

# La Lettre de JMA Consultants

N°2 - 2009

le mot du président

**Yasuhiko IZUMIMOTO,**  
JMA Consultants Paris

Au cours des années 90, j'ai pu observer une évolution de la demande. De plus en plus de clients souhaitent être accompagnés dans l'implantation « physique » des outils, et pas seulement dans l'organisation et la planification du déploiement. Auparavant, un consultant « excellent » était perçu comme un guide qui montrait le chemin, la stratégie à suivre. Il devient à présent artisan de la mise en œuvre. JMAC est reconnu dans le monde entier, pour sa capacité à accompagner de bout en bout l'implantation des programmes d'amélioration, au travers d'activités conjointes entre le client et le consultant.

Actuellement, l'industrie doit faire face à un environnement complexe : évolution rapide et imprévisible du contexte économique, politique, sociétal et technologique. Les réponses d'aujourd'hui ne sont pas nécessairement celles de demain. Il devient nécessaire d'observer continuellement l'environnement, élaborer des stratégies, et mettre en place des moyens qui permettent d'anticiper les changements. Dans cet environnement interne et externe complexe, l'activité de « facilitation » devient indispensable pour assurer la réussite de nos clients dans leurs challenges.

JMAC souhaite devenir votre partenaire privilégié et établir les passerelles entre les activités d'amélioration continue sur le terrain (atelier, R&D, développement, ...) et le top management de l'entreprise. Pour ce faire, la logique (méthodes) n'est plus la seule voie de « facilitation ». La prise en compte de l'émotionnel devient indispensable. Elle permet à JMAC de continuer à « faciliter » vos organisations.

**Evènements :**  
les 25 ans de  
JMAC Paris et  
la naissance de  
JMAC Europe

**Visible  
Planning :**  
l'outil de  
Management  
Visuel des  
Projets

**A ne pas  
manquer :**  
les rendez-vous  
JMAC en 2009

**Séminaire Lean  
chez Toyota :**  
un succès  
grandissant

## JMAC Paris fête ses 25 ans et JMAC Europe sa première bougie Yasuhiko IZUMIMOTO, JMA Consultants Paris

L'internationalisation de JMAC a commencé dès 1984, par la création de JMAC Paris, la plus ancienne filiale de JMAC hors Japon. La question suivante nous est parfois posée par nos clients, « pour quelle raison la première filiale de JMAC a-t-elle été ouverte à Paris ? » Et bien à l'origine, un fabricant d'équipements électriques français a eu l'opportunité de visiter des usines japonaises au tout début des années 80. En parallèle, les consultants de JMAC apportaient leur support à ce fabricant. Son intérêt pour les méthodes enseignées par JMAC était tel que les allers-retours des consultants japonais entre la France et le Japon devenaient très fréquents. Ce fut le point de départ d'une histoire dont nous fêtons les 25 ans cette année.

En 1988, JMAC Milan a été créé afin d'aider les constructeurs italiens. En 1999, c'est le tour de JMAC Scandinavie suivi par la Corée, les Etats-Unis et la Chine. Aujourd'hui, nous avons choisi de travailler de manière globale. Cela se matérialise aussi bien dans nos collaborations entre filiales, que dans notre approche du client.

Au quotidien, nous travaillons, échangeons des compétences et apprenons les uns des autres de manière globale, entre filiales. Les raisons de ce choix ne trouvent pas leur origine dans la nécessité d'accompagner nos clients dans leur globalisation, mais bien dans la volonté de se présenter à eux comme modèle d'entreprise globale. Ainsi, nous partageons nos programmes d'activités internes avec nos collègues d'autres filiales et envoyons fréquemment nos consultants participer aux séminaires, conférences, et formations internes aussi bien en Europe qu'aux Etats-Unis ou en Asie.

En Europe, les 3 présidents de JMAC Paris, JMAC Milan et JMAC Scandinavie se retrouvent plusieurs fois par an et communiquent par audio/vidéo conférence toutes les semaines au minimum, afin d'échanger sur les tendances du marché, nos produits et nos activités. Dans le but de soutenir cette activité, JMAC Europe a été créé en février 2008. Nous travaillons à la fois avec le top management et l'opérationnel. Nous travaillons dans un esprit d'équipe, dans le respect des valeurs de nos clients, de manière globale en Europe et partout dans le monde.

# Interview de M. BOUQUIAUX

Olivier FREMY  
JMA Consultants Paris

**Directeur du site de Pont de Vaux chez GUILLOT INDUSTRIES, qui nous parle de Visible Planning, l'outil visuel de Management de Projets issu de Toyota**

**JMAC : Bonjour Monsieur BOUQUIAUX, comment avez-vous connu Visible Planning ?**

**MB :** C'est simple, notre Vice-Président m'a conseillé de rentrer en contact avec le cabinet JMAC. Il avait reçu une documentation sur Visible Planning, et était convaincu de l'efficacité de la méthode. Le fait que cette dernière soit issue de Toyota était un argument supplémentaire.

