

# CAP SUR LE FUTUR.

## **GUIDE PRATIQUE** POUR UNE TRANSFORMATION REUSSIE DES INDUSTRIES FRANCAISES.





## Préface, le mot de notre partenaire :



**Benoit Eynard – Enseignant Chercheur en Industrie 4.0 à l'UTC.**



utc



“

L'année 2024 se distingue comme un point d'inflexion majeur pour les industriels. L'essor rapide des nouvelles technologies et la pression croissante en faveur du développement durable et responsabilité sociétale poussent les entreprises à réévaluer et à transformer radicalement leurs opérations. C'est dans ce contexte, que je suis très heureux d'introduire le guide pratique à destination des industriels rédigé par l'équipe Pulsa Conseil.

L'Université de Technologie de Compiègne, à travers ses programmes de formation d'ingénieur et de recherche technologique, se trouve au cœur de ces mutations. Avec l'équipe Pulsa, nous croyons fermement que la convergence entre les nouvelles technologies et une approche respectueuse de l'environnement est essentielle pour façonner les industries de demain. Ce livre blanc est le fruit de cette conviction partagée un cabinet prêt avec vous donner toutes les clés pour réussir votre transformation.

À travers ses pages, nous explorons les piliers d'une transformation réussie, allant des basiques du Lean Management à la transformation digitale, en passant par la redéfinition du rôle d'un manager opérationnel. Nous nous penchons sur l'impact des nouvelles tendances émergentes comme l'intelligence artificielle et le développement de nouveaux talents et compétences. Ce guide vise à équiper les décideurs et managers opérationnels dans la définition et mise en place de leur transformation industrielle de manière concrète et pragmatique.

Nous espérons que ce livre blanc servira de catalyseur pour des discussions enrichissantes et des collaborations fructueuses, contribuant ainsi à une transformation industrielle qui respecte et valorise à la fois les avancées technologiques et les impératifs écologiques. Que ce travail inspire chaque lecteur à participer activement à une révolution industrielle soutenable.

Bonne lecture.

Benoit Eynard, PhD.



## INTRODUCTION.

Bienvenue dans ce livre blanc, un guide pensé et rédigé avec un objectif clair et ambitieux : démocratiser l'accès aux leviers de transformation industrielle, tant d'hier qu'aujourd'hui, pour l'ensemble du tissu industriel français. Notre mission, en tant qu'entreprise, est d'accompagner chaque acteur industriel à atteindre ses objectifs opérationnels

Ce livre est conçu pour vous aider, pour vous guider. Vous y trouverez les clés pour bâtir, en toute autonomie, votre feuille de route, en prenant appui sur les enjeux futurs de l'industrie. Nous abordons trois leviers essentiels pour rester compétitif : des processus efficacement huilés, un management dynamique et impliqué, et un choix judicieux des technologies. Chaque élément est détaillé étape par étape, enrichi d'exemples concrets et de données clés.

Nous avons conçu ce recueil dans l'esprit d'être une ressource vivante, une aide continue dans votre parcours d'amélioration. Pour compléter ce livre, nous vous invitons à explorer notre newsletter et notre blog, où vous trouverez des informations supplémentaires et des mises à jour régulières, toutes destinées à enrichir votre compréhension et votre application des principes de transformation industrielle.

Et pour rendre ce guide encore plus pratique, vous découvrirez à la fin un cadeau spécial : un accès pour personnaliser votre propre feuille de route industrielle.

## En résumé

Dans un monde où l'on parle souvent d'industrie 4.0 ou 5.0, notre guide pratique vous offre une perspective différente. On ne va pas vous dire qu'il faut suivre un modèle précis. **Ce qui compte, c'est de trouver les meilleures actions et stratégies qui marchent pour vous et d'assurer la satisfaction de vos clients. Chaque entreprise est unique et a besoin de son propre plan.**

# 30

## milliards d'euros

L'année 2024 marque un tournant majeur. Avec l'initiative "France 2030" et son investissement massif, nous sommes au cœur d'une période de changement et d'adaptation.



Bpifrance :  
**60%**

des entreprises voient l'innovation comme primordiale pour se démarquer.



McKinsey  
**70%**

des industriels français ont l'intention d'accroître leurs investissements dans la numérisation.



## SOMMAIRE.

**01**

L'INDUSTRIE EN  
MOUVEMENT

**02**

SIMPLIFIER LES  
PROCESSUS

**03**

RENDRE LES EQUIPES  
AUTONOMES

**04**

UTILISER LES OUTILS  
DIGITAUX GAGNANTS

**05**

LES FACTEURS CLES  
DE SUCCES

**06**

VOTRE FEUILLE DE ROUTE  
PERSONNALISEE

LES 3 LEVIERS ABORDÉS DANS CE LIVRE BLANC :





# 01.

## **L'INDUSTRIE EN MOUVEMENT**



# Compétitivité et personnalisation à l'horizon.

**Avant de rentrer dans le concret, nous voulions simplement vous rappeler les enjeux de demain et la nécessité pour les industries françaises d'évoluer.**

### Priorité à la productivité

Selon le baromètre Wavestone 2023 sur l'industrie 4.0, l'amélioration de la productivité est identifiée comme le principal enjeu pour les initiatives industrielles modernes, un point souligné par 27% des industriels interrogés. Cette priorité met en lumière un besoin fondamental de l'industrie à accroître son efficacité et sa rentabilité. L'amélioration de l'agilité de production et de la traçabilité se partagent chacune 19% des priorités, en deuxième et troisième positions. Cette évolution marque un tournant stratégique vers une gestion plus agile et une traçabilité accrue des processus.

### Agilité de la production

Dans ce contexte, l'agilité de production émerge comme une compétence clé, essentielle pour répondre aux attentes croissantes de personnalisation des clients. Cette capacité à s'adapter rapidement et efficacement aux besoins spécifiques des clients devient un atout majeur. Elle permet de proposer des produits et services sur mesure, une flexibilité indispensable pour maintenir la compétitivité dans un marché en constante évolution, où les désirs et besoins des consommateurs ne cessent de se transformer. Les entreprises sont donc appelées à envisager la personnalisation non seulement comme une réponse adaptée aux attentes de leurs clients, mais également comme un levier stratégique essentiel pour se distinguer dans un environnement de marché hautement concurrentiel.

### Les 3 leviers pour propulser la compétitivité

Les sections suivantes de ce livre blanc détailleront comment les entreprises peuvent intégrer efficacement la personnalisation dans leurs processus, leur management et leur utilisation des technologies, en déployant des stratégies concrètes et en s'appuyant sur des exemples pratiques.

**1**

#### **Les bons processus.**

Optimisez les processus pour atteindre l'excellence opérationnelle.

**2**

#### **La bonne structure managériale.**

Créez des équipes autonomes pour favoriser l'amélioration continue.

**3**

#### **Les bons outils digitaux.**

Implémentez des solutions technologiques pour aller encore plus loin.



## Hommes et IA : une synergie en devenir.

### Convergence entre IA et automatisation de processus

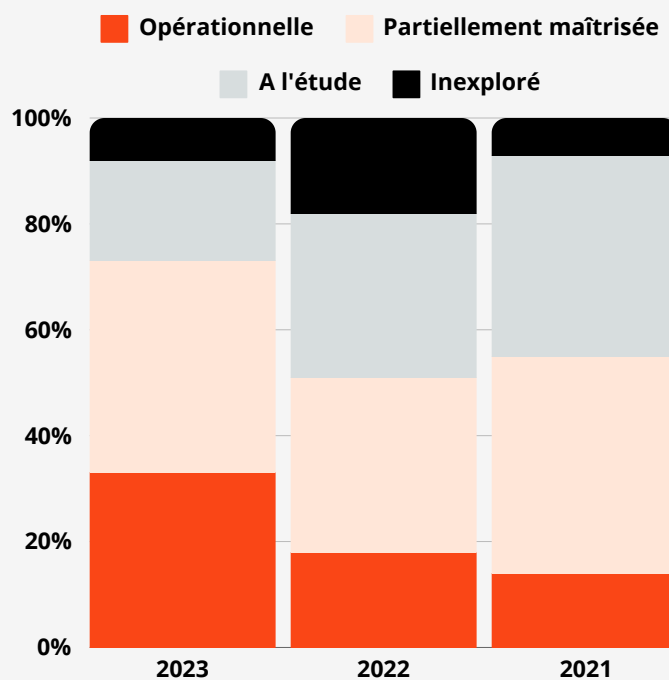
À l'orée de 2024, l'industrie se trouve à un carrefour décisif avec l'intégration de l'intelligence artificielle (IA) et de l'automatisation dans ses processus. La clé de cette transformation réside dans l'utilisation des données issues de capteurs pour optimiser les décisions et les opérations.

### Connectivité et exploitation des données

L'amélioration de la connectivité et de l'exploitation des données vise à accroître l'efficacité des processus, à exploiter pleinement le potentiel des informations disponibles pour renforcer la position des industriels sur le marché.

Cette progression crée un écosystème propice à l'IA, en fournissant un accès aux données nécessaire à l'apprentissage automatique et à l'analyse prédictive.

Les industriels doivent encore faciliter l'accès à leurs données et les fiabiliser pour atteindre le volume et la qualité nécessaires à la mise en place de technologies d'IA.



