

Collection PRAKIT

Diagnostiquer la performance industrielle

Yves BEUNON et Bruno SECHET





GERESO
ÉDITION

Diagnostiquer la performance industrielle

Collection PRAKIT

Diagnostiquer la performance industrielle

2009

Ouvrage conçu et réalisé sous la direction de Catherine FOURMOND

Auteurs :

Yves BEUNON
Bruno SÉCHET

© GERESO Édition 2009

26 rue Xavier Bichat - 72018 Le Mans Cedex 2

Tél. 02 43 23 03 53

Fax 02 43 28 40 67

**www.gereso.com/edition
edition@gereso.fr**

Reproduction, traduction, adaptation interdites
Tous droits réservés pour tous pays
Loi du 11 mars 1957

Dépot légal : octobre 2009

ISSN : 1957-9896

ISBN 13 : 978-2-35953-001-8 (978-2-915530-85-8 pour la version papier)

Code EAN 13 : 9782359530018 (9782915530858 pour la version papier)

GERESO SAS au capital de 160 640 € - RCS Le Mans B 311 975 577
Siège social : 28 rue Xavier Bichat - 72018 Le Mans Cedex 2

La collection PRAKIT propose des méthodes simples et didactiques de conduite de projet, appliquées à des processus ou spécificités métiers.

Dans la même collection :

- Analyser un poste de travail ou un service
- Anticiper son contrôle URSSAF
- Concevoir son plan de formation
- Conduire une analyse stratégique en entreprise
- Le recrutement
- Organiser la mobilité internationale de ses salariés
- Réaliser le diagnostic d'une organisation
- Réussir ses événements
- Réussir ses investissements en formation

À paraître :

- Élaborer des tableaux de bord efficaces
- Manager la performance industrielle

www.librairie-gereso.com

Signification des pictogrammes



Acteurs concernés



Que faut-il faire ?



Vérifions ensemble

