processus ainsi que de définition et d'application des règles HSE pour la MA France, le pôle Sécurité et Qualité Système (HSE) est également rattaché à l'équipe Excellence Opérationnelle. De ce fait, Amaury Huin rejoint l'équipe et Fabienne Mertz lui en réfère directement. L'intégralité du pôle Excellence Opérationnelle est managée par Marion Wenger. C'est ainsi que durant mon alternance, je suis rattaché à Karin Veillard, qui est ma tutrice, et Marion Wenger la manager. C'est donc avec cohérence que ma mission prend forme au sein du service, afin d'accompagner et d'apporter les outils et méthodologies nécessaires à l'atteinte des objectifs du service.

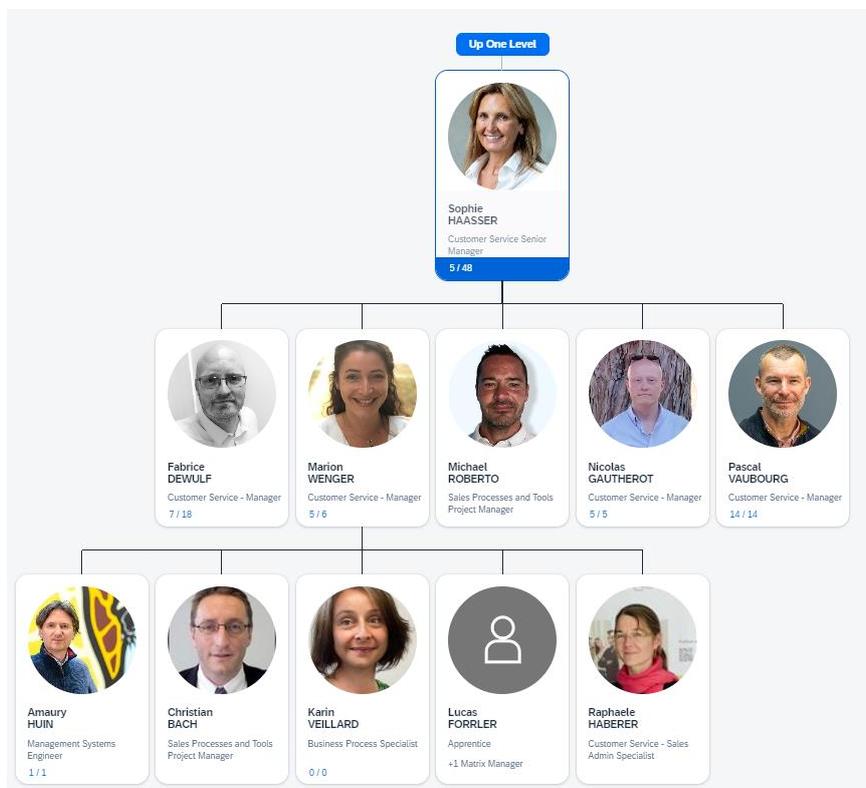


Figure 10 : Organigramme hiérarchique

De cette restructuration est née, ce que l'on appelle communément en interne, « une feuille de route ». Cette dernière à trois principaux objectifs : LISTEN (écouter), CONNECT (connecter) et EMBED (intégrer). A ces trois objectifs y sont rattachés différents leviers, différentes actions ainsi que différentes équipes, dans le but d'améliorer nos processus internes afin d'augmenter la satisfaction des clients (internes et externes). Cette feuille de route est donc un autre élément déclencheur de mon projet.

Objectif	Levier	Leaders	Action	Priorité	Groupe de travail
LISTEN	Affirmer notre orientation client	Hervé et Ingrid	Recueillir toutes les sources d'insatisfaction client (produit, notice, ...)		Séverine Butois - Nicolas Gautherot - Stephanie May - Véronique Poinot - Karin Veillard - Estelle Jaillard - Aurore De Rosso - Valérie Meuniet - Christian Bach - Severine B - Fabrice Dewulf - Michael Roberto - Sylvain Henrion
			Développer les démarches collaboration clients (ex : Sonepar)	1	
			Avoir une démarche proactive vers nos clients	1	
			Gérer le carnet de commande de manière proactive	1	
			Tenir les clients informés du traitement de leur réclamation tout au long process	1	
			Reconfirmer systématique à nos clients la date avec la LCD (Last Communicated)	1	
			Avoir des délais de transport fiables & un outil TMS renseigné par Rhenus	1	
	Communiquer notre trame clients cartographiée	2			
	Optimiser les outils à nos besoins et à ceux de nos clients	Fabrice et Pascal	Disposer d'un outil téléphonique efficient et connecté au CRM	1	Première étape (priorités 1) : Stephanie LANOIX - Richard GALEA - Christian BACH Participants pour autres actions du levier : Karin VELLARD - Marie-Claire BALAZS - Amaury HUIN - Thierry MEYER - Lucas FORRLER
			Préparer les éléments de la Roadmap IT	2	
			Développer des messages EDI supplémentaires avec nos clients	2	
			Définir un "Tool Owner" pour tous les outils au sein du CS		
			Etre autonome sur Power BI / Fiori	2	
			Utiliser nos outils collaboratifs au sein du service client		
Mettre en place le paramétrage CRM pour CET (roulage des escalades)			1		
Cartographier les outils utilisés au service client					
EMBED	Avoir une équipe performante et épanouie	Sophie et DESC	Faire des Tiers meetings	1	Sylvain - Philippe - Richard - Steph L - Steph M - Amaury - Aurore
			Impliquer les collaborateurs dans les mises en place de solutions	1	
			Assurer les formations process aux équipes		
			Assurer les formations métier aux équipes		
			Assurer les formations produits aux équipes CET, qualité et chiffreurs - par les développeurs	1	
			Poursuivre SMILE	1	
			Déployer les routines managériales : 1-1 / Réunions d'équipe	1	
			Mettre en place des formations produit aux équipes non techniques		
			Construire des matrices de compétence		
			Organiser des visites clients avec commerciaux		
	Avoir les bons process	Nicolas et Fabrice	Faire un diagnostic des processus existants	1	Amaury - Audrey - Céline - Gaëlle - Lucas - Marie-Claire - Xavier - David - Karin - Valérie - Véronique
			Lister les process à créer / adapter	1	
			Définir des process owners	1	
			Ecrire les process manquants et challenger et mettre à jour les existants		
			Harmoniser les statuts de refs	2	
			Accélérer la création BP	2	
			Mettre à jour les process dans la DMS		
			Améliorer l'accessibilité et l'utilisation de la DMS	1	
			Définir un système de communication de mise à jour des process	1	
			Définir un logigramme d'aide à la décision Retours/factures (grille) pour créer de l'autonomie		
Construire un cockpit	Michaël et Nicolas	Cartographier les indicateurs clés de performance (KPI) existant	1	Sylvain, Richard, Séverine, Céline, Xavier, Amaury, Raphaela, Marion, Audrey	
		Définir la cartographie des KPIs idéaux	1		
		Construire les KPIs manquants et les automatiser	2		
		Déterminer les objectifs (cible)			
		Définir, déployer et piloter les plans d'action suite au pilotage via ces KPIs			
		Etre autonome sur Power BI / Fiori	2		

Figure 11 : Petite partie de la feuille de route du service client

Pour résumer, plusieurs facteurs sont déclencheurs de mon projet d'entreprise :

- La situation du marché de plus en plus tendu qui implique une libération des capacités de production et donc une amélioration des processus.
- Le fort taux de turn-over au niveau du manager du service client.
- La restructuration du service.
- La redéfinition de certains postes
- La mise en place de la feuille de route.

Les collaborateurs ont donc besoin d'un certain accompagnement, d'une part afin d'apporter les principes, les outils et les méthodologies du Lean et de la gestion de projet. Et d'une autre part d'un accompagnement au changement.

B) Les objectifs de mon projet

Les objectifs de mon projet sont multiples. Premièrement, l'objectif principal est de renforcer la satisfaction client. Comme évoquer précédemment, du fait de la situation de l'entreprise, cet objectif est d'autant plus important dans la conjoncture actuelle. La relation ainsi que la satisfaction des clients de HAGER sont une des principales forces de l'entreprise par rapport à ses concurrents. Afin de perdurer sur le marché il est important de ne pas perdre cette optique, qui est largement ancrée dans les valeurs de la société. Cela induira donc une augmentation des revenus de l'entreprise avec une amélioration de l'image de marque, une motivation des collaborateurs accrue, mais aussi et surtout un avantage concurrentiel de taille sur un marché assez compétitif.

Deuxièmement, il faut améliorer l'efficacité opérationnelle. Cela va passer par la libération des capacités de production et donc une amélioration des processus en place, réduire les temps, les activités à non ou faible valeur ajoutée afin d'avoir une utilisation plus efficace des ressources. La fluidification et l'amélioration des processus auront comme impact une réactivité accrue, une baisse des délais et des coûts, une augmentation de la qualité et de la satisfaction des collaborateurs. En somme, cela permettra au service d'être plus performant.

Troisièmement, l'objectif est aussi d'impliquer les collaborateurs un maximum dans cette démarche. Ce sont eux qui sont au cœur des différents processus, qui les mettent en place chaque jour et qui les connaissent le mieux. Il est donc important qu'ils soient parties prenantes à part entière des projets. Pour cela il faut réussir à les emmener dans la direction

souhaitée, ce qui n'est pas toujours simple en raison de plusieurs réticences au changement. L'implication des collaborateurs est nécessaire au bon déroulement du projet.

Un autre objectif de mon projet d'alternance est de réussir à intégrer les outils du Lean et du management de projet qui ne sont pas utilisés. Cela pourra être bénéfique à tout le monde sur le long terme à travers différents projets, même au-delà de mon alternance.

Et enfin, l'objectif final est bien évidemment de réussir à implanter l'optique Lean au sein du service, afin que cette dernière devienne en quelque sorte une culture, et qu'elle régisse des diverses décisions prises par les managers quant à la façon de penser, au déroulement des projets ainsi qu'aux différents outils utilisés.

Ces objectifs s'inscrivent pleinement dans la nouvelle stratégie de l'entreprise. Bien évidemment nous verrons par la suite comment je m'y suis pris afin d'essayer d'atteindre ces divers objectifs. C'est pourquoi, avant d'aborder la méthodologie que j'ai retenue ainsi que les différentes actions et projets que j'ai menées au sein du service pendant cette année, je vais faire un point sur la situation initiale au mois de septembre 2023.

C) La situation de départ

En raison de mon stage effectué en fin de première année de master au sein du même service (Service Client) de l'entreprise HAGER, à mon arrivée en alternance en septembre, j'avais déjà connaissance du fonctionnement de l'entreprise dans sa globalité, mais surtout du pôle dans lequel j'étais en stage, à savoir le pôle Administration des Ventes.

A ce moment-là, mon projet professionnel n'était pas encore très précis, même si je savais que le sujet principal porterait sur le Lean management et la gestion du changement. Cette situation a duré jusqu'à la fin du mois de novembre, j'ai alors enchaîné les petites missions tout en essayant d'inculquer les principes du Lean aux personnes avec qui j'ai eu l'occasion de travailler.

Actuellement, le service client est composé de 47 personnes réparties en plusieurs pôles. Nous retrouvons 18 personnes au sein du pôle Order Management managé par Fabrice DEWULF, 5 personnes au sein du pôle TAMC (Tableaux et Armoires Montés Câblés) dirigé par Nicolas GAUTHEROT, 14 personnes au sein du pôle technique – après ventes dirigé par Pascal VAUBOURG, 5 personnes au sein du pôle Excellence Opérationnelle dirigé par Marion WENGER, puis nous retrouvons Michael ROBERTO qui a le titre de « Sales Processes ans Tools Project Manager ».

Ainsi, à mon arrivée les différents objectifs du service sont les suivants :



Figure 12 : Les objectifs du service client

Ce n'est qu'à la fin du mois de novembre que je suis alors passé au sein du pôle Excellence Opérationnelle que mon projet s'est clarifié. J'ai alors su quels étaient les objectifs auxquels mon projet se rattachait, j'ai donc pu commencer à établir une méthodologie avec les outils adaptés afin de mener mon projet tout au long de l'année.

Mon projet se rattache alors à plusieurs objectifs, qui sont les suivants :

- Avoir les bons processus
- Affirmer l'orientation client
- Optimiser les outils aux besoins
- Avoir une équipe épanouie

J'ai alors commencé par établir une situation de départ, en essayant d'analyser plusieurs points :

- Les connaissances des collaborateurs sur le Lean
- L'intégration et l'utilisation des outils du Lean lors des différents projets d'améliorations
- L'acceptation des collaborateurs au changement
- La priorisation des processus à améliorer (AMDEC Process)

D) La situation recherchée

D'ici la fin de mon alternance au sein de l'entreprise, la situation recherchée vise à transformer les pratiques et les processus existants pour accroître l'efficacité et la performance du service. Je vais me concentrer principalement sur le processus des Business Partner, auquel j'ai activement participé avec ma tutrice. L'objectif est d'améliorer ce processus de manière significative.

Une des priorités est de libérer des capacités de production en identifiant et en éliminant les tâches non essentielles. Cela permettra au service de se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée. Pour atteindre cet objectif, il est crucial d'implanter de l'agilité au sein de l'équipe, ce qui contribuera à réduire la résistance aux changements des diverses parties prenantes impliquées dans les différents projets. L'agilité facilitera l'adaptation rapide aux nouvelles méthodes et améliorations proposées.

De plus, l'implantation de divers outils Lean est nécessaire. Cela passera par la formation et l'information des collaborateurs afin qu'ils adoptent et maîtrisent ces outils. Il est important de créer une culture Lean où chaque membre de l'équipe est engagé dans l'amélioration continue des processus. Cette formation doit être continue et adaptée aux besoins spécifiques du service client.

Enfin, il est essentiel d'ancrer durablement l'optique de Lean office au sein du service. Cela implique de développer une vision à long terme où les pratiques Lean devienne partie intégrante de la culture du service. Les améliorations apportées doivent perdurer au-delà de mon intervention, assurant une efficacité et une performance soutenues.

Ainsi, en intégrant ces éléments, nous visons à créer un service client plus agile, efficace et résilient, capable de répondre de manière optimale aux besoins des clients tout en maintenant une performance élevée et durable.

E) Méthodologie de travail

Afin de mener mon projet professionnel, j'ai décidé d'utiliser la méthodologie DMAIC (Définir, Analyser, Mesurer, Améliorer, Contrôler), qui pour moi et celle qui correspond le mieux à mon besoin, car mon projet est en quelque sorte « une amélioration de rupture ».

J'ai à la fois utilisé la méthodologie DMAIC pour mener mon projet d'implantation du Lean au sein du service, mais aussi la méthodologie PDCA (Planifier, Déployer, Agir, Contrôler) pour les projets d'améliorations important que j'ai eu à faire au cours de mon projet professionnel.

E.1) La phase « Définir »

La phase « Définir » de la méthodologie permet de mettre en évidence le ou les problèmes, de définir le projet dans sa globalité avec ses objectifs et ses limites, les besoins et les attentes des clients (internes et/ou externes à l'entreprise), ainsi que les différentes parties prenantes au projet d'amélioration. C'est une phase indispensable afin de cadrer le projet, et de suivre le fil conducteur pour ne pas trop s'éloigner des objectifs lors des phases suivantes. Nous verrons ici que les besoins et objectifs sont multiples, venant de divers clients.

Avant de commencer cette phase, j'ai tout d'abord dû passer par une période d'observation afin de comprendre ce qu'on attendait de moi exactement. Cela a débuté par des réunions régulières avec ma tutrice afin de faire le point sur la situation du service, ces réunions m'ont aussi permis de lui expliquer ma perception des choses, ce qui a été d'une grande importance avant de débiter mon projet afin que nous ayons tous deux la même vision et que nous partagions les mêmes objectifs.

E.1.1) L'A3 projet

J'ai donc débuté mon projet professionnel en élaborant un A3 projet. C'est un outil qui nous permet de synthétiser un ensemble d'informations et d'éléments de planification sur un seul et même document. Il permet aussi de définir une stratégie globale, des objectifs, un périmètre, les différents membres du projet ainsi qu'un cadre temporel (prévisionnel). C'est en quelque sorte une fiche d'identité projet qui nous sert tout au long du projet afin de ne pas trop s'écarter des objectifs, et de réaliser les différents livrables souhaités.

Voici donc l'A3 projet que j'ai réalisé puis fais valider par ma tutrice :

Description du Projet	
Finalité :	
<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en œuvre les principes du Lean Office pour améliorer l'efficacité opérationnelle du service et la satisfaction client (internes et externes). - Faire en sorte que les outils du Lean utilisés par un plus grand nombre de collaborateurs (ancrer le lean dans la culture du service client) - Sensibiliser les collaborateurs à l'amélioration continue 	
Objectifs :	
Augmenter la satisfaction client	
Augmenter la productivité	
Augmenter l'efficacité	
Réduire les temps à non valeur ajoutée dans les différents process	
Réduire le Lead Time dans les différents process	
Périmètre :	
Le service client dans sa globalité mais particulièrement le service administration des ventes et le service excellence opérationnel / Plusieurs services étroitement liés au service client (service risque / IT / Service commercial)	
Points forts du projet :	
Situation du service adéquate pour le début du projet	==> Changement organisationnel et stratégique
Adhésion de la hiérarchie	==> Validation du projet par le chef du service client
Envie d'aller dans la même direction avec l'équipe projet	
Risques du projet :	
Non adhésion de certains collaborateurs	
Ralentissement d'un projet suite à des décisions managériales	
Refus de certains points d'améliorations dans divers process	
Non approbation du projet des différents services impactés	
Refus du changement des collaborateurs concernés par le projet	
Manque de temps des collaborateurs donc retard sur le projet	
Difficulté des mesures du fait des flux non physiques	
Dispositif de suivi et de pilotage du projet :	
Réunion hebdomadaire avec ma tutrice et mensuel avec l'équipe excellence opérationnelle	
Equipe projet :	
VEILLARD Karin, WENGER Marion, Moi-même	

Description du Projet	
Historique :	
Le service client a connu de nombreux changements de managers ces dernières années et n'a donc pas de stabilité concrète à ce jour, notamment au niveau de divers processus. La situation de l'entreprise est en légère dégradation, ce qui implique une nouvelle stratégie d'entreprise en adéquation avec la mise en place du lean office au sein du service. Un réel besoin d'accompagner les collaborateurs existe suite à la restructuration du service et la redéfinition de plusieurs postes.	
Problématique rencontrées :	
Démarrage tardif du projet professionnel	
Très peu de personnes connaissent le lean	
Certains outils lean sont déjà utilisés mais sans optique lean (gestion du changement pour les adapter et adapter les collaborateurs)	
Certains collaborateurs peuvent être réticents au changement (proche de la retraite, donc refus de changer de manière de travailler)	
Difficulté de prendre des mesures quand on ne traite quasi uniquement avec des flux non physiques	
Difficulté dans la transposition du lean manufacturing et du lean office	

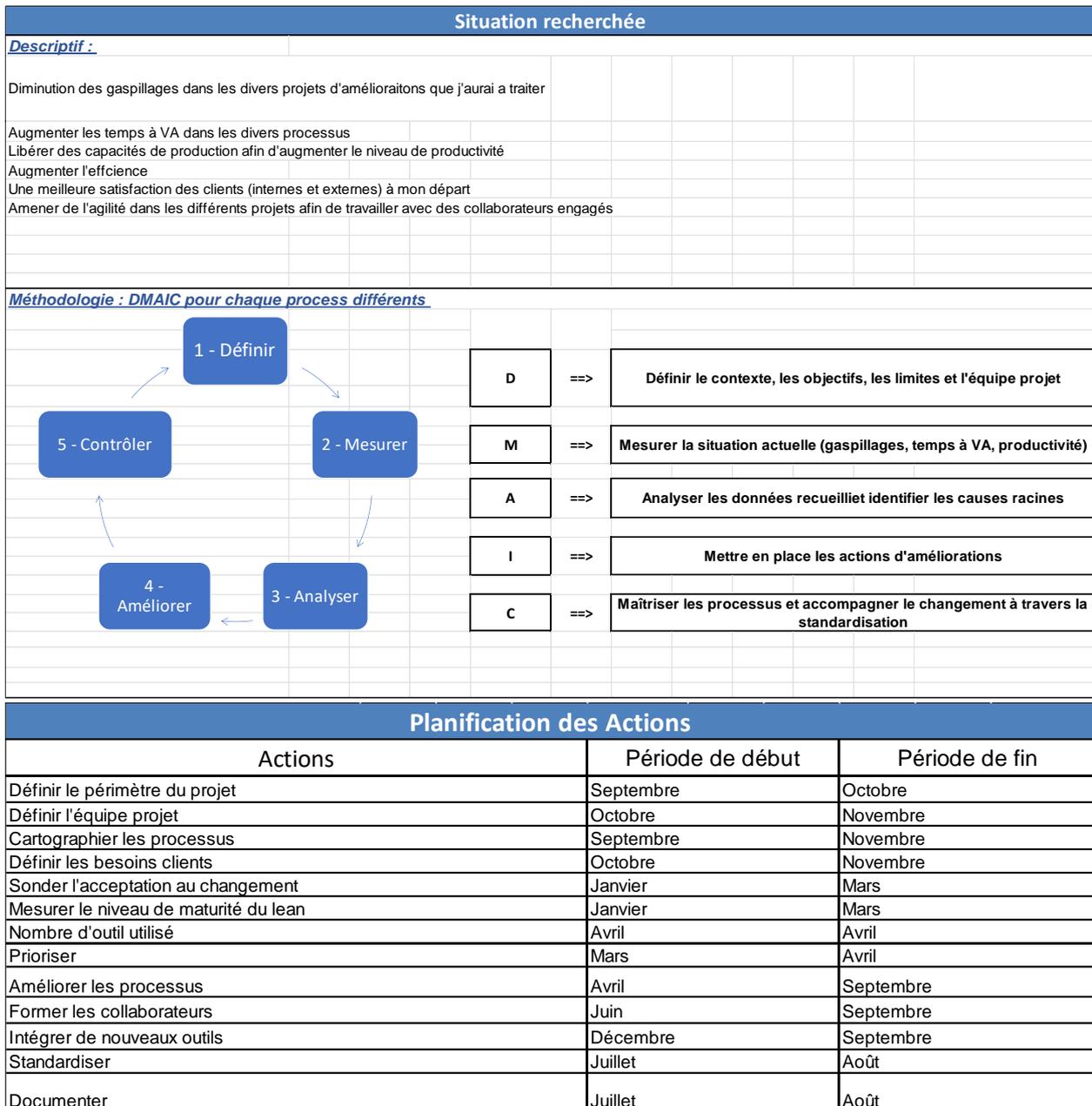


Figure 13 : L'A3 projet

La finalité de mon projet est donc de mettre en œuvre les principes du Lean afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle du service, mais aussi d'essayer d'inculquer ces principes aux différentes personnes avec qui j'ai l'occasion de collaborer sur divers projets d'améliorations de processus, ou divers projets transverses. Comme on peut le constater, plusieurs risques sont présents tels que la non-adhésion des collaborateurs, la non-approbation des décisions par les managers ou encore le manque de temps des collaborateurs et peuvent entraîner diverses problématiques durant mon projet professionnel comme nous le verrons par la suite.

