

Manager la Performance Industrielle - Bruno Séchet & Yves Beunon -

Résumé du livre

28/04/2010

Quels sont les objectifs de ce livre ?

Ce livre fait partie d'une collection intitulée « PRAKIT » dont l'originalité réside dans le fait de mettre à disposition des acheteurs tous les supports pratiques exposés, afin de faciliter l'adaptation dans de nombreuses entreprises.

De façon très concrète, le système de management de la performance proposé dans cet ouvrage permet de générer des bénéfices très significatifs (amélioration de la productivité machine et main d'œuvre, réduction des niveaux de stocks, réduction des non qualités et des gaspillages, etc.), et ainsi de relancer rapidement la compétitivité d'un site, sans investissement spécifique.

D'un point de vue personnel, manager la performance industrielle permet également de pratiquer son métier avec une maîtrise complète de tous les aspects de sa fonction de manager. S'appuyant sur les équipes de production, mais aussi sur les fonctions supports (méthodes, maintenance, ordonnancement, logistique, etc.). Ce type de fonctionnement demande une réelle participation de tous, ce qui est de plus en plus en phase avec les aspirations personnelles de nombreux salariés.

Sans angélisme, l'impact humain d'une telle démarche est très positif et, bien que peu chiffrable au sens courant des contrôleurs de gestion, il en est sûrement le meilleur argument. La préparation des équipes pour traiter les problèmes est sans doute l'un des investissements les plus rentables qui soient !

Ce livre démontre la pertinence qu'il y a pour un site industriel à s'engager clairement dans une démarche structurée d'amélioration de la performance. Il explique pas à pas la démarche pour réussir.

L'approche visuelle de la performance est recherchée à chaque étape afin de clarifier et de rendre évidente la situation (bonne ou moins bonne) et de montrer également la tendance de l'atelier.

De plus, la cohérence des outils et des modes de management de chacune des étapes permet de réaliser un véritable **système de management visuel de la performance industrielle** réellement efficace.

A qui s'adresse ce livre :

- A ceux qui cherchent à générer des gains significatifs sans investissements majeurs.
- A ceux qui cherchent de la cohérence pour fédérer leur démarche de progrès, en déclinant à chaque niveau hiérarchique les objectifs issus d'une démarche stratégique (standardiser les outils, les modes de mise en œuvre).

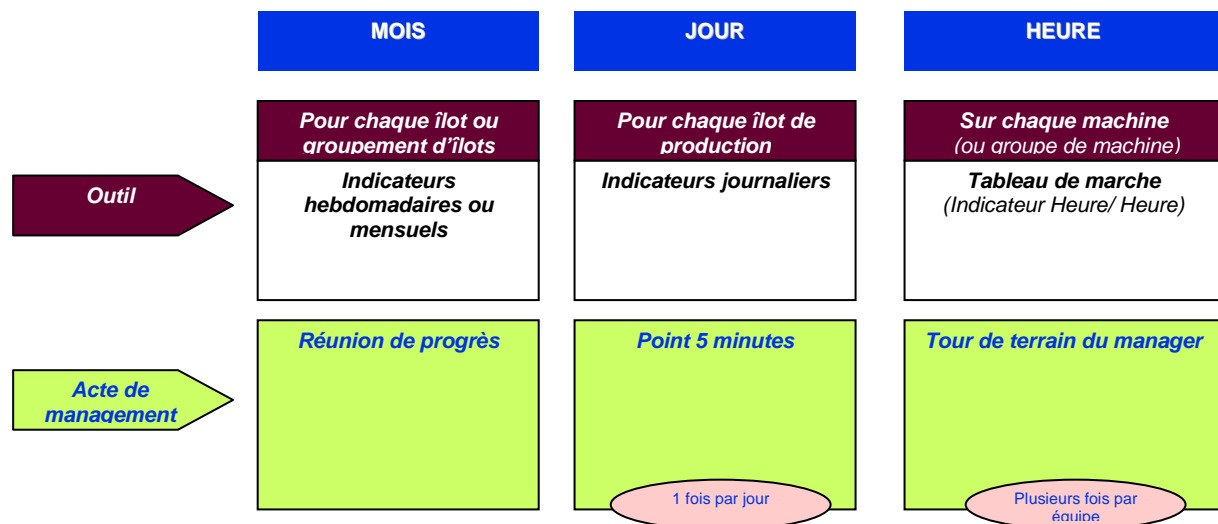
Qu'est-ce qu'un système de management visuel de la performance ?

