

# Le voyage Lean 2.0 de BOBST

>> Notre voyage Lean débute par une présentation de l'entreprise BOBST par Nicolas Jouille, Head of Supply Production & Logistics Lausanne.



Présente dans plus de 50 pays et 14 sites de production, BOBST est une entreprise suisse active dans la fabrication et la fourniture de machines et de services à destination de l'industrie de l'emballage. BOBST avec ses deux entités Eterna et Mouvent se positionne en leader ou en seconde place sur chaque marché où elle est présente et dégage un chiffre d'affaires de plus de 1 milliard et demi pour 1300 machines vendues en 2017. Elle emploie 5660 personnes, dont 250 apprentis, de 40 nationalités différentes, parlant 14 langues et collabore avec plus de 1000 fournisseurs directs.

Nicolas Marie, Lean Manager, explique avec passion et transparence la démarche mise en place afin de soutenir le très haut niveau de qualité de cette marque premium. La philosophie Lean vise la création de valeur pour les clients ET pour les collaborateurs, une démarche

systématique et rigoureuse d'amélioration continue impliquant toute l'entreprise.

La clé du succès est de faire appel à l'intelligence collective, à la force du groupe. Il n'est pas pérenne de penser pour les autres, «ne pas donner le poisson mais plutôt apprendre à pêcher». La réussite repose sur le fait que plusieurs cerveaux

réfléchissent en même temps à la résolution d'un problème. Les 113 Lean ambassadeurs assistent les collaborateurs dans leurs actions avec pour objectifs principaux de préserver la santé et la sécurité, de délivrer, d'améliorer, de réduire les coûts et de privilégier une structure flexible.

La démarche bénéficie du côté familial de l'entreprise dans laquelle tout le monde se parle. Monsieur Bobst le CEO du Groupe, est secondé par le CFO, ils collaborent avec les trois directeurs des business unit qui eux-mêmes chapeautent la direction des Business Units. La mise en place d'un système appelé «Pyramide des tops» au sein de la LSPL permet, avec des séances quotidiennes à plusieurs niveaux, que chacun parle des problèmes rencontrés et qu'ils remontent au niveau supérieur. Des outils visuels tels que les kaizen boards ont été disposés dans toute l'entreprise ainsi que d'autres outils comme le Kamishibai qui permet de gé-

rer les tâches et des séquenceurs avec des dossiers de couleurs différentes.

Pour résoudre les problèmes plus complexes, le sponsor donne mandat à une équipe de 4 à 10 personnes de se réunir pour un chantier kaizen de 3 jours à temps complet avec des règles strictes: pas de PC, ni de téléphone, tous les repas sont pris en commun également le soir afin de susciter la réflexion durant la nuit. Un document A0 est rempli avec les 11 étapes à suivre telles que problématique, état initial, cible, ishikawa, analyse, idées, actions à terminer, état de fin, suivi action ... La cohésion de groupe est très importante et tous les succès sont célébrés.

En 2018, 200 collaborateurs ont été impliqués dans 43 chantiers kaizen et une centaine de personnes est actuellement formée à la méthode en qualité de Green Belt. La satisfaction des participants a augmenté de 25 %. Un travail conséquent a été réalisé dans l'aménagement des espaces industriels, la configuration des lignes de productions et des postes de travail.

**Texte et photos:**  
**Laurence Gilardi**