Dans la partie « Définir », il s'agit de poser le contexte ainsi que de construire l'équipe projet, puis de définir un cadre temporel. Dans la partie « Mesure », il s'agira de récolter un maximum d'informations sur la situation actuelle du service et des processus, puis de les analyser dans la prochaine phase « Analyse », ainsi que de trouver des réponses aux diverses problématiques et des futures solutions à mettre en œuvre. C'est ensuite, dans la phase « Improve » qu'il faudra mettre en œuvre ces solutions et mesurer les différences avec la situation passée. Puis il s'agira maîtriser et accompagner le changement en standardisant la situation, en documentant et en formant les collaborateurs à l'utilisation des nouveaux outils et processus.

E.1.2) Le diagramme de GANTT

Afin de planifier temporellement mon projet, j'ai aussi choisi de mettre en place un diagramme de GANTT. Il me permet tout au long de mon alternance de voir où j'en suis réellement par rapport à ce que j'avais prévu au début. Cela m'a aidé à m'organiser et à suivre l'évolution de certaines tâches qui ont pris beaucoup plus de temps que prévu, et donc de gérer les divers risques temporels.

Voici mon diagramme de GANTT réalisé au début de mon projet :

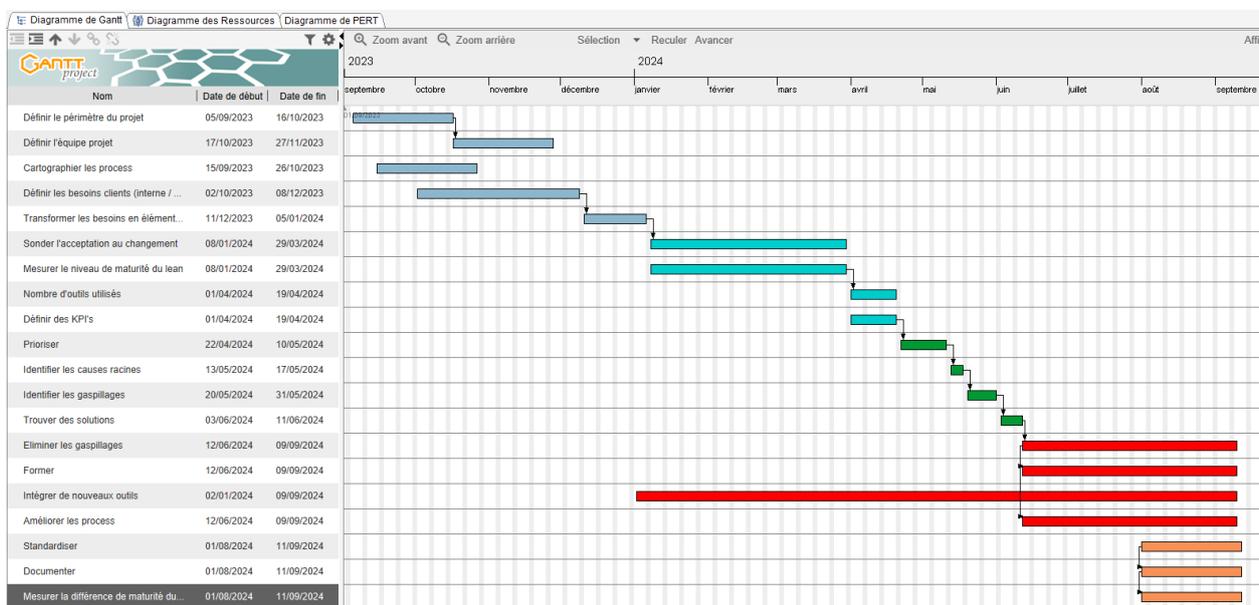


Figure 14 : Le diagramme de GANTT de mon projet

Comme nous pouvons le constater ci-dessus, j'ai choisi de le diviser en cinq phases qui représentent les différentes étapes du DMAIC. Celui-ci démarre début septembre 2023 pour se terminer début septembre 2024. La phase « Définir » débute en septembre 2023 pour se terminer début janvier 2024, la phase « Mesurer » début courant du mois de janvier pour se terminer fin avril, la phase « Analyser » début fin avril et est censée se terminer début juin. Pour la phase « Improve » nous avons un début dès le mois de janvier pour la tâche d'intégration des nouveaux outils, et de début juin jusqu'à la fin de mon alternance pour toutes les autres tâches de cette partie. Et pour terminer, nous retrouvons la phase de standardisation qui prend forme au courant du mois d'août jusqu'à début septembre pour moi.

Vu que j'avais déjà prévu que ce serait compliqué de terminer mon projet début septembre 2024, ainsi que dans une optique d'amélioration continue, j'ai prévu de fournir des éléments aux groupes de travail afin qu'ils puissent continuer sur la même lancée, ainsi qu'une liste de potentiels projets qui pourrait être démarrés par la suite à ma tutrice.

E.1.3) Le Voice Of Customer (VOC)

Le VOC (Voice Of Customer) nous permet une compréhension approfondie des besoins et désirs des clients, internes et externes à l'entreprise, ce qui permet de prendre des décisions plus éclairées et de mieux répondre aux différentes attentes. Cela servira par la suite, notamment à mieux cibler les divers problèmes. Pour cela j'ai réalisé divers échanges avec les collaborateurs ainsi que les managers, lors de réunions ou tout simplement lors d'un café pendant les pauses.

Voici les quelques points que j'ai pu en tirer dès le début de mon alternance :

<u>Interne :</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Meilleure qualité de l'information - Moins d'échanges de mails - Meilleure flexibilité - Plus d'autonomie
<u>Externe :</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration du taux de service - Amélioration de la rapidité des réponses - Meilleure efficacité des traitements de demandes

Figure 15 : Voice of Customer

Cette première approche m'a tout d'abord permis de cibler les points principaux à aborder, et par la suite cela m'a permis de me concentrer sur les divers points qui me serviront de levier afin de mettre en place diverses améliorations dans le but de répondre à ces attentes.

Nous approfondirons ces points par la suite, mais à titre d'exemple, pour les clients internes et le besoin suivant : « Moins d'échanges de mail », j'ai pu, suite à la validation managériale, mettre en place l'outil suivant « Tasks », qui est un outil agile qui permet à toutes les personnes affectées au projet, de le suivre en temps réel, au même endroit et de laisser des commentaires si besoins.

En voici un exemple en image :

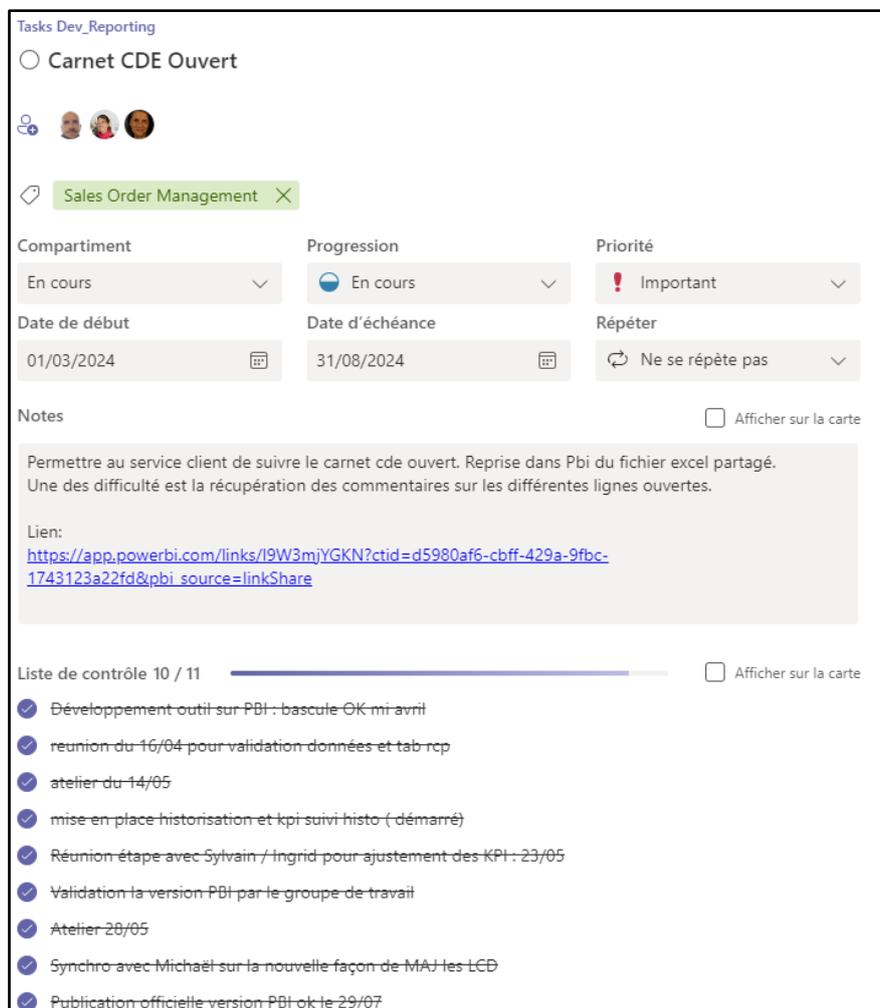


Figure 16 : L'outil TASKS

E.1.4) Déroulé global de la phase « Définir »

Cette phase s'est plutôt bien passée, j'ai réussi à réunir les informations nécessaires afin de dresser le contexte ainsi que les objectifs. Un point négatif est que c'est à partir de ce moment que mon projet a commencé à prendre du retard par rapport à ce que j'avais prévu en terme d'objectif temporel.

Du fait du changement structurel qui a eu lieu en fin d'année dernière, ainsi que de la redéfinition de certains postes, et notamment celui de ma tutrice, je n'ai pas pu officiellement commencer à mettre mon projet en œuvre, même si, connaissant déjà globalement le thème, j'avais déjà plus ou moins anticipé en prenant note des informations qui me paraissaient très importantes à retranscrire dans la partie Définir.

Pour résumer cette partie, j'ai tout d'abord pris connaissance de la situation du service à mon arrivée, parlé avec les différents collaborateurs au tour d'une tasse de café ou bien pendant diverses réunions afin de construire le contexte du projet. Une fois le contexte posé, j'ai élaboré l'A3 projet avec l'aide de ma tutrice afin que l'on s'assure tous deux d'être dans la même optique tout au long de mon alternance, ce qui a été le cas. J'ai ensuite élaboré un cadre temporel pour avoir une idée de ce qu'il faudrait faire et quand afin d'arriver à l'objectif fixé lors du début de mon alternance.

C'est aussi à ce moment-là que j'ai commencé à essayer de faire prendre conscience aux différents collaborateurs du service l'importance et les objectifs de la mise en place d'une approche Lean en leur expliquant, ce que cela va changer pour eux de positif. C'est en expliquant l'objet de ma mission d'alternance que j'ai saisi l'occasion de rentrer plus ou moins en détail sur pourquoi et comment je vais m'y prendre. A la suite de quoi, j'ai enchaîné sur la phase « Mesure » du DMAIC.

E.2) La phase « Mesure »

La partie Mesurer consiste à récolter le maximum de données intéressantes et représentatives de la situation actuelle. Pour cette partie, il est indispensable de se rendre sur le terrain (Gemba en japonais, qui est un principe très important du Lean), afin d'avoir une vue opérationnelle et de constater les différents processus en action, pour, par la suite, concrètement identifier et analyser les différents problèmes ainsi que les potentielles idées d'amélioration. J'ai donc fait la transition avec la phase précédente, afin de tenter de récolter des données pertinentes.

E.2.1) Les données existantes

Tout d'abord, je pense qu'il est bon de préciser qu'au sein du service client, nous retrouvons beaucoup de collaborateurs qui sont présents et qui mettent en œuvre les mêmes processus depuis de nombreuses années. Nous pouvons notamment remarquer cela au niveau de certains documents présents au sein du DMS, qui est l'outil groupe de management de la documentation et qui sont présent dans l'outil depuis de nombreuses années, parfois depuis même 2010 voire 2008.

De plus, le service client a connu de nombreux changements de direction ces dernières années, qui d'après mon ressenti, a été plutôt mal perçu par bon nombre de collaborateurs. Le changement régulier du style de management et de leadership a pu causer du tort à certaines personnes, qui se voient donc de plus en plus réticente au changement, et qui pourront donc l'être pour la transformation des processus qu'ils mettent en œuvre quotidiennement, c'est donc un point important à prendre en compte pour la suite de mon projet.

En creusant un peu plus dans les différents projets en cours, et ceux qui ont été entrepris, j'ai pu remarquer que certains outils du Lean sont déjà utilisés, mais non avec la bonne approche derrière. C'est-à-dire qu'ils sont utilisés afin de synthétiser et de visualiser des informations, mais non pas dans un but d'améliorations derrière. C'est pour cela que par la suite j'ai décidé de développer une boîte à outils en expliquant à quoi ils servent ainsi que l'approche à avoir en les utilisant, et quand les utiliser. Par exemple, dans quasiment chaque processus, nous retrouvons une SWIMLANE, mais uniquement dans un but représentatif, et non dans un but d'amélioration, dans lequel il faudrait mener des analyses telles que calculer un lead time, trouver le goulot d'étranglement ainsi que les points d'améliorations.

En discutant avec les différents collaborateurs, j'ai pu réussir à les « sonder », et donc à visualiser grossièrement, lesquels sont les plus réticents aux changements et lesquels sont les plus ouverts et investit. J'ai donc régulièrement fait part de mes observations à ce sujet aux différents managers afin qu'ils essaient de faire en sorte de les impliquer le plus possible, en les motivant. De mon côté, j'ai essayé de leur expliquer en quoi ces divers changements leur seront bénéfique à eux ainsi qu'à l'entreprise dans sa globalité sur le moyen et long terme.

Ce que je ne pensais pas au début, c'est que la plupart des projets sont à mener interservices. Ce qui complique encore plus la transformation des différents processus, car

chaque service à des objectifs bien différents pour le même processus. Prenons l'exemple du processus des Business Partner, que je développerai par la suite dans la partie « Improve » du DMAIC. Ce processus englobe six services différents, avec des tâches et objectifs bien précis et différents les uns des autres. A titre d'exemple, pour le service client, l'objectif de ce processus est de créer le compte client le plus rapidement possible afin que le client puisse passer sa première commande au plus tôt, alors que pour le service risque, l'objectif est de limiter les risques financiers, et donc de réaliser la meilleure analyse financière de la solvabilité du client, ce qui peut parfois prendre beaucoup de temps.

Pour résumer la récolte des données existantes, j'ai dressé plusieurs points :

-  Des collaborateurs présents depuis de nombreuses années
-  Des processus non revus depuis de nombreuses années
-  De nombreux changements de directions ont eu lieu ces dernières années
-  Certains outils Lean déjà utilisés mais pas avec la bonne approche
-  Certains collaborateurs sont très réticents, et d'autres beaucoup moins
-  Beaucoup de projets interservices (finalité et objectifs différents)

Figure 17 : Les données existantes

E.2.2) La cartographie des processus existants

A mon arrivée, j'ai directement été intégré dans un groupe de travail afin de mener l'atelier suivant « Avoir les bons processus ». C'est un atelier qui fait partie de la feuille de route qui a été établie par la cheffe de service. Cet atelier m'a permis plusieurs choses afin d'avancer dans mon projet. Premièrement cela m'a permis d'établir une cartographie des différents processus existants au sein du service, et deuxièmement, j'ai pu déployer une AMDEC processus afin de définir et prioriser quels sont les processus qui nécessitent une amélioration en premier. J'ai donc présenté ma vision au chef de projet et au groupe de travail ainsi que différents outils que l'on pourrait utiliser pour faciliter la démarche.

L'entièreté du groupe a adhéré à la démarche, et nous avons donc commencé par réaliser la cartographie de tous les processus existants au niveau des différents pôles du service client.

La cartographie des processus est une étape « cruciale » du projet car elle va guider la suite de mon projet professionnel, à savoir, sur quel processus je vais travailler prioritairement afin de l'améliorer. Elle permet de fournir une compréhension claire et visuelle des processus existants ainsi que d'impliquer les collaborateurs dans la collecte d'informations.

J'ai tout d'abord construit un outil sur Excel, puis nous nous sommes répartis en groupes de deux personnes en charge d'aller collecter les informations et sein des 14 pôles du service client.

Voici à quoi ressemble l'outil que nous avons utilisé afin de récolter les différents processus existants au sein de chaque pôle :

ADV Plateformes	VERONIQUE / VALERIE
Nom de l'activité	Commentaires
Traitement des commandes EDI	Yedi, blocages, validation prix, problèmes prix, annulation / modification
Traitement des commandes Mail	Saisie, validation prix, annulation / modification , envoi AR
Traitement des commandes OCR (CCL)	Saisie
Réception des litiges	Mail / OCR / UDM
Traitement des litiges	Manquant/prix/surplus/erreur de référence/endommagé/hors délai/erreur adresse de livraison/colis perdu/erreur de conditionnement
Solder les litiges	Suite OK / NOK LOG
Traitement des retours	Défectueux/Invendus/Excédents/Expertise/Erreur de réf
Monitoring des retours	Solder, traitement des retours en attente de décision
Annulation / refacturation	Erreur compte client / erreur de prix
Traitement des UDM (litiges)	Traitement ou solder si avoir déjà fait
Demande de prix (mail)	
Demande de dispo	Téléphone / Mail
Relance reliquats de commande	Téléphone / Mail
Planning des jours fériés	Décaler jours de livraison, validation client
Suivi du carnet de commandes	
Traitement des commandes CAMELEA / ACB / BERKER	Transmettre aux assistantes régions
Traitement des commandes de régul (suite dépannages)	Transmettre aux assistantes régions
REXEL - Traitement fichier DELAIS DEPASSES	Transmission dans SAP, traitement, transmission C. BACH
REXEL - Traitement fichier EXPEDIES MAIS NON RECEPTIONNES	Traitement, recherche, litiges, envoi client
SONEPAR - Traitement fichier d'intégration automatique des délais	Traitement, recherche, envoi client
SONEPAR - Extraction fichier reliquats	Extraction, envoi client
SONEPAR - Synchronisation des carnets de commande	Comparatif, analyse, suivi, preuve de livraison ou d'annulation réf / cde

Figure 18 : Exemple de la cartographie des processus (pôle ADV)

En finalité, nous avons réussi à récolter l'entièreté des processus existants au sein du service, et en les regroupant par pôle, ce qui facilitera par la suite la définition des différentes équipes projets en charge de l'amélioration de ces derniers. Au total, nous avons recensé 209 processus différents.

Pôle	Nombre de processus
OM diffus Régions	25
OM diffus Plateformes	24
OM opérations centralisées	40
OM avoirs	24
OM projets	20
OM connection manager	10
QHSE – HSE	13
QHSE – Qualité système	12
OPEX	9
PHC Chiffrage TAMC	2
PHC OM TAMC	6
CET – Qualité produit	8
PSC Performance Supply Chain	16

Figure 19 : Nombre de processus par pôles au sein du service client

Afin de suivre correctement l'avancée de cet atelier, nous avons créé et utilisé un outil de suivi disponible pour tout le monde afin d'implanter une touche d'agilité au sein du projet.