Maturité de l'exploitation de la donnée et connectivité - étude Wavestone 2023



### L'exemple Renault

Un exemple frappant de cette évolution est le passage de la maintenance préventive à la maintenance conditionnelle chez Renault, un changement qui a conduit à 270 millions d'euros d'économie par la réduction des coûts de maintenance de 50 %, diminution des pannes inattendues de 55 %, et amélioration de 30 % de la disponibilité des machines ainsi que du temps moyen entre les défaillances (MTBF).

### Dépasser les limites actuelles pour un avantage concurrentiel

Bien que des technologies comme ChatGPT et l'IA générative commencent à émerger, leur application dans l'industrie reste principalement limitée aux fonctions supports, à la génération d'idées ou de code, sans intégration directe dans les processus de production.

Néanmoins, l'importance de l'IA ne réside pas dans le remplacement de l'humain, mais dans le fait que les entreprises qui l'adoptent auront un avantage significatif sur celles qui ne le font pas.



# Attractivité du secteur et développement des talents.

## Défis, pénurie de talents et impératif d'innovation

La situation du recrutement en France en 2023 met en lumière des défis significatifs dans l'industrie, exacerbés par une pénurie de talents et l'évolution des attentes des employés.

Les industries françaises doivent radicalement changer leur image d'entreprises perçues comme sales, dangereuses, et archaïques. Elles doivent se transformer en vitrines de l'innovation et du progrès, tant dans le domaine physique que digital.

## Réinventer le recrutement dans l'industrie

Pour cela, il est essentiel de :

- **Améliorer les conditions de travail** : mettre en avant un secteur industriel offrant non seulement une rémunération adéquate, mais aussi un équilibre vie professionnelle/vie privée, des horaires flexibles, et un environnement de travail sain, sûr et agréable.
- **Adopter des pratiques de développement durable** : présenter l'industrie comme un leader en matière de durabilité.
- **Valoriser la technologie** : utiliser les avancées technologiques comme atouts pour attirer les talents.
- **Impliquer les managers** : former les leaders de la nouvelle génération capables de répondre aux attentes des employés, en se concentrant sur une gestion humaine et sur l'équilibre vie professionnelle/vie privée.

Ainsi, pour rester compétitives et séduire les talents, les industries françaises doivent adopter une approche moderne et alignée sur les réalités actuelles du marché du travail.

# 182'500

postes en 2024

Selon l'Usine Nouvelle, 2024 devrait marquer un nombre record de postes à pourvoir pour l'industrie française.



Difficultés de recrutement

## 58%

des projets de recrutement jugés difficiles par les employeurs.

Face à ce déficit, les entreprises s'efforcent de fluidifier et d'accélérer leurs processus de recrutement.



Changement des attitudes

## 40%

des CDI sont rompus dès la 1ère année, et les démissions en CDI s'élèvent à environ 2 Millions en 2023. Des employés en quête constante de nouvelles opportunités.



Recherche de sens

## 92%

des actifs s'interrogent sur le sens de leur activité.

Les travailleurs d'aujourd'hui, privilégient le sens dans leur travail et une meilleure qualité de vie au travail.



## La supply chain à l'ère du changement.

### Des chaînes logistiques de plus en plus vulnérables

Les chaînes d'approvisionnement mondiales subissent diverses perturbations, incluant des crises sanitaires, des tensions géopolitiques, des impacts environnementaux et des évolutions technologiques. Ces éléments ont révélé les vulnérabilités des modèles traditionnels de supply chain et soulignent le besoin d'agilité et de résilience.

Perturbations  
logistiques

Dépendance  
aux fournisseurs

### Un besoin de redéfinir la stratégie

Pour répondre à ces défis, les entreprises redéfinissent leurs stratégies supply chain :

- **Diversification des fournisseurs** : l'établissement de relations avec plusieurs fournisseurs de différentes régions pour réduire les risques de rupture d'approvisionnement.
- **Technologies innovantes** : l'utilisation de l'intelligence artificielle, de la blockchain et des analyses de données pour améliorer la visibilité et la prédictibilité.
- **Production locale et agile** : le passage à des modèles de production plus locaux pour diminuer la dépendance aux chaînes d'approvisionnement globales et répondre plus efficacement aux changements de demande.
- **Suivi et pilotage de la performance des fournisseurs** : un besoin croissant de suivre et piloter la performance des fournisseurs à travers un triptyque collaboratif entre qualité, achats et opérations. Cette approche intégrée assure que les standards de qualité sont maintenus tout en optimisant les coûts et l'efficacité opérationnelle.

En somme, la mutation de la supply chain nécessite une réflexion stratégique et une préparation aux changements rapides. Les entreprises qui adaptent leurs approches et intègrent des stratégies innovantes et résilientes dans leur gestion de la supply chain sont mieux positionnées pour naviguer avec succès dans un environnement commercial de plus en plus complexe et incertain.

### Des secteurs industriels touchés différemment

|                  | Dépendance aux importations | Perturbations des chaînes de valeur | Degré d'exposition |        |        |
|------------------|-----------------------------|-------------------------------------|--------------------|--------|--------|
|                  |                             |                                     | Elevé              | Modéré | Faible |
| Electronique     | 66%                         |                                     |                    |        |        |
| Verre & Ciment   | 61%                         |                                     |                    |        |        |
| Automobile       | 59%                         |                                     |                    |        |        |
| Textile          | 56%                         |                                     |                    |        |        |
| Chimie           | 52%                         |                                     |                    |        |        |
| Pharmaceutique   | 48%                         |                                     |                    |        |        |
| Agro-alimentaire | 44%                         |                                     |                    |        |        |
| Aérospatial      | 33%                         |                                     |                    |        |        |

Etude McKinsey 2023, Redéfinir les stratégies industrielles à l'aune des grandes mutations récentes



# Vers un avenir écologique .

### Assurer un avenir durable devient la priorité n°1

La préservation de notre planète se présente comme l'enjeu majeur pour nous tous. La nouvelle décennie s'annonce déterminante pour le devenir de notre planète et de l'humanité. La protection de l'environnement et la sauvegarde des conditions de vie sur Terre émergent comme les sujets primordiaux dans les débats publics, politiques et au sein des différents secteurs économiques. L'exigence adressée aux gouvernements et aux entreprises pour qu'ils s'engagent à limiter le réchauffement climatique à 1,5°C, conformément aux recommandations du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC), a nettement augmenté depuis la fin des années 2010 et continue de croître. Cette dynamique représente une pression incontournable pour les entreprises, qui ne peuvent plus se permettre de l'ignorer.

### Neutralité carbone en 2050

La Stratégie Nationale Bas-Carbone (SNBC) vise à une réduction de 45% d'émissions CO2 d'ici 2030 et à atteindre la neutralité carbone en 2050.



1 tonne de  
CO2 équivaut à  
100€

Cout estimé en 2030 de la taxe carbone en France.

### Responsabilité des entreprises industrielles

Dans le secteur industriel, compte tenu de leur impact environnemental significatif, tant direct qu'indirect, la protection de l'environnement doit être une priorité. Les mesures fondamentales pour les entreprises industrielles incluent le développement de produits et services éco-responsables, ainsi que l'adoption d'objectifs environnementaux toujours plus ambitieux. À court et moyen terme, le secteur industriel sera influencé par le design durable et par l'expérimentation de modèles d'économie circulaire, ouvrant la voie à de nouvelles opportunités d'affaires et sources de revenus.

### Nouvelles technologies au service de l'environnement

L'exploitation de nouvelles technologies représente une voie prometteuse pour les entreprises industrielles désireuses de minimiser leur empreinte écologique. Bien que la technologie à elle seule ne puisse résoudre tous les problèmes environnementaux liés à l'accroissement démographique et à l'augmentation du produit intérieur brut mondial, adopter des technologies innovantes et des modèles d'affaires durables est crucial. Cela implique une réévaluation de la durabilité de l'ensemble de la chaîne de valeur, depuis l'approvisionnement jusqu'à la distribution, en passant par la production et les opérations.



# 02.

## SIMPLIFIER LES PROCESSUS



# Des processus lourds, peu flexibles et sans garantir la qualité du résultat.

## Un enjeu de productivité dans l'optimisation des processus

On l'a vu ensemble, dans un marché où compétitivité et réactivité sont primordiales, de nombreuses entreprises voient leurs processus entravés par des silos, des outils inadaptés et une accumulation de gaspillages. Ces inefficacités engendrent une perte significative de valeur ajoutée, avec en moyenne 30 % du temps d'un salarié consacré à des tâches n'apportant aucune valeur directe au client (donnée issue des études Pulsa).

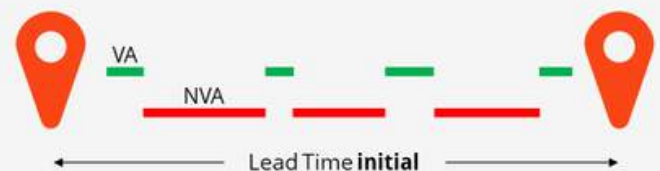
## Réduire les leadtime des processus

Dans ce contexte, la non-valeur ajoutée (NVA) représente un gouffre de ressource et d'argent. Elle peut prendre diverses formes : des étapes inutiles dans la production, des temps d'attente excessifs, des déplacements non optimisés, des stocks, etc. Le plus alarmant est que cette non-valeur ajoutée constitue souvent plus de 90 % du temps du processus total, englobant des ressources précieuses et un délai important sans contribuer à la satisfaction du client ni à la valeur du produit final.

