

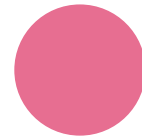


Lean @ Vaudoise

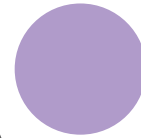
08.11.2018

FOREP 2018  
Conférence 8

# Lean insurance : garantir le succès pérenne



Contexte Vaudoise Assurances



Démarche et outils LEAN



Retour d'expérience

# La Vaudoise Assurances en 2 mots



# Contexte

# Contexte de la démarche Lean @ Vaudoise

Une réponse à des facteurs multiples

- **Multiplicité des projets**
- **Processus complexes**
- **Cloisonnement / silo**
- **Pression sur les frais**
- **Pression de la concurrence**
- **Transformation digitale**

# Comment initier un changement pérenne

Facteurs clefs retenus

- **Lancer une démarche éthique**
- **Partager un langage commun**
- **Formations**
- **Support de la Direction**

# TROIS PILIERS DU CHANGEMENT DE CULTURE

## SYSTÈME OPÉRATIONNEL

- ORGANISATION DES RESSOURCES POUR CRÉER DE LA VALEUR ET MINIMISER LES PERTES:
- STANDARDS OPÉRATOIRES
- FLUX PHYSIQUES & INFORMATION

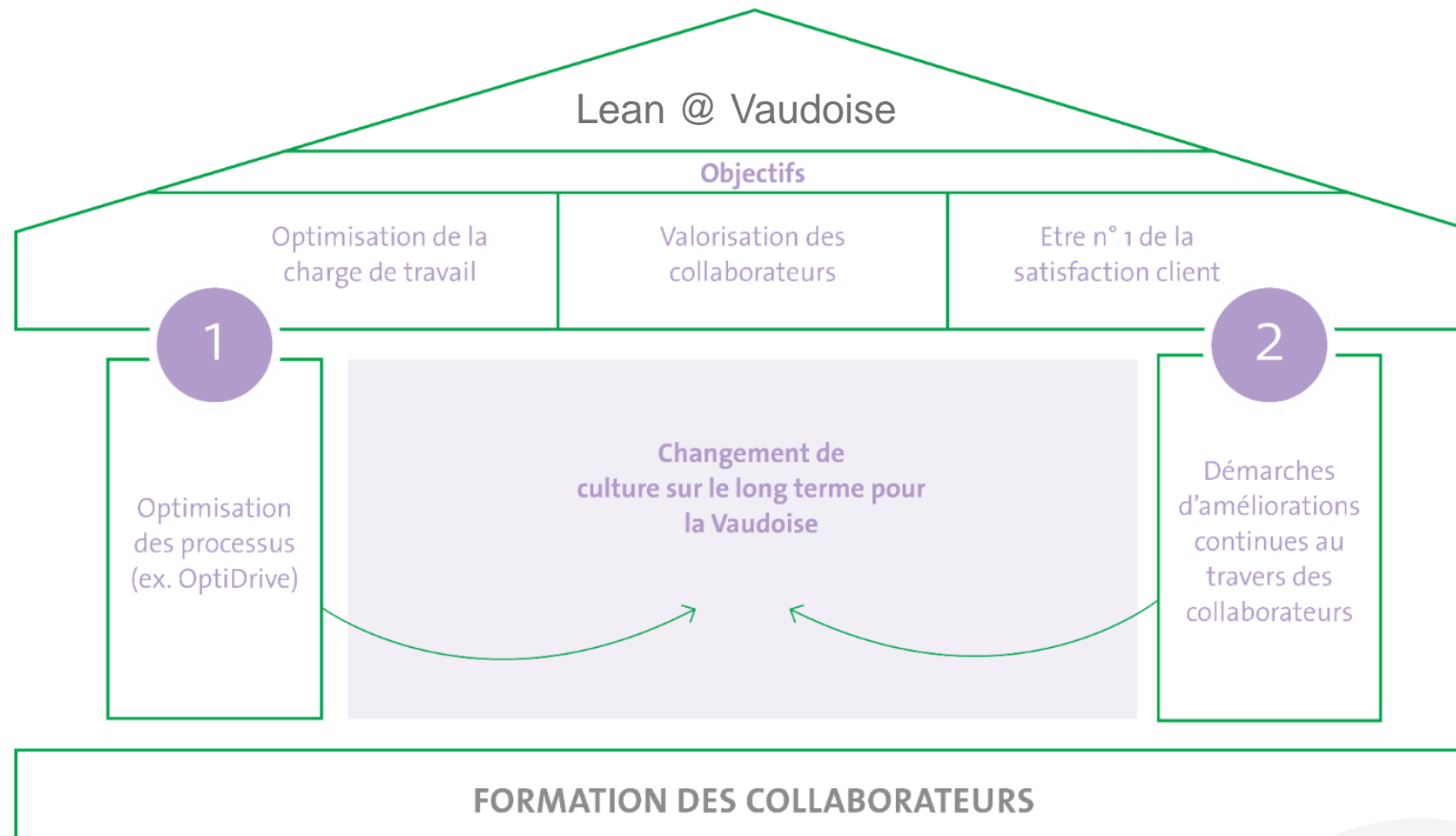
## STRUCTURE MANAGÉRIALE

- STRUCTURE DE MANAGEMENT LEADERSHIP:
  - SÉANCES, RÔLES, OUTILS KPI
  - PILOTAGE DE LA PERFORMANCE
  - ORGANISATION DU PROGRÈS CONTINU

## ASPECTS COMPORTEMENTAUX

- COMPORTEMENTS ET ÉTAT D'ESPRIT AU NIVEAU INDIVIDUEL ET COLLECTIF
  - GESTION DE LA FORMATION
  - RÉOLUTION DE CONFLITS

# Démarche Lean @ Vaudoise





# Contexte Vaudoise

## Répartition des Missions

1

### **Gestion de projet** **Organisation dédiée**

Optimisations de processus à grands volumes

Gestion de projet d'entreprise transversaux, selon nouvelle méthodologie de gouvernance (framework)