**JMAC : Quel était votre objectif ? Et pour quoi avoir choisi Visible Planning pour y répondre ?**

**MB :** Nous souhaitons améliorer la performance développement de nos projets. Nous avons donc demandé à un Consultant JMAC d'effectuer un diagnostic de notre organisation R&D et Projets. Suite à ce diagnostic, il nous a proposé la mise en œuvre de Visible Planning sur un chantier pilote. Un premier galop d'essai qui nous a convaincu par la simplicité de la méthode et par le fait qu'elle implique le personnel à tous les niveaux (chef de service, ingénieur, technicien); c'est extrêmement intéressant. Au début, nous avons considéré Visible Planning comme un outil de visualisation de l'existant (comment fonctionnons-nous?), puis comme un moyen d'analyse des écarts, et enfin comme un outil d'amélioration. En fin

de compte ce n'est pas un outil de planification, c'est un magnifique outil de management

**JMAC : Le personnel de GUILLOT était-il prêt à ce changement culturel dans le management de projet ? Quels ont été les catalyseurs ? Les freins ?**

**MB :** Il y avait en interne une prise de conscience des défaillances; tout le monde était d'accord pour dire que cela ne fonctionnait pas bien mais le terrain n'était pas hostile, bien au contraire, on savait que l'on devait s'améliorer, changer. Bien sûr, avant d'avoir testé la méthode, quelques commentaires du type «est-ce que vous croyez que l'on a du temps à perdre à jouer avec des post-it?» ont été entendus. Je leur ai demandé de considérer le fait suivant : à partir du moment où Toyota, qui est quand même une référence mondiale, utilise ce genre d'outil, on peut peut-être se poser la question de savoir pourquoi eux l'utilisent. Il n'a donc pas eu de frein au démarrage, mais de la surprise et quelques doutes vite levés dès le démarrage. Les gens ont pu rapidement mesurer les écarts : «j'avais dit que je le ferai en 5 jours, je l'ai fait en 10, pourquoi?». Le constat est tellement immédiat et responsabilisant (ce n'est pas le chef dans son bureau qui a planifié la durée de la tâche, mais chacun d'entre-eux), que les gens se

sont engagés sans problème dans Visible Planning. JMAC a également fortement communiqué sur le fait que ce n'était pas un marquage, un flicage, mais bien un reflet de la réalité des choses. Les gens ont bien compris que le but n'était pas de taper sur la tête des collaborateurs, mais de s'améliorer de manière positive.

**JMAC : Quand avez-vous lancé le premier chantier Visible Planning ? Et combien en avez-vous aujourd'hui ?**

**MB :** Nous avons démarré juste avant l'été 2008, par 4 chantiers : 2 sur des projets, et 2 sur des services. Les chefs de service ont vraiment adhéré et les gens sont très motivés car ils y trouvent un intérêt.

**JMAC : Quel bénéfice avez-vous tiré de la mise en place de Visible Planning ? Quel en a été l'impact sur les modes de fonctionnements ? Les résultats ?**

**MB :** Tout d'abord, on est dans une communication simple (l'équipe se réunit facilement, sur le lieu dédié au Visible Planning), visuelle, tout le monde peut comprendre. Ensuite, Visible Planning implique aussi bien les chefs de services et les chefs de projets que les collaborateurs. Le savoir et les responsabilités sont réellement partagés. C'est aussi très factuel et c'est un outil d'amélioration. Comme je l'ai dit plus haut, Visible Planning est un vrai outil de management, bien plus que de planification.

**JMAC : Comment comptez-vous assurer la pérennité de Visible Planning dans l'entreprise ? Quel est son avenir ? Ses évolutions ?**

**MB :** Le Visible Planning est en train d'être démarré sur d'autres sites du groupe, par JMAC, sur la base du succès rencontré ici à Pont de Vaux. En interne, c'est très simple, tout projet qu'il soit de développement en interne usine, devra utiliser Visible Planning. L'objectif est que chaque service soit managé par Visible Planning : après le laboratoire et l'industrialisation, ce sera le tour de la recherche, puis des autres services. Le déploiement est prévu dans ce sens.

**JMAC : Je vous remercie pour cet entretien M. BOUQUIAUX.**



# SEMINAIRE GIFU SHATAÏ à NAGOYA

Marc LANDRY  
JMA Consultants Paris

## Améliorer votre système de production par une meilleure compréhension du TPS (lean)

JMAC propose, en partenariat avec Toyota, une formation aux principes du TPS (Toyota Production System), à Nagoya. Cette formation se déroule au Japon sur le site de MIC-Gifu Shataï, une filiale du constructeur, spécialiste des pièces de carrosserie et assembleur de véhicules utilitaires.

