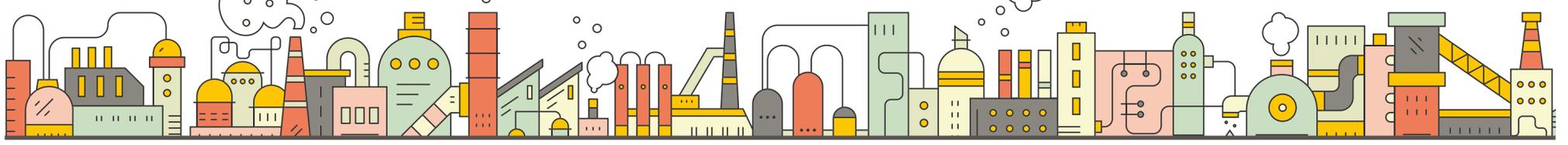


# FP CONSULTANTS® NEWS



**DERNIÈRE MINUTE !** Le cabinet FP Consultants est certifié Qualiopi, gage d'excellence et de qualité de nos actions de formation.

## ÉDITO

Tous nos accompagnements s'appuient sur les méthodes du Lean, mais la plupart du temps nous évitons le terme « Lean » car il peut avoir mauvaise presse. À juste titre puisqu'il est parfois détourné : surabondance d'outils, de chiffres, de standards écrasants, le tout piloté par un management déconnecté du terrain. Nous nous efforçons donc de rester fidèles à la source du Lean en privilégiant la simplicité, l'efficacité et l'implication de chacun.

Vous trouverez dans cette 10<sup>e</sup> newsletter du Cabinet l'exemple de ROT Incendie, une PME que nous accompagnons depuis 3 ans.

Bonne lecture ●

## CONSEIL (IM)PERTINENT

Le terme Lean signifie mince ou juste nécessaire, il est né chez Toyota au Japon dans les années 50. La plupart du temps, il est compris comme la mise en place d'outils et de méthodes visant à accroître le rendement et la productivité tout en réduisant les coûts. Ce n'est pas faux, mais cela est une vision calculatrice et étriquée du Lean. En fait, l'essence du Lean est avant tout une approche terrain avec un esprit d'amélioration continue.

Autrement dit, l'intention juste lorsqu'on veut déployer le Lean, c'est de mettre l'accent sur la qualité de tout ce que l'on fait et l'implication du terrain. La productivité n'est qu'une conséquence. ●

## DOSSIER

# DÉCONSTRUIRE LE LEAN POUR MIEUX LE RECONSTRUIRE

**Les chantiers de proximité type Kaizen, 5S, Smed permettent aux opérateurs de s'exprimer, d'exposer leurs idées d'amélioration au sein d'une équipe pluridisciplinaire qui va chercher l'efficacité.**



Par Mathieu DURIEUX  
Directeur associé - Consultant

Ainsi, paradoxalement, le Lean qui est une démarche profondément « bottom-up » se retrouve inversée avec des objectifs imposés par le « haut » sans réelle implication des équipes. C'est une forme de détournement qui fait que le Lean est aujourd'hui critiqué, incompris et remis en cause au sein des équipes de production.

## LES « VRAIS » OBJECTIFS DU LEAN

Le Lean traduit un mode de management qui remonte du terrain. Il favorise un progrès continu venant des opérateurs et des managers de proximité. C'est la marque d'un management partant des réalités du travail et non pas d'objectifs ou d'indicateurs de résultats éloignés des réalités. Il donne alors un sens au travail, motive, responsabilise et permet



une appropriation des résultats par les équipes. On y voit de suite un intérêt car l'idée est de traiter le problème au plus proche de la zone où il se produit. Nous résumons le Lean en une phrase : « c'est celui qui fait qui sait ! ».

## IMPLICATION + CONSULTATION = RÉUSSITE

Par expérience, nous pouvons avoir les meilleures méthodes de travail existantes il faut avant toute chose emmener le collectif. L'implication des équipes dans la construction du Lean est primordiale. Être impliqué, c'est avant toute chose être formé. Cela peut parfois être oublié et les équipes sont dans l'obligation de faire au mieux avec des outils contraignants car ils sont peu expliqués. Le principe de consultation est déterminant et prend tout son sens dans le Lean.

Les chantiers de proximité type Kaizen, 5S, Smed permettent aux opérateurs de s'exprimer, d'exposer leurs idées d'amélioration au sein d'une équipe pluridisciplinaire qui va rechercher l'efficacité.

Le plus dur dans le Lean reste de le faire vivre au quotidien et de le maintenir dans le temps. Notre expérience montre que le Lean fonctionne quand une équipe projet est prévue en interne. Nous avons alors des experts, des animateurs et des contributeurs Lean. Les rôles sont importants à la fois dans la rédaction des standards mais également dans l'audit régulier du système de pilotage. L'extériorité des consultants experts en Lean peut être un réel atout lors d'un lancement.