2

### **Amélioration continue** **Lean @ Vaudoise**

**Chasse au gaspillage, Mindset, Philosophie**

**Pilotage**

**Management opérationnel**

**Objectivation**

**Détection d'améliorations potentielles locales**

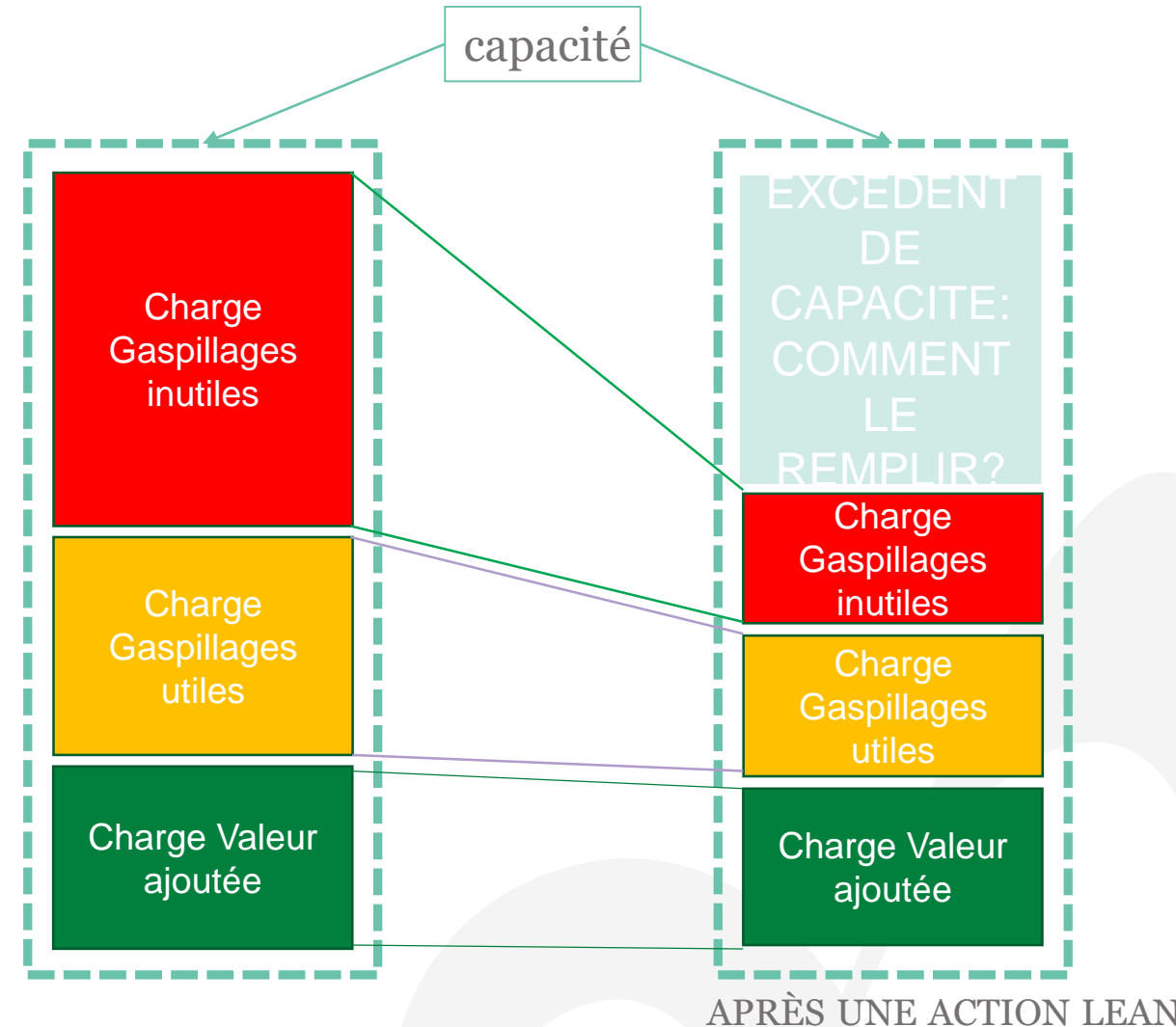
**Source d'améliorations potentielles plus importantes**