C'est ici qu'intervient le concept de lead time, ou temps de traversée dans le processus. Ce dernier représente le temps total nécessaire pour qu'une demande du client se transforme en produit fini et livrable. Réduire le lead time signifie accélérer les processus.

## VA, NVA, Lead Time.

### AVANT.



### APRES.



## Transformer vos processus pour aller vers l'Excellence Opérationnelle

Pour cela, une transformation globale est essentielle : briser les silos, moderniser les outils et recentrer les processus autour de la valeur du client. En réduisant le lead time et en éliminant les activités sans valeur ajoutée, une entreprise ne gagne pas seulement en efficacité, mais renforce aussi sa compétitivité et sa capacité à innover.

C'est pour cela que nous vous proposons une méthode détaillée afin d'obtenir des processus optimisés pour atteindre l'excellence opérationnelle.

## Prenons une analogie simple :

Proposer à quelqu'un de prêter 10 € en promettant de rendre 100 €. Si le retour est immédiat, l'offre est attrayante. Mais si le retour est dans 20 ans, l'intérêt s'évapore. De même, dans les processus industriels, la rapidité et l'efficacité transforment directement la valeur perçue et réelle.



# Transformez vos processus pour atteindre l'Excellence Opérationnelle.

L'excellence opérationnelle, inspirée par le système Lean de Toyota, est fondamentale pour transformer et optimiser les processus industriels. Elle se concentre sur l'élimination de la non-valeur ajoutée (Muda) dans les processus pour accroître l'efficacité.

Nous vous proposons une approche complète de transformation en partant de votre situation, en passant par la définition de votre cible et jusqu'à sa mise en œuvre et sa pérennisation.

## Etape 1 : Comprendre les symptômes.

Cette phase d'écoute et d'interrogation, semblable à un médecin recueillant les symptômes de son patient, permet d'identifier où "zoomer" pour une analyse plus approfondie.

### ✓ **Capter les enjeux de la direction**

Connaître les objectifs et attentes de la direction est essentiel pour aligner le diagnostic avec la vision stratégique de l'entreprise.

### ✓ **Ecouter les managers et opérationnels**

Comprendre leurs perspectives quotidiennes permet de saisir les défis opérationnels et les opportunités d'amélioration.

### ✓ **Interroger les clients**

Leur retour offre une vision externe cruciale sur la performance et la qualité des processus.

### ✓ **Analyser les données existantes**

S'appuyer sur des données factuelles pour établir un aperçu objectif de la situation actuelle.

## Sessions d'écoute active.



C'est la première étape cruciale du processus de transformation et de conduite du changement, visant à sensibiliser les équipes à la nécessité d'évoluer.



### Etape 2 : Zoomer sur les problèmes.

L'objectif de cette étape est de parvenir à une compréhension collective et complète de la situation actuelle, en mettant en lumière les problèmes avec des données factuelles et quantifiables. Cette approche permet non seulement de déceler les points de friction, mais également de mobiliser les équipes autour d'un objectif commun de transformation. En se concentrant sur les domaines nécessitant le plus d'attention.

- ✓ **Cartographier les processus critiques (VSM - Value Stream Mapping)**  
Visualiser les processus clés pour identifier les inefficacités et les goulots d'étranglement.
- ✓ **Réaliser des observations terrain des postes clés**  
Examiner de près les tâches et les rôles clés pour comprendre les interactions et les flux de travail.
- ✓ **Réaliser des campagnes de mesures complémentaires**  
Conduire des analyses spécifiques sur des points flous pour approfondir la compréhension des problèmes.

### Etape 3 : Se projeter sur la situation idéale.

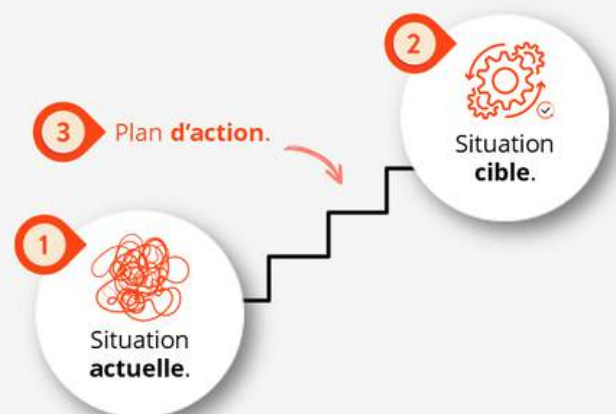
Après avoir réalisé un diagnostic approfondi pour obtenir une vision claire de la situation actuelle, l'étape suivante dans votre transformation industrielle est la projection. Il s'agit de concevoir une version idéale de vos processus, une version où les problèmes actuels sont résolus et les performances optimisées.

- ✓ **Construire le processus optimal (VSD - Value Stream Design)**  
Imaginez comment vos processus fonctionneraient dans un monde idéal, sans les contraintes et problèmes actuels. Cet exercice de projection permet de définir clairement les objectifs et les standards à atteindre.

- ✓ **Identifier et lister les opportunités d'amélioration**

À partir de cette vision idéale, identifiez les actions et les opportunités concrètes qui se présentent. Chaque action doit être évaluée en termes de gains potentiels, d'impact et d'effort requis pour sa mise en œuvre.

#### Un concept simple.





### Etape 4 : Planifier et exécuter avec efficacité.

Une transformation sans plan est comparable à une carte sans destination. Établissez une feuille de route claire, avec des objectifs tangibles et des délais précis. Cela servira de guide tout au long du processus de transformation.

#### ✓ Prioriser les actions

Commencez par les actions les plus faciles à mettre en œuvre et qui génèrent le plus de gains. Ces quick wins (gains rapides) apportent des améliorations visibles rapidement, essentielles pour motiver et entraîner les équipes dans le changement.

#### ✓ Définir votre chemin

Assurez-vous que les premiers changements soient perceptibles et significatifs. Cela crée un élan positif et démontre l'efficacité de votre approche.

#### ✓ Suivre et ajuster

Suivez régulièrement les progrès réalisés et soyez prêt à ajuster votre feuille de route en fonction des résultats et des apprentissages. Cela inclut l'adaptation de votre processus idéal en fonction des retours d'expérience et des expérimentations.

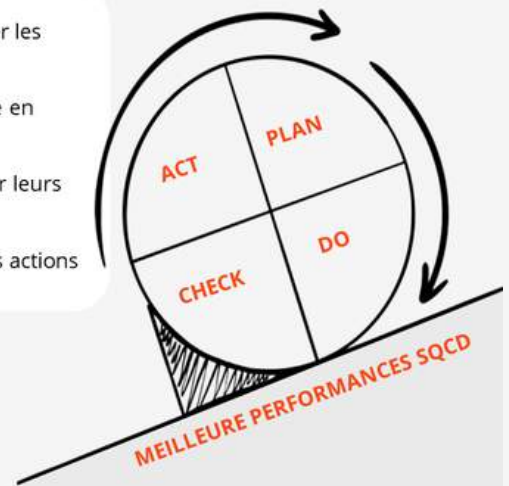
#### La méthodologie **PDCA**

**PLAN** : Préparer les actions

**DO** : Les mettre en place

**CHECK** : Vérifier leurs efficacités

**ACT** : Ancrer les actions



### Etape 5 : Pérenniser sa nouvelle performance.

La mesure des performances via des indicateurs clés de performance (KPIs) est cruciale pour évaluer les résultats et maintenir la transformation industrielle. Les KPIs servent de boussole, indiquant si vos initiatives sont sur la bonne voie et où des ajustements sont nécessaires. Ils doivent être intégrés dans le suivi régulier des performances en équipe pour assurer une amélioration continue.

#### ✓ Mettre en place des réunions collectives de suivi

Organisez des réunions périodiques avec votre équipe pour examiner les KPIs. Ces moments sont essentiels pour maintenir l'équipe alignée sur les objectifs et pour célébrer les progrès accomplis.

#### ✓ Identifier les nouvelles problématiques

Analysez les tendances sur les KPIs pour identifier les domaines nécessitant une attention particulière ou des actions correctives.

#### ✓ Continuer de mesurer votre performance

Établissez des liens clairs entre les actions entreprises et les variations observées dans les KPIs pour comprendre l'efficacité de vos stratégies.



### Témoignage :



**François Kieffer – Directeur industriel .**



“

**Peux-tu te présenter et expliquer quel est ton rôle au sein de l'entreprise ?**

Je m'appelle François KIEFFER, j'ai 53 ans, je suis ingénieur en Logistique Industrielle et titulaire d'un troisième cycle en management et stratégie d'entreprise, je travaille chez BWT France depuis bientôt 24 ans, et je suis Directeur Industriel depuis 2017.

Ma fonction couvre le périmètre PLP (Achats & Approvisionnements, Logistique et Production) et je suis également chef d'établissement de notre site de Saint Denis (200 personnes).