Une définition pourrait être : une somme d'outils visuels simples qui permettent de structurer la prise de décisions et le déclenchement d'actions, à tous les niveaux de l'entreprise.

Attention : dans de nombreuses entreprises, on associe trop souvent management visuel et affichage d'indicateurs. Ces deux notions sont très différentes : afficher des indicateurs (souvent complexes et pas à jour) n'a que très peu d'intérêt si ça ne génère pas d'actions pour s'améliorer.

Le point clé du management visuel est bien la notion de management qui s'appuie sur des outils visuels pour progresser.

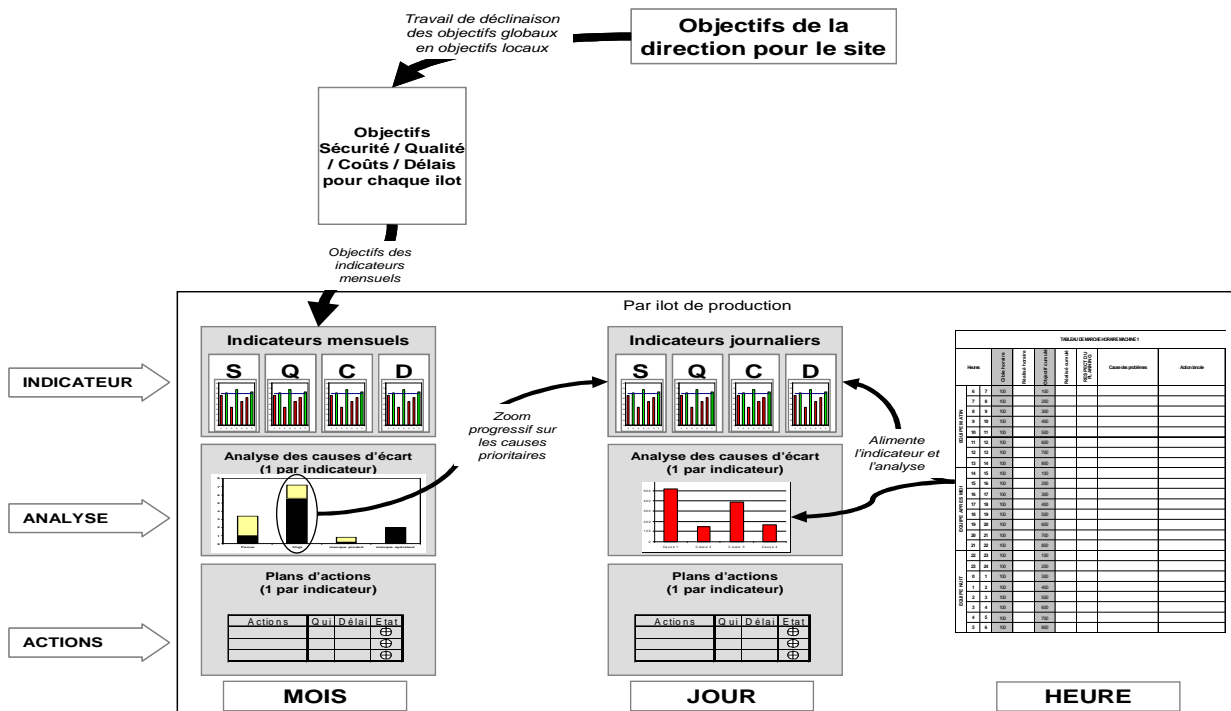
➤ Les outils et les actes de management d'un système de management visuel :