# Démarche et outils

# Changer la culture par le comportement

## Oxygène pour les managers et les équipes

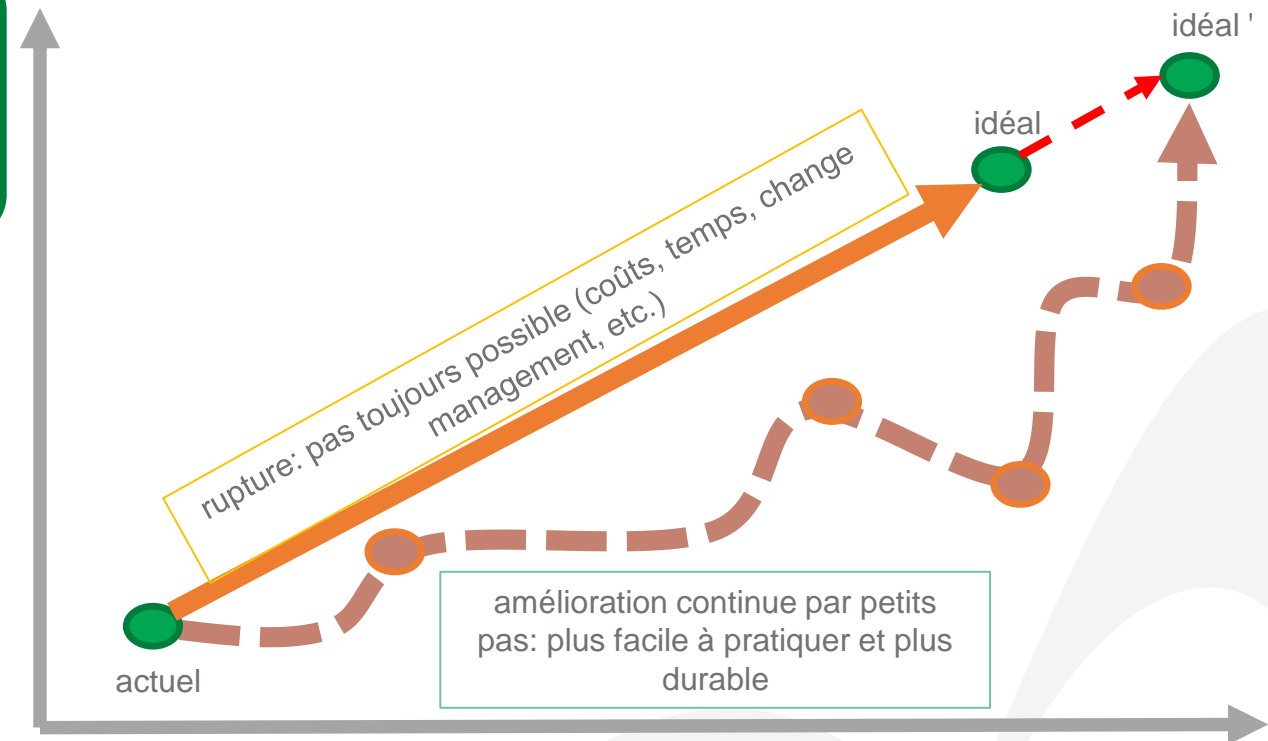
1. Eliminer les tâches sans valeur ajoutée, accroître la valeur
2. Mettre en œuvre une approche des petits pas
3. Se centrer sur «Moi» sous-optimal



