



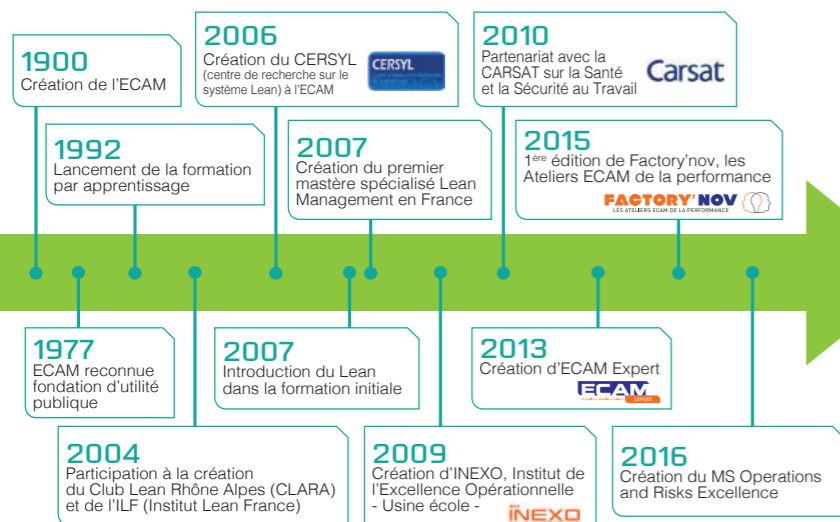
LES CAHIERS ECAM DE L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

« L'excellence opérationnelle : c'est l'adaptation à la culture française du « Lean Management ». C'est un concept qui a pour objectif la réduction des coûts et l'augmentation de la productivité, tout en intégrant, pour les pratiquants, un esprit ouvert en permanence sur la satisfaction du Client final. »

Alexandre FIDANZA
Formateur Lean Management



L'ECAM LYON ET LE LEAN MANAGEMENT, TOUTE UNE HISTOIRE...



LEAN ET INNOVATION

DE QUOI S'AGIT-IL ?

Du flux de valeur de l'entreprise au flux de valeur du client

Dans une organisation, le management de l'innovation consiste à déployer des mécanismes de génération d'idées, de solution et d'intégration des idées en une offre. Cette nouvelle offre sera considérée par le client comme plus performante, si elle lui permet d'être plus efficace et plus efficient dans ses propres processus d'utilisation ou de consommation. Il existe deux catégories d'innovation :

- 1 L'innovation radicale modifie sensiblement la chaîne de valeur, crée souvent un nouveau marché et nécessite un nouveau savoir-faire, en rupture avec le savoir-faire existant.
- 2 L'innovation incrémentale ne modifie pas la chaîne de valeur, renouvelle l'offre dans le marché existant et nécessite l'amélioration du savoir-faire existant.

Les idées innovantes trouvent également leurs sources dans les dissonances de process, voire organisationnelles. La principale difficulté managériale réside ainsi dans la capacité de l'organisation à détecter ces signaux faibles, qui sont très souvent émis par des sources très éloignées des instances décisionnelles de l'entreprise.

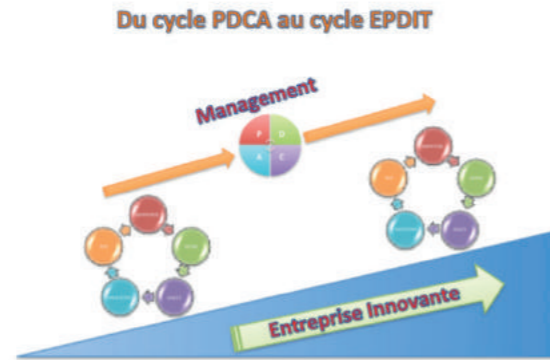
Le Lean management, quant à lui, repose sur les piliers, qui sont la valeur ajoutée pour le client, la suppression des gaspillages, le travail collaboratif (interne et/ou externe) et par la montée en compétences des acteurs par la résolution de problème. Son succès dans le déploiement repose, d'une part sur l'action simultanée sur le système opérationnel, le système managérial et la culture de l'organisation et, d'autre part sur la capacité à relier les acteurs du flux de valeurs avec ceux du comité de direction.

La combinaison des deux démarches, Lean management et management de l'innovation, permet ainsi d'améliorer la performance des processus de génération d'idées nouvelles et de conception de nouvelles offres attractives et uniques.

POURQUOI ?