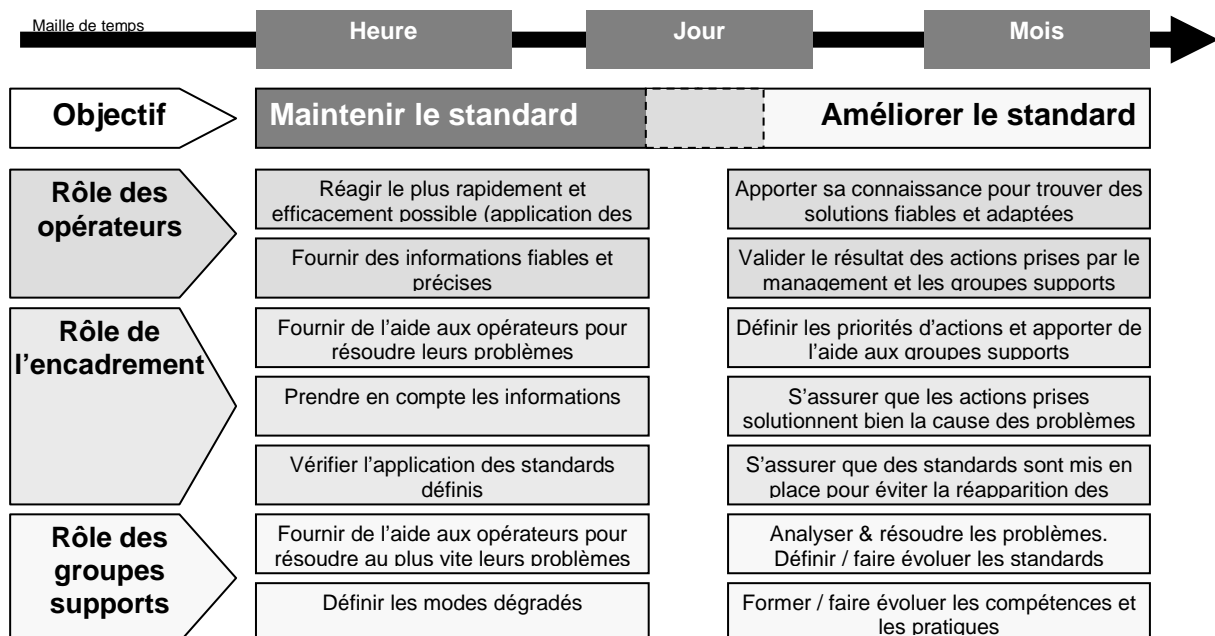
Les outils permettent de :

- **Visualiser simplement** les résultats et les problèmes par la récolte au fur et à mesure des données (résultats, aléas). Ces données sont incontestables car issues des problèmes réellement rencontrés sur le terrain
- **Responsabiliser** les opérateurs qui les enregistrent et de les impliquer dans la résolution des problèmes.
- **D'impliquer** l'ensemble de la ligne hiérarchique et les fonctions supports dans l'apport d'une solution efficace aux problèmes réels des opérateurs
- **Prendre des décisions** basées sur des faits et non sur des suppositions. On peut observer sur place des faits concrets et connus de tous et ainsi déclencher des actions ciblées et efficaces.

➤ La dynamique globale d'un système de management visuel de la performance :



➤ Le rôle de chacun dans un système de management visuel de la performance :



Il va de soi que la mise en place du système de management visuel de la performance n'a d'intérêt que si une solution est réellement apportée aux problèmes du terrain.