# Changer la culture par le comportement

## Oxygène pour les managers et les équipes

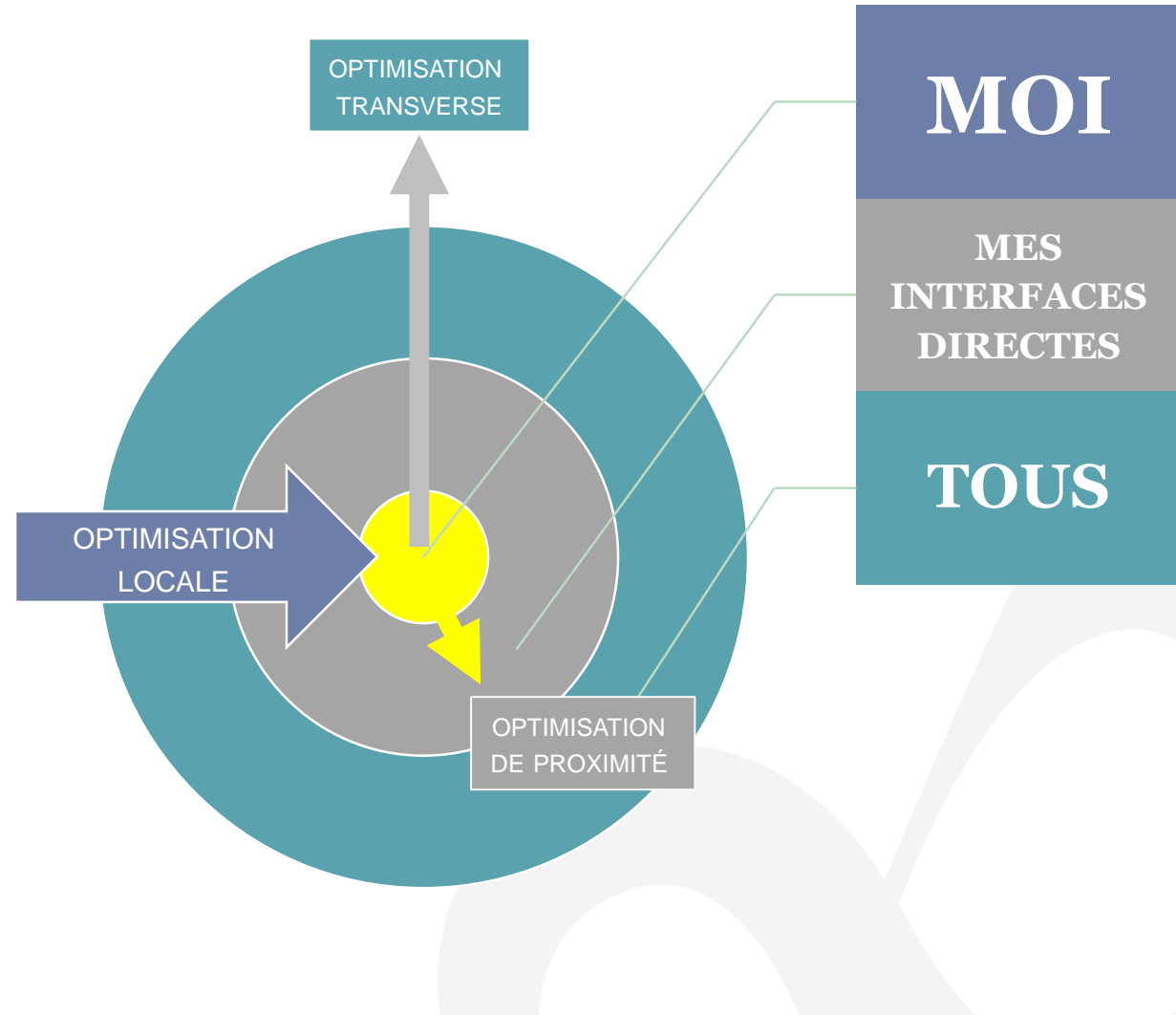
1. Eliminer les tâches sans valeur ajoutée, accroître la valeur
2. Mettre en œuvre une approche des petits pas
3. Se centrer sur «Moi» sous-optimal