	Service	pôle	Qui	Avancement	Activités revues	Liste à faire valider par Mx1	Critères (fiches de notation)	Notation
1								
2	OM	Connection Manager	Marion (voir Réunion OM)	40%	100%	100%	0%	0%
3	OM	Diffus (Régions & PTF)	Véronique + Valérie + Lucas	80%	100%	100%	100%	100%
4	OM	Opérations Centrales + Avoirs	Karin + Valérie	80%	100%	100%	100%	100%
5	OM	Projet	Karin + Lucas	80%	100%	100%	100%	100%
6	OPEX	OPEX	Karin ou Maury en réunion de service	40%	100%	100%	0%	0%
7	OPEX	QHSE	Amaury	80%	100%	100%	100%	100%
8	PHC	Chiffrage	Nicolas	30%	100%	50%	0%	0%
9	PHC	OM	Nicolas	30%	100%	50%	0%	0%
10	CETQP	CET	Amaury + Richard	80%	100%	100%	100%	100%
11	CETQP	Qualité Produit	Amaury + Richard	80%	100%	100%	100%	100%
12	PSC	Supply Chain	Marion (voir pour DESC Ingrid Michaël Fabrice)	0%	0%	0%	0%	0%
13	AVANCEMENT GENERAL			56%	91%	82%	55%	55%

Figure 20 : Outil de suivi de l'avancement du projet de cartographie des processus

Nous verrons dans la partie « Analyse » du DMAIC, comment et sur quelle base je me suis servi de ces différents résultats afin d'établir une liste de « TOP PROCESS » à revoir en priorité. Cette étape a été très importante pour la suite car elle a été le point d'entrée, d'une part afin de rationaliser un ensemble de données, et d'autre part afin d'intégrer et de faire participer l'ensemble des collaborateurs dès le début du projet, ainsi, ils se sentiront plus impliqués pour la suite.

E.2.3) Le niveau de maturité du Lean au sein du service

Afin de sonder et de mesurer le niveau de maturité du Lean au sein du service, j'ai discuté avec certains collaborateurs mais aussi et surtout des managers. J'ai par ailleurs, réussi à me procurer des archives des divers projets ainsi que de certains projets en cours.

Comme dit précédemment, j'ai pu remarquer que certains outils du Lean étaient déjà utilisés, mais non pas avec la bonne approche. Certains collaborateurs avaient globalement conscience de ce qu'est le Lean, et d'autres n'en avaient pas la moindre idée. J'ai donc dû adapter mon discours, en rentrant plus ou moins en profondeur, avec le type de collaborateurs que j'avais en face de moi lors de l'explication de la démarche.

Nous verrons aussi par la suite dans la partie « Improve » du DMAIC, comment et par quels moyens j'ai essayé de faire prendre conscience à tout le monde de ce qu'est le Lean management, afin de tenter de l'instaurer en tant que « culture » au sein du service.

Avec du recul, je pense qu'il aurait peut-être été bon de réaliser un sondage ou de mener une enquête auprès de tous les collaborateurs du service afin d'avoir des résultats réels et écrits.

E.2.4) Les différents MUDA (gaspillages) au sein du service

Dans cette phase du DMAIC, j'ai passé pas mal de temps sur le terrain à essayer d'analyser la mise en œuvre de différents processus afin de tenter de récolter des données, et notamment d'établir une liste des divers MUDA (gaspillages) présents.

Le Lean distingue huit catégories de gaspillages, pour lesquels j'ai associé à chacune d'entre elles, une ou plusieurs sources présentes au sein du service.

C'est aussi en discutant avec ma tutrice, et de par l'expérience des différents collaborateurs que j'ai l'habitude de côtoyer quotidiennement que j'ai pu créer la liste ci-dessous.

Cette liste me servira par la suite comme éléments d'analyse, ainsi que point de levier de diverses améliorations. Mais aussi et surtout afin de faire prendre conscience aux différentes personnes qu'un ensemble de choses pourraient être amélioré dans leurs quotidien, afin de leur faciliter les tâches et de leur faire gagner du temps.

Voici la liste que j'ai pu établir :

Catégorie de MUDA	Gaspillages présents au sein des divers processus du service client.
Surproduction	<ul style="list-style-type: none"> - Génération de documents inutiles - Trop d'informations en circulation
Rebut / Retouches	<ul style="list-style-type: none"> - Informations incomplètes - Oublis - Besoins d'éclaircissement sur l'informations reçues
Traitements inutiles	<ul style="list-style-type: none"> - Modes opératoires différents d'une personne à l'autre - Réunions inutiles
Transports	<ul style="list-style-type: none"> - Allers retours de mails
Mouvements	<ul style="list-style-type: none"> - Réunions multiples - Déplacement pour chercher de l'information
Attentes	<ul style="list-style-type: none"> - Attentes d'informations - Attente de validation - Attente de réponse
Stocks	<ul style="list-style-type: none"> - Attentes de saisies
Sous-utilisations des talents	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de formation

Figure 21 : Liste des gaspillages observés

Parmi cette liste, certains gaspillages sont présents dans tous les processus alors que nous en retrouvons d'autres que très rarement. Par exemple, le manque de formation se fait quand même plutôt rare, car généralement, les personnes mettent en œuvre le processus depuis un bon nombre d'années, et sont donc plutôt très bien formés. A contrario, les informations incomplètes, les échanges de mails inutiles ou encore les réunions multiples sont des sources de gaspillages très présentes, et ce, au niveau de tous les processus.

E.2.5) Déroulé global de la phase « Mesure »

Cette phase n'a pas été de tout repos. Elle s'est déroulée sur plusieurs semaines, et a nécessité pas mal d'analyses comportementales afin de récolter les données nécessaires pour passer à la phase suivante du DMAIC, à savoir la phase Analyse. Elle a principalement été composée de la cartographie des processus qui était un « sous-projet » du projet global, mais qui a été une étape très importante afin de continuer l'avancement, elle va me permettre par la suite de prioriser les différents processus à améliorer. Le Lean n'est pas très développé dans la pensée des différentes personnes, quoique certains collaborateurs

connaissent tout de même le principe global, mais ce n'est pas quelque chose qui est mise en œuvre dans le quotidien du service.

J'ai pu distinguer en allant sur le terrain, en discutant avec plusieurs personnes, et en participant à des réunions, les différentes sources de gaspillages présents au sein du service.

J'ai tout de même rencontré plusieurs difficultés. Le fait de ne traiter uniquement avec des flux d'informations a rendu la tâche plus compliquée que prévue, car il était impossible pour moi de prendre des mesures concrètes telles que de poser des temps réels sur les attentes, le lead time ...

Bien évidemment, j'ai fait part de tous ces résultats à ma tutrice afin que l'on soit toujours dans la même optique et la même direction, car nous verrons pas la suite que nous serons tous deux, très impliqués dans divers projets d'améliorations.

Ces avec ces différentes données que j'ai pu récolter, que je suis passé à la phase suivante du DMAIC, la phase : « Analyse ».

E.3) La phase « Analyse »

Cette phase est très fortement liée à la phase précédente. Il s'agit d'analyser les données récoltées lors de la phase de mesure. Elle est composée de plusieurs points :

- Identifier et comprendre les problématiques
- Identifier les potentielles solutions d'améliorations
- Préparer la phase de mise en œuvre « Improve »

E.3.1) La priorisation des processus

Toujours à la suite de l'atelier « Avoir les bons processus » de la feuille de route et dans la continuité de la cartographie des processus réalisée précédemment, j'ai proposé au groupe de réaliser une sorte d'AMDEC processus dans le but d'établir une notation de la criticité de chacun des processus, afin de pouvoir prioriser les différents processus à améliorer. Pour cela, j'ai tout d'abord commencé par expliquer mon idée à l'entière du groupe de travail, afin de leur faire comprendre ma vision pour la suite de l'atelier. Cette idée a été acceptée à l'unanimité.

Une fois que cette idée a été approuvée, nous avons établis ensemble les règles de notation.

Nous sommes donc partis sur les critères de notations suivants :

- R → Récurrence de mise en œuvre du processus
- G → Gravité (mesure l'impact sur le client en cas de défaillance dans le processus)
- E → Efficacité du processus

Pour chacun de ces critères j'ai établi des notations, ou plutôt des coefficients, qu'il faudra multiplier entre eux par la suite, ce qui nous donnera une notation finale sur le processus. Plus la note sera élevée, plus le processus sera à revoir en priorité.

Voici les critères de notations, ainsi que l'échelle de notation qui les composent :

1)	<u>Récurrence</u> de mise en œuvre du process → R		
	1 =	1 ≤ 11 fois par année	
	2 =	1 ≤ 4 fois par mois	
	3 =	1 ≤ 4 fois par semaine	
	4 =	1 fois par jour	
	5 =	Plusieurs fois par jour	

2)	<u>Gravité</u>	→	G
	1 =	Pas grave	
	2 =	Peu grave	
	3 =	Moyennement grave	
	4 =	Grave	
	5 =	Majeur	

3)	<u>Efficacité</u>	→	E
	1 =	Efficient & documenté	
	2 =	Efficient & pas documenté	
	3 =	Peu efficient & documenté	
	4 =	Pas efficient & documenté	
	5 =	Pas efficient & pas documenté	

C = R x G x E (avec C qui représente la criticité)

Pour obtenir la criticité, il nous suffit de multiplier ces trois coefficients entre eux, ce qui nous donnera une note comprise entre 1 et 125.

Nous avons ensuite classifié les processus en trois priorités différentes :

- Priorité 1 → Les processus compris entre [0% et 33.33%]
- Priorité 2 → Les processus compris entre [33.33% et 66.66%]
- Priorité 3 → Les processus compris entre [66.66% et 100%]

A la suite de quoi j'ai construit l'outil adapté pour tous les pôles. Afin de réaliser cette notation, nous avons décidé de garder les mêmes groupes que pour l'étape de cartographie des processus existants au seins des divers pôles.

Voici un exemple d'outil vierge que j'ai créé et diffusé à toutes les personnes :

Rappel : Voir la correspondance de l'échelle de notation sur la feuille "Explications"

	Réurrence (1 à 5)		Gravité (1 à 5)		Efficacité (1 à 5)		Criticité (1 à 125)
Mettre les tâches correspondantes au pôle		x		x		=	0
		x		x		=	0
		x		x		=	0
		x		x		=	0
		x		x		=	0
		x		x		=	0
		x		x		=	0
		x		x		=	0
		x		x		=	0
		x		x		=	0
		x		x		=	0
		x		x		=	0
		x		x		=	0
		x		x		=	0
		x		x		=	0
		x		x		=	0
		x		x		=	0
		x		x		=	0
		x		x		=	0
		x		x		=	0
		x		x		=	0
		x		x		=	0
		x		x		=	0
		x		x		=	0
		x		x		=	0

Figure 22 : Outil vierge de notation de criticité

Une fois l'outil créé, j'ai organisé une petite réunion de 30 minutes afin d'expliquer son fonctionnement à tout le groupe de travail, pour que tout soit au clair et qu'il n'y ai pas besoin d'échanger des informations ou de planifier des réunions inutiles pour des choses qui ont déjà été dites.

Les différents groupes sont alors parties à la récoltent des résultats.

En voici un exemple :

	Réurrence (1 à 5)	Gravité (1 à 5)	Efficacité (1 à 5)	Criticité (1 à 125)	Priorités
Gestion des commandes :					
5 Commandes internes	5 x	5 x	5 =	125	1
6 Pièces détachées	3 x	5 x	5 =	75	11
7 YEDI (NC ==> diffus)	x	x	=	0	20
Colibri webshop client :					
10 Creation compte	5 x	5 x	4 =	25	16
11 Modification compte	5 x	5 x	1 =	25	16
12 Gestion login / droits / suivi base clients (non fait manque de temps)	1 x	3 x	5 =	15	19
13 SAV et tests	2 x	4 x	5 =	40	13
Compte clients					
16 Ouverture	5 x	5 x	5 =	125	1
17 Paramétrage AR BL EDI Facture etc	5 x	5 x	5 =	125	1
18 Modification, hierarchie, champs additionnels, listing	5 x	5 x	5 =	125	1
19 Fermeture suivi base de données MAJ (gestion à revoir / manque de temps)	2 x	3 x	5 =	30	15
20 CST / CSR	2 x	3 x	3 =	18	18
21 Maintien jours fériés SAP	2 x	4 x	5 =	40	13
Gestion Data articles / stocks / références internes					
24 Changements statut référence? Lancement ref et fin de vie	5 x	5 x	5 =	125	1
25 Bascule carnet de commande / instruction commandes en cours et résas projets	5 x	5 x	5 =	125	1
26 Gestion crise, allocations, M2 etc	5 x	5 x	4 =	100	9
27 Suivis des stocks, ouverture fermetures ponctuelles	5 x	5 x	5 =	125	1
Carnet de commande					
30 Maitrise des lignes du carnet de commandes sujets transverses : colisage, statut référence interne, pièces SAV, fin de vie	5 x	4 x	5 =	100	9
EDI					
33 Paramétrages des comptes clients pour l'EDI, tests	2 x	5 x	5 =	50	12
34 Gestion des anomalies EDI	5 x	5 x	5 =	125	1
36			Minimum	0	
37			Maximum	125	

Figure 23 : Exemple de résultat de criticité et de priorisation des processus

Comme nous pouvons le voir ci-dessus, les priorités ont été établies automatiquement en fonction des notations attribuées dans chacune des cases correspondantes.

Ce travail a été réalisé pour chacun des pôles. C'est ensuite aux managers de chacun des pôles d'approuver les résultats obtenus et d'en tirer des conclusions, afin de dresser un « TOP PROCESS » à améliorer.

E.3.2) Top process identifiés

Suite à l'analyse réalisée ci-dessus, et avec l'aide et l'approbation des managers, nous avons dressé ce que l'on appelle un TOP PROCESS :

- Processus 1 : Références internes
- Processus 2 : Avoirs et ZVAB
- Processus 3 : Pièces détachées
- Processus 4 : Réservation project business
- Processus 5 : Arbitrage diffus VS projet
- Processus 6 : Frais de port – CST et CSR
- Processus 7 : Opérations commerciales
- Processus 8 : Business Partner

Le raisonnement est le suivant, une fois le processus amélioré, c'est le suivant avec la note de criticité la plus haute qui rentre dans le TOP. Je développerai plus tard la notion mise en place d'une démarche d'amélioration continue sur chacun des processus améliorés.

E.3.3) Attribution des participants aux différents projets

Une fois que nous avons identifié l'ensemble des processus prioritaires, il a fallu constituer des équipes projets pour chacun de ces processus, et ce, avec des membres de différents services. Ces équipes seront constituées d'un team leader, qui en général est le manager du pôle concerné au niveau du service client, d'un sponsor, qui endossera le rôle de pousser les idées d'amélioration auprès de la direction afin de les faire valider, ainsi que différents collaborateurs.

Voici comment nous avons procédé afin de centraliser toutes ces informations, et de les partager à toutes les parties concernées :

Metier	Manager	Participants	Process 1 - refs internes	Process 2 - Avoirs et Offres ZVAB	Process 3 - Pièces détachées	Process 4 - Resa Project Business	Process 5 - Arbitrage Diffus vs Projet	Process 7 - Frais de port	Process 8 - Business Partner	Process 9 - Opé Commerciales
LEADER			Marion WENGER	Karin VEILLARD	Amaury HUIN	Marion WENGER	Marion WENGER	Karin VEILLARD	Karin VEILLARD	Marion WENGER
SPONSOR			Sophie HAASSER	Patrice WIND	Sophie HAASSER	Daphna GOLDSTEIN	Daphna GOLDSTEIN	Corinne BARBARAS	ML CHEDRU	Mélanie BANNIER
Pricing	Philippe GUIRONNET	Nicolas SEGOND		X						
Pricing	Philippe GUIRONNET	Veronique TATO	X							
Pricing	Philippe GUIRONNET	Philippe GUIRONNET		X						
Performance Commerciale - Project business	Marie Laure CHEDRU	Mélanie LORETTE				X	X			X
Performance Commerciale - CRM	Marie Laure CHEDRU	Benjamin BOURGOIS							X	
Performance Commerciale -	Corinne BARBARAS	ML CHEDRU							X	
Marketing Produit	Lionel CHARLIER	Christelle BOOS	X							
Marketing Produit	Cyril ARTIS	Lionel CHARLIER			X					
Marketing Data	Cyril ARTIS	Etienne SCHEEG	X							
Marketing	Mélanie BANNIER	Julia WIND	X							
Marketing	Daphna GOLDSTEIN	Cyril ARTIS			X					
Controlling	Patrice WIND	Lise SAPIN		X						
Controlling	Patrice WIND	Ophélie MORGENTHALER						X		
Controlling	Patrice WIND	à nommer								X

Figure 24 : Listing des participants aux TOP process.

Une fois que la liste des participants a été établie, nous avons pu commencer l'amélioration des processus, que nous verrons dans la prochaine partie « Improve » du DMAIC de mon projet.

E.3.4) Les différentes pistes d'améliorations (générales)

J'ai par ailleurs aussi dressé une liste de potentielles idées d'amélioration que j'ai pu avoir au fur et à mesure des discussions et des diverses problématiques rencontrées.

- Mise en place d'un cahier des charges pour les demandes de créations de KPI
- Mise en place de l'outil TASKS pour le suivi des divers projets
- Mise en place de Key User pour l'amélioration continue
- Demande d'attribution de licence Microsoft Project afin d'avoir une meilleure planification
- Revu régulière des divers documents
- Formation / Informations des collaborateurs
- Amélioration des processus

C'est sur la base de cette liste que je guiderai les différentes actions à mettre en place par la suite.

E.3.5) Déroulé global de la phase « Analyse »

Cette phase d'analyse a été très importante pour la suite de mon projet, et notamment la définition des priorités d'amélioration des processus. Pour cela je me suis servi de la base d'une AMDEC processus. Elle nous a permis d'établir un « TOP PROCESS » qui est le point de départ de la construction de groupes de travail sur les divers projets de transformations cités ci-dessus. A l'aide des connaissances que j'ai acquises et des informations récoltées et analysées, j'ai pu dresser une liste de potentielles actions à mettre en œuvre afin d'implanter une démarche Lean et de tenter de la pérenniser. Durant cette phase j'ai préparé l'étape d'amélioration du DMAIC, qui consiste en la mise en place des différentes actions et potentielles solutions. C'est ainsi que je suis passé à la prochaine phase de mon DMAIC.

E.4) La phase « Improve »

Me voilà maintenant dans la phase de mise en place des améliorations du DMAIC. Je vais donc maintenant présenter concrètement les divers travaux de transformations que j'ai pu mener tout au long de l'année :

- Améliorations du processus « Business Partner »
- Mise en place d'une fiche projet pour la création de KPI
- Revue de documents
- Fournir un soutien à des collaborateurs sur d'autres projets d'améliorations
- Formation des collaborateurs à l'optique Lean management

E.4.1) L'amélioration du processus « Business Partner »

Le processus Business Partner est le processus de création du compte client, il démarre au moment où le client réalise sa demande d'ouverture de compte, et se termine au moment où le client peut passer sa première commande. Afin de mener ce projet j'ai décidé de déployer la méthodologie du PDCA (Planifier, Déployer, Contrôler, Agir), car le processus étant déjà existant, je suis dans une situation d'amélioration par percée et non par rupture.

L'objectif central de l'atelier est le suivant : « Accélérer et fluidifier la création des comptes clients ».

Voici le PDCA que j'ai mis en place avec les différents éléments attribués dans chacune des phases :

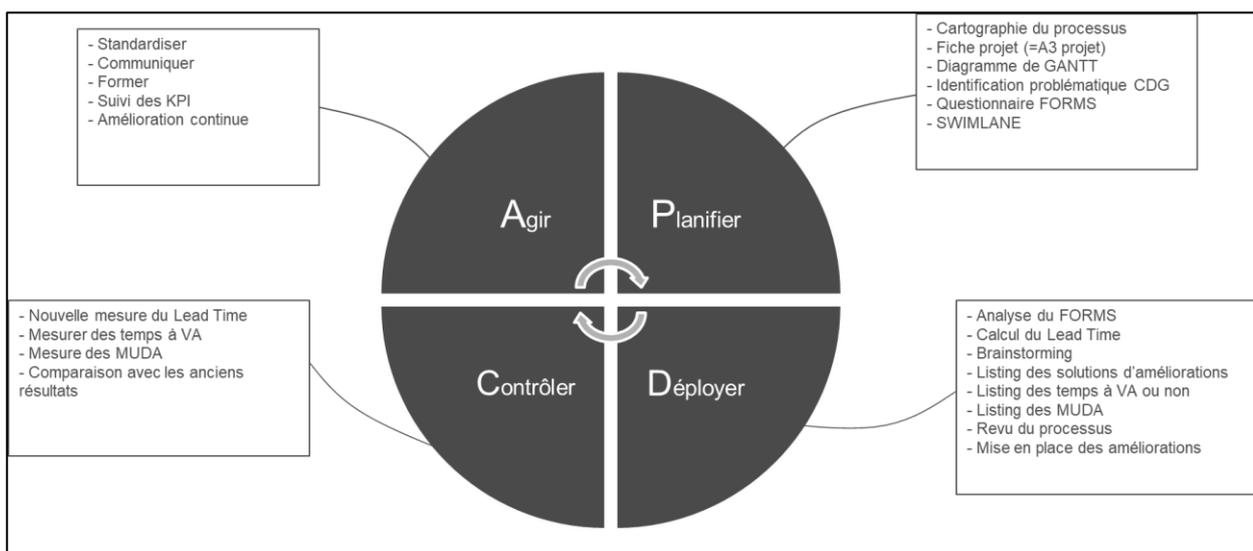


Figure 25 : PDCA mis en place pour l'amélioration du processus des Business Partner

Après avoir identifié ce processus comment étant prioritaire, puis après lui avoir attribué une équipe projet constituée de ma tutrice Karin VEILLARD en tant que team leader, de Marie-Laure CHEDRU en tant que sponsor, et de huit autres collaborateurs, j'ai, avec l'aide de ma tutrice approfondie le sujet en commençant à déployer le PDCA par la phase de planification.