**Qu'est-ce qui a motivé BWT à entamer ce projet de transformation ?**

*Le marché du traitement de l'eau croît de manière régulière depuis des décennies. Aussi, les découvertes de nouvelles formes de pollutions nous laissent à penser que cette croissance va perdurer. Dans ce contexte, nous devons relever le défi d'accompagner cette croissance et d'intégrer de nouvelles technologies tout en maintenant voire en améliorant nos performances en termes de qualité, coûts et délais.*

Nous avons beaucoup investi ces dernières années dans la modernisation de nos outils de production, achevant en septembre 2023 la réimplantation de nos ateliers pour soutenir notre croissance et optimiser nos coûts. Cette transformation s'est appuyée sur une optimisation des flux (VSM) et sur l'intégration de la méthode Lean par tous les collaborateurs de la Direction Industrielle. L'objectif était de placer nos équipes au cœur du processus, leur permettant non seulement de comprendre et de s'approprier cette approche, mais aussi de devenir des acteurs clés de notre démarche d'amélioration continue.

**Quels ont été les résultats ?**

*Les premiers résultats obtenus sont très encourageants : un nouvel outil de production rénové pour plus de clarté et d'efficacité, implantation réussie d'AIC et de management visuel, réduction du lead time de plus de 60% dans notre principal atelier, diminution des déplacements des opérateurs, amélioration notable de l'ergonomie avec suppression du port de charges, et réduction des encours de production. Les ambitions de BWT France visent une amélioration continue sur le long terme.*

**Quelles leçons clés avez-vous tirées de ce projet ?**

*Au-delà de la capacité d'une entreprise à dérouler un projet, il est indispensable que le dit projet s'inscrive dans une stratégie claire. Une fois la stratégie définie, il est bien plus facile d'arbitrer les priorités pour allouer aux projets stratégiques les ressources nécessaires.*

**Un point en plus à partager ?**

*La démarche Lean a démarré au sein de la Direction Industrielle et a rapidement portée ses fruits. Mais le Lean ne s'arrête pas aux portes de l'usine et l'ensemble du comité de Direction de BWT France a été par la suite formé à cette démarche. Les changements attendus sont majoritairement d'ordre culturel afin de privilégier le mode de fonctionnement transversal et les groupes de travail pluridisciplinaires, le tout autour de méthodologies communes.*



### Récapitulatif :

**Optimisez vos processus industriels pour atteindre l'excellence opérationnelle et découvrez vos sources d'inefficacités.**

#### Le constat :

90% du temps de traversé de vos processus est **un temps sans valeur ajoutée**.

30% des activités de vos équipes sont des **tâches qui pourraient être supprimé ou simplifié**.

Pour cela, une **transformation globale est essentielle** : briser les silos, moderniser les outils et recentrer les processus autour du client.

#### Les objectifs :

# 50%

de réduction du temps de vos processus.

# 30%

d'augmentation de la performance (sécurité, qualité, cout, delai et humain).

#### L'approche à adopter :

- ✓ **Comprendre les symptômes** par l'écoute, le questionnement et l'analyse des données afin de **préparer le changement** vers ses objectifs.
- ✓ Zoomer sur les principaux problèmes afin d'avoir une **compréhension complète et factuelle de la situation** en utilisant notamment la VSM.
- ✓ Se projeter sur le **processus idéal** collectivement et en y **intégrant des solutions innovantes** puis lister les projets à mener pour y arriver.
- ✓ Planifier et exécuter avec efficacité en **priorisant les actions**, en définissant son itinéraire (feuille de route) puis en **ajustant au fil de la transformation**.
- ✓ Pérenniser sa nouvelle performance par la **mise en place de KPI et de réunions collectives** qui permettront d'identifier des nouvelles dérives.

#### Pour aller + loin :

**S'abonnez à notre newsletter**



**Découvrez notre blog et nos tutos**



**Contactez nous**





### Nos experts témoignent :



**Valentin Pesselier, expert en Excellence Opérationnelle**

“ Au cours de ma carrière en tant que consultant-formateur en excellence opérationnelle, j'ai eu l'opportunité unique de visiter plus de 80 sites industriels et d'accompagner plus de 50 d'entre eux dans leur quête d'amélioration continue. Mon expérience m'a amené à réaliser plus d'une dizaine de transformations complètes des flux d'usine, parfois en repartant d'une feuille blanche pour réinventer entièrement l'organisation.

Ce que j'ai constaté, c'est qu'avec un engagement fort de la direction, la disponibilité et l'implication des équipes, ainsi que l'application de méthodologies et compétences adaptées, des résultats significatifs sont atteignables en quelques mois seulement.

Mon conseil pour les entreprises souhaitant entamer ce voyage vers l'excellence opérationnelle est simple mais fondamental : prenez le temps d'analyser en profondeur l'un de vos processus clés et mettez en oeuvre les actions. Les résultats vous inciteront à continuer cette démarche !

**Echanger avec Valentin sur le sujet**



Réduction du lead time du flux de production

**50%**



Diminution des stocks

**30%**



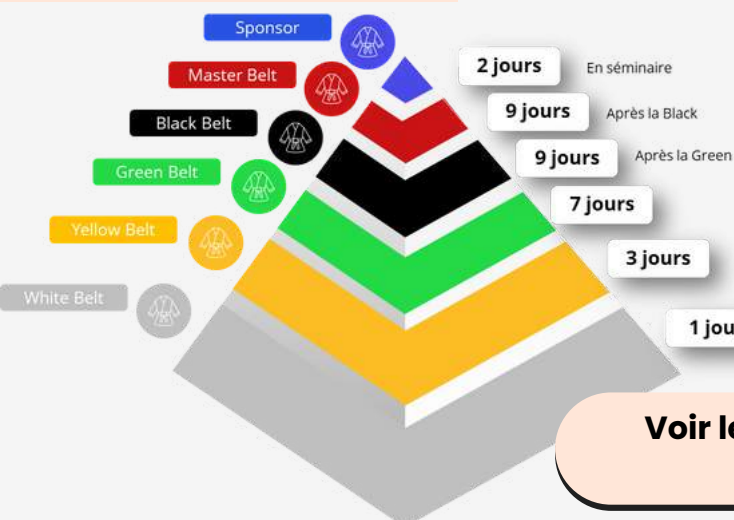
Amélioration de la performance opérationnelle

**25%**

### Pour approfondir le sujet :

#### Programme de formation

Un parcours Lean Six Sigma adapté à chaque rôle de l'entreprise



**Voir le programme détaillé**



#### Blog Pulsa

Un nouveau tuto chaque semaine



Processus

VSM : La cartographie des processus en 10 étapes





# 03.

## RENDRE LES EQUIPES AUTONOMES



# Une perte de sens généralisée au travail menant à une démotivation croissante.

## Démobilisation des équipes et concurrence intensifiée sur le marché du travail

Dans l'ère actuelle, marquée par des avancées technologiques rapides et des changements sociétaux profonds, les industries françaises sont confrontées à des défis de taille dans la gestion et le développement de leurs équipes. L'un des constats les plus frappants réside dans une perte de sens généralisée au travail, menant à un turnover élevé et à une démotivation croissante parmi les employés. Cette situation est aggravée par une concurrence féroce pour l'attraction des talents, essentielle pour l'industrie, certaines entreprises devenant plus attractives grâce à l'adoption d'un management dit "moderne". Ces entreprises ont su évoluer pour s'adapter aux nouvelles tendances, rendant la lutte pour les ressources humaines qualifiées encore plus intense.

## Changer les postures managériales

Le management moderne se présente comme une réponse à ces défis, incarnant non pas une vision lointaine, mais une réalité qui doit s'amorcer dès aujourd'hui. Ce nouveau paradigme de management mise sur l'inspiration et la liberté, où les managers et les dirigeants ne se contentent pas de donner des directives, mais inspirent par leur vision et libèrent les potentiels au sein de leurs équipes.

Le manager moderne endosse un rôle de leader inspirant, qui non seulement donne le cap et la vision, mais accompagne et soutient ses équipes en créant les conditions propices au succès. Cela implique d'aider à franchir les obstacles, de challenger les équipes sur leur développement et de les faire grandir à travers un feedback régulier, constructif et mobilisateur.

Cette nouvelle forme d'autorité requiert un changement radical dans l'état d'esprit, les postures, les méthodes de communication et les comportements tant des managers que des équipes. Être un « bon » manager ne se définit plus de la même manière qu'il y a une décennie.

**Le management moderne c'est la vision d'un management du « futur » mais qui en réalité démarre dès aujourd'hui.**

**C'est un management inspirant la liberté, dans lequel managers et dirigeants inspirent par leur vision et libèrent les énergies de leurs équipes.**

## Transformer votre structure managériale pour des équipes autonomes est essentiel

L'adoption d'un management moderne constitue non seulement une nécessité pour répondre aux défis actuels, mais aussi une opportunité de se réinventer. En mettant l'humain au centre, les entreprises peuvent créer des équipes autonomes, motivées et résilientes, aptes à gérer l'incertitude et à améliorer les performances.

Ce virage vers un management inspirant et émancipateur est crucial pour l'avenir des industries françaises. Nous proposons une méthode détaillée pour y parvenir.



