

## Tous innovants

### Article Thématique



Communication & Management  
Hommes & Méthodes

Développez votre agilité en  
management d'équipe et en techniques de vente

[www.com-hom.com](http://www.com-hom.com)

## Lean-O-vation : retour d'expérience de l'unité de Bromont d'IBM



[www.chaires-iae-grenoble.fr](http://www.chaires-iae-grenoble.fr)

Le 24 janvier dernier, la chaire « [capital humain et innovation](#) » organisait une conférence intitulée :

« **Tous innovants !** »

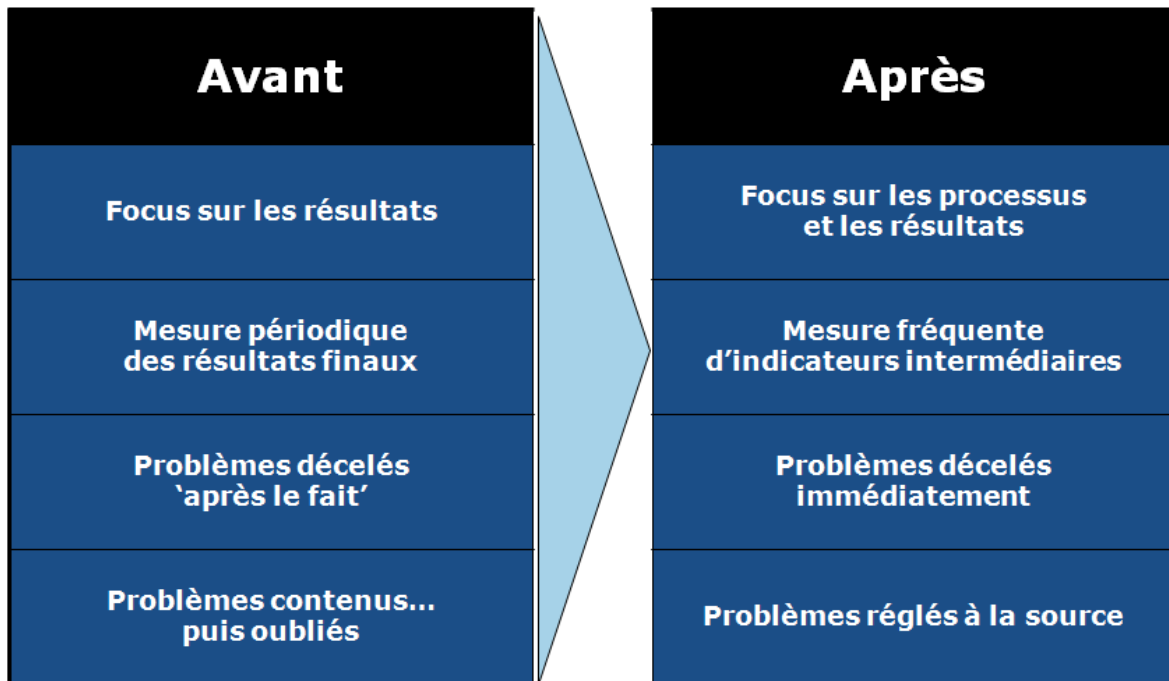
Claire Langan, directrice de l'excellence opérationnelle et de l'innovation chez IBM Bromont, (situé à 75 km de Montréal) présentait les innovations organisationnelles au sein de son entité.

Nous allons revenir dans cet article sur l'intervention très riche de Claire qui nous a présenté la transformation organisationnelle de son entité, basée sur Lean, afin d'offrir la meilleure valeur à ses clients en créant un environnement de travail propice à l'utilisation du plein potentiel de leurs employés.

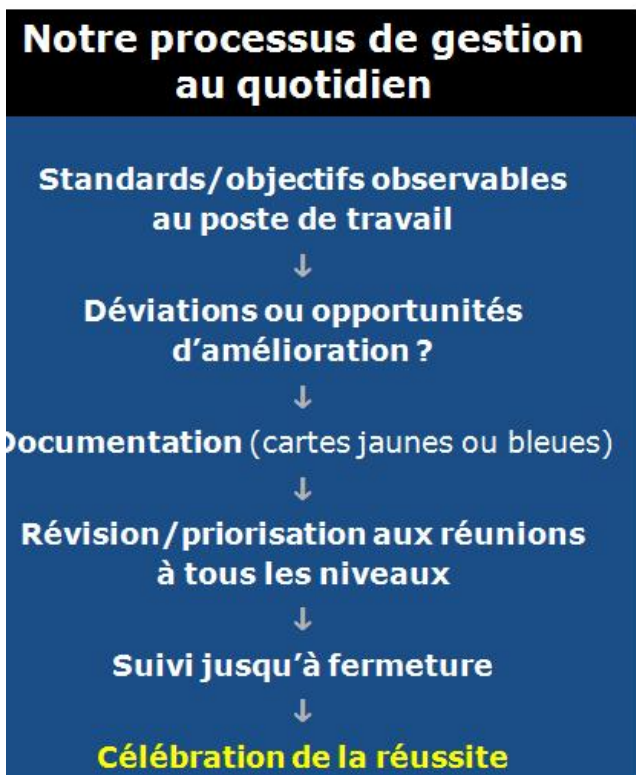
Rien d'innovant me direz-vous ?