La phase PLANIFIER :

E.4.1.1) La fiche projet

Nous avons tout d'abord commencé par établir une fiche projet, dans le même style qu'un A3 projet, mais dynamique. C'est-à-dire que nous la mettons à jour après chaque atelier en groupe. Cela nous permet de montrer l'avancement à l'entièreté du groupe, mais aussi à la direction, ainsi que de suivre les prochaines étapes.

Voici la fiche projet que nous avons établi, et à jour depuis notre dernière réunion :

Contexte & raisons pour actions (le pourquoi)	Objectifs	Etapas																																																																				
<p>Une demande de création de compte clients peut prendre plusieurs jours voir plusieurs semaines du fait de la lourdeur du process, du nombre d'intervenants et de la complexité du paramétrage des comptes dans SAP</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sujet source de tensions entre équipes et risque de perdre un client ▪ Nouvel environnement BP ▪ Pas de RACI entre commerce, service client et service risque clients. <p>→ Accélérer et fluidifier la création des BP (sur la globalité du processus)</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Poser les flux exacts afin de les améliorer > Diminution LEAD TIME du process global > Diminuer les échanges de mails en mettant en place des outils plus performants > Fluidifier les échanges entre les différents services > Clarifier les rôles et responsabilités de chaque acteur du process > Mise sous contrôle du process une fois amélioré (standardiser, documenter) > Base documentaire solide et représentative 	<table border="1"> <tr> <td>Réunion de lancement, expressions des besoins, et définition des objectifs</td> <td>Prio1</td> <td>Groupe complet</td> <td>10/06/24</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Etat des lieux</td> <td></td> <td>Equipe restreinte</td> <td>En cours</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Clarifier rôles et responsabilité de chaque partie prenante</td> <td></td> <td>Groupe complet</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Amélioration du processus et arbitrage</td> <td></td> <td>Groupe complet</td> <td>12/07/24</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Contrôle</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Rédaction modes opératoires et paramétrages des données, formation</td> <td></td> <td>Equipe restreinte</td> <td>En cours</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Développement outils</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Clôture / Point d'étape</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Suivi</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>						Réunion de lancement, expressions des besoins, et définition des objectifs	Prio1	Groupe complet	10/06/24				Etat des lieux		Equipe restreinte	En cours				Clarifier rôles et responsabilité de chaque partie prenante		Groupe complet					Amélioration du processus et arbitrage		Groupe complet	12/07/24				Contrôle							Rédaction modes opératoires et paramétrages des données, formation		Equipe restreinte	En cours				Développement outils							Clôture / Point d'étape							Suivi						
Réunion de lancement, expressions des besoins, et définition des objectifs	Prio1	Groupe complet	10/06/24																																																																			
Etat des lieux		Equipe restreinte	En cours																																																																			
Clarifier rôles et responsabilité de chaque partie prenante		Groupe complet																																																																				
Amélioration du processus et arbitrage		Groupe complet	12/07/24																																																																			
Contrôle																																																																						
Rédaction modes opératoires et paramétrages des données, formation		Equipe restreinte	En cours																																																																			
Développement outils																																																																						
Clôture / Point d'étape																																																																						
Suivi																																																																						
<p>Périmètre, contraintes, dépendances</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Axe majeur à travailler ⇒ Process transverse Interdépendance outil avec le CRM 	<p>Indicateurs de succès</p> <ul style="list-style-type: none"> > Service Level Agreement partagé > Diminution des étapes qui n'apportent pas de valeur ajoutée au client > Gain de compétences > Base de données BP à jour 	<table border="1"> <thead> <tr> <th>KPI</th> <th>Avant</th> <th>M</th> <th>M+1</th> <th>M+2</th> <th>Objectif</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>						KPI	Avant	M	M+1	M+2	Objectif																																																									
KPI	Avant	M	M+1	M+2	Objectif																																																																	
<p>Ressources & Investissements</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Chaque service doit être audité (Process Owner / spécialistes connus) 	<p>Membres de l'équipe</p> <p>Leader : Karin Veillard</p> <p>Membre d'équipes : Marie Laure Chedru, Benjamin Bourgois, Antoine Scherer, Valérie Meunier, Séverine Buatois, Lucas Forrier, Elisabeth Konalian, Vincent Schmidt, Corinne Lemarchand, Valérie De Bue</p> <p>Sponsor : Marie Laure Chedru</p>																																																																					
<p>Deadline</p>	<table border="1"> <tr> <th>Statut</th> <th>Tendance vs. préc.</th> </tr> <tr> <td></td> <td></td> </tr> </table>	Statut	Tendance vs. préc.																																																																			
Statut	Tendance vs. préc.																																																																					

Figure 26 : Fiche projet Business Partner

Le contexte est le suivant : Une demande de création de compte de la part d'un client peut prendre plusieurs jours voire plusieurs semaines du fait de la lourdeur du processus, du nombre d'intervenants et de la complexité du paramétrage des comptes dans SAP. De plus, c'est un sujet qui est source de tensions entre les équipes, et pour lequel il n'existe aucune définition des rôles des acteurs.

Les objectifs sont les suivants :

- Poser les flux exacts afin de les améliorer
- Diminution du LEAD TIME du process global
- Diminuer les échanges de mails en mettant en place des outils plus performants
- Fluidifier les échanges entre les différents services
- Clarifier les rôles et responsabilités de chaque acteur du process
- Mise sous contrôle du process une fois amélioré (standardiser, documenter)
- Avoir une base documentaire solide et représentative

Dans cette fiche projet, nous avons planifié les grandes étapes, à commencer par la réunion de lancement, en passant par la phase d'amélioration et en terminant par la clôture du projet et la mise sous contrôle.

E.4.1.2) Planification temporelle

Afin de poser un cadre temporel sur l'amélioration de ce processus, j'ai utilisé l'outil Microsoft Project, pour lequel j'avais auparavant fait une demande de licence. Cela m'a permis de partager avec les personnes concernées les différentes étapes, de les dater, et ainsi de réaliser automatiquement un diagramme de GANTT.

Nom	Coup d'œil	Numéro hiérarchique	Début	% achevé
1 Réunion de lancement, expression des besoins et définitions des objectifs	✓	1	10/6/2024	100%
2 Création de la fiche projet (groupe de travail)	✓	1.1	10/6/2024	100%
3 Création SWIMLANE et mesure du LEAD-TIME	✓	1.2	10/6/2024	100%
4 Etat des lieux	✓	2	11/6/2024	100%
5 Mise à plat des étapes de la création d'un compte SAP	✓	2.1	11/6/2024	100%
6 Listing des tâches annexes	✓	2.2	11/6/2024	100%
7 Compréhension des DMS	✓	2.3	11/6/2024	100%

Figure 27 : Exemple de planification des tâches sur Microsoft Project

Cet outil est très pratique, nous pouvons le personnaliser à notre guise, diffuser de l'information très facilement. Il est très utile dans la gestion efficace d'un projet.

Après avoir rentré toutes les informations nécessaires, un diagramme de GANTT est automatiquement créé par l'outil.

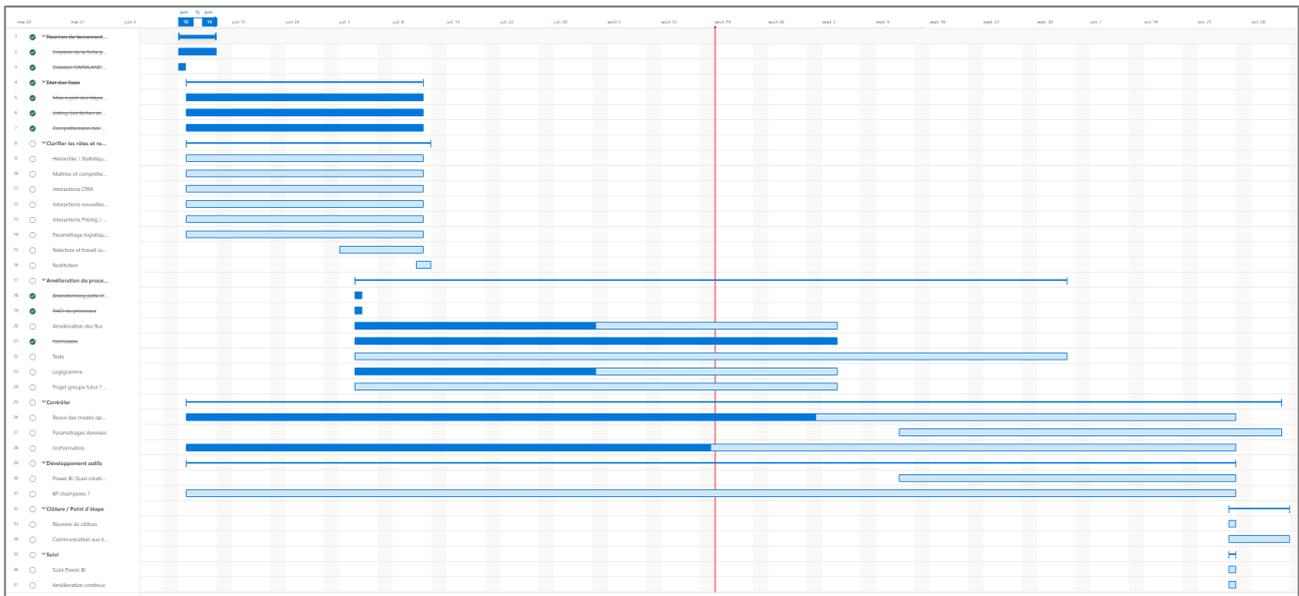


Figure 28 : Diagramme de GANTT Business Partner

Le projet d'amélioration des Business Partner a commencé au début du mois de juin, et est censé se terminer au début du mois d'octobre.

A ce stade, je suis confiant en affirmant que le projet ne se terminera pas avant la fin d'année, car du retard a été causé par les vacances d'été et le manque de temps de certaines personnes afin de continuer le projet sur la lancée prévisionnelle.

E.4.1.3) Cartographie des modes opératoires

Après avoir procédé à la contextualisation et à la planification temporelle, à l'aide des collaborateurs concernés, j'ai établi une cartographie des modes opératoires existants, en les passant en revue. Cela me permettra par la suite de plus facilement identifier les points bloquants et donc d'établir des actions à mener.

	transaction	Afficher dans rôle	En-tête	onglet ou autres
3				
4	ZVKV (DMS 067597)			
5	1 - Vérification			
6				
7	2 - Création du BP "général" commun avec lboco ou autres filiales	BP (DMS076338) Partenaires (généralités) --> DMS076341 pour un compte client qui bascule de F! Ou pour la transformation d'un compte installateur	Organisation	Champs regroupement onglet adresse onglet identification
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14	3 - Données domaine FRO5	BP FLCU01SD ZSHP01	données générales ADV	onglet données générales onglet ordres onglet expédition onglet factures
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24	4 - Paramétrages : Transport et J liv Type de partenaire client statistique textes et warning EDI echange Seeburger data complémentair	BP FLCU01SD	données générales ADV ADV	onglet client points déchargements onglet Hager ADD Data onglet rôle partenaire onglet statut onglet client textes onglet hager add data sales area onglet hager mail recipients onglet données supplémentaires
25				
26				
27				
28				
29				
30				
31				
32				
33				
34				
35				
36				
37				
38				
39				
40	5 - Données contact réceptionnaire pour transmissions en EDI à CHY (contact livré, hoaires, prise de rendez vous, spec livraison	BP FLCU01SD Partenaire Général	données générales Personne Relations	onglet synthèse adresse onglet adresse onglet identification Onglet synthèse Onglet Données générales
41				
42				
43				
44				
45				
46				
47				
48				
49				
50				
51				
52				
53				

Figure 29 : Exemple de cartographie des modes opératoires que l'on retrouve au sein du processus Business Partner

E.4.1.4) Le logigramme du processus

J'ai ensuite pris contact avec l'ensemble des parties prenantes au projet afin de réaliser le logigramme représentatif du processus. Cela me permettra par la suite d'identifier plus facilement les potentielles idées d'amélioration, ainsi que de les placer sur une représentation visuelle. Ce sera alors plus simple pour l'ensemble du groupe d'avoir une visualisation globale du processus et cela permettra aussi à tout le monde de réagir et de proposer des idées intéressantes plus facilement.

De plus, je m'en servirai plus tard dans l'étape « Déployer » comme base afin de réaliser le calcul du Lean Time global du processus.

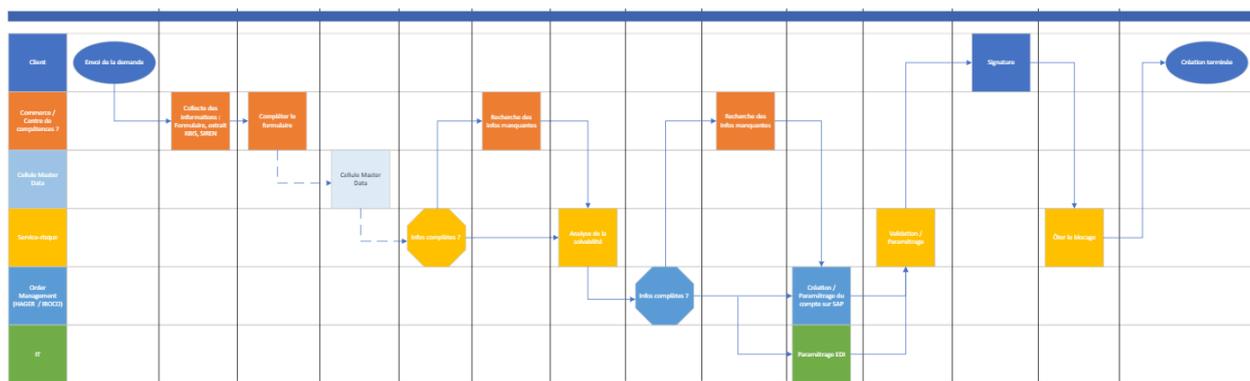


Figure 30 : Logigramme Business Partner

Comme nous pouvons le voir ci-dessus, quatre services différents ainsi que le client final, sont parties prenantes au processus, nous retrouvons :

- Le commerce
- Le service risque
- L'Order Management (anciennement administration des ventes)
- L'IT

Nous pouvons apercevoir un service nommé « Cellule Master data » qui est une partie prenante à intégrer très prochainement dans le processus, mais qui pour le moment, n'intervient pas directement. C'est pour cette raison que j'ai préféré l'intégrer au logigramme de base afin de montrer à quel niveau la cellule va intervenir, afin que tous les collaborateurs aient le même niveau d'informations.

Grâce à ce logigramme, nous pouvons directement remarquer que l'étape de vérification des doublons de comptes clients n'intervient qu'à la dixième étape du processus. Cela peut poser problème, dans le sens où on prend un risque de commencer un processus qui peut mettre plusieurs jours, plusieurs semaines pour se rendre compte beaucoup trop tard que le compte est déjà existant dans la base donnée.

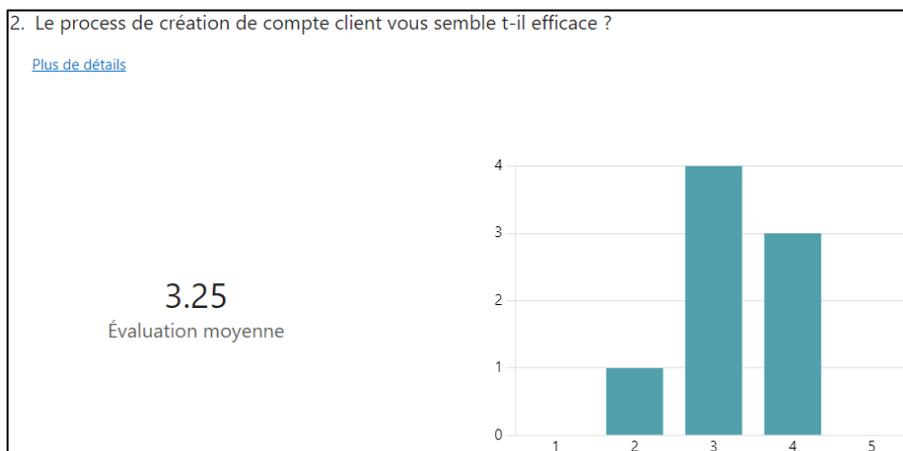
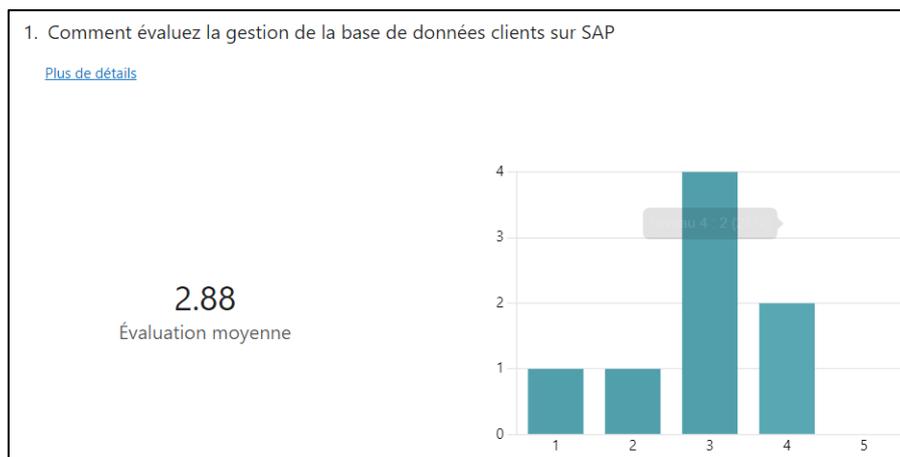
E.4.1.5) Le questionnaire Forms

Afin de sonder plus en profondeur le niveau de connaissance des collaborateurs qui font partie du groupe de travail, ainsi que dans un but d'alignement des idées, nous avons créé un questionnaire Forms avec ma tutrice, que nous avons envoyé à toutes les parties prenantes au processus.

Le but était de voir à quel point les personnes sont informées de l'importance du processus, et de leur faire prendre conscience que leur implication est primordiale afin de procéder à la bonne conduite de l'atelier et donc à l'amélioration du processus.

C'est à la suite de l'obtention des résultats à ce sondage, qu'avec ma tutrice nous avons réalisé le premier atelier « KICK OFF », afin de leur présenter plus concrètement le projet avec les éléments que nous venons de voir.

Voici à quoi correspond le questionnaire Forms que nous avons créé :



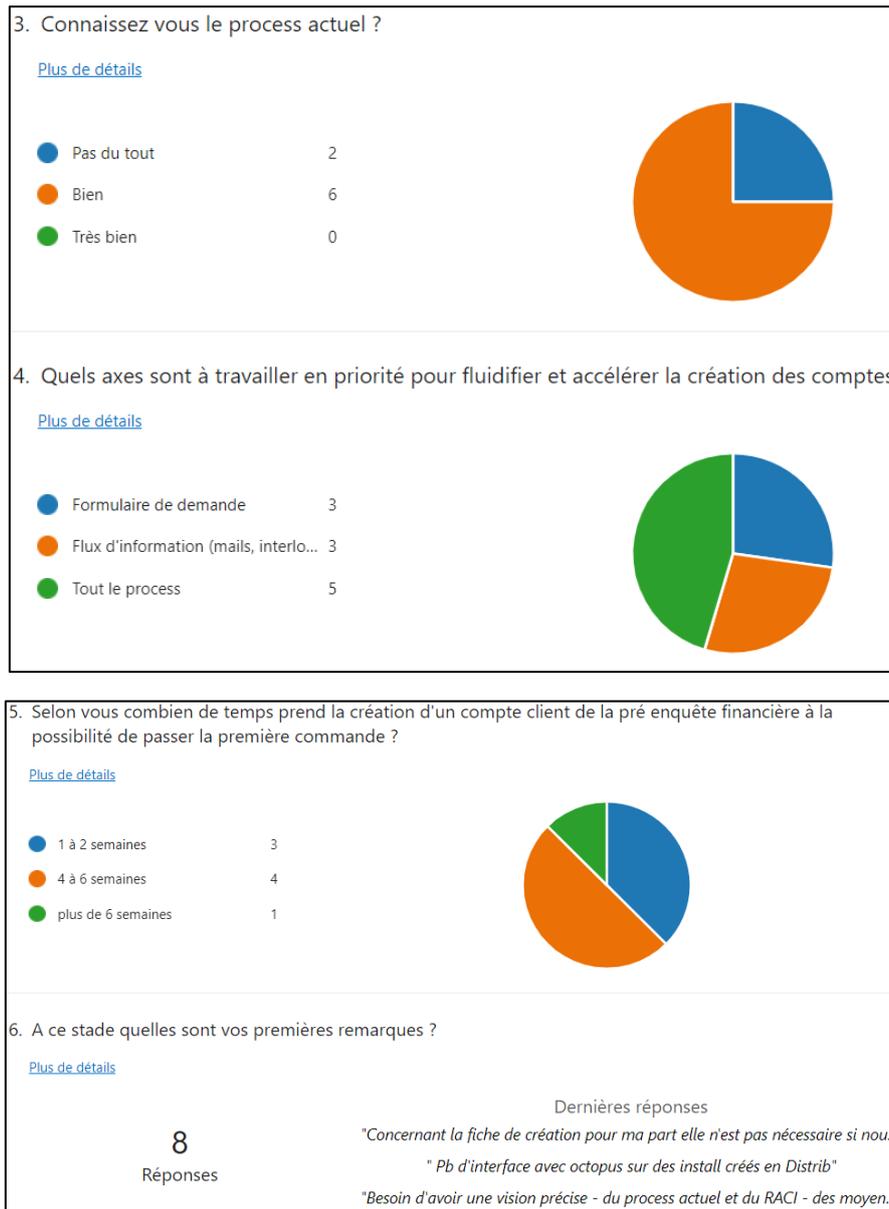


Figure 31 : Questions et résultats de l'enquête FORMS

Les résultats de l'enquête sont les suivants :

On peut remarquer que les collaborateurs n'ont pas une parfaite connaissance du processus dans sa globalité mais uniquement des parties qu'ils traitent. Ce qui peut poser problème pour les échanges d'information ainsi que la réponse à diverses problématiques.