# Transformer vos équipes pour favoriser l'apprentissage à l'Amélioration Continue.

Définir une nouvelle structure managériale, alignée sur vos valeurs et répondant aux défis contemporains, est crucial pour forger des équipes autonomes. Ces équipes joueront un rôle déterminant dans le développement et l'amélioration de la performance organisationnelle. Un modèle de gestion sans cloisonnement entre les services, soutenu par des managers évoluant vers des leaders capables de guider les équipes vers une vision d'entreprise claire, partagée et pilotée, est indispensable.

Notre méthode vise à vous accompagner dans la définition de votre vision et de ses objectifs, l'analyse de l'état actuel de votre organisation et de ses acteurs, pour orienter votre structure vers le management "moderne" que nous préconisons. Cette approche est conçue pour faciliter la transition vers un environnement managériale qui favorise l'autonomie, l'engagement et l'efficacité au sein de vos équipes.

## Etape 1 : Décrire votre vision et le chemin.

La première étape cruciale dans la transformation de votre structure managériale vers plus d'autonomie et d'efficacité réside dans la capacité à décrire clairement votre vision et le chemin à suivre. Une vision bien définie est la boussole qui guide chaque décision, action et initiative au sein de votre organisation. Pour concrétiser cette vision et la transformer en résultats tangibles, l'adoption de la méthode Objectifs et Résultats Clés (OKR - Objectives & Key Results) s'avère un levier puissant.

La méthode OKR, popularisée par des entreprises de renom comme Google, permet de fixer des objectifs ambitieux et mesurables tout en alignant et mobilisant l'ensemble de l'organisation vers des réalisations concrètes. C'est une démarche qui favorise la clarté, la concentration et l'alignement au sein de votre équipe, assurant que chaque membre contribue efficacement à la réalisation de la vision globale.

### La méthodologie OKR.





### ✓ 1. Définir la vision

Organisez des ateliers avec le top management pour établir une vision claire et sans équivoque, en prenant le temps nécessaire pour un alignement stratégique profond.

### ✓ 2. Définir les objectifs

Segmentez cette vision en 5 objectifs qualitatifs maximum par an, permettant une direction claire et partagée pour l'effort collectif.

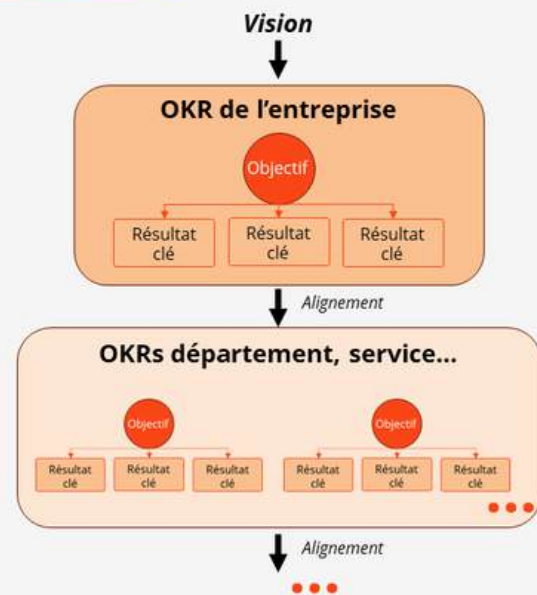
### ✓ 3. Définir les key results

Établissez des indicateurs à partir de trois catégories : indicateur d'effort, indicateur de résultat et mesure de l'impact, en consultation avec les équipes sur le terrain pour assurer l'alignement avec les objectifs et à redéfinir trimestriellement.

### ✓ 4. Définir le plan d'action

Créez une liste de tâches liées aux Key Results, en priorisant chaque action selon son impact sur les objectifs. Assignez un responsable pour chaque tâche pour un suivi efficace.

## Les OKRs se déploient.



## Etape 2 : Rythmer votre organisation.

Pour établir un rythme productif au sein de votre organisation, structurer les échanges managériaux et inter-services est essentiel. Cette démarche nécessite la création d'un système d'animation managériale qui améliore la communication et le suivi des performances à tous les niveaux.

### ✓ Construire le modèle d'animation

Identifiez un modèle d'animation qui correspond à votre entreprise, précisant les participants, leurs rôles, et la fréquence des réunions. Déterminez la cadence des échanges, qu'ils soient quotidiens, hebdomadaires ou mensuels, et assurez-vous d'inclure tous les niveaux hiérarchiques et services.

### ✓ Elaborer un tableau de bord pour chaque animation

Créez un tableau de bord visuel, en vous appuyant sur les principes du management visuel, qui combine des indicateurs clés de performance (KPI) et des résultats clés (KR). Ce support doit permettre d'aligner les équipes sur des objectifs partagés et d'identifier rapidement les écarts nécessitant un ajustement des plans d'action. Ce processus favorise une compréhension claire des performances et une prise de décision éclairée.

## Pyramide des AIC\*.

\* Animation à Intervalle Court





### Quelles différences entre OKR et KPI ?

Les KPI mesurent la performance courante, surveillant la santé quotidienne des opérations. Ils signalent immédiatement si quelque chose dévie, nécessitant une action rapide pour éviter des impacts négatifs sur l'entreprise.

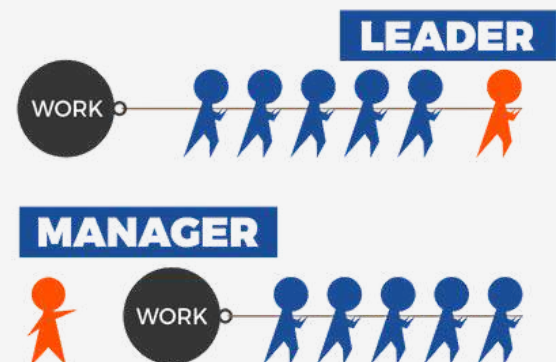
Les OKR, en revanche, guident le progrès vers des objectifs de transformation ou d'amélioration, en veillant à ce que les efforts contribuent effectivement vers ces buts et, à plus long terme, vers la vision de l'entreprise.

Pour illustrer : imaginez les KPI comme le tableau de bord d'une voiture, indiquant la vitesse et alertant sur d'éventuelles pannes, tandis que les OKR agiraient comme un GPS, offrant des directions et estimant le temps d'arrivée vers votre destination.

## Etape 3 : Faire évoluer les managers en leaders.

L'évolution des managers en leaders est essentielle pour dynamiser l'organisation. Un manager leader se distingue par sa capacité à :

- **Aligner les équipes** : Il établit des objectifs clairs et communique les ambitions, assurant un alignement stratégique.
- **Encourager l'échange et la collaboration** : Il favorise la communication inter-services et au sein des équipes, identifiant et résolvant les problèmes pour améliorer l'ensemble de l'organisation.
- **Guider vers la performance** : Avec une approche basée sur les données et une présence active, il amène ses équipes vers une performance accrue, en promouvant le développement des compétences et en valorisant les réussites.



### ✓ Évaluer la maturité des managers

Mesurez la capacité des managers actuels à adopter ce nouveau style de management. Un manager moderne doit être ouvert à la contribution de chacun, accepter ses limites, et encourager l'autonomie.

### ✓ Former collectivement le management au leadership

Formez les managers aux principes du leadership, en les incitant à mettre en pratique ces notions durant les sessions. L'objectif est de cultiver un état d'esprit tourné vers le développement de l'engagement, la motivation et la participation.

### ✓ Coacher individuellement sur le terrain

Accompagnez individuellement les managers par des observations directes et fournissez des retours instantanés pour ajuster les pratiques.

### ✓ Suivre en continue l'évolution de la maturité

Évaluez régulièrement l'évolution des managers et continuez à adapter les pratiques pour un développement constant.



### Témoignage :



**Stéphanie Renau – PMO du projet Talent Development.**



**Peux-tu te présenter et expliquer quel est ton rôle au sein de l'entreprise ?**

Je m'appelle Stéphanie, et je travaille chez Decathlon depuis 12 ans. Mon parcours au sein de l'entreprise a été marqué par des expériences en industrie, production et achats stratégiques. Depuis janvier 2024, j'ai pris un nouveau rôle de Program Management Officer (PMO) pour l'initiative "Talent Development", qui fait partie du pilier stratégique "Decathlon is a people-centered company". Cette initiative s'inscrit dans la vision de Decathlon de performer durablement au niveau mondial.

En tant que PMO, je coordonne les activités de 15 chefs de projets dont le scope englobe Decathlon University (sites physiques et plateformes en ligne), la définition des compétences requises pour chaque métier, et toutes les ressources associées.