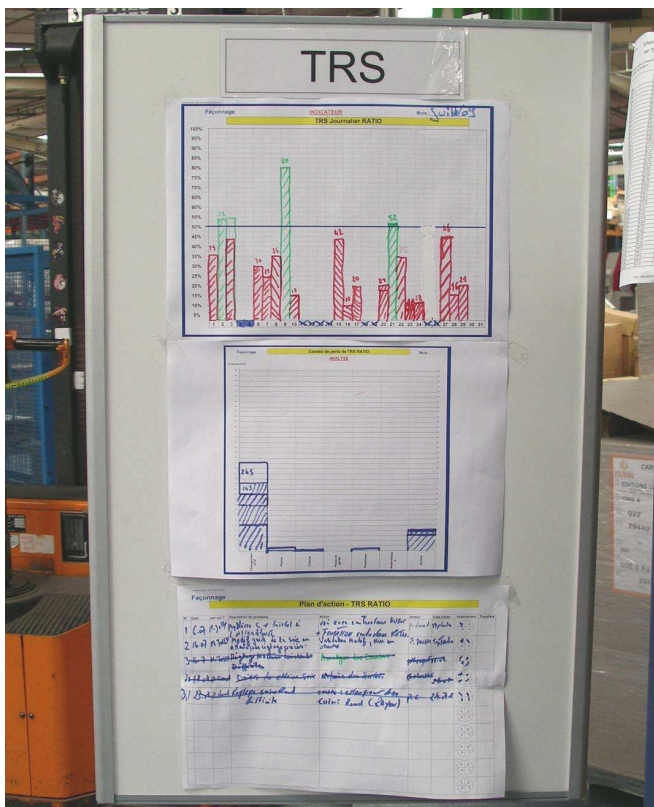
Mesurer sans agir ne sert à rien ; agir sans mesure factuelle est souvent inefficace.

- **Les étapes de la mise en place pas à pas d'un système de management visuel de la performance :**

Phase 1 : Préparer le déploiement du système de management visuel de la performance	1	Définir le référentiel du système de management visuel de la performance
	2	Préparer le déploiement
	3	Positionner la direction du site / décliner les objectifs
Phase 2 : Lancer le Management visuel de la performance sur les ilots pilotes	4	Mettre en place les outils des ilots pilotes
	5	Mettre en place les animations des ilots pilotes
	6	Valider les outils et préparer la synthèse
Phase 3 : Finaliser le Système de Management visuel de la performance	7	Coacher les ilots pilotes
	8	Mettre en place la réunion de progrès sur les ilots pilotes
	9	Déployer sur l'ensemble du site
	10	Faire le lien avec l'organisation hiérarchique

Quelques illustrations :

Exemples de tableaux de marche horaire et d'indicateurs journaliers en situation



Les résultats générés

Les résultats obtenus en déployant ce type de démarche peuvent parfois être très surprenants, et pour certains, très difficiles à chiffrer :

- Le premier résultat est souvent la responsabilisation des opérateurs car ils doivent afficher aux yeux de tous, et en grand, ce qui se passe sur leur poste et les résultats qu'ils obtiennent.
De plus, ils deviennent bien plus exigeants envers leur environnement pour trouver de l'aide et du soutien pour résoudre leurs problèmes.
- Ensuite, on peut mettre en avant la prise de conscience de l'encadrement et des fonctions supports que leur rôle est avant tout de résoudre les problèmes du terrain. Ceci peut paraître tout à fait dérisoire, mais c'est en général un changement de mentalité important de faire en sorte que la priorité de tous soit définie par les problèmes réellement rencontrés sur le terrain.
- Au niveau chiffré, il est fréquent de constater des gains de productivité de 10 à 50% dans les 6 premiers mois, tout dépend évidemment de la situation initiale, de l'implication des encadrants et des groupes supports, durant cette période.
- Par ailleurs, et alors que ce n'est pas la demande initiale de performance, d'autres gains très importants peuvent être notés sur la sécurité (diminution forte des accidents et incidents sécurité), sur la qualité (diminution forte des non conformités). Ceci est lié à un aspect clé du management visuel qui est le respect des standards. C'est un point déterminant de cette démarche qui s'appuie sur des modes de fonctionnement clairement établis (ces fameux standards) et qui vise à les faire appliquer en permanence. Si on se réfère à la loi des 80/20, on peut tout à fait avancer que 80% des aléas rencontrés dans une usine (sécurité, qualité, technique, ...) sont liés à un non respect des standards.