A ce stade, la majorité des personnes pensent que c'est le processus en entier qui est à revoir, et quasiment tout le monde est d'accord sur les délais.

E.4.1.6) Le problème global

A ce niveau-là, la conclusion que j'ai pu en tirer est la suivante : la création d'un compte client met beaucoup trop de temps entre le moment où le client réalise sa demande, et le moment où le client peut passer sa première commande. Cela induit donc plusieurs conséquences telles que :

- Un manque à gagner pour l'entreprise car durant ce laps de temps le client ne peut pas commander.
- Une baisse de la satisfaction client car le client a éventuellement besoin de matériel rapidement et ne peut être servi.

C'est un processus non maîtrisé, plutôt méconnu des collaborateurs et qui était jusque-là bien trop sous-estimé par la société, alors qu'il est crucial, car sans une création de compte client fluide, l'entreprise ne peut générer de résultat.

Il est donc primordial de retravailler ce processus et de l'améliorer afin de réduire le lead time et d'augmenter la valeur ajoutée pour le client final.

E.4.1.7) Le KICK OFF

Une fois que j'ai présenté les différents travaux et outils à ma tutrice, nous avons décidé d'organiser une « réunion de lancement » avec le groupe de travail entier afin de leur présenter l'entièreté du projet. Cette réunion aura permis plusieurs choses :

- Faire le point sur la situation actuelle avec toutes les parties prenantes (chose qui n'a jamais été faite auparavant)
- Leur expliquer pourquoi nous avons lancé cette démarche d'amélioration et en quoi elle leur sera bénéfique
- Leur montrer notre avancement sur le recensement des divers modes opératoires
- Leur prouver notre engagement et notre envie d'aller de l'avant.

À l'issue de cette réunion, les parties prenantes étant au courant des objectifs du projet ainsi que du déroulement global, nous avons fixé une date pour une deuxième réunion afin d'échanger plus en détails sur les problématiques, besoins et idées d'améliorations générales de chacun des collaborateurs.

Les personnes réticentes à ce projet individuellement, ce sont montrer beaucoup plus impliqué une fois que nous leur avons présenté l'ensemble des informations décrites ci-dessus. De plus, elles ont pu remarquer l'engagement de la direction, ce qui je pense leur à déclencher un certain sentiment d'importance et donc une plus grande implication à venir.

En conclusion de cette phase de planification, je peux dire que j'ai récolté un certain nombre de données qui m'ont paru suffisantes afin de lancer les ateliers d'améliorations et de commencer à déployer les diverses solutions. Non sans peine, car à plusieurs reprises j'ai été confronté à plusieurs points bloquants, notamment au niveau des collaborateurs du service risque pour qui, j'ai ressenti une réelle réticence au changement, malgré le fait que je pensais avoir été assez clair en leur expliquant individuellement les enjeux du projet. Cela m'aura fait perdre un certain temps car j'ai difficilement trouvé les informations que je voulais. Il aura finalement fallu attendre la réunion de lancement (ce qui peut paraître au premier abord normal), afin de les sentir beaucoup plus impliqués. De plus, le manque de temps des collaborateurs s'est fait ressentir, trouver un moment où toutes les parties prenantes aux projets sont disponibles en même temps afin d'organiser une réunion de groupe est très difficile.

La phase DEPLOYER :

Lors de cette phase, j'ai réalisé des analyses approfondies des données collectées précédemment.

E.4.1.8) Le Lead Time

Afin de poser une durée réelle du processus entre son début et sa fin, il a fallu que je calcule le lead time. Pour cela, j'ai pris contact avec tous les acteurs individuellement afin de développer ce point. Ce n'a pas été chose simple, car poser un temps sur des étapes d'un tel processus s'est avéré plutôt compliqué. Le fait de traité uniquement avec des flux d'informations pour lesquels la durée est d'une grande variabilité, a causé le doute chez bon nombre de collaborateurs. Il a donc fallu que nous arrivions à poser un temps moyen sur chacune des étapes.

Les résultats sont les suivant :

Service	Lead Time par service
Commerce	11 jours
Service risque	6 jours
Order Management	3 jours
TOTAL	20 jours ouvrées

Figure 32 : Mesure du Lead Time par service

En discutant avec les différentes personnes, j'ai pu remarquer plusieurs choses :

- Les priorités d'ouverture de comptes jouent un rôle énorme sur la durée totale du processus, seulement, les services entre eux ne donnent pas toujours les mêmes priorités.
- Les délais sont extrêmement variable, dû à plusieurs facteurs (la rapidité de prise en compte de la demande, la rapidité de traitement)
- Ce ne sont pas les étapes opérationnelles qui prennent le plus de temps mais tous les temps d'attente entre ces étapes.

Par la suite, nous nous sommes fixés comme objectif d'atteindre un Lead Time cible de maximum 2 semaines, à savoir de le réduire moitié le Lead Time actuel moyen.

Lors de cette étape, j'ai ressenti une réelle difficulté à mesurer ces temps. Le fait de ne pas avoir d'instrument de mesure réel en raison de l'intangibilité des flux, a sincèrement compliqué les choses, le tout lié à la réticence de certains collaborateurs à vouloir donner des temps, qui peut provenir du fait qu'ils n'aient pas envie de se faire juger, et que les autres croient que c'est uniquement à cause d'eux que le processus ne fonctionne pas au mieux.

E.4.1.9) L'analyse des gaspillages

Afin de mieux comprendre la répartition des tâches à valeur ajoutée et des tâches à non-valeur ajoutée au sein du processus, j'ai demandé aux parties prenantes de compléter un tableau. Ce tableau est composé de la date à laquelle la tâche a été réalisée, de la durée de la tâche, de sa nature ainsi que de sa catégorie d'actions.

Cela m'a par la suite permis de réaliser des analyses plus approfondies sur la répartition des gaspillages au sein du processus, ainsi que sur la valeur ajoutée ou non.

J'ai pu récolter des informations sur une période de quatre mois, ce qui m'a paru suffisant afin de procéder aux analyses, et obtenir des résultats plutôt fiables.

Pour mieux comprendre le raisonnement, voici un exemple d'une partie du tableau :

	A	B	C	D
1	DATE	DUREE	ACTION	catégorie action
17	12/02/2024	30 minutes	modification message EDI	Paramétrages EDI, mails
18	12/02/2024	120 minutes	formation création compte client	Formation - réunion amélioration - support
19	13/02/2024	10 minutes	modification horaire livraison	Modification de compte
20	13/02/2024	105 minutes	point boîte mail compte client SB+SB	Formation - réunion amélioration - support
21	14/02/2024	5 minutes	déblocage compte témoin suppression	Modification de compte
22	14/02/2024	60 minutes	point boîte mail compte client	Formation - réunion amélioration - support
23	14/02/2024	45 minutes	vérification compte hiérarchique	Maintien base de données
24	15/02/2024	210 minutes	création compte client SB+CL	Création de compte
25	15/02/2024	20 minutes	modification CST	CST CSR
26	19/02/2024	120 minutes	création compte client	Création de compte
27	19/02/2024	20 minutes	modification CST	CST CSR
28	19/02/2024	30 minutes	modification noms	Modification de compte
29	19/02/2024	30 minutes	modification groupe vendeur	Modification de compte
30	19/02/2024	15 minutes	modification hiérarchie	Maintien base de données
31	20/02/2024	5 minutes	déblocage compte témoin suppression	Modification de compte
32	20/02/2024	10 minutes	modification adresse	Modification de compte
33	20/02/2024	150 minutes	point boîte mail compte client SB+SB	Formation - réunion amélioration - support
34	21/02/2024	15 minutes	création nœud hiérarchique Aurelec + B2A	Maintien base de données
35	21/02/2024	15 minutes	recherche suite problème adresse Dom Tom	« MUDA » mails, appels, recherche d'infos
36	21/02/2024	30 minutes	création compte réceptionnaire	Création de compte
37	21/02/2024	5 minutes	mail suite demande information compte	« MUDA » mails, appels, recherche d'infos
38	22/02/2024	90 minutes	Point Compte client Tiffany+Karin +Séverine+Céline	Formation - réunion amélioration - support
39	22/02/2024	60 minutes	point installateur Tiffany +Céline+ Séverine	Formation - réunion amélioration - support
40	22/02/2024	5 minutes	mail demande information complémentaire modification hiérarchie	« MUDA » mails, appels, recherche d'infos
41	23/02/2024	5 minutes	mail crédits clients pour déblocage compte	« MUDA » mails, appels, recherche d'infos
42	23/02/2024	60 minutes	modification hiérarchie Rexel	Maintien base de données
43	23/02/2024	5 minutes	modifications hiérarchie CCL	Maintien base de données
44	23/02/2024	45 minutes	modifications hiérarchie CCL	Maintien base de données
45	23/02/2024	10 minutes	modifications mail AR	Modification de compte
46	23/02/2024	30 minutes	modifications groupe vendeurs plusieurs comptes	Modification de compte
47	27/02/2024	60 minutes	Présentation fiche création comptes clients à David Racinet	Formation - réunion amélioration - support
48	04/03/2024	45 minutes	point compte client Karin +Séverine+Céline	Formation - réunion amélioration - support
49	04/03/2024	10 minutes	vérification suite soucis AR	Modification de compte
50	05/03/2024	5 minutes	modification compte Legallais	Paramétrages EDI, mails
51	05/03/2024	5 minutes	mail suite demande modification facturation	« MUDA » mails, appels, recherche d'infos
52	05/03/2024	5 minutes	mail demande information complémentaire problème livraison	« MUDA » mails, appels, recherche d'infos
53	05/03/2024	5 minutes	mail demande information complémentaire modification livraison	« MUDA » mails, appels, recherche d'infos
54	05/03/2024	30 minutes	Point ouverture compte Projet SB+SB+AL	Formation - réunion amélioration - support
55	06/03/2024	5 minutes	modification compte Legallais	Paramétrages EDI, mails
56	06/03/2024	120 minutes	réunion ouverture compte projet SB+SB+Johan Michel	Formation - réunion amélioration - support
57	07/03/2024	5 minutes	modification groupe vendeur	Modification de compte

Figure 33 : Tableau de répartition des tâches

Voici le résultat des différentes analyses que j'ai menées :

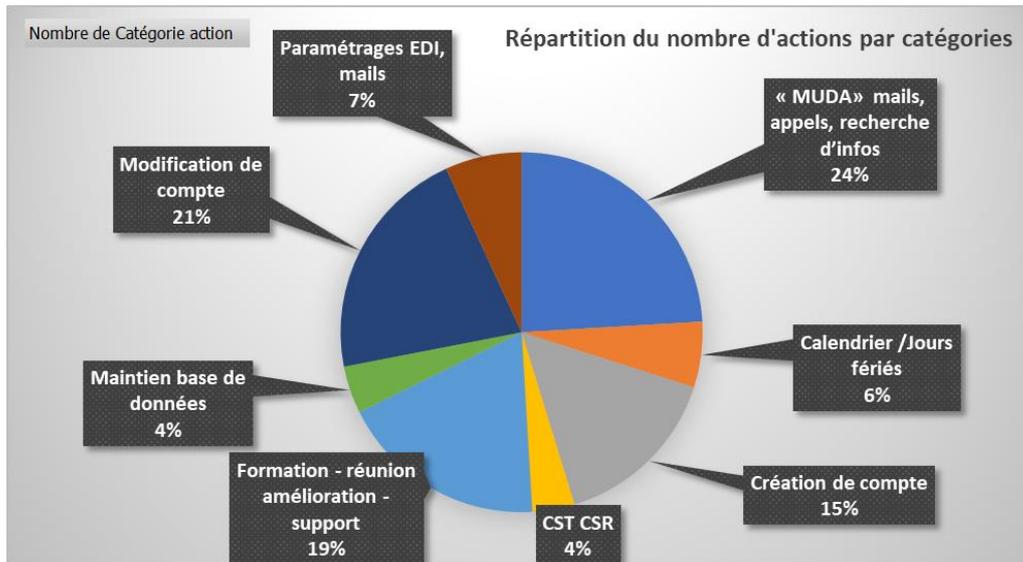


Figure 34 : Répartition du nombre d'actions par catégories

Somme des durées de VA / NVA pour chaque mois			
Somme de DUREE	Étiquettes de colonnes		
Étiquettes de ligne	NVA	VA	Total général
janv	360		360
févr	1005	935	1940
mars	681	683	1364
avr	845	1351	2196
Total général	2891	2969	5860

Figure 35 : Somme des durées à VA et NVA pour chaque mois

Nous pouvons constater plusieurs choses :

- Quasiment un quart du nombre d'actions réalisées durant le processus sont des gaspillages
- La valeur ajoutée et la non-valeur ajoutée générée durant le processus sont quasiment égales

Cette analyse va donc surtout nous guider afin de mettre en place les outils nécessaires pour réduire le nombre de gaspillages. Nous développerons ce point plus tard dans le listing des solutions possibles.

E.4.1.10) Brainstorming

Lors de la deuxième réunion en groupe, nous avons décidé de la consacrer à un brainstorming afin de mettre en avant les différentes problématiques, les différents besoins et idées d'amélioration de chaque personne. Pour cela nous avons utilisé un outil interactif qui se nomme WHITEBOARD, qui permet à chacun de coller des post-it et de les catégoriser sur un horizon temporel comme suit : court terme, moyen terme, long terme. Cela a permis à tous les collaborateurs de s'exprimer librement et de fournir des critiques et des idées constructives.

C'était une étape essentielle dans ce projet, car comme nous avons pu le voir dans la partie recherche académique, ce sont les collaborateurs qui mettent en œuvre le processus quotidiennement qui sont le mieux placé pour fournir les informations concernant les inefficacités du processus ainsi que les potentielles solutions pour y répondre.

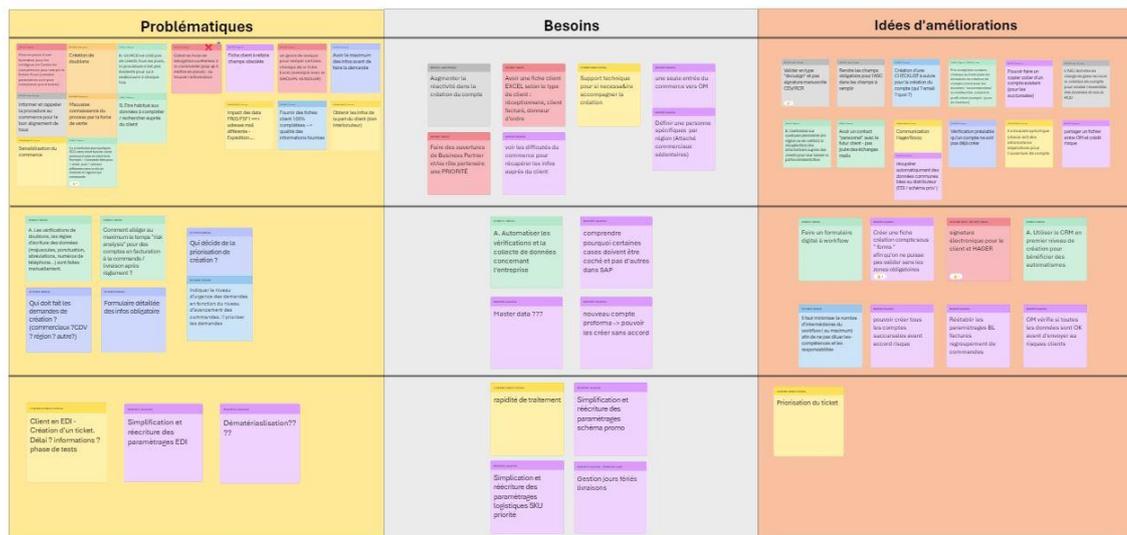


Figure 36 : Brainstorming sur l'outil WHITEBOARD

Les principales problématiques qui se dégagent suite à ce brainstorming sont les suivantes : une mauvaise connaissance du processus global par l'ensemble des personnes, la qualité des informations est insuffisante, certains flux ne sont pas dans le bon ordre, pas de support technique pour le paramétrage dans SAP, la création de doublon intervient tard dans le processus.

Afin de tenter de répondre à ces problématiques, nous avons donc dressé une liste de potentielles solutions telles que la révision du formulaire de demande afin qu'il n'y ai plus d'oublis dans les documents à fournir, établir une liste de contrôle partagée et dynamique

afin de suivre l'avancement du processus, un fichier d'échanges entre l'order management et le service risque, la revue de certains modes opératoire, un rappel aux équipes des bonnes pratiques, la formation des interlocuteurs, une centralisation des activités, un interlocuteur unique pour le client, une automatisation ou une aide à la création dans SAP, etc...

A la suite de quoi, nous avons catégorisé ces idées d'amélioration puis les avons pondérées en fonction de leur horizon temporel et de leur faisabilité.

		Horizon	Faisabilité	Pondération
Liste de contrôle		6	6	36
Révision du formulaire	A Outils	6	6	36
Protocole de vérif de la base avant création		6	6	36
Fichier d'échange avec service risques		6	6	36
Nouveau flux process master data	B Process	6	3	18
Revue du mode opératoire		3	6	18
Rappel aux équipes process et bonnes pratiques	C Process	3	6	18
Priorisation de création / identification type de compte		3	6	18
Key User		3	6	18
Identification et formation des interlocuteurs	D Formation	3	3	9
Pilotage paramétrage EDI / Dématérialisation	E - Paramétrage	3	1	3
Process de gestion jours fériés et jours de livraison		3	1	3
Révision du process		1	3	3
Centralisation activité BP, interlocuteur unique pour client et/ou le commerce	F - Pilotage	1	3	3
Fluidifier et homogénéiser les process hager Iboco : top mensuel échange / même process		1	3	3
Automatisation ou aide à la création du BP	G - Développement	1	1	1
Valider document création de compte en numérique type docuSign		1	1	1

Figure 37 : Pondération des idées d'améliorations

Plusieurs catégories principales en sont ressorties, que nous avons classées par ordre décroissant :

- Mise en place d'outil
- Révision du processus
- Formation du personnel
- Meilleur paramétrage informatique
- Meilleur pilotage
- Développement informatique pour automatisation

J'ai ensuite procédé à la mise en place d'une représentation visuelle à l'aide d'un graphique. Plus la catégorie est éloignée de l'ordonnée à l'origine, plus l'amélioration est facile à mettre en place et dans un horizon de court terme, et inversement.

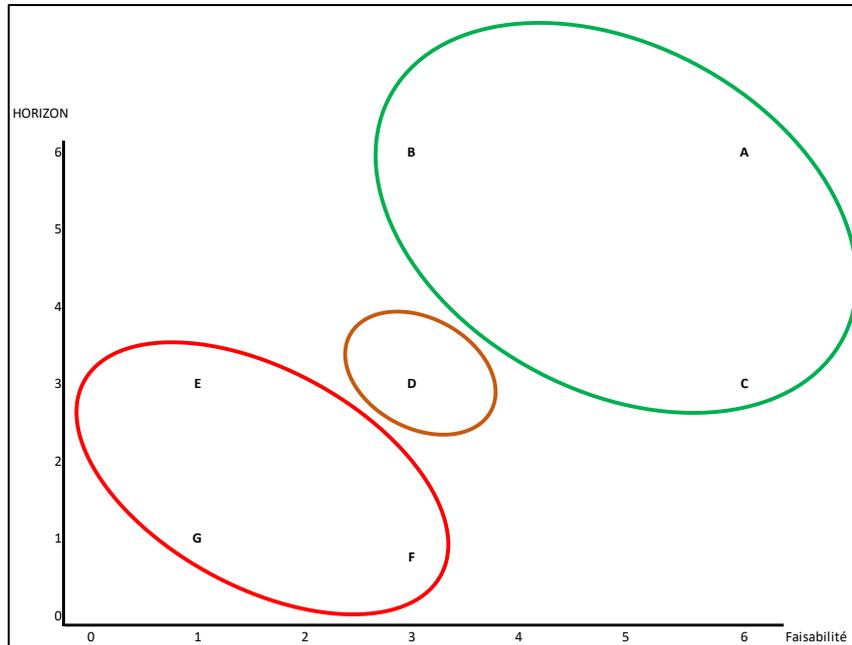


Figure 38 : Graphique des idées d'améliorations

E.4.1.11) Le logigramme cible

J'ai ensuite réalisé le logigramme cible, qui nous permettra d'avoir une meilleure visualisation et une meilleure compréhension du processus visé, ainsi que d'identifier les étapes clés du processus finale.