Revitaliser l'activité par un changement de paradigme

L'innovation et l'entrepreneuriat sont considérés aujourd'hui comme des facteurs clés de la croissance économique. Beaucoup d'entreprises évoluent sur des marchés matures et ont donc besoin de trouver de nouvelles sources d'inspiration, pour revitaliser leurs activités dans un nouveau paradigme. Elles rencontrent beaucoup de difficultés à conduire le changement nécessaire, afin de rendre leurs organisations innovantes. Le niveau remarquable d'échecs de start-ups a également conduit beaucoup de chercheurs à étudier les facteurs conditionnant le succès dans la démarche d'innovation.



Par ailleurs, la durabilité de la performance des entreprises s'appuie sur les trois piliers :

- La maîtrise et la fiabilité des processus,
- Le Business Développement,
- La différenciation vis à vis des concurrents.

Dans ce contexte, il devient essentiel de mettre en œuvre des mécanismes managériaux permettant d'offrir à leurs clients des solutions uniques, performantes et avec la bonne temporalité.

L'AVIS DE L'EXPERT

Une entreprise, qui a réussi le déploiement du Lean management, a créé d'excellentes conditions, pour déployer la démarche de management de l'innovation et rendre ainsi l'organisation innovante.

En effet, le Lean management a permis de mettre en place des rituels collaboratifs de résolution de problèmes et de pérennisation, grâce notamment à des standards managériaux efficaces. Leurs champs d'application peuvent être étendus aux flux de valeurs des clients. La cartographie des flux de valeurs des clients va permettre de révéler des problèmes, qui créeront autant d'opportunités de révéler des idées de solutions, rendant plus performant les processus d'utilisation ou de consommation du client.

Le design thinking apporte une approche adaptée et des outils à la conduite d'un projet innovant et le Lean apporte la méthode et les outils pour la transformation en organisation innovante de l'entité concernée.

COMMENT ?

Du Cycle PDCA au Cycle EDIPT

Il s'agit de combiner l'approche de management de projet issue du design thinking et celle du management au quotidien issue du Lean management, qui est centré sur l'humain.

- **Empathize**
Cette étape consiste à observer les clients en utilisant les outils du Lean et en les interviewant afin de connaître ce que les utilisateurs font, pensent, ressentent et disent. L'objectif est de déterminer ce dont le client a besoin et surtout pourquoi il en a besoin.
 - **Define**
Cette étape consiste à caractériser le flux de valeurs pour le client, à partir des données d'observation et ainsi définir le problème à résoudre. Il est essentiel que ce travail soit effectué en groupe, afin que les membres de l'équipe aient la même compréhension du problème à résoudre, des causes qui le génèrent, de leurs impacts et de leur complexité de résolution.
 - **Ideate**
Cette phase est celle de la recherche d'idées permettant d'éradiquer les causes des gaspillages. Selon le caractère radical ou incrémental recherché de l'innovation, plusieurs techniques de créativité peuvent être envisagées.
 - **Prototype**
Cette étape clé permet d'explorer des options, de se projeter par identification avec l'utilisateur final, de tester en interne, de générer de nouvelles idées. Cette étape peut se concrétiser par la réalisation d'épures, de maquettes et de prototype léger. On peut aussi réutiliser d'anciennes idées non retenues dans d'autres projets, à la condition de les avoir « stockées ».
 - **Test**
Cette phase de test permet d'affiner les solutions, d'avoir un retour de l'utilisateur et de préciser le « bon point de vue ».
- D'un point de vue organisationnel, il est indispensable de mettre en œuvre deux compétences managériales :
- Le management au quotidien, qui révèle des dissonances faibles et fortes et apporte des innovations incrémentales.
 - Le management de projet innovant, qui apporte des innovations radicales et qui nécessite la mise œuvre d'une organisation et des espaces de travail créatifs, favorisant les croisements entre activités professionnelles et intérêts individuels, avec des équipes pluridisciplinaires et peu hiérarchisées.

Lean Innovation
Cycle EDIPT
Cycle PDCA
Design Thinking

L'AVIS DE L'INDUSTRIEL

Mathieu DI MONTE
Chef de projet marketing - TUBESCA COMABI

La technologie, le service, le marketing se sont succédés comme driver de l'innovation. On parle aujourd'hui de professionnalisation des achats, d'indicateurs de performance, de développement durable... comme si nous avions pris conscience que nous étions assis sur une branche que nous coupions.

Pour conserver ses parts de marché, rester moteur sur son secteur ou tout simplement exister, l'innovation est plus que jamais essentielle. C'est donc l'ensemble de la chaîne que nous devons maintenant regarder pour être force de proposition. Si l'utilisateur devient le centre des analyses, les hommes qui constituent cette chaîne deviennent les experts.

Le Lean selon Tubesca-Comabi.