**Qu'est-ce qui a motivé Decathlon à entamer ce projet Talent Development ?**

*Le projet Talent Development a été motivé par l'arrivée de Barbara Martin Coppola, directrice générale de Decathlon, en novembre 2022. Elle a décliné la vision Decathlon en cinq piliers stratégiques, donnant une place centrale aux collaborateurs et à leur montée en compétence.*

*Face à la volonté de faire progresser le niveau de compétence de l'ensemble des collaborateurs de manière factuelle et homogène, nous avons lancé un programme ambitieux pour transformer notre approche du développement des talents.*

**Quels sont les objectifs associés à ce projet ?**

*Les objectifs de ce projet se résument en trois mots : Développer, Garder, Attirer.*

*Notre ambition est de faire de Decathlon une "école de l'expertise" en compétences techniques, humaines, et de développement personnel, ainsi qu'une "école de l'excellence en management". Nous voulons également créer un environnement qui favorise le bien-être mental et physique.*

*Pour mesurer notre progression, nous nous concentrons sur quatre indicateurs clés :*

- 1. L'évaluation du niveau de compétences des collaborateurs.*
- 2. Le nombre moyen d'heures de formation par collaborateur.*
- 3. L'accès facilité aux programmes de formation pour tous les collaborateurs.*
- 4. La montée en compétence sur la culture digitale.*



### Témoignage :



**Stéphanie Renau – PMO du projet Talent Development.**



“

**Quels sont les grands axes de travail pour atteindre ces objectifs ?**

Pour atteindre nos objectifs, nous devons d'abord avoir des données propres pour avoir une photo claire de notre situation actuelle. Ensuite, nous dressons notre situation cible en structurant les métiers et les compétences. Cela passe par la création de fiches métiers standards, avec des intitulés cohérents, des contenus précis, des prérequis clairs, et des compétences adéquates.

Nous devons également développer des modules de formation avec des blocs communs (comme l'excellence opérationnelle) et des blocs spécifiques selon les métiers. Ces modules sont conçus avec la signature pédagogique de Decathlon University, qui inclut des MOOC, des vidéos, des jeux, des quiz, des témoignages, et bien d'autres !

**Quels outils et méthodes allez-vous utiliser tout au long de ce programme de transformation ?**

Nous utilisons plusieurs outils pour gérer ce programme d'envergure. Tout d'abord, nous avons des tableaux visuels d'animation de la performance, sous la forme de tableaux OKR (Objectives and Key Results), qui nous permettent de cadrer notre système d'animation. Ces tableaux sont déclinés depuis la stratégie jusqu'à la tactique au niveau de l'initiative Talent Development, puis jusqu'à l'opérationnel sur chacun des projets de l'équipe.

Ces outils aident à assurer une excellente communication et à mettre en avant la contribution de chaque projet aux objectifs stratégiques. Nous passons d'une culture de l'oral à une culture de l'écrit, avec du management visuel physique, qui sera peut-être digitalisé par la suite.

Nous utilisons également des outils comme le mapping des processus, les grilles de compétences, le RACI, et même une X-matrix qui arrivera au second semestre 2024. Et bien sûr, nous accordons une grande importance au retour d'expérience entre les PMO des différentes initiatives et piliers pour partager les bonnes pratiques.

**Un point en plus à partager ?**

Sur un projet aussi tentaculaire, il faut s'accrocher ! C'est un peu comme avoir l'Everest en face de soi. Il faut admettre que cela va prendre du temps (notre mandat est sur quatre ans), et le challenge est de réussir à le découper en petits morceaux pour avancer étape par étape, jalon par jalon. Il est crucial de bien planifier et de suivre un rétro-planning rigoureux.

**Un grand merci pour ce témoignage, Stéphanie. Bon courage dans la réalisation de ce formidable projet de transformation !**



## Récapitulatif :

**Transformez votre structure managériale pour faire adhérer vos équipes et atteindre vos objectifs.**

#### Le constat :

Vos équipes sont **démobilisées et en pleine perte de sens**. Vous faites face à un **fort turn-over**. Vous voulez **moderniser le métier de manager**.

Votre **management n'est plus adapté** pour faire face aux enjeux d'aujourd'hui et encore plus de demain.

Pour cela, vous devez faire **évoluer votre structure managériale** vers un modèle de management dit **"moderne"**.

#### Les objectifs :

# +35pts

d'augmentation du NPS interne  
(qualité de vie au travail)

# 15%

d'augmentation de la performance  
opérationnelle au global

#### L'approche à adopter :

- ✓ **Décrivez votre vision** sur 3 à 5 ans et comment l'atteindre en utilisant la **méthode OKR**, qui permet de définir des objectifs annuels et des résultats clés à atteindre. Il sera nécessaire d'**aligner tous les managers et équipes** avec cette stratégie.
- ✓ **Rythmez votre organisation** en instaurant des séances d'animation entre chaque niveau hiérarchique et entre les services. Ce système s'appuiera sur des **animations régulières et des supports visuels** incluant des indicateurs de résultats et des KPI (indicateurs clés de performance).
- ✓ **Formez et accompagnez vos managers** vers un nouveau modèle de management qui valorise le leadership. Chaque accompagnement devra combiner des **approches collectives et un suivi individuel, adapté à la maturité de chaque manager**.

#### Pour aller + loin :

S'abonnez à notre  
newsletter



Découvrez notre blog  
et nos tutos



Contactez nous





## Nos experts témoignent :



**Clément Badonnel, expert en management opérationnel**

“ En tant que formateur et coach en management opérationnel, j'ai eu l'opportunité d'accompagner plus de 200 managers dans leur parcours de développement. Mon parcours m'a conduit à orchestrer plusieurs initiatives de changement de culture d'entreprise, souvent en repensant complètement la dynamique managériale existante.

On entend beaucoup de monde parler de la mort du management. À mon sens, on va plutôt être confronté à sa mutation. Oui, le management tel qu'on le connaissait, celui qui confisquait le pouvoir et n'encourageait pas la responsabilisation des individus, est peut-être mort. Les organisations s'assouplissent, allègent leurs processus. Elles ont compris qu'il fallait rétablir un équilibre entre la stratégie, l'organisationnel et l'opérationnel. Mais on aura toujours besoin de managers. Leur défi sera justement d'ouvrir leurs équipes aux métamorphoses du monde et du travail. Nouveau monde, nouveau management !

Echanger avec Clément  
sur le sujet



Amélioration de la Qualité  
de Vie au Travail (NPS)

**+35 pts**



Réduction du turn-over

**-40%**



Amélioration de la  
performance opérationnelle

**+15%**

## Pour approfondir le sujet :

### Programme de formation

6 jours pour devenir un manager leader

Le parcours de  
formation  
manager &  
leadership pour  
acquérir les  
**clés de réussite.**



Voir le programme  
détaillé



### Blog Pulsa

Un nouveau tuto  
chaque semaine



Management

Mettre en place le rôle de  
Team Leader au sein d'une  
UAP





# 04.

## UTILISER LES OUTILS DIGITAUX GAGNANTS



# Les nouvelles technologies au service de la performance industrielle.

## Une nouvelle révolution industrielle est en route...

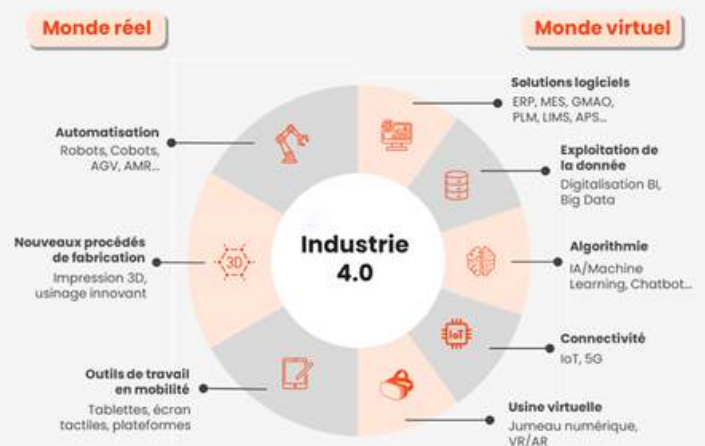
Dans un contexte économique global où la compétitivité est plus que jamais au cœur des préoccupations des industries françaises, l'adoption des nouvelles technologies et outils digitaux apparaît comme un levier essentiel pour améliorer la performance industrielle. Cette évolution, souvent regroupée sous le terme d'**industrie 4.0**, désigne la transformation numérique de l'industrie à travers l'intégration de technologies avancées telles que la robotique, l'intelligence artificielle, l'Internet des objets (IoT), etc.

Elle vise à créer des usines intelligentes capables de flexibilité, d'efficacité accrue, et d'une meilleure réactivité aux demandes du marché.

## ... et il faut monter dans le train mais pas n'importe comment !

L'intégration de l'Industrie 4.0 est cruciale pour la compétitivité, avec de nombreux exemples bénéfiques et des retours sur investissement rapides. Cependant, choisir les bonnes solutions technologiques est crucial, car toutes ne conviennent pas à chaque contexte industriel. De plus, cette transformation numérique s'accompagne de risques, notamment en matière de cybersécurité. La protection des données et des infrastructures devient une priorité absolue pour éviter les vulnérabilités face aux cyberattaques.

## Les technologies de l'Industrie 4.0



## La France en retard : 194 robots pour 10 000 salariés

Contre 224 en Italie, 371 en Allemagne, et 932 en Corée du Sud. Ces pays montrent qu'un investissement substantiel dans ces domaines peut accroître la compétitivité industrielle en rendant les secteurs plus attractifs et en stimulant la réindustrialisation.

## Choisissez les bons outils technologiques est clé dans le succès de votre entreprise

La transition vers l'Industrie 4.0, tout en étant une voie vers l'efficacité, demande une approche calculée, privilégiant le ROI pour garantir la contribution de chaque investissement à l'amélioration de la performance.

C'est dans cette optique que nous proposons une démarche détaillée dans le choix et l'implémentation efficace des solutions technologiques de l'Industrie 4.0.