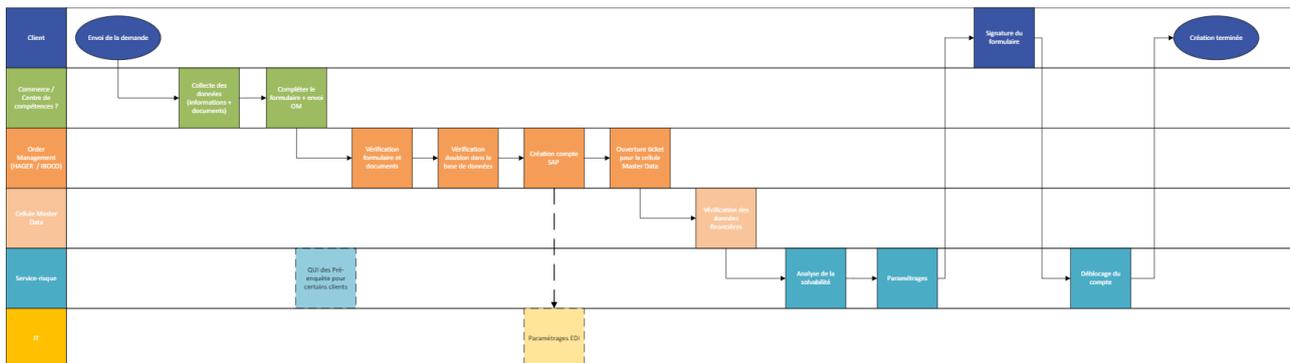


Figure 39 : Logigramme cible

Nous pouvons remarquer que les flux sont beaucoup plus fluides et suivent un ordre logique, sans croisement ou retour en arrière.

De plus, nous avons intégré au processus la nouvelle cellule master data qui prendra forme en septembre afin de tout de suite prévoir les potentiels blocages qui pourraient être liés à ce point.

La vérification des doublons a été placée au début du processus, cela permettra donc de réaliser cette étape directement, et non pas d'avancer dans les étapes et de se rendre compte trop tard que le compte que l'on est en train de créer existe déjà dans la base de données, et donc d'avoir fourni un travail inutile et donc engendrer une perte de temps.

E.4.1.12) Plan d'actions et mise en place des améliorations

Une fois ce travail d'analyse terminé, nous avons présenté les différents résultats auxquelles nous avons abouti au sponsor afin qu'il les valide et qu'il nous donne son accord, pour que l'on puisse commencer l'étape de mise en place des solutions.

Afin de mettre en place ces solutions, nous avons réalisé un plan d'actions : celui-ci nous permet de nous répartir les tâches ainsi que de se fixer une limite temporelle. Ce dernier n'est pas encore finalisé car nous souhaitons le réaliser en groupe durant une réunion afin que les personnes s'attribuent eux même aux actions qu'ils ont envie de mener :

		QUI	QUAND	ETAT D'AVANCEMENT
Liste de contrôle	A Outils	Séverine BUATOIS / FORRLER Lucas	Juillet 2024	En cours
Révision du formulaire				Pas commencé
Protocole de vérif de la base avant création				Pas commencé
Fichier d'échange avec service risques		Séverine BUATOIS / Elisabeth KONALIAN	Juillet 2024 / Août 2024	En cours
Nouveau flux process master data	B Process	Philippe SCALIA / Karin VEILLARD	Juillet 2024 / Août 2024	En cours
Revue du mode opératoire	C Process	Séverine BUATOIS / FORRLER Lucas / Karin VEILLARD	Juin 2024 / Décembre 2024	En cours
Rappel aux équipes process et bonnes pratiques				Pas commencé
Priorisation de création / identification type de compte				Pas commencé
Key User				Pas commencé
Identification et formation des interlocuteurs	D Formation			Pas commencé
Pilotage paramétrage EDI / Dématérialisation	E - Paramétrage			Pas commencé
Process de gestion jours fériés et jours de livraison				Pas commencé
Révision du process		Groupe de travail	Juin 2024 / Décembre 2024	En cours
Centralisation activité BP, interlocuteur unique pour client et/ou le commerce	F - Pilotage			Pas commencé
Fluidifier et homogénéiser les process hager Iboco : top mensuel échange / même process ?				Pas commencé
Automatisation ou aide à la création du BP	G - Développement			Pas commencé
Valider document création de compte en numérique type docuSign				Pas commencé

Figure 40 : Création du plan d'actions

Comme nous pouvons le voir sur le plan d'actions, 5 actions ont déjà débutées et sont en cours de mise en place :

- Une liste de contrôle
- La révision du formulaire
- Un fichier d'échange

- La mise en place d'un nouveau flux lié à la cellule master data
- La révision du processus et plus particulièrement des modes opératoires qui le composent.

Voici un aperçu de l'avancée de la mise en place d'une liste de contrôle, nous avons établi un fichier dans lequel les principales étapes, et les choses à ne pas oublier afin de ne pas bloquer le processus et de limiter les temps d'attentes.

	TEXTE OBJET POUR MAIL	pour la creation				
		Fichier excel	extrait kbis	DOCUMENT changement Rien	RIB	accord crédits clients
CREATION DO AVEC FLUX / HORS DEROGATION	FR05 Pré-enquête ODELEC LENS	X	X		X	X
	HA -DDE OUVERTURE COMPTE ODELEC LENC +N°...	X				
CREATION LIVRE		X				
CREATION VVA	FR05 OC VVA ODELEC LENS +N° 60...	X				
CREATION BFA	FR05 Pré-enquête ODELEC LENS	X			X	X
CREATION CLIENT HIERARCHIQUE		X				
MODIFICATION COMPTE CLIENT MEME SIREN						
CHANGEMENT SIRET/ADRESSE POUR AGENCE		X	X	X		
MODIFICATION COMPTE CLIENT MEME SIREN						
CHANGEMENT SIRET/ADRESSE SI PAS AGENCE		X	X	X		
CREATION COMPTE POUR DEROGATION	FR05 OC DEROGATION ODELEC LENS +N°	X				
CREATION COMPTE FACTURE	FR05 Modifie compte facturé			juste envoyé le mail		

APRES CREATION				
envoi mail colibri	envoi mail crédits clients	envoi mail si facture par mail	envoi mail si EDI informatique	classer documents dans sharepoint
X		X	X	X
	X			X
	X			X
	X			X
	X			
	X			

Figure 41 : Liste de contrôle

Le formulaire de demande d'ouverture de compte est initialement complété par le commercial à l'aide des informations dont il dispose sur le client. Il ne connaît donc pas tout l'enjeu qu'il y a pour les services qui suivent dans le processus d'avoir un formulaire complété en bonne et due forme. Bien souvent, multiples informations sont manquantes et cela créer donc un blocage par la suite avec des retours en arrière, des allers-retours de mails inutiles. A ce problème, j'ai pensé que l'on pourrait mettre en place un système de formulaire avec des menus déroulants, qu'il serait impossible de fournir au prochain service sans que celui-ci soit complété à 100% avec les informations essentielles pour continuer la démarche. Cela éviterait donc aux services suivant de ne pas commencer une action de création de compte alors qu'elle n'a pas encore lieux d'être par manque d'informations. Cette proposition va être analysée dans les jours à venir.

La revue des modes opératoires à débiter, et c'est un chantier très lourd. Le processus Business Partner est composé de plus d'une dizaine de modes opératoires, il faut donc trouver les bonnes informations ainsi que les bonnes personnes qui disposent des connaissances suffisantes afin de les réécrire correctement. Pour le moment, j'ai revu un total de 8 modes opératoires différents, en compagnie des collaborateurs concernés.

Par ailleurs, le fichier d'échange entre le service order management et le service risque, ainsi que le nouveau flux lié à la mise en place de la cellule master data sont en cours de mise en place.

C'est lors de la prochaine réunion de groupe qui se tiendra le 3 septembre, que nous proposerons ce plan d'action et que les personnes se verront attribuer une ou plusieurs tâches.

La phase CONTRÔLER et la phase AGIR :

Au vu de l'avancée globale du projet, je n'ai pas encore eu le temps de commencer les deux dernières phases de mon PDCA, mais, il est évident que je vais laisser mes conseils à ma tutrice et aux personnes concernées lors de ma dernière participation à la réunion de groupe afin que le projet soit continué le mieux possible et qu'il suive toujours le même fil conducteur.

La phase de contrôle va se composer de plusieurs points :

- Nouvelle mesure du lead time afin de voir si celui-ci a diminué
- Nouveau tableau de suivi afin de voir si le nombre d'actions qui sont des gaspillages à réduit
- Voir si le taux de valeur ajoutée générée a augmenté tout au long du processus

Le principal but est de comparer les résultats obtenus lors de cette phase avec les résultats obtenus lors de la phase déployer pour voir s'il y a eu une amélioration, et de combien cette amélioration a été bénéfique. C'est une phase essentielle qui nous permet de vérifier que les actions mises en place ont été efficaces et qu'elles nous ont conduit au plus proche des résultats souhaités. Une fois les résultats analysés, il faudra prendre une décision en fonction de 2 points : Est-ce-que l'on considère que les résultats obtenus sont suffisants ou bien est ce que l'on considère qu'ils sont insuffisants ? Cela va influencer la suite du projet avant de passer à la phase agir, car si les résultats sont suffisant la phase agir sera beaucoup moins longue et douloureuse à mettre en place que s'ils ne le sont pas.

Si les résultats de la phase de contrôle sont suffisants, il est important de passer à la standardisation des actions en intégrant les nouveaux processus dans les procédures et modes opératoires, cela va garantir le fait que ces améliorations fassent partie intégrante du nouveau processus. Il sera ensuite très important de les documenter ainsi que de les ranger au sein de l'outil groupe de DMS (Document Management System), ainsi que de les diffuser aux personnes intéressées afin que ces documents soient à disposition de tout le monde.

La mise en place d'amélioration continue est nécessaire. Non seulement cela permettra de créer de nouvelles opportunités et ainsi une nouvelle transition vers un nouveau cycle de PDCA (KAIZEN), mais aussi de toujours garder le processus à jour et fonctionnel. Pour cela je propose la désignation d'un Key User, qui sera en charge de continuer ce projet (à moindre dose car charge opérationnelle assez lourde derrière), en charge d'une surveillance continue (maintenir à jour tous les documents existants concernant le processus) et de suivre les différents KPI en place dans le temps.

A contrario, si les résultats de la phase contrôler ne sont pas suffisants, nous ne pourrions donc pas continuer dans ce sens-là. Il faudra à nouveau mener des actions d'amélioration en reprenant la phase de planification et de déploiement.

Avec toutes les améliorations que nous avons commencé à entreprendre et celle qui sont à prévoir, je doute que l'on ne constate pas d'amélioration. La fin du projet estimée à la fin d'année est pour moi atteignable. Le seul problème que je pourrai soulever à ce niveau, c'est peut-être le manque de temps qui pourrait se faire ressentir lors de la phase contrôler, qui pourrait aboutir sur une mauvaise identification des différences entre la situation de départ et la nouvelle situation.

Néanmoins, je fais pleinement confiance en certaines personnes qui sont au sein du projet, qui je sais, sauront le mener jusqu'au bout au bon et due forme.

Ce projet de fluidification et de réduction du temps de création d'un compte client, m'a permis de mettre en œuvre certaines de mes connaissances en matière de gestion de projets et de Lean management, mais aussi de me challenger sur le travail en groupe qui peut parfois s'avérer difficile. Même s'il n'est pas terminé à mon départ, je suis tout de même satisfait du travail que j'ai accompli jusqu'à présent.

Je ferai des liens plus poussés entre la théorie et la pratique dans la partie « lien entre la partie recherche académique et projet professionnel », mais j'ai effectivement été plus d'une fois confronté à des problèmes de conduite du changement, et j'ai pu remarquer à quel point cette notion est importante au sein d'un projet.

Cette mission aura été mon plus gros projet durant cette alternance ainsi que celui qui m'a permis de mettre en œuvre le plus de connaissances techniques, mais ce n'est pas le seul.

Je vais maintenant vous présenter les autres missions que j'ai pu réaliser durant cette année.

E.4.2) La contribution aux autres projets d'amélioration

Petit rappel, à la suite des ateliers « avoir les bons processus » dans lequel j'ai réalisé une cartographie de tous les processus existants au sein du service, puis après les avoir priorisés sur la base d'une AMDEC processus, un TOP PROCESS est né. Il est composé de huit processus à améliorer en priorité, dans lequel, figure le projet d'amélioration des Business Partner sur lequel j'ai fourni beaucoup de travail, mais pas uniquement, puisque j'ai aussi apporté mon aide et mon « expertise » à d'autres groupes sur divers projets. En particulier le projet suivant : « Frais de port – CST (Compte Service transport) et CSR (Compte Service Retour). Le groupe en charge de mener cet atelier est constitué de ma tutrice Karin VEILLARD en tant que cheffe de projet, Corinne BARBARAS (cheffe du service commerciale) en tant que sponsor, ainsi que 6 autres participants venant de différents services : la performance supply chain, l'OM avoir, l'OM diffus, et le commerce.

Mes apports au sein de cet atelier sont les suivants :

J'ai tout d'abord aidé ma tutrice à réaliser la fiche projet afin de contextualiser ce dernier.

Contexte & raisons pour actions (le pourquoi)	Objectifs	Etapes	
<p>Les frais logistiques ont été désactivés pendant la mise en place de Chaponnay</p> <p>Lors de la ré activation de ces frais en décembre 2023 plusieurs dysfonctionnements ont été constatés avec des incohérences de réaction du système SAP et des facturations clients non justifiées.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perte de compréhension des paramétrages SAP • Nouvelle Charte logistique nécessitant l'adaptation des conditions clients dans SAP • Trop de spécificités clients non répertoriées • Documentation incomplète et obsolète (2008) • Le manque d'outils de suivis internes et pour nos clients est aussi à noter 	<p>Mise en place du paramétrage des conditions transport dans SAP et respect de la nouvelle Charte Logistique</p> <p>Suivi du CST (compte service transport)</p> <p>Suivi des anomalies et mise sous contrôle des frais</p> <p>Indicateurs de succès</p> <ul style="list-style-type: none"> > Base SAP à jour et DMS actualisée > Maîtrise des facturations clients (type de conditions dans le schéma de prix) > Mise sous contrôle du Compte Service Transport (BW?) <p>Derniers avancements</p> <p>Présentation atelier / Rappel du contexte / Expression des besoins Etat des lieux : 1° compréhension et tests SAP analyse facturation 2024, suivi CST</p> <p>2° Mapper process + RACI: interdépendances CGV, Charte log, charte bonus indépendant</p> <p>Echange sponsor 12/07 : ok alignement avec Tiphaine pour accorder avec CGV si nécessaire Question pour septembre : Est-ce qu'on veut une nouvelle charte logistique pour 2025 ? Oui retravaillée, reprendre certain point vérifier si CHY change la donne et revalider chaque point Si nécessaire reprendre point avec Corinne et Sophie</p>	<p>Réunion de lancement, expression des besoins et définitions des objectifs</p> <p>Groupe complet 05/06/2024</p> <p>Atelier spécifique sur la Charte Logistique</p> <p>Equipe restreinte 12/06/2024</p> <p>Etat des lieux, analyse facturation</p> <p>Groupe restreint En cours</p> <p>Restitution diagnostique, alignement CGV, charte etc, objectifs communs et plan d'action</p> <p>Groupe complet 11/09/2024</p> <p>Révision de la charte logistique pour 2025</p> <p>Groupe restreint</p> <p>Amélioration du process et arbitrages</p> <p>Développement outils</p> <p>Contrôle</p> <p>Clôture</p> <p>Membres de l'équipe</p> <p>Leader Karin Veillard</p> <p>Sponsor Corinne Barbaras</p> <p>Membre d'équipes : Séverine Buatois, Valérie Meunier, Ophélie Morgenthaler, Jean Yves Rigaud, Michel Roberto, Jean Philippe Roussel</p>	
Périmètre, contraintes, dépendances	<ul style="list-style-type: none"> • Périmètre transverse : Commerce, <u>Order</u> Management et IT • Respect des conditions clients 		
Ressources & Investissements	<ul style="list-style-type: none"> • Ecriture du process • Tests et paramétrage système de production • Mobilisation IT 		
Deadline			

Figure 42 : Fiche projet atelier Frais de port – CST et CSR

Les frais logistiques ont été désactivés pendant la mise en place du nouveau centre logistique à Chaponnay. Lors de la réactivation de ces frais en décembre 2023 plusieurs dysfonctionnements ont été constatés avec des incohérences de réaction du système SAP et des facturations clients non justifiées. De cela en résulte une perte de compréhension, une charte logistique non adaptée aux conditions clients, des documents incomplets et obsolètes, un manque d'outils afin d'assurer le bon suivi interne ainsi qu'à nos clients.

Les objectifs visés, sont la mise en place des bons paramétrages dans SAP ainsi que de développer une charte logistique correcte qui reflète les activités réelles et actuelles. Avoir un meilleur suivi des comptes service de transport et de retour et le développement de nouveaux outils afin d'avoir sous contrôle les divers frais.

J'ai ensuite participé au KICK OFF (réunion de lancement de cet atelier) afin d'avoir un aperçu du groupe de travail et de leur mentalité ainsi que pour aider ma tutrice à réunir quelques informations nécessaires à l'avancée du projet.. Une fois que le groupe avait récolté les données nécessaires, je me suis chargé d'analyser les diverses extractions afin d'avoir une vue plus globale et plus détaillée de qui s'est passé ces dernières années.

Voici les résultats que j'ai pu en tirer :

	Nombre de clients à qui on à injecté du CST	Nombre de clients qui ont consommés tout leur CST [0 ; -10]	En % du total de clients
2020-2021	599	104	17.36%
2021-2022	582	111	19.07%
2022-2023	564	57	10.11%
2023-2024	616	54	8.77%
Jusqu'au 08/07/2024	362	43	11.88%

	Nombre de clients qui n'ont rien consommés du tout	En % du total de clients	Nombre de clients en positifs (solde CST >0)	En % du total de clients
2020-2021	167	27.88%	0	0.00%
2021-2022	92	15.81%	3	0.52%
2022-2023	183	32.45%	1	0.18%
2023-2024	366	59.42%	1	0.16%
Jusqu'au 08/07/2024	119	32.87%	0	0.00%

Figure 43 : Résultat de l'analyse du CST

Cette analyse nous a permis de remarquer que le nombre de clients à qui on attribue un budget pour les comptes service transport en début d'année, et qui ne consomment rien du tout au long de l'année est beaucoup trop élevé. Par exemple, en 2023-2024, pratiquement 60% des clients n'ont rien consommés de leur budget. Cela veut dire que nous attribuons de l'argent à un client, qui ne le consomme pas. Nous mobilisons donc beaucoup de trésorerie, qui pourrait être investit ailleurs.

A l'heure actuelle, je n'ai rien mené de plus comme travaux au sein de ce projet, je me concentre plutôt sur la préparation de la suite des implantations des améliorations concernant le projet Business Partner.

E.4.3) Mise en place d'un nouveau processus pour les demandes de création de KPI

Lors de diverses réunions du service excellence opérationnelle, j'ai pu comprendre que les projets de créations de KPI (qui est le travail principal d'un collaborateur au sein du service) lui rendaient le quotidien professionnel plutôt compliqué. Les demandes de projets qu'elle reçoit arrivent parfois en masse, par des canaux totalement différents, parfois par mail, parfois par teams, parfois même à l'oral autour d'un café. De plus ces demandes arrivent pour la plupart du temps avec une quantité importante d'informations manquantes.

Il est alors dur pour la personne en charge de ce travail, de traiter et de réaliser ces demandes, de gérer l'organisation de manière efficace. Cela crée donc beaucoup de MUDA (gaspillages) au quotidien, ce qui fait perdre beaucoup de temps à toutes les parties. Cela engendre :

- Des réunions d'information qui n'auraient pas lieu d'être
- Une qualité de l'information dégradée
- Des temps d'attentes
- Des oublis
- Des allers-retours de mails
- Des déplacements inutiles

Afin d'améliorer la qualité ainsi que les délais, j'ai créé un nouveau processus du début à la fin.

Premièrement, j'ai mis en place un cahier des charges. C'est un document qui permet de définir des éléments et des règles qui doivent être suivis et mis en œuvre dans le cadre de la réalisation d'un projet. Dans mon cas, cela permet de structurer le projet, ainsi qu'au développeur de savoir ce qu'on attend de lui lors de sa réalisation ainsi que de et de s'organiser dans la création du KPI. C'est donc le point d'entrée pour toutes demandes de développement. Le cahier des charges est à compléter par le demandeur avec les informations qu'il possède, et peut être revu et/ou complété lors d'une réunion réunissant le demandeur et le développeur afin qu'il soit complet au maximum.

J'ai élaboré ce cahier des charges en compagnie de la personne qui traite les demandes ainsi que d'un collaborateur qui est potentiellement amené à réaliser plusieurs demandes dans le futur, afin de prendre en compte leurs besoins réels à tous les 2, et de trouver des solutions uniformisées, qui répondront aux besoins.

Ce cahier des charges à par la suite était testé afin que l'on s'assure de son bon fonctionnement, ainsi qu'il soit assez complet et global. C'était une étape importante avant de passer à la suite du projet.