Suite aux succès de ses trois séminaires 2007-2008, JMAC intensifie son offre de formation au Japon en augmentant la fréquence des formations et en enrichissant leur contenu pédagogique.

Les exposés en salle assurés par un formateur TOYOTA (ancien Directeur Industriel) expliquant les principes du TPS restent la colonne vertébrale de cette formation. Ces sessions de formation sont adossées à des visites d'usines (trois ou quatre) afin d'illustrer concrètement les applications des principes lean.

Cette alternance entre cours théoriques et exemples pratiques permet de manière dynamique de comprendre la mise en œuvre efficace du lean manufacturing.

En parallèle, chaque participant utilisera les cours théoriques pour construire un projet personnel (organisation en îlot ou en ligne,

kanban, poka-yoke...) en bénéficiant d'un accompagnement du formateur TOYOTA et des consultants de JMAC. De plus, les participants seront mis en situation dans des ateliers thématiques : kanban, équilibrage de ligne, flux tirés...

Les deux axes pédagogiques de ce séminaire portent d'une part sur la différence culturelle entre le Japon et l'Occident et d'autre part sur l'écart de performance industrielle avec un groupe de référence mondiale.

Ce séminaire est le cadre idéal pour renforcer la cohésion des équipes autour d'un projet d'entreprise lean. Il s'adresse aux Directeurs Industriels, aux Directeurs d'Usine ou aux Responsables de programme lean désireux de mieux connaître le Lean « en action ».



### Prochains séminaires :

Du 6/6/9 au 13/6/9  
Octobre 2009

### Inscrivez-vous sur

[www.jmaconsultants.fr](http://www.jmaconsultants.fr)  
ou auprès de Myriam - 01 47 45 16 00

# JMAC à votre rencontre



JMAC | paris |

Japan Management Association Consultants

JMA Consultants International Paris applique depuis 25 ans les méthodes japonaises dans les entreprises industrielles et de service françaises et européennes.  
 En plus de ses activités de consulting et de formation, dans les domaines de la réduction des coûts, de la productivité, de la supply chain et de l'optimisation des processus de R&D, JMAC donne la priorité aux contacts directs avec les industriels à travers ;

En France Rencontre régionales	Au Japon Formation Lean en usine Toyota	A Paris Séminaires pour cadres et dirigeants
<p>Deux heures à votre rencontre pour échanger sur les développements méthodologiques récents.</p> <p><b>Thèmes :</b>            Lean Manufacturing, Total Productive Maintenance, Lean Logistique, Réduction des coûts, Lean Product Development, Lean Qualité</p> <p><b>Villes :</b>            Amiens, Angers, Lille, Nantes, Reims, Rennes, Strasbourg, Neuilly/Seine</p>	<p>JMAC contribue depuis l'origine à la construction du système de production Toyota.            Participez à une formation en immersion dans une usine du groupe, au Japon, à Nagoya.            Séances de formation, workshops, visites dans d'autres usines du groupe.</p> <p><b>Sessions :</b> Mars, Juin, Octobre  <b>Durée :</b> 7 jours</p>	<p><b>Cadres dirigeants :</b>            nous vous aidons à saisir la diversité du management industriel, à partir d'expériences différentes</p> <p><b>Thèmes :</b>            Découverte du Lean par le jeu            Total Productive Maintenance            Outils de l'industrie Cosmétique</p> <p><b>Sessions :</b>            Semaines 14, 22, 39, 47</p>

171 avenue Charles de Gaulle - 92200 Neuilly sur Seine  
 Tél. : 33 (0)1 47 45 16 00 - Fax : 33 (0)1 47 45 43 87  
 Site web : [www.jmaconsultants.fr](http://www.jmaconsultants.fr)

## Prochains Rendez-vous

- Séminaire Lean Game : 28 mai, 24 septembre et 19 novembre à Neuilly
- Show TPM : 4 juin à Orléans et 28 octobre à Strasbourg
- Show Lean Manufacturing : 29 septembre à Lille
- Show Maintenance : le 30 septembre
- Show Lean Qualité le 20 octobre à Angers
- Show Lean Product Développement : octobre 2009



**Directeur de la rédaction : Yasuhiko Izumimoto.**  
**JMA Consultants International Paris**  
**171, avenue Charles de Gaulle - 92200 Neuilly sur Seine**

Tel : +33 1 47 45 16 00 - Fax : +33 1 47 45 43 87  
 Site internet : [www.jmaconsultants.fr](http://www.jmaconsultants.fr)  
 Courriel: [jmacip@jmaconsultants.fr](mailto:jmacip@jmaconsultants.fr)

RCS Nanterre B329 629 034  
 SIRET 329 629 034 00037 - TVA FR50329629034