Je peux vous assurer que la transformation culturelle qu'a réalisée l'entité de Bromont est une innovation exceptionnelle. Beaucoup d'entreprises s'orientent Lean. Mais au-delà de la méthodologie, IBM Bromont a réussi à complètement transformer la façon de travailler à tel point que ce site peut servir de référence.

Le changement réalisé, si simple sur le papier et pourtant si difficile dans la réalité, est le suivant :



Le processus plaçant l'homme au centre de l'action en s'appuyant sur un management visuel :



Cette démarche s'appuie sur une volonté inconditionnelle de réussir à :

- Satisfaire pleinement le client
- Maintenir l'excellence opérationnelle
- Innover continuellement

Et des basiques simples :

- Des leaders visibles, disponibles, au service des employés (porte ouverte)
- Recherche et soutien des idées des employés
- Les problèmes sont des trésors
- Blâmer le processus (pas l'individu)

Pour Claire, le point le plus dur à s'approprier a été le 3<sup>ème</sup> : considérer les problèmes comme des trésors : « nous avons mis 3 ans pour intégrer ce point dans notre culture ».

Pour accompagner la démarche, IBM Bromont a développé l'organisation apprenante pour le développement des hard-skills et soft-skills. Parmi les démarches apprenantes, j'ai noté :

- Les rétrospectives de projet à 3 niveaux :
  - Processus & méthodes
  - Communication & relation (client-equipe-intervenants)
  - Compétences (équipe, gestionnaire projet)
- Les communautés de pratique dont le « think Friday des gestionnaires » toutes les 6 semaines où les collaborateurs échangent vidéos, retours de conférences ou de formations
- Le BromontPédia

Je ne peux dans cet article retranscrire toute la richesse que nous a apportée Claire Langan. Elle nous a montré l'innovation créée sur leur site de Bromont :

- par le travail acharné sur l'amélioration permanente des processus
- par l'évolution culturelle et comportementale pour accompagner le changement
- par une communication permanente sur « ce que l'on cherche à faire » gage de l'alignement des employés

le tout pour franchir « la difficulté de dépasser le sentiment de perdre le contrôle de la performance de sa propre entité au service du collectif ».

Si vous doutez des résultats, voici un exemple des résultats obtenus dans une des unités d'affaire de l'usine sur une période de 2 ans :

## Value stream improvement results

<b>DSP Transformation – 2 years</b>	
<b>Production capacity</b>	+15%
<b>Expenses</b>	-20%
<b>Cycle time</b>	-70%
<b>Product cost</b>	-33%

Alors merci à vous Claire. Vous avez réussi « lean-O-vation ». C'est aussi une ovation que nous lançons à la « [Chaire Capital Humain et Innovation](#) » pour la qualité de cette conférence.

A propos de l'auteur :



Marc VILCOT

**Marc VILCOT** : J'ai créé Com-Hom en 2007 après 17 années enrichissantes de vente et management terrain dans l'industrie.

Ingénieur électrotechnique (INPG 1989), j'ai commencé ma carrière à concevoir des machines électriques. Mes préférences créatives et relationnelles m'ont vite amené vers des activités commerciales et marketing. En tant que directeur commercial de Cedrat (1997-2007), j'ai animé une équipe de 14 personnes et un réseau de 20 distributeurs. Administrateur de la société et de sa filiale américaine, j'ai pratiqué les aspects stratégiques et opérationnels.

### Com-Hom



Notre raison d'être est représentée par notre logo : associer les **H**ommes, le **M**anagement, la **C**ommunication et les **M**éthodes au service des **O**bjectifs.

### **Copyright**

Les textes sont la propriété de [Com-Hom](#)  
Crédit photographique : Fotolia – [//fr.fotolia.com/](http://fr.fotolia.com/) & [Com-Hom](#), tous droits réservés.