



Développement d'un marché en mode Lean Start UP



*En 2007, le marché des défibrillateurs devient public. Tout le monde peut utiliser un appareil pour sauver des vies.*

## Objectifs

Prendre rapidement des parts de marchés pour Devenir leader en France

## Problématique & contraintes

- Accès marché français différent des USA
- Objectif d'équipements public et privé
- Forte concurrence mondiale
- Cadre juridique strict
- Produits nouveaux
- Réticences et manques d'informations

Forces	Faiblesses
Philips un des leaders sur le marché mondial de la défibrillation	Fabricant sans réseau de distribution marchés des entreprises et des collectivités
Opportunités	Menaces
Equiper rapidement les entreprises et collectivités grâce à la nouvelle législation.	Course contre la montre avec des acteurs implantés en amont Réticences (besoin d'éducation) des acteurs face à un appareil thérapeutique d'urgence



## *Une course contre la montre*

### **Lever les freins**

*Il nous fallait inventer un nouveau métier, ne pas vendre un produit mais répondre à un besoin. Alors, nous sommes partis du besoin et de la responsabilité de sauver des vies avec trois piliers : Equiper, former et informer. Les collectivités en premier et un enchainement logique vers les entreprises. Sur un marché nouveau, il faut dominer de suite et partout. Après, le produit sert de référence et créé un effet boule de neige.*

### **Organiser l'accès aux marchés des collectivités et entreprises en Lean Start up**

- Création référentiel métier
- Attaque du marché des collectivités en premier (réceptivité, pressions gouvernementales, égo et courses à l'équipement)
- Apporter de la valeur ajoutée : formations, signalétique, accessoires
- Déploiement de deux réseaux parallèles : commercial (grande zone de couverture) avec relais locaux et technique (assistance et matério-vigilance)
- Création service Appel d'offres
- Lobbying : référent Assemblée Nationale - Produire des spécificités techniques et envoi aux collectivités



## *40 % de parts de marchés en 3 ans*

### **Résultats**

- 40 % parts de marchés en 3 ans
- 40 % marge brute
- 1/3 des collectivités + 20000 hab.
- 1/3 des entreprises du CAC40

### **KPI's**

- Autonomie et réactivité des équipes
- Réflexions stratégiques (création métier)
- Circuits courts de décisions

*Nous avons convaincu Philips Healthcare de créer une organisation autonome avec des circuits courts et une décentralisation complète des décisions. En totale autonomie, nous avons pu nous adapter aux besoins des marchés et prendre des parts significatives dans un contexte concurrentiel dans lequel il fallait être partout à la fois.*

*Nous nous sommes aussi inspirés de la stratégie de l'entreprise Lesaffre, devenu leader mondial en levure, qui consistait à être présent immédiatement dans des territoires sans concurrence. Ainsi, le maillage, les contrats cadres et les références obtenues ont assis notre réputation pour convaincre sans difficultés les acteurs importants.*



## Organisation & Process développement en mode Agile



*En 2012, Hedwill, société monégasque dans le domaine de l'import-export, connaît des difficultés financières*

## Objectifs

**Restructurer l'entreprise en difficulté financière**

**Problématique & contraintes**

- Assainir les finances & cost killing
- Structurer l'entreprise
- Revoir l'organisation

Forces	Faiblesses
Hedwill peut compter sur des clients historiques	Organisation obsolète Pertes financières importantes
Opportunités	Menaces
Capitaliser sur son savoir faire	Acteurs français implantés en Asie



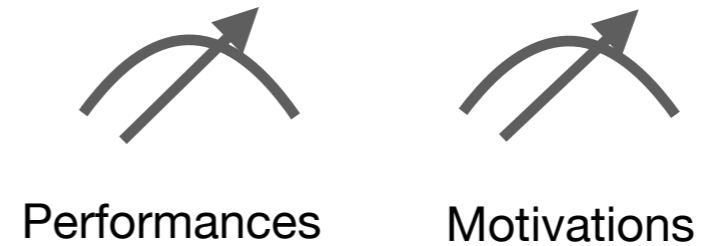
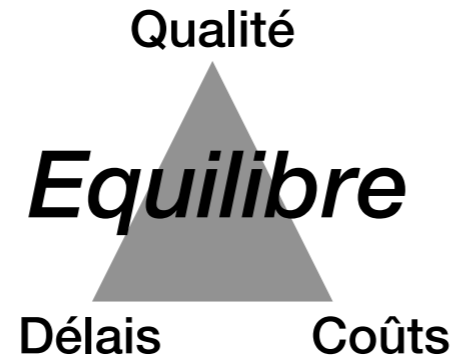
# *Se moderniser ou disparaître*

## **Lever les freins**

*Hedwill s'est reposé sur son savoir faire et ses clients historiques. Le personnel est habitué à travailler avec des outils basiques ( tableau excell, mails, constitution fiche produits avec word). De la part des concurrents, les clients reçoivent des propositions régulières avec des produits nouveaux en EDI.*

## **Créer un ERP pour être pro-actif et faciliter l'adaptation au changement**

- Fonctionnement en mode Agile avec participation des parties prenantes (personnel, clients, fournisseurs)
- Création ERP : Boucles itératives et incrémentales avec des livrables réguliers
- Motivation du personnel en les impliquant dans le process ERP
- Applications des méthodes Lean : évitez les gaspillages (3M, 5S, 5P)