Cahier des charges : « Développement Reporting »

Demandeur (Nom et fonction) :

Nature de la demande :

Création

Modification

Echéance maximum :

Degré d'urgence :

Interne

Client

Les 2

Explication de la demande (ce que mesure le KPI, avec un maximum de détail) :

Objectifs clairs (à quoi va servir le KPI) :

Exigences spécifiques :

Méthode de calcul :

Source des datas (mettre le lien si nécessaire) :

Fréquence de mesure :

Responsabilité (Nom et fonction) :

Seuil de performance (Résultat acceptable, optimal, critique ?) :

Légende (code couleur, ..) :

Méthode de présentation des résultats (type de graphique, nombre, pourcentage, ..) :

Intégration avec d'autres KPI ? :

Moyen de contrôle :

Emplacement du KPI (une fois créé) :

Révisions et ajustement :

Figure 44 : Cahier des charges

J'ai ensuite mis en place un outil de gestion de projet : TASKS. C'est une extension de Microsoft Teams qui n'est que très peu utilisée. Cet outil permet de centraliser en un seul endroit l'envoi et la réception de demande, les divers commentaires à faire tout au long du projet de création, les diverses informations utiles au suivi de la tâche, mais il permet aussi de prioriser et d'attribuer des étiquettes que l'on peut personnaliser à notre guise.

Cet outil permet donc de répondre à divers problématiques ainsi que de réduire voire d'éliminer divers gaspillages cités ci-dessus.

Voici comment cet outil se présente :

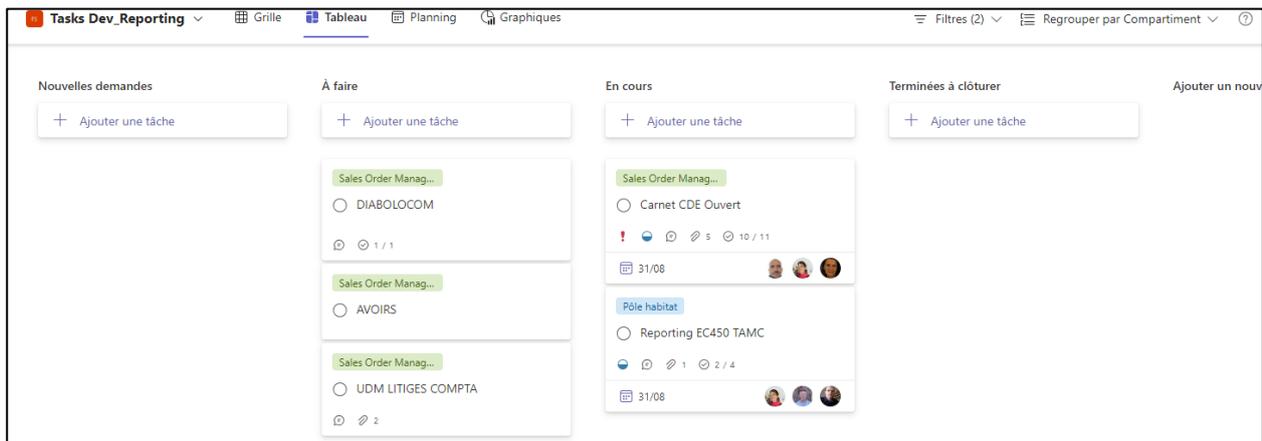


Figure 45 : Outil TASKS

Il permet aussi au manager du service d'avoir un suivi global sur toutes les missions en cours et donc de pouvoir adapter les besoins et de plus facilement guider les priorités.

Une fois que cet outil a été mis en place, il a fallu le tester afin de voir s'il convient à tous les utilisateurs, manager, demandeur et développeur. Ce qui a été le cas, et j'ai donc pu passer à la phase suivante du projet de création de ce processus.

La prochaine phase a été de créer un mode opératoire et de le diffuser à l'ensemble des équipes. Je me suis servi de PowerPoint afin d'avoir un mode opératoire simple mais complet, visuel et efficace.

Une fois le mode opératoire créé, je l'ai tout d'abord présenté à deux personnes du service excellence opérationnelle afin qu'ils me donnent leurs avis dans le but de l'adapter au mieux si besoin. Une fois cet exercice terminé, j'ai participé à une réunion réunissant l'ensemble des managers du service client afin de leur présenter le nouvel outil et le nouveau mode de fonctionnement. Certains étaient très contents de sa mise en place et d'autres étaient un peu retissant, car cela va générer une charge de travail supplémentaire sur le court terme.

Il a alors fallu que je leur explique en quoi ce nouveau processus va être bénéfique au service sur le long terme, en leur expliquant que, des réunions pourront être évitées, du temps pourra être gagné sur la prise en compte de la demande et son traitement, et ainsi leurs demandes pourront être satisfaites plus rapidement, et de plus, ils pourront avoir un suivi régulier tout au long du traitement de la demande.

Le tout est alors entré en phase de test, qui a duré environ un mois, et qui a été un succès. Le processus a alors pu être déployé à petite échelle (uniquement pour les personnes en charge du développement des KPI), mais pourra éventuellement être déployé au niveau de tout le service quand les collaborateurs auront un peu plus le temps de se pencher sur le sujet, et qu'ils auront remarqué les effets bénéfiques à long terme.

Cette mission a été pour moi l'occasion de mener un projet de création de processus du début à la fin, même si sa complexité était moindre, il m'a permis de développer l'optique Lean assez profondément en réduisant et en éliminant plusieurs types de gaspillages à la fois, en améliorant la qualité des flux et en réduisant les délais de traitement, mais aussi et surtout, ce projet m'a permis d'améliorer le quotidien de plusieurs collaborateurs au sein du service.

E.4.4) La formation et la sensibilisation au Lean management

Toujours dans la partie « Improve » du DMAIC, une autre de mes missions, et non des moindres a été de sensibiliser ainsi que de former les collaborateurs à l'approche Lean, dans le but de pérenniser cette dernière au sein du service, ainsi que de tenter de l'ancrer en tant que culture.

Comme nous l'avons vu précédemment, c'est l'humain qui est un des leviers principaux à la réussite de cette approche, il est donc primordial que l'on retrouve des personnes qui ont connaissance des principes et des outils que le Lean met à disposition de la société afin de toujours garder cette flexibilité et cette envie d'améliorer continuellement le quotidien des collaborateurs en passant par l'amélioration des processus qui régissent leurs vies professionnelles.

Mes buts dans cette démarche ont été multiples :

- Apporter un changement de vision et de mentalité aux collaborateurs et donc réduire les résistances au changement.
- Leur fournir une compréhension de la démarche afin que leur engagement soit démultiplié, et qu'ils participent plus activement à tous les projets d'améliorations.
- Uniformiser le niveau de connaissance sur le sujet pour tous les acteurs afin qu'ils se comprennent en tout point lors de divers échanges sur le sujet

Cela sera non seulement bénéfique pour les collaborateurs, le service et l'entreprise dans sa globalité, mais aussi pour le client final qui verra une augmentation de la qualité perçue dans les démarches ainsi qu'une diminution de délais de traitement de ses demandes.

Pour cela, j'ai en cours d'année, créer une petite formation ainsi qu'une boîte à outils. La formation expliquant les principes généraux du Lean et en quoi c'est une démarche bénéfique et positive, et la boîte à outils regroupant divers outils du Lean, qui servira de source afin que les collaborateurs puissent chercher les outils adaptés à leurs besoins, et qui pourront donc être utilisés lors de divers projets par tout le monde.

Une fois ce travail effectué, j'ai ensuite dispensé quelques petites réunions de formation, mais surtout d'informations tout au long de l'année. Je ne suis pas sûr que cela ait eu un très grand impact sur la majorité des personnes, mais j'ai néanmoins ressenti un certain intérêt au sujet pour quelques collaborateurs.

A vrai dire, je pense que le plus gros de ce travail a été fait lors de simples discussions avec les différentes personnes, à qui j'ai expliqué mon projet d'alternance, et donc par la même occasion ce qu'est le Lean management, particulièrement le Lean administratif.

Pour conclure, je pourrai dire qu'à l'heure actuelle, je suis incapable d'affirmer si le travail de formation et de sensibilisation que j'ai entrepris a été fructueux ou non, il faudrait que je passe plus de temps au sein du service pour pouvoir le dire. Ce qui est sûr c'est que pour ma part je suis assez satisfait, car je sais que beaucoup de personnes n'avait pas la moindre notion de Lean, et qu'après mon passage, tout le monde a cette notion en tête et potentiellement sauront l'expliquer.

Former les collaborateurs à l'optique Lean, c'est un investissement stratégique qui peut transformer le service en service plus efficace et plus agile, ainsi, des gains de productivité peuvent voir le jour sur le long terme, ce qui est plutôt recommander et positif dans le contexte actuel de la société, et la diminution des effectifs.

E.4.5) La revue des documents

Lors de la phase « Improve » du DMAIC, j'ai aussi procédé à plusieurs revues de documents. Cela ne m'a pas pris beaucoup de temps sur mon année d'alternance, mais je pense qu'il est important d'en parler ici car cela fait pleinement partie de l'optique Lean et de la démarche d'amélioration continue.

Dans la vie d'une entreprise, il est important qu'elle dispose de documents qui soient le reflet réel et à jour de ses processus opérationnels. Cela augmentera l'efficacité des collaborateurs, servira de base de formation pour d'autres en évitant les erreurs de compréhension et qui augmentera donc la qualité de mise en œuvre des processus. La satisfaction clients, qu'ils soient internes ou externes ne se verra qu'améliorer par rapport à une situation où les documents ne sont pas à jour et non fiables.

J'avais déjà entrepris le plus gros du travail lors de mon stage de première année de master, mais je n'avais pas eu le temps de revoir l'intégralité des documents, de plus la vie d'une entreprise est en perpétuelle évolution alors que les documents eux, si personne ne les revisite sont statiques et ne coïncident donc plus avec la réalité du terrain.

Pour ce faire, je suis allé voir les personnes les mieux placées afin de revoir ces documents, à savoir les collaborateurs qui mettent en œuvre les processus chaque jour. Cette année, au total, j'ai revu 12 documents et j'en ai créé 3 que j'ai pu intégrer dans l'outil groupe de DMS (Document Management System), sans compter les différents modes opératoires que j'ai eu l'occasion de revoir lors de divers projets d'améliorations de processus notamment concernant les Business Partner.

E.4.6) Déroulé global de la phase « Improve »

Lors de cette phase j'ai pu déployer un ensemble d'actions dans le but d'implanter une démarche Lean au sein du service, en améliorant les processus ainsi qu'en améliorant le bien-être des collaborateurs. Au sein de cette phase, j'ai pu mettre en œuvre la méthodologie PDCA pour le projet d'amélioration du processus Business Partner. J'ai choisi d'utiliser cette méthode car c'est un projet d'amélioration par percée et non de rupture car il s'agit d'un processus déjà en place et utilisé quotidiennement. Je n'ai malheureusement pas le temps de terminer ce projet avant la fin de mon alternance, je devrai me limiter à la phase de déploiement des actions d'amélioration, et ce pour plusieurs raisons telles que la difficulté de réunir toutes les personnes au même moment, ce qui fait que le nombre de réunion est minime, le manque de temps des collaborateurs pour des petites améliorations au niveau individuel ou encore le manque d'engagement de certaines personnes qui complique certaines interventions sur le processus. Malgré cela, je suis plutôt satisfait des résultats que j'ai réussi à obtenir. Surtout, aux différentes analyses réalisées, ces résultats sont des leviers d'amélioration, car ils ont guidé l'ensemble du groupe sur des solutions à mettre en place.

afin de fluidifier les flux, et de réduire le temps de création d'un compte client, qui est l'objectif principal de la démarche.

Durant cette étape, j'ai aussi pu créer un processus dans le but de simplifier ainsi que de centraliser toutes les demandes de projets de création de KPI. Ce projet a vu le jour suite à une sensation de mal-être et de difficulté d'organisation d'une personne au sein du service. J'ai donc créé un cahier des charges, proposé un outil de gestion de projet en l'adaptant à la situation, puis élaboré un mode opératoire que j'ai proposé aux managers du services afin qu'il le valide. Le processus est passé par une phase de test qui a été concluante, et est aujourd'hui en marche. Je ne serai plus là à ce moment, mais une fois que le processus aura fait ses preuves sur le long terme, il sera potentiellement déployé à plus grande échelle pour diverses demandes. Dans ce projet j'ai pu améliorer et éliminer différentes catégories de gaspillages et de non-valeur ajoutée, mais aussi et surtout simplifier et améliorer le quotidien au travail d'un collaborateur.

J'ai également établi une formation ainsi qu'une boîte à outils Lean dans le but d'informer et de sensibiliser les collaborateurs aux principes du Lean. J'ai mis en place cette démarche afin d'essayer d'intégrer le Lean comme une culture au sein du service, et qu'il prenne de plus en plus de place dans le quotidien des collaborateurs.

Par ailleurs, toujours dans une optique d'amélioration continue, j'ai procédé à la revue de certains documents, pour la plupart du temps des modes opératoires, qui dataient de plusieurs années et qui n'avaient jamais été revues, dans le but de faire correspondre la réalité du terrain avec les documents car l'entreprise est en perpétuelle évolution, et si les documents ne sont pas mis à jour régulièrement, le risque de subir des oublis ou des pertes d'informations est très élevé.

E.5) La phase « Control »

Comme évoqué précédemment, je n'ai pas encore entamé la partie « Contrôler » du DMAIC. Mon projet ayant pris du retard en début d'année pour multiples raisons évoquées dans la partie « contexte du projet ». Malgré ce fait, j'ai tout de même dressé une liste d'actions à entreprendre par la suite de mon alternance afin que tout ce que j'ai mis en place, et que toutes les actions que j'ai pu mener au long de mon alternance soient pérennisées et utilisées à différents niveaux.

La partie de contrôle est la dernière phase de la méthodologie DMAIC. Elle est très importante et non négligeable car elle permet de maintenir les améliorations dans le temps, et ceci passera par plusieurs points :

- La documentation des modes opératoires et des processus
- La formation des collaborateurs à ces processus transformés
- La création et le suivi de divers KPI
- La standardisation
- La mise en place de Key User

E.5.1) Documenter

Dans un premier temps, un point essentiel est la documentation des processus et des différents modes opératoires. Cette documentation servira à fournir des instructions détaillées, et pourra donc servir de base afin de faire de la standardisation, de dispenser des formations, mais aussi de garantir une certaine conformité aux exigences de l'entreprise. La documentation et la mise à jour des processus sont aussi des atouts afin de s'assurer que les tâches seront toujours plus ou moins comprises et exécutées quelle que soit la situation. Par exemple, si un collaborateur est en arrêt maladie du jour au lendemain et que quelqu'un doit le remplacer d'urgence, il aura une bonne base sur laquelle s'appuyer, même si les tâches nécessiteront un temps d'adaptation afin d'être aussi performant que la personne habituellement en charge, au moins, les tâches pourront tout de même être exécutées. Donc la documentation s'inscrit aussi dans une optique de pérennisation de l'entreprise. C'est aussi une occasion de plus de placer l'humain au centre de la démarche en s'appuyant sur lui afin de documenter les processus.

E.5.2) Standardiser

Une fois les divers processus documentés, je conseil de passer à la standardisation. La standardisation consiste à établir des activités, des méthodes, des normes uniformes, c'est un passage crucial pour l'entreprise afin de pérenniser ses activités car cela permet plusieurs choses. Une amélioration de l'efficacité se fera ressentir par le fait de se baser sur des instructions claires, et donc une amélioration de l'efficacité opérationnelle. Une amélioration de la qualité, car cela permet d'éliminer certaines variations car la fiabilité des processus est garantie. Une simplification des formations pour les nouveaux collaborateurs, ce qui permet de gagner du temps et de les former à des tâches représentatives de la réalité,

une augmentation de la sécurité car la standardisation contribue à éliminer les risques. La standardisation nous servira aussi pour la mise en place de l'amélioration continue par la suite.

E.5.3) La mise en place de Key User

Dans une optique d'amélioration continue et de maximisation de l'efficacité opérationnelle dans le temps, je pense que la désignation d'un Key User est impérative. Cette personne sera en charge de l'amélioration continue des processus qui lui ont été attribués. Il faudrait que ce soit une personne qui ait une bonne connaissance du processus afin de savoir de quoi elle parle pour qu'elle soit prise au sérieux lors des différentes réunions.

De plus, cela lui fera prendre conscience qu'elle « joue un rôle majeure » au sein du processus, et sera donc plus impliquée par la suite afin de garder ce dernier à jour et performant, ainsi que de chercher toujours des idées novatrices afin de continuer à l'améliorer perpétuellement.

E.5.4) La formation

La formation des collaborateurs est une étape indispensable dans cette démarche, elle permettra aux collaborateurs de réaliser les tâches efficacement, dans un souci de productivité pour l'entreprise mais aussi de bien-être. Du point de vue de l'entreprise se fera ressentir une productivité accrue ainsi qu'une amélioration de la qualité par une réduction des erreurs, et du point de vue des collaborateurs, un développement de compétences et donc une augmentation de leur confiance ce qui aura un impact positif sur la qualité de vie au travail.

Pour ce faire, je propose qu'à la fin de chaque projet d'amélioration, il soit proposé des sessions de formation afin d'expliquer le nouveau fonctionnement, pour que chacun comprenne les nouveaux flux. Durant ces sessions, les modes opératoires à jours devront être présentés.

E.4.5) La création et le suivi des KPI

Dans la même optique que le levier de la feuille de route « avoir les bons process », un levier « Cockpit » a vu le jour en cours d'année, c'est un levier constitué de plusieurs ateliers auxquels je n'ai pas participé, mais qui a pour but la création ainsi que la mise à niveau de divers KPI. Je pense qu'il serait bon d'associer divers KPI issus de ce levier afin d'avoir une vue d'ensemble sur le fonctionnement des processus et ainsi de constater les progrès et les défaillances. La construction d'un tableau de bord composé de tous les KPI's nécessaires à suivre régulièrement peut être pertinent d'être construit. Cela peut être rendu possible par l'utilisation d'outils tel que POWER BI.

E.4.6) Conclusion de la partie « Control »

Pour conclure cette partie, bien que je n'aie pas eu le temps nécessaire afin d'aborder la phase « Contrôler » du DMAIC, je vais proposer diverses actions à suivre pour tenter de garantir la pérennisation des initiatives entreprises durant mon alternance. La phase de contrôle est essentielle pour maintenir les améliorations dans le temps. Mes recommandations sont les suivantes : la documentation des processus, la standardisation, la formation des collaborateurs, la désignation de Key User, et la création ainsi que le suivi des KPI. La documentation des processus permet d'assurer la continuité opérationnelle en fournissant des instructions claires et détaillées, ce qui facilite la standardisation. La standardisation, quant à elle, améliore l'efficacité, la qualité, la sécurité et simplifie la formation des nouveaux collaborateurs. La désignation de Key User joue un rôle crucial dans l'amélioration continue des processus, en s'assurant qu'une personne dédiée soit responsable de leur mise à jour et de leur optimisation. La formation des collaborateurs est également indispensable pour garantir que les nouvelles méthodes de travail soient bien comprises et appliquées, ce qui contribue à une productivité accrue et à un meilleur bien-être au travail. Enfin, la mise en place et le suivi des KPI permettent de mesurer les performances des processus et de détecter les éventuelles faiblesses, en s'appuyant sur des outils comme Power BI pour une gestion efficace.

Ces recommandations visent à assurer la durabilité des améliorations apportées et à soutenir une culture d'amélioration continue au sein de l'entreprise.

E.6) Conclusion du DMAIC

Afin de structurer mon projet, j'ai choisi d'utiliser la méthodologie DMAIC. Pour ce faire, j'ai tout d'abord commencé par la phase Définir en contextualisant celui-ci à l'aide d'un A3 projet, d'un diagramme de GANTT et d'une Voice of Customer. Cette phase a nécessité une prise d'information sur la situation de l'entreprise et surtout celle du service, que j'ai réalisé à travers différentes réunions, mais surtout beaucoup d'observations sur le terrain.

Je suis ensuite passé à la phase de récolte des données, en essayant d'avoir un maximum d'informations sur l'implantation du Lean au sein du service et le niveau de connaissance sur le sujet des collaborateurs, en parallèle, lors de l'atelier « avoir les bons processus », j'ai réalisé avec le groupe de travail une cartographie des processus existants au niveau des différents pôles du service. Cette cartographie aura été la base sur laquelle je me suis appuyé par la suite dans la phase analyse afin de réaliser une priorisation des processus en les pondérant à l'aide de différents coefficients.

Lors de cette étape d'analyse, j'ai réussi à lister les différents gaspillages que j'ai pu remarquer à travers les divers processus analysés, et par la suite, établir une liste des potentielles implantations et améliorations à mettre en place.

Je suis ensuite passé à la phase de mise en œuvre en mettant en place une série d'améliorations : l'amélioration du processus business Partner, la contribution à divers projets tels que celui sur les Frais de Ports, la création d'un processus pour faciliter et centraliser les demandes de création de KPI, la formation et la sensibilisation au Lean ainsi que la revue de divers documents.

Je n'ai malheureusement pas encore pu entamer la phase de contrôle de ces améliorations car nous n'avons encore pas terminé toutes ces actions, c'est la raison pour laquelle j'ai dressé une liste de d'actions à mettre en œuvre après mon départ afin de pérenniser tout le travail effectué.

Chapitre 4 : Bilan de l'alternance

A) Retour sur la méthodologie DMAIC

Je pense que la méthodologie du DMAIC a bien été adaptée à mon projet professionnel. Etant en quelque sorte une « amélioration de rupture », car l'optique lean n'était pas intégrée au service, je pense avoir fait le bon choix. De plus j'ai tout de même déployé put déployer la méthodologie PDCA pour des sous projets de mon projet principal. J'ai su y intégrer des outils que j'ai appréhendés tout au long de ces deux années de master. Par ailleurs, il y a quelques fois où il a été compliqué de mettre en œuvre les principes subordonnés à cette méthodologie, et cela s'est ressenti sur plusieurs points durant cette année.

Tout d'abord j'ai rencontré certaines difficultés à la mise en œuvre de la partie « Mesure », ce qui explique notamment le peu de mesure quantitative que l'on peut retrouver dans cette partie. Cette partie doit normalement se faire sur des données précises et fiables, ce qui n'a pas forcément été le cas pour moi en raison de la nature de ces dernières, ce qui a complexifié le travail.

J'ai parfois été confronté à des situations pour lesquelles les objectifs étaient trop généraux, voir pas assez clairs, de ce fait, la compréhension des résultats attendus a parfois été complexe. Ce qui a engendré un peu de retard, de par la nécessité d'éclaircir ces points avant de pouvoir continuer le projet.

La variabilité au sein de certains processus a aussi engendré quelques difficultés au niveau de la récolte des informations, car les données peuvent être très différentes d'une personne à l'autre pour le même processus, il a donc fallu que j'arrive à trancher lesquels sont les plus pertinentes pour la suite.

Pour la mise en place des solutions d'amélioration, la coordination entre les différents services concernés par les projets a parfois été compliquée, sans le soutien des managers, il aurait été très dur pour moi d'arriver à organiser cette démarche.

Je pense qu'avec plus de temps, j'aurais pu mener les différentes étapes plus en profondeur. Mais du fait de la rapide nécessité d'améliorer les processus, du manque de temps des collaborateurs ainsi que du retard qu'a pris mon projet, j'ai dû me limiter à un certain niveau d'information avant d'enchaîner avec les étapes suivantes.

B) Situation finale

A l'heure où j'écris ce présent mémoire, la situation entre mon arrivée au sein de l'entreprise et mon départ a quelque peu évoluée. C'est au total huit projets d'améliorations qui ont vu le jour et qui sont en cours de réalisation ainsi que d'autres projets sont prévus sur le long terme grâce à la cartographie des processus et la priorisation de ces derniers. Des équipes projets se sont formés et l'amélioration continue a été renforcée. J'ai pu mettre en place un nouveau processus pour la demande de création des KPI afin de renforcer le bien-être des collaborateurs, mais aussi d'augmenter le niveau de valeur ajoutée au sein de ce dernier, tout en diminuant les différents gaspillages. Dans une démarche d'amélioration continue, un certain nombre de documents ont été revus et des propositions d'amélioration sont à la disposition du service afin de continuer sur cette lancée.

Je pense que j'aurai peut-être pu approfondir les formations au lean, car je n'arrive pas à dire si la dose d'information et de sensibilisation que j'ai pu donner aux collaborateurs durant des petites sessions de formation a été suffisant ou non. J'aurais pu développer cet axe en leur proposant des petits jeux par exemple, afin qu'ils arrivent réellement à visualiser les différents principes et bénéfices du Lean. Malgré tout, les collaborateurs ont maintenant cette approche en tête, mais je ne peux pas garantir qu'ils utiliseront ces principes par la suite, mais la plupart en sont au moins informés et connaissent l'existence du lean, et les bénéfices que cette approche peut apporter sur le moyen et long terme, au profit des collaborateurs comme de l'organisation.

Je n'ai malheureusement pas eu assez de temps pour aller au bout de mon projet et je suis actuellement en plein dans la phase d'implantation des solutions afin de faire en sorte que le lean prenne une place à part entière au sein du service et que les divers processus soient améliorés pour le bien et la santé de l'entreprise, mais aussi celle des employés.

Ma tutrice a bien conscience des enjeux du lean et je suis certains qu'elle continuera sur cette lancée, et continuera à développer cette approche. De plus je lui ai laissé une liste d'actions qui pourront potentiellement être mises en place afin de pérenniser les transformations effectuées. Je pense donc que pour la suite des projets, la même optique sera gardée, et les collaborateurs ont tous les outils lean à leur disposition.

C) Les compétences acquises et développées au cours de mon projet

Cette année en alternance m'a permis de développer et de renforcer mes compétences autant sur le plan professionnel que sur le plan personnel. Du fait de mon projet et des diverses missions que j'ai pu entreprendre au cours de cette année, j'ai été amené à effectuer beaucoup de travaux de groupe. Cela a premièrement renforcé mon esprit d'équipe, et mon « leadership », mais aussi ma résilience et ma patience. Lors de ces projets j'ai eu la chance de déployer la méthodologie DMAIC ainsi que PDCA et, afin d'essayer de se rapprocher au maximum des objectifs visés, il a fallu que je sois force de proposition et que je fasse preuve d'une certaine rigueur afin de ne jamais trop s'éloigner du fil conducteur du projet. J'ai ainsi sérieusement développé mes compétences en analyse de situation, et en analyse de données.

C'était un réel challenge pour moi que d'appliquer le Lean dans un milieu administratif, qui n'est pas simple contenu des caractéristiques intangibles des flux et des données traitées. De ce fait, ma capacité d'adaptation à évoluée, et mes connaissances sur le Lean Office et la conduite du changement sont accrues.

Du fait des différents travaux que j'ai menés, je me suis perfectionné dans l'utilisation des divers outils du lean, mais aussi des outils informatiques tels que SAP, Microsoft Teams ou Microsoft Project, qui j'en suis sûr, me seront d'une grande utilité dans ma future carrière.

J'ai par conséquent renforcé mes compétences en gestion de projet, qui pour moi est un point très important car c'est dans ce domaine que je vois ma carrière professionnelle dans un futur proche.

D) Lien entre la partie de recherche académique et mon projet professionnel

Après avoir passé plusieurs mois au sein du service et tenter de prendre du recul sur mon projet d'alternance, j'ai pu faire plusieurs liens entre la théorie de la partie académique de ce mémoire et la pratique de mon quotidien professionnel. Dans cette partie nous verrons les différentes similitudes ainsi que les différences que j'ai pu établir.

A commencer par la mise en place de la démarche lean au sein du service. Comme j'ai pu l'évoquer dans la partie académique, il n'y a pas qu'une seule et unique façon de le faire, cela va dépendre de plusieurs paramètres tels que le domaine de l'entreprise dans lequel elle évolue, sa taille etc... Mais la première chose à faire est d'établir un diagnostic de la

situation initiale. C'est ce que j'ai fait la partie Définir de mon DMAIC, mais je pense que je ne l'ai pas assez poussé car à quelques moments dans mon projet, j'ai ressenti un léger manque d'informations, qui je pense aurait pu être comblé par une meilleure contextualisation ainsi qu'une meilleure récolte et analyse de données. La partie théorique voudrait qu'en entreprise la méthodologie du DMAIC ou du PDCA soit suivie à la lettre, mais en réalité c'est plus compliqué que ça, la mise en pratique des méthodologies varie. Il est parfois dur de rester organiser ainsi que de faire toutes les étapes dans l'ordre que l'on avait prévu initialement, en raison de plusieurs facteurs qui vont créer des variations sur le court terme, nous empêchant de continuer le travail que l'on a commencé, et nous serons alors obligés de marquer un temps de pause sur celui-ci, afin de se consacrer à quelque chose d'autre. A titre d'exemple, il a fallu de je commence la revue des modes opératoires concernant le processus Business Partner pendant la phase de planification alors que la théorie voudrait que ce soit fait dans la phase d'amélioration.

Un des liens marquant que j'ai très rapidement pu faire entre la théorie et la pratique de la mise en place d'une optique lean, est la différence de mise en place de cette dernière dans un service manufacturier et administratif. Il est vrai que la récolte des informations ainsi que la prise de mesures concrètes est plus compliquée dans un service où l'on est amené à travailler quasiment uniquement avec des flux non physiques. Nous sommes alors obligés de travailler avec des données beaucoup moins précises. Par exemple, lors du projet Business Partner, quand j'ai tenté de récolter des informations afin de calculer le Lead Time réelle du processus, ça été très compliqué car les temps sont très variables en raison de plusieurs paramètres qui rentrent en compte. Alors que calculer le Lead Time sur une chaîne de production par exemple, est beaucoup plus simple, il suffit de chronométrer le passage d'une pièce entre le début et la fin d'un processus. Cette différence m'aura compliqué la tâche dans le sens où fournir des analyses précises avec des données très variables ou insuffisantes est compliqué, ce qui aura eu pour impact une certaine difficulté à fournir des solutions bien précises. De plus la phase de mesure des différences entre la situation de départ et la situation d'arrivée risque d'être autant compliqué.

Comme nous avons pu le voir dans le chapitre 2, les réticences aux changements sont inévitables au sein d'une organisation, c'est un fait que j'ai largement pu valider lors de mon alternance, et ce sur divers projets, allant d'une petite transformation à une grosse transformation. La mise en place de la conduite du changement suppose une transition entre une situation de départ et une situation d'arrivée assez fluide, alors qu'en réalité nous

pouvons à tout moment être confrontés à des résistances inattendues. Par exemple, toujours lors du projet Business Partner, et surtout au niveau du service risque qui était dans un premier temps très réticent à ce projet, a fait preuve d'une grande ouverture et implication lors des travaux avec le groupe entier, mais lorsqu'il a fallu travailler individuellement, ces mêmes personnes n'étaient largement pas autant impliquées. Au final, après plusieurs semaines, j'ai pu constater que certains collaborateurs, d'apparence ouverts au changement, se cachent derrière un effet de groupe car une fois la réunion terminée, leur humeur et leur envie d'avancer n'est plus du tout la même.

D'un côté il est bien vrai que le rôle du manager est crucial pour favoriser le changement, si ce dernier n'est pas impliqué dès le départ, il sera compliqué par la suite pour les divers collaborateurs de reconnaître l'importance du projet. C'est pour ça, qu'il est important d'expliquer au départ, l'importance du projet et de tenter de leur faire prendre conscience du caractère inévitable de la transformation, afin d'avoir une accroche plus importante. De plus, si cela est réalisé par des managers, cela maximise les chances. D'un autre côté, j'ai pu remarquer lors de diverses réunions auxquelles j'ai participé, lorsqu'il y avait la présence d'un manager ou du chef de service, tout le monde était actifs et force de proposition, alors que quand ce dernier n'était pas présent, les réunions prenaient parfois une autre tournure, c'est-à-dire que ces mêmes collaborateurs étaient bien moins impliqués dans les projets. Cela démontre bien le fait que certaines personnes peuvent changer de caractère en fonction du type de réunion et de la présence de certaines personnes. J'en ai donc déduit que parfois, la participation active et l'intégration à part entière n'étaient qu'une façade afin de faire bonne impression devant les personnes les plus importantes. Donc oui, le rôle du manager est primordial c'est évident, mais bien souvent, les personnes se limitent juste au nécessaire quand le manager n'est pas présent.

Par ailleurs, une des autres choses qui a pu me sauter aux yeux, c'est la réalité des modèles de Kurt Lewin et de John Kotter en entreprise. Ces derniers mettent en avant l'importance de la phase de « dégel » et de la préparation au changement, suivi de la mise en œuvre du changement puis de sa consolidation afin de ne pas retourner en arrière. A travers divers projets j'ai pu constater que la préparation au changement joue un rôle majeur dans l'avancée d'un projet, qui facilitera considérablement la mise en place de la transformation par la suite. La mise en place du changement suscite bien souvent certaines interrogations malgré que le projet soit bien ancré dans l'esprit des collaborateurs et ce n'est qu'à partir de la phase de consolidation du changement que les personnes prennent réellement confiance

en cette transformation, qui passe par des formations et des habitudes à prendre. A titre d'exemple, lors de mon projet de création du processus de création de cahier des charges et centralisation des demandes de projets de création de KPI, j'ai pu remarquer que même si ce projet avait pour but de considérablement améliorer le quotidien de la personne en charge de ce travail, elle était malgré tout dans un premier temps, que très peu impliquée, dans un second temps, très douteuse et dans un troisième temps, une fois le mode opératoire mise en place et la phase de test terminée confiante et à retrouver du bien-être.

Pour conclure, je pense que la chose la plus importante est de rappeler que le lean ne se limite pas à la mise en place d'une série d'outils et de méthodologie, mais qu'est c'est avant tout une philosophie d'amélioration qui place l'humain au centre de la démarche. Durant mon projet professionnel, si tous les collaborateurs avec qui j'ai eu la chance de travailler, qui m'ont formé et auprès desquelles j'ai énormément appris n'étaient pas là, ou bien que je ne sois pas allé les voir afin de les questionner, je pense qu'il se serait soldé par un simple échec.

Pour terminer cette partie, j'aimerais rappeler une citation qui m'a personnellement marqué car je me suis complètement retrouvé dedans lors de mon projet.

« Le lean management et la conduite du changement sont des systèmes d'apprentissage à tous les niveaux :

- ➔ Les collaborateurs apprennent avec l'application des standard et la participation à la définition ou l'amélioration de ces standards
- ➔ Les managers apprennent en observant la réalité du terrain et en écoutant les propositions de leurs collaborateurs
- ➔ L'entreprise s'améliore et apprend continuellement en développant l'excellence »

(Babic, 2019)

Conclusion générale du mémoire :

Ces deux années passées au sein du master gestion industrielle et innovation m'auront appris et apporté énormément de choses, tant sur le plan technique que théorique. La réalisation de ma deuxième année de master en alternance au sein du groupe HAGER aura été pour moi une expérience essentielle pour la suite de ma carrière car elle m'aura permis d'apprendre la réalité du terrain ainsi que de mettre en pratique diverses notions appréhendées durant ces années universitaires.

J'ai pu perfectionner mes connaissances sur la démarche de Lean management ainsi que sur la conduite du changement en y étant confronté quotidiennement de par l'objet de ma mission professionnelle.

Malgré que je ne sois pas allé jusqu'au bout, je suis tout de même satisfait de l'avancée de mon projet et des diverses missions que j'ai pu mener tout au long de cette année d'alternance. Je pense que la plus grosse partie de ma mission a été remplie, et que le Lean est actuellement ancré au sein du service, à travers les différents projets en cours et futurs, ainsi qu'à travers l'esprit des collaborateurs.

Je suis conscient des enjeux que ce projet représente pour moi tant d'un point de vue professionnel que personnel, ainsi que pour l'entreprise dans la quête d'accomplissement de ses objectifs stratégiques.

J'ai pu percevoir des commentaires constructifs tout au long de l'année, qui m'auront aidé à avancer et à m'orienter dans la bonne direction en ajustant la méthode mise en place ainsi que ma façon de penser.

Je suis ravi d'avoir pu bénéficier de l'expertise et des connaissances de tous les collaborateurs avec qui j'ai eu la chance de travailler et je suis très reconnaissant envers toutes les personnes qui m'ont entouré quotidiennement, et qui m'ont de suite accueillie dans la bonne humeur au sein de ce service.

Bibliographie :

- **Autissier, D., & Vandangeon-Derumez, I.** (2018). *Conduite du changement : Concepts clés, 60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs*. Dunod. Chapitre 24. John P. Kotter
- **Autissier, D., & Moutot, J.-M.** (2023). *Méthode de conduite du changement : Diagnostic, Accompagnement, Performance*. Dunod.
<https://shs-cairn-info.scd-rproxy.u-strasbg.fr/methode-de-conduite-du-changement--9782100848874?lang=fr>
- **Babic, M.** (2019). *Lean Office - lean administration : L'application Du Lean Management Aux Services*.
- **Bertrand Olivar** (2013, 4 décembre). *Développer le lean en office*. Journal du net.
<https://www.journaldunet.com/management/direction-generale/1132023-developper-le-lean-en-office/>
- **Carré, Philippe, & Mayen, Patrick** (2019). *Psychologies pour la formation*. Dunod. (pp. 35-54, Kurt Lewin et l'accompagnement au changement).
- **Charles, J.** (2024, 22 mai). *Les 5 principes et 7 gaspillages adaptés au Lean Management Office*. 7-Shapes.
<https://www.7-shapes.com/5-principes-7-gaspillages-lean-office/>
- **Demetrescoux, R.** (2017). *Lean Management : Pour une performance solide et durable*. Dunod.
- **Demetrescoux, R.** (2019). *La boîte à outils du Lean*. Dunod.
<https://shs-cairn-info.acces-distant.bnu.fr/la-boite-a-outils-du-lean--9782100791422?lang=fr>
- **Dupont, M.** (2019). *Les différences fondamentales entre le Lean Manufacturing et le Lean Office : Un état de l'art*. Revue Française de Gestion Industrielle, 245-260.
- **Eric, R.** (2017). *Contribution méthodologique à l'introduction du lean office dans un service support de gestion des approvisionnements : analyse longitudinale par étude de cas dans une entreprise fournisseur du secteur de la santé*.
- **Granger, L.** (2022, août 5). *Lean office : maximiser la performance des processus administratifs*. ManagerGO. Lien
- **Hager Group Website.** (n.d.). Hager Group Website.
<https://hagergroup.com/fr/le-groupe/historique>
- **Intranet de Hager group.** (n.d.). *Intranet de Hager group*.
- **ISCEA** (2020). *Education and Preparation Program for the Certified Supply Chain Analyst (CSCA) certification*.

- **KEPLER** (2023, août 28). Le Lean Management dans un contexte de services : intérêts et mise en œuvre.
<https://www.kepler-consulting.com/fr/articles/lean-management-lean-services/>
- **Kotter, J. P.** (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- **Laurent, G.** (2023, 12 octobre). Managez le changement en 3 étapes selon le modèle de Kurt Lewin.
<https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/le-changement-par-lewin.htm>
- **Lewin, K.** (1947). *Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change*. Human Relations, 5-41.
- **Léchet, G.** (2017). *Stratégie et conduite du changement*.
- **Liker, J. K.** (2009). *Le modèle Toyota : 14 principes qui feront la réussite de votre entreprise*.
- **Malek, O.** (2017). *Comment mettre en place une démarche Lean pérenne*.
- **Miezan, A.** (2024, 10 mai). *La conduite du changement : précisions sur le concept et les fondements*. ISLEAN. Lien
- **Morgane** (2023, 26 juin). L'histoire du Lean expliquée à la 7-Shapes School. 7-Shapes.
<https://www.7-shapes.com/histoire-lean/>
- Revue de littérature systématique : Lean management.
- Revue Française d'Economie et de Gestion.
- **Smith, J. A., & Johnson, L. M.** (2018). *Implementation of Lean Office in administrative processes: Challenges and outcomes*. Journal of Business Process Management, 157-172.
- **SRHIR, A. & al.** (2024). *Défis et opportunités de l'application du Lean Office dans les services administratifs : Une revue systématique de la littérature*. Revue Internationale des Sciences de Gestion, 841-859.
- **Thomas, J.** (2021, 7 décembre). L'argot de bureau : le « lean management » met l'entreprise au régime sec. Le Monde.fr.
https://www.lemonde.fr/emploi/article/2021/09/13/l-argot-de-bureau-le-lean-management-met-l-entreprise-au-regime-sec_6094419_1698637.html
- **Womack** (2009). *Système Lean : penser l'entreprise au plus juste*.
- **Womack** (2023). *Système lean : le grand classique du management*.
- **Łukasz Dekier** (2012). *The Origins and Evolution of Lean Management System*. Journal of International Studies, 46-51.

Liste des figures :

Figure 1 : Répartition du chiffre d'affaires par marché

Figure 2 : Les différents canaux de distributions

Figure 3 : Répartition des sites de production et des zones de distribution dans le monde.

Figure 4 : Les sites de production et commerciaux en Europe

Figure 5 : Plan de circulation du site d'Obernai avec représentation des usines

Figure 6 : Photo du Fablabs d'Hager (site d'Obernai)

Figure 7 : Les certifications qualité des différents sites en Europe

Figure 8 : La RSE au sein de Hager Group

Figure 9 : Flux de commande au sein du service client

Figure 10 : Organigramme hiérarchique

Figure 11 : Petite partie de la feuille de route du service client

Figure 12 : Les objectifs du service client

Figure 13 : L'A3 projet

Figure 14 : Le diagramme de GANTT de mon projet

Figure 15 : Voice Of Customer

Figure 16 : L'outil TASKS

Figure 17 : Les données existantes

Figure 18 : Exemple de la cartographie des processus (pôle ADV)

Figure 19 : Nombre de processus par pôles au sein du service client

Figure 20 : Outil de suivi de l'avancement du projet de cartographie des processus

Figure 21 : Liste des différents gaspillages

Figure 22 : Outil vierge de notation de la criticité

Figure 23 : Exemple de résultat de criticité et de priorisation des processus

Figure 24 : Listing des participants aux TOP Process

Figure 25 : PDCA mis en place pour l'amélioration du processus Business Partner

Figure 26 : Fiche projet Business Partner

Figure 27 : Exemple de planification des tâches sur Microsoft Project

Figure 28 : Diagramme de GANTT Business Partner

Figure 29 : Exemple de cartographie des modes opératoires que l'on retrouve au sein du processus Business Partner

Figure 30 : Logigramme Business Partner

Figure 31 : Questions et résultats de l'enquête FORMS

Figure 32 : Mesure du Lead Time par service

Figure 33 : Tableau de répartition des tâches

Figure 34 : Répartition du nombre d'actions par catégories

Figure 35 : Somme des durées à VA et NVA pour chaque mois

Figure 36 : Brainstorming sur l'outil WHITEBOARD

Figure 37 : Pondération des idées d'améliorations

Figure 38 : Graphique des idées d'améliorations

Figure 39 : Logigramme cible

Figure 40 : Création du plan d'actions

Figure 41 : Liste de contrôle

Figure 42 : Fiche projet Frais de port CST et CSR

Figure 43 : Résultat de l'analyse du CST

Figure 44 : Cahier des charges

Figure 45 : Outils TASKS