# Sélectionnez et implémentez les bonnes solutions technologiques.

Dans un paysage technologique en constante évolution, il est crucial de sélectionner les bons outils pour soutenir et améliorer vos opérations industrielles.

La solution doit s'aligner étroitement avec vos processus et besoins spécifiques. Explorez un large éventail de solutions disponibles sur le marché pour trouver celle qui correspond le mieux à vos exigences. Privilégiez des solutions clé en main. Les programmes de personnalisation peuvent être coûteux et leur retour sur investissement (ROI) potentiellement pénalisé. Évaluez le coût total, y compris l'installation, la maintenance et les mises à jour, et considérez le ROI potentiel.

Assurez-vous que la solution peut être intégrée facilement dans votre environnement existant et qu'elle est conviviale.

## Etape 1 : S'assurer de la pertinence du projet.

La première étape vers l'intégration de solutions technologiques avancées est une pré-étude minutieuse. Elle a pour but de déterminer les objectifs précis du projet, de mettre en place un cadre clair pour son évolution, et surtout, de valider la pertinence de se lancer dans cette aventure. C'est le moment crucial pour évaluer si le projet est viable, en adéquation avec les stratégies de l'entreprise, et s'il mérite l'investissement en termes de ressources et de budget.

### ✓ Déterminer les objectifs

Spécifier les buts que le projet entend atteindre, alignés sur les objectifs stratégiques de l'organisation.

### ✓ Cadrer le projet

Délimiter les contours du projet, y compris les limites temporelles, financières, et les ressources humaines et matérielles impliquées.

### ✓ Réaliser une étude de faisabilité

Conduire une analyse approfondie pour déterminer la faisabilité des solutions envisagées, tenant compte des aspects techniques et organisationnels.

### ✓ Estimer le ROI global

Réaliser une première estimation du retour sur investissement pour juger de la pertinence économique du projet à partir de données existantes ou mesurées.

## Votre feuille de cadrage.



### Problématique

Quel est le problème ?  
Quelle est la situation actuelle ?  
Où, quand/depuis quand le problème se produit-il ?  
À quelle fréquence ?



### On aura réussi si ?

Quels sont les enjeux pour les clients et l'entreprise ?  
Quels sont les bénéfices attendus pour les clients, l'entreprise et les salariés ?



### Périmètre

Quel est le périmètre, le champ d'application ?  
Quels sont les processus/étapes visées ?



### Indicateurs

Quels sont les indicateurs qui permettront de voir les avancées et donc de valider ou non l'effet apporté par chacune des actions ?



### Composition de l'équipe

Quelles sont les personnes qui doivent être disponibles ?  
Quelle est la charge de travail estimée ?



### Planning

Quels sont les jalons clés du planning ?



## Etape 2 : Rédiger un cahier des charges.

Il est nécessaire d'approfondir l'analyse du besoin avec de définir avec précision ce que la solution doit accomplir en termes de fonctionnalités et de spécifications, et formaliser ces exigences dans un cahier des charges détaillé. Ce document servira de référence tout au long du projet pour toutes les parties prenantes.

### ✓ Identifier les besoins de l'ensemble des parties prenantes

Engager des discussions approfondies avec les utilisateurs finaux, les parties prenantes et les équipes techniques pour recueillir leurs besoins et attentes précis concernant le projet. Cela inclut l'identification des problématiques à résoudre, des améliorations souhaitées et des nouvelles fonctionnalités.

### ✓ Définir les fonctions et spécifications du futur outil

Sur la base des besoins identifiés, définir clairement les fonctionnalités que la solution doit offrir et les spécifications techniques nécessaires pour répondre à ces besoins.

### ✓ Rédiger le cahier des charges

Formaliser les informations recueillies dans un document structuré qui détaille les objectifs du projet, les besoins utilisateurs, les fonctionnalités requises, les spécifications techniques, les contraintes de temps et de budget ainsi que des critères d'évaluation pour mesurer la réussite du projet.

## Etape 3 : Sélectionner la solution.

Après avoir défini les besoins dans le cahier des charges, la sélection de l'outil nécessite :

### ✓ Établir des critères de sélection

Définir des critères basés sur les fonctionnalités, spécifications, aspects économiques, fiabilité, support, sécurité, et conformité.

### Utiliser les bons outils digitaux.



### Matrice de décision.

| Poids du critère       | Outil n°1 | Outil n°2 | Outil n°3 |
|------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Facilité d'utilisation | 5         | 2         | 3         |
| Interface utilisateur  | 3         | 4         | 2         |
| Intégration systèmes   | 4         | 2         | 4         |
| Evolutivité            | 3         | 2         | 3         |
| Coût annuel            | 2         | 5         | 3         |
| ...                    |           |           |           |
| <b>TOTAL pondéré</b>   | <b>46</b> | <b>61</b> | <b>52</b> |

1 : ne respecte pas le critère  
2 : respecte partiellement le critère  
3 : respecte le critère  
4 : respecte plus que le critère

### ✓ Réaliser un benchmark

Comparer l'ensemble des solutions du marché, y compris celles déjà utilisées, selon ces critères.

### ✓ Choisir l'outil adapté

Utiliser une matrice pour évaluer chaque solution selon les critères pondérés et choisir la meilleure option.



### Etape 4 : Configurer l'outil et le tester.

Suite à la sélection de l'outil, la phase d'initialisation démarre, centrée sur trois axes :

- ✓ **Initialiser l'outil à ses besoins**  
Ajuster les paramètres de la solution choisie pour qu'elle réponde précisément aux besoins spécifiés dans le cahier des charges. Cette étape implique souvent des sessions de travail avec le fournisseur pour personnaliser l'outil selon les spécifications détaillées.
- ✓ **Intégrer l'outil avec l'environnement existant**  
Assurer une intégration fluide de la nouvelle solution avec les systèmes et outils déjà en place, en coordination étroite avec les équipes IT afin de connecter l'outil aux infrastructures existantes, en veillant à la compatibilité et à la sécurité des données.
- ✓ **Lancer une phase de test sur un périmètre pilote**  
Déployer l'outil dans un environnement contrôlé pour tester son fonctionnement en conditions réelles. Le pilote doit inclure des utilisateurs finaux représentatifs pour collecter des retours (REX) sur l'utilisation, les performances et l'intégration de la solution.

### Etape 5 : Déployer l'outil dans l'organisation.

Le déploiement de l'outil, conformément au plan établi, est l'étape où la solution est généralisée à l'ensemble de l'entreprise. Cette phase est caractérisée par :

- ✓ **Implémenter l'outil selon le plan établi**  
Exécuter le déploiement suivant les phases définies, en veillant à respecter les échéances, les budgets, et les spécifications techniques prévues. Il est essentiel de maintenir une communication claire et continue avec toutes les parties prenantes.
- ✓ **Conduire le changement et former les utilisateurs**  
Organiser des sessions de formation adaptées aux différents profils d'utilisateurs pour garantir une compréhension et une maîtrise de l'outil. La formation doit être pratique, centrée sur les cas d'utilisation réels, et accessible pour encourager une adoption rapide et efficace. Un suivi doit se faire dans la durée pour identifier les freins des utilisateurs.

### Etape 6 : Ancrer le projet dans la continuité.

Cette étape finalise le projet :

- ✓ **Faire le bilan du projet**  
Suivi régulier de l'outil pour mesurer son impact opérationnel, ses bénéfices et ajuster son utilisation en fonction des retours. Calcul du retour sur investissement effectif et synthèse des retours d'expérience pour évaluer la performance globale du projet.
- ✓ **Mettre en place des boucles d'amélioration**  
Utilisation des retours utilisateurs pour entrer dans un processus d'amélioration continue, visant à affiner et à améliorer constamment l'outil en réponse aux évolutions des besoins et des objectifs de l'entreprise.

#### REX : retour d'expérience.





### Témoignage :



**Florian Choynet – Responsable Supply Chain Usine groupe Agrial.**



**Pourquoi avez-vous lancé cette transformation digitale chez Florette ?**

La transformation digitale chez Florette a été initiée principalement en réponse à une évolution des exigences de l'éditeur de notre système ERP. L'éditeur a signalé qu'après une certaine période, il ne garantirait plus les développements ni la stabilité de la version que nous utilisons. Face à cette annonce, nous avons deux options : accepter le risque lié à l'absence de support ou migrer vers la version supérieure. Cette migration nécessitait de redévelopper toutes les spécificités que nous avons mises en place sur l'ancienne version, représentant un projet de transformation digitale à part entière.