## Résultats

- - 35 % de charges structurelles
- Equipes motivées et performantes
- Fournisseurs réactifs et offre client élargie
- Revente de l'entreprise en 3 ans

## KPI's

- Agilité organisationnelle
- ERP collaboratif
- Implication à tous les niveaux

*La seule voie, pour opérer un changement radical qui soit accepté par les équipes, était de les impliquer totalement dans le processus de création de l'ERP. Grâce à des accès interfaces, les fournisseurs ont pu alimenter l'ERP ; le décalage horaire mondial n'étant plus un frein. Les clients recevaient les notifications pour consulter les offres en temps réel. Outil apprécié : consultation d'une interface de recherches produits, calcul automatique des prix et pré-commandes.*





Développement gamme de produits en Lean Start Up  
Organisation Agile



*L'arrivée en force des Leds et de la domotique bouleverse les interfaces de l'habitat.*

## Objectifs

Prendre une avance  
technologique  
concurrentielle

## Problématique & contraintes

- Création nouveaux produits à partir d'une innovation brevetée
- Développer un produit adapté aux marchés
- Faire émerger l'innovation au milieu des nouveautés en produits domotique

Forces	Faiblesses
Innovation brevetée (interrupteurs sans contact)	Produit inconnu
Opportunités	Menaces
Tendance marchés pour l'innovation Produits disruptifs	Etre rattrapé par d'autres innovations (voix avec google par exemple)



## *La technologie : avantage concurrentiel*

### **Lever les freins**

*Dans un marché organisé comme celui de l'électricité, les gros acteurs de la distribution sont plus importants que les marques et les produits. Ils font la pluie et le beau temps. Nous avons choisi de les contacter en amont de la conception des produits pour les impliquer dans le développement (connaissance besoins) et faciliter le référencement.*

### **Créer une organisation (équipe et espace) autonome et réactive : Lean Start up**

- Equipe d'ingénieurs restreinte en mode Agile-Scrum
- Implication en amont des distributeurs (Rexel et Leroy Merlin : leader sur leurs marchés)
- Montrer des livrables produits régulièrement aux acteurs de marché pour les impliquer
- Organisation fabrication produits, montage, logistique - implication des fournisseurs à 100 % dans la conception produit
- Maintenir le cash burn dans les objectifs.



## *Lancement produit V1 - 12 mois*

### **Résultats**

- Création produit V1 en 12 mois
- Référencement centrales de distribution

### **KPI's**

- Lean Start up
- Agilité organisationnelle
- Implication de tous les acteurs dans le process

*Après 3 mois de conception, nous avons montré les prototypes aux distributeurs. Trois mois plus tard, nous leur avons montré le produit fini avec leurs exigences. Pour gagner du temps et compresser les coûts, nous avons confié la plasturgie et le cartonnage à des entreprises équipées d'un bureau R&D. La fabrication, le montage des cartes électroniques et la logistique ont été regroupés chez un même prestataire.*



**Chef de projet**  
**Conduite du changement**



## Conduite du changement dans l'univers de l'assurance

### Objectifs

Faire monter en compétences le réseau des agents généraux

### Problématique & contraintes

- Réorientation du personnel du siège vers des tâches productives
- Importance du pourcentage des tâches administratives chez les agents généraux
- Le personnel des agents généraux doit monter en compétences relation client.

Forces	Faiblesses
Maillage du territoire avec des professionnels reconnus de l'assurance	Tâches à faible valeur ajoutée au sein des agences - manque de développement commercial
Opportunités	Menaces
S'appuyer sur un réseau : Orienter les agents vers la relation client, « l'habillage du portefeuille » et augmenter l'agressivité commerciale	Multiplication des acteurs et digitalisation du secteur



# Cap vers le changement...

## Lever les freins

*Les agents généraux tiennent à leur autonomie et à leurs prérogatives en matière de gestion des contrats. Les salariés en production et en gestion des sinistres sont des techniciens.*

*La concurrence fait baisser les prix et les marges. Pour maintenir la rentabilité des agences, le volume est la solution. L'objectif : tous vendeurs.*

## Séquencer le changement et monter les acteurs locaux en compétences

- Audit sur les bonnes pratiques chez les meilleurs agents généraux
- Modélisation des pratiques et communication interne
- Installer des outils collaboratifs et outils de gestion (GED)
- Uniformiser par le volontariat les pratiques et les outils - Accompagner financièrement le changement
- Monter en compétence le personnel avec un parcours relation client sur 3 ans.
- (en marge : offrir des nouveaux services - gestion sinistres, gestion administrative - à déléguer au siège)



# Montée en compétences

## Résultats

- Uniformisation de la GED et outils collaboratifs (interface générale)
- Cahier des bonnes pratiques
- Formation de l'ensemble du personnel des agences

## KPI's

- Chef de projet partie prenante
- Collaboration multi-services
- Implications des agents généraux
- Accompagnement individuel et par groupe

*En collaboration avec le cabinet Kea&Partners, l'idée était que les besoins et surtout les directives viennent des agents généraux, et non du siège. Les agents généraux d'assurances, indépendants, sont immédiatement dans le rejet des propositions émanant des autorités. Après les audits, les bonnes pratiques étaient issues de la base ; donc plus facile à convaincre d'autres collègues. La prise en charge des coûts de formation, et des coûts partiels des outils, a facilité le déploiement du dispositif.*