# Changer la culture par le comportement

## Oxygène pour les managers et les équipes

1. Eliminer les tâches sans valeur ajoutée, accroître la valeur
2. Mettre en œuvre une approche des petits pas
3. Se centrer sur «Moi» sous-optimal



# Chasse aux gaspillages locale

## Identification de gaspillages

- Supports
- Outils - Echantillonnage
- Objectivation - Calcul de ROI
- Priorisation

## Rituels

- Team Building
- Intelligence collective



# Chasse aux gaspillages locale

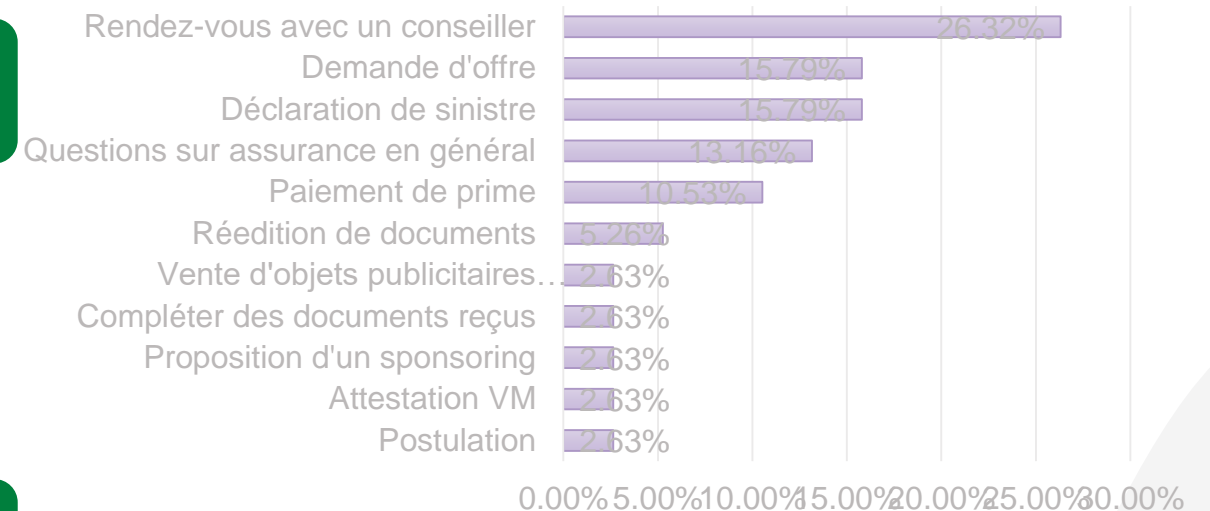
## Identification de gaspillages

- Supports
- Outils - Echantillonnage
- Objectivation - Calcul de ROI
- Priorisation

## Rituels

- Team Building
- Intelligence collective

## Répartition des raisons de visite en agence (semaine -1)



## Visites par jour



# Chasse aux gaspillages locale

## Identification de gaspillages

- Supports
- Outils - Echantillonnage
- Objectivation - Calcul de ROI
- Priorisation

## Rituels

- Team Building
- Intelligence collective

CHARGE TRAITEMENT = TEMPS UNITAIRE DE TRAITEMENT

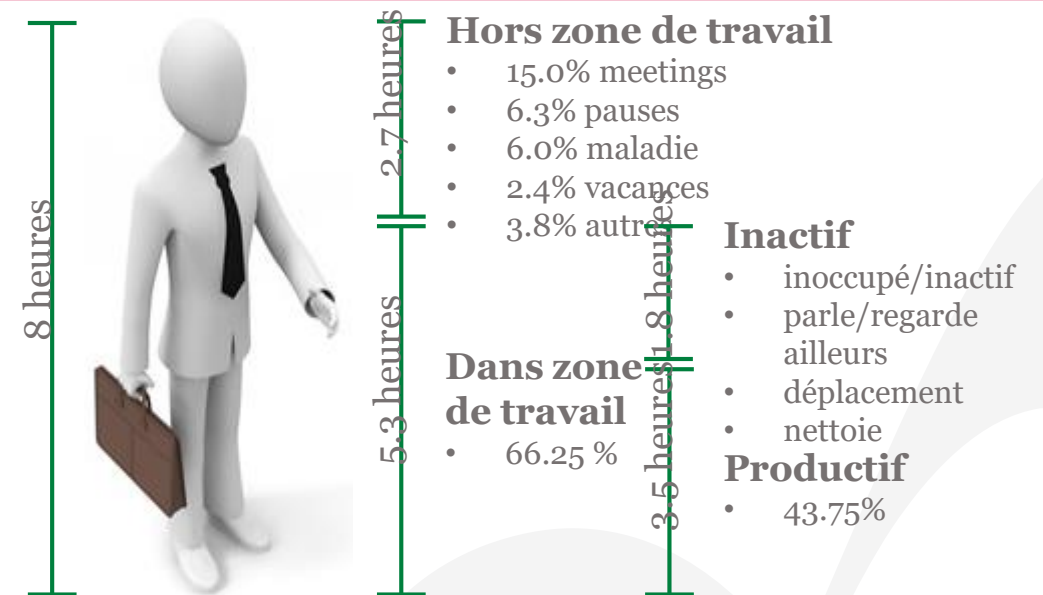
X

# OCCURRENCES DE TRAITEMENT

capacité de travail de 1 ETP

= 220 jours × 8 heures × 60 min

= 105'600 min



Etude du Montana Manufacturing Extension Center, Montana State University, 2009, portant sur 700 observations



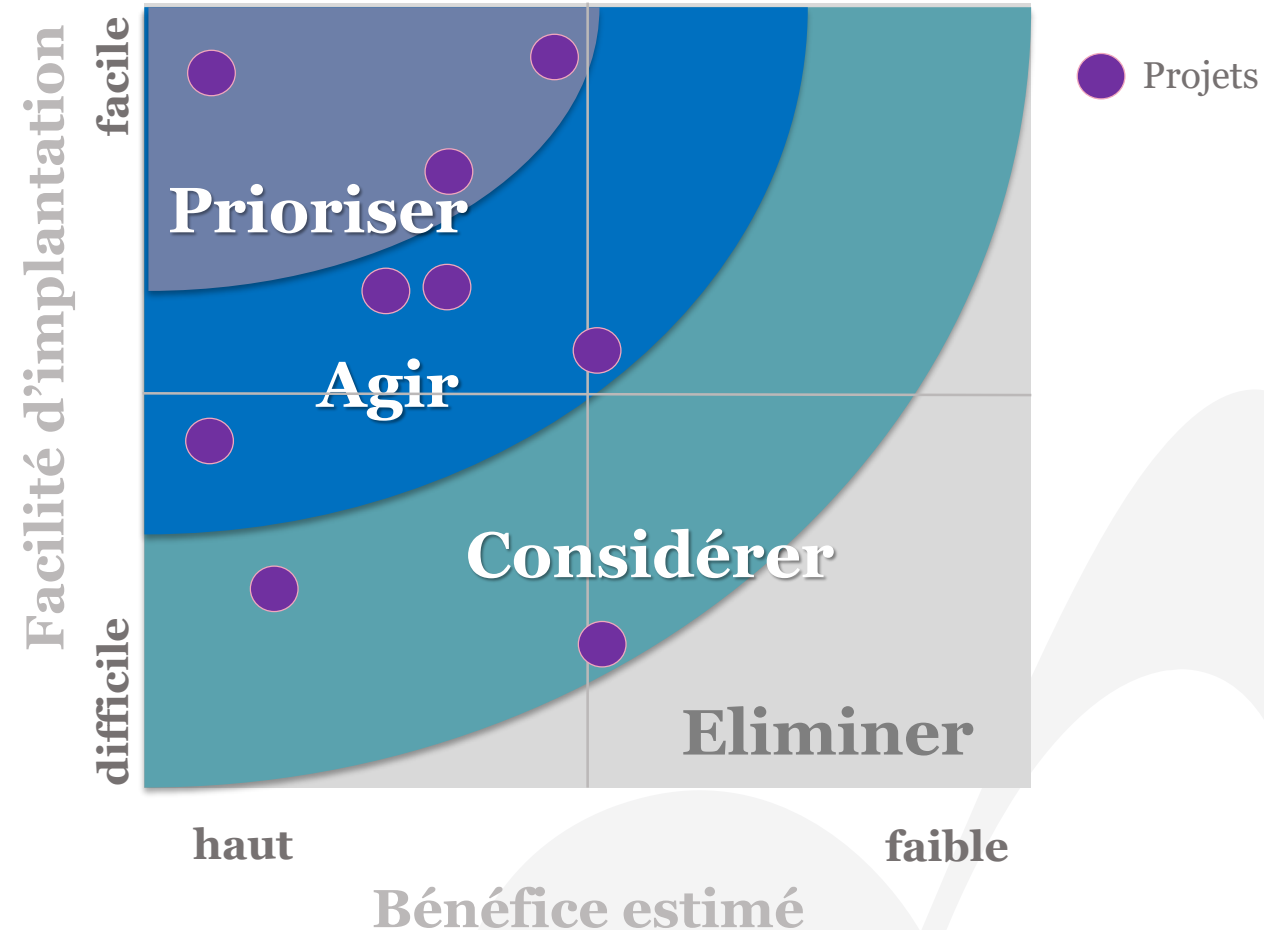
# Chasse aux gaspillages locale

## Identification de gaspillages

- Supports
- Outils - Echantillonnage
- Objectivation - Calcul de ROI
- **Priorisation**

## Rituels

- Team Building
- Intelligence collective



# Retour d'expérience

# Donner du sens à la démarche Lean @ Vaudoise



# Ecueils

Obstacles au Lean

- **Multiplication des méthodologies implémentées simultanément**
  - Agilité
  - Lean
  - Design thinking
  - Framework de gestion de projets
- **Excellence des résultats d'entreprise**
- **Pas de ressource IT dédiées pour soutenir les petites initiatives**

# Enseignements

- **Mettre en évidence la complémentarité du Lean avec les autres méthodologies qui prennent place en entreprise**
  - Agile / scrum / safe
  - Design thinking
  - Etc.
- **Mais le Lean reste une démarche à part entière**
  - Accompagnement terrain
  - Vecteur de changement de comportement et donc par là, de culture

# Questions



## Christian Gay

VAUDOISE ASSURANCES  
Responsable Contrôle de gestion, SCI et Démarche  
LEAN

[christiangay@vaudoise.ch](mailto:christiangay@vaudoise.ch)



13/11/2018

## Antonio Stagno

XTENSO  
Coach et formateur en Excellence Opérationnelle  
EPFL PhD Dr (CEO)

[antonio.stagno@xtenso.com](mailto:antonio.stagno@xtenso.com)