Cependant, les consultants ne peuvent en aucun cas se substituer aux responsables internes, c'est l'échéec assuré ! ●

## ACTUALITÉS DU CABINET

### NOUVELLES MISSIONS

- > Nouvelle promotion de managers chez Howmet Dives et Gennevilliers
- > Nouvel accompagnement des managers chez Colgate Palmolive
- > Séminaire stratégique de F2F et ses filiales
- > Diagnostic organisationnel chez Climex

### CÉLÉBRATIONS

- > Dernière journée de formation pour les stagiaires de l'école des cadres de santé de La Croix rouge à Bois Larris
- > Fin de l'accompagnement des chefs d'équipe chez Merck
- > Fin du perfectionnement au management de l'équipe d'encadrement chez Smartwood France
- > Restitutions des diagnostics pour : Evonik et EVA
- > Remerciements : Merci à Philippe Marillaud pour son intervention à notre petit-déjeuner « Conseil en PME »

### VIE D'ÉQUIPE

- > Depuis le 17 mai dernier l'équipe du cabinet FP Consultant se mobilise en faveur de l'environnement en participant au challenge **Energic**. Ce challenge nous permet de réduire notre bilan carbone tout en participant à notre échelle à la préservation de la planète.
- > Marion RAGOT va rejoindre l'équipe à la rentrée en remplacement de Laura sur le poste d'assistante de gestion. Nous lui souhaitons la bienvenue. ●

## INTERVIEW



Nicolas BOUCHER, Directeur industriel de ROT

# INTERVIEW DE NICOLAS BOUCHER, ROT INCENDIE

**Depuis sa création en 1954, ROT est l'un des tous premiers acteurs français dans le domaine de la protection incendie.**

**FP Consultants : Pouvez-vous nous présenter l'activité de ROT ainsi que votre rôle au sein de la société ?**

**Nicolas Boucher :** ROT est un fabricant de matériel de lutte contre l'incendie. Notre activité principale est la fabrication d'extincteurs portatifs, fixes et mobiles. Nous sommes également fabricant de RIA, d'armoires de stockage pour produits dangereux et de systèmes d'extinction automatique pour les stations-services et les cuisines par exemple. Concernant mon rôle, je suis directeur industriel de la société, je m'occupe à la fois de l'usine de production et du bureau d'études.

**FP : Comment était organisé l'atelier avant votre arrivée ?**

**NB :** Globalement l'usine était bien organisée lorsque je suis arrivé. Les flux étaient cohérents

entre les différentes sections de production. De plus, la responsable de production développait la polyvalence des opérateurs. L'usine fonctionnait en 1/8, ce qui limitait la capacité de production vis-à-vis de la demande du marché et se révélait être un point bloquant.

**FP : Pourquoi avoir voulu mettre en place du Lean Management ?**

**NB :** Durant cette dernière décennie, ROT a investi dans les procédés de fabrication. Aujourd'hui, nous souhaitons augmenter notre capacité de production de 25% pour répondre aux objectifs commerciaux très élevés. 1 million d'euros d'investissements process seraient nécessaires pour atteindre une telle augmentation de capacité de production. Nous avons donc choisi de changer de philosophie et avons décidé mettre en place le Lean afin de travailler sur les points sensibles

de production : la qualité, la sécurité, le management de proximité et la gestion des flux. L'objectif étant d'aller au-delà de ces 25% car le potentiel de vente est bien présent. Nous sommes sur un projet de 9 mois, nous espérons atteindre ces résultats durant l'année 2022.

**FP : Comment avez-vous décidé de déployer le Lean ?**

**NB :** D'un point de vue purement pratique, nous allons déployer le Lean en deux temps. Dans un premier temps, le management de proximité sera déployé sur l'ensemble de l'usine alors que les chantiers 5S, kaizen et SMED seront déployés sur les lignes de fabrication de nos produits principaux. Dans un deuxième temps, courant 2022, nous nous focaliserons sur les autres lignes de fabrication l'usine. Les opérateurs et les pilotes des lignes de production seront les principaux acteurs de cette démarche Lean. Les équipes managériales de production, le bureau d'études, la maintenance et le service qualité participeront en tant que fonctions supports pour aider et cadrer le projet.

**FP : Comment les employés appréhendent-ils le Lean ? Comment allez-vous le faire vivre ?**

**NB :** Nos opérateurs sont très enthousiastes, ils sont volontaires et force de proposition. Nos opérateurs sont moteurs : cela devient leur projet. Nous ressentons une vraie cohésion de groupe à travers ce projet, ils en sont les acteurs, je pense que c'est la clé du succès. Nous avons deux axes de management à travers le Lean. Le premier : le management de proximité quotidien à travers les Points 5' et les tours terrains. Le second : les chantiers de proximité hebdomadaires avec des équipes pilotes pluridisciplinaires.

**FP : Quels sont vos futurs projets pour ROT ?**

**NB :** La priorité est la mise en place du Lean. Puis, nous allons revoir notre politique d'investissement sur les procédés de fabrication, c'est-à-dire évaluer si nos besoins ont changé. Si c'est le cas, nous adapterons les mesures à réaliser en conséquence. Ensuite de manière plus générale nous

souhaitons développer de nouveaux projets, avec des enjeux techniques et écologiques. Je pense que nous avons de belles cartes à jouer.

**FP : Quels sont vos conseils pour les entreprises qui souhaitent se lancer dans le Lean ?**

**NB :** Il est important d'impliquer directement les opérateurs et les pilotes, puis d'être soutenu par la hiérarchie. Chez ROT nous avons la chance d'être soutenu fortement par la famille Teillet. Nous ressentons une vraie confiance et une vraie volonté pour le déploiement du Lean. Cela se traduit également par une excellente ambiance au sein de l'usine. ●



Fanny, Patrick et Cindy TEILLET, Dirigeants de ROT

## OBJECTIFS LEAN

pour les extincteurs portatifs eau et poudre chez ROT



Fin 2019  
**200 000**  
extincteurs produits



Fin 2021, entre  
**235 000**  
**et 240 000**  
extincteurs produits  
grâce à la mise  
en place du Lean

LETTRE  
D'INFORMATION #10  
**FP CONSULTANTS®**

JUIN/JUILLET  
AOÛT/SEPTEMBRE  
[WWW.FP-CONSULTANTS.FR](http://WWW.FP-CONSULTANTS.FR)