**Quels sont les clés d'une transformation digitale gagnante tel un ERP pour un industriel ?**

Plusieurs leçons importantes se sont dégagées de cette expérience :

1. *La maîtrise de son périmètre projet : La notion de cadrage est une notion très importante dans ce type de projet. C'est ici que l'on réfléchit sur notre stratégie digitale entre 2 scénarios : choisir un outil expert métier ou choisir une solution plus globale. Certains outils, même agro ne répondent pas forcément à notre besoin, nous nous étions tournés finalement pour la seconde option.*
2. *La gestion efficace du temps : Les retards et les coûts associés peuvent escalader rapidement. J'ai appris que le cadrage est essentiel dès son lancement. Établir des limites claires et des objectifs bien définis aide à prévenir les dérives et garantit une mise en oeuvre dans les budgets impartis.*
3. *Trouver l'équilibre entre standardisation et personnalisation : C'est un équilibre délicat, surtout pour une entreprise internationale comme la nôtre. Il s'agit de standardiser nos pratiques pour gagner en efficacité tout en respectant les spécificités locales de chaque site. Notre stratégie vise à trouver un équilibre entre l'intégration de nos processus métiers sans sacrifier l'adaptabilité nécessaire à notre activité.*
4. *Savoir identifier les besoins d'externalisation au bon moment : Aussi bien en termes d'outils que de ressources. En termes d'outil, des questions se posent sur les limites de notre système ERP et le besoin d'utiliser des outils externes pour couvrir des fonctions stratégiques. Mais aussi, la clé réside dans l'équilibre entre le développement interne et l'accompagnement externe. Pour des développements stratégiques ou structurants, nous avons opté pour la collaboration avec des sociétés de développement ayant une expertise spécifique.*

**Quelle est l'importance de la collaboration entre les équipes IT et métiers dans le succès d'une transformation digitale ?**

La collaboration entre les équipes IT et métiers est en effet cruciale pour le succès d'un projet ERP, mais elle doit être structurée de manière à éviter les écueils classiques, notamment le risque que chaque partie privilégie ses propres intérêts. Dans le cadre de notre projet ERP chez Florette, nous avons accordé une importance particulière au rôle de pilote du projet. Ce choix stratégique est essentiel car le pilote doit naviguer entre les exigences techniques de l'IT et les besoins opérationnels des métiers.



### Récapitulatif :

Mettez en place des solutions technologiques innovantes et adaptées afin d'atteindre de nouveaux niveaux de performance.

#### Le constat :

De **nouvelles solutions technologiques** inondent le marché et permettent des sauts importants de performance.

Si vous n'implémentez pas ces solutions, vous allez **être dépassé par vos concurrents**.

Cependant, il existe des risques et vous devez **choisir la meilleure solution** pour votre entreprise.

#### Les objectifs :

**jusqu'à 40%**

de productivité réalisée par les meilleures solutions

**3 ans**

de ROI pour les projets les mieux menés

#### L'approche à adopter :

- ✓ **Réalisez une pré étude** afin de garantir la pertinence de la solution à partir des objectifs, de la faisabilité et du **ROI estimé**.
- ✓ **Formalisez un cahier des charges à partir des besoins** de l'ensemble des parties prenantes et des spécifications nécessaires.
- ✓ **Sélectionnez l'outil adapté** en croisant une liste de critère pondérée et l'ensemble des solutions du marché.
- ✓ **Réalisez une configuration initiale de l'outil** selon vos besoins et l'environnement existant **puis réalisez un test sur un périmètre pilote**.
- ✓ **Déployez l'outil** dans l'organisation en prenant soin à **former les équipes** et conduire le changement.
- ✓ **Mesurez les résultats** (qualitatifs et quantitatifs) de l'outil et **mettre en place un processus d'amélioration continue**.

#### Pour aller + loin :

S'abonnez à notre newsletter



Découvrez notre blog et nos tutos



Contactez nous





### Nos experts témoignent :



**Matthieu Potes, expert en transformation digitale dans l'industrie**

“ Au cours mes expériences, j'ai accompagné de nombreuses industriels dans l'adoption de solutions numériques. L'expérience m'a enseigné trois principes fondamentaux pour réussir cette transition :

1. Simplifiez avant d'automatiser : Il est essentiel de simplifier vos processus existants avant de les automatiser. L'automatisation d'un processus inefficace ne fait qu'amplifier ses défauts.
2. Évitez la personnalisation excessive : Il est tentant de vouloir que les outils s'adaptent parfaitement à vos processus actuels, mais cela peut nuire au retour sur investissement (ROI). Privilégiez des solutions flexibles qui répondent à vos besoins essentiels.
3. Ne sous-estimez pas la gestion du projet : La conduite du changement, la formation des équipes et la gestion des évolutions ou des problèmes post-mise en œuvre sont cruciales. Une gestion de projet efficace est la clé d'une intégration réussie et durable.

Echanger avec Matthieu  
sur le sujet



### Pour approfondir le sujet :

#### Programme de formation

Découvrez les solutions de l'Industrie 4.0

Participez à  
une journée  
de formation  
immersive à  
l'industrie 4.0.



Voir le programme  
détaillé



Amélioration de la  
productivité

jusqu'à +40%

avec les bonnes solutions  
technologiques



ROI Moyen d'un projet digital

7 ans

ROI d'une solution gagnante

3 ans

#### Blog Pulsa

Un nouveau tuto  
chaque semaine



Tuto #03 :  
Outils digitaux

Technologie

Choisir et implanter le meilleur  
outil digital pour améliorer vos  
performances





# 05.

## **LES FACTEURS CLES DE SUCCEES**



## Adopter une démarche globale pour atteindre ses objectifs

Dans ce livre blanc, nous avons exploré 3 leviers essentiels à la performance industrielle : la simplification des processus, l'évolution du management, et l'intégration de nouvelles technologies.

Cependant, il est crucial de reconnaître que ces éléments ne fonctionnent pas en silos indépendants. Au contraire, leur efficacité est décuplée lorsqu'ils sont considérés comme des composantes interdépendantes au service d'une stratégie globale de transformation.

### Qu'est-ce qu'une transformation industrielle ?



#### POURQUOI se transformer ?

Se positionner comme leader sur les "3-C" :

- CLIENTS : Satisfaire ses exigences
- COLLABORATEURS : Développer sa marque employeur
- COMPETITIVITE : Se démarquer du marché

#### COMMENT y parvenir ?

Suivre 5 étapes clés :

- Pré-étude et mandat de projet
- Lancement et mobilisation
- Diagnostic des potentiels
- Feuille de route
- Transformation pérenne

#### QUOI impacter ?

Utilise 3 leviers pour booster la performance :

- Les bons processus
- La bonne structure managériale
- Les bons outils digitaux

*Si vous faites toujours ce que vous avez toujours fait, vous obtiendrez toujours ce que vous avez toujours obtenu.*

Anthony Robbins

# 30%

seulement des initiatives de transformation réussissent pleinement

### Il existe des facteurs clés de succès

Au terme de 12 ans d'expérience dans l'accompagnement des entreprises vers la transformation industrielle, nous avons consolidé une liste de 12 facteurs de succès cruciaux. Cette synthèse, fruit d'une décennie d'observations, d'analyses et d'interactions avec divers acteurs industriels, couvre un large éventail de dimensions.



### 7 clés de succès :

**Maîtriser les bonnes pratiques pour garantir votre transformation.**

1

#### Partager la vision

Construire une vision partagée avec toute la direction. Initier la transformation par un séminaire collectif et des objectifs clairs.



2

#### Partir du terrain

Partir des problèmes du terrain et établir une photo commune de la situation initiale. Puis quantifier les potentiels d'amélioration.



3

#### Aligner l'organisation

Aligner l'ensemble de l'organisation en mettant en cohérence les priorités à initier avec des objectifs individuel et commun.



4

#### Définir le chemin à suivre

Etablir une feuille de route avec un ordre établi, des gains intermédiaires et en prenant en compte les disponibilités et ROI.



5

#### Mettre l'humain au cœur

Adopter une approche centrée sur l'humain en ayant conscience que le changement se conduit et qu'il y a des actions associées.



6

#### Miser sur la formation

Investir dans le développement des compétences pour une mise en œuvre rapide et efficace mais surtout pérenne et durable.



7

#### Communiquer largement

Favoriser la communication et la collaboration en créant des canaux pour partager et remonter les problèmes rapidement.





# 06.

## **VOTRE FEUILLE DE ROUTE PERSONNALISEE**



**70% des industriels considèrent leur transformation comme absolue.**

**Et vous ?**

**Les experts Pulsa ont travaillés à la conception d'un outil unique afin de vous générer votre feuille de route personnalisée.**

**Il vous suffit de répondre à un questionnaire élargie de votre organisation (environ 20 minutes).**

**Recevoir votre feuille de route personnalisée en moins de 48h**

*\*Bien sûr que oui, c'est gratuit !*



**Pré-étude et mandat de projet.**  
S'imprégner de la vision et s'engager.



**Lancement et mobilisation.**  
Garantir toutes les chances de succès.



**Diagnostic des potentiels.**  
Identifier les leviers d'améliorations.



**Feuille de route.**  
Prioriser les projets par gains et ressources.

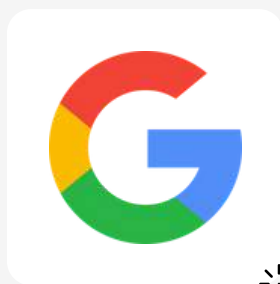


**Transformation pérenne.**  
Obtenir des résultats tangibles et durables.

# NOS RÉSEAUX



**LinkedIn**



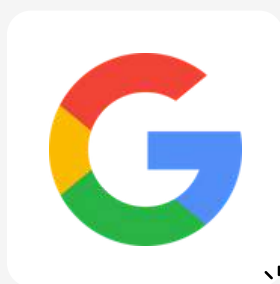
**Site web**



**Contact**



**Newsletter**



**Blog**



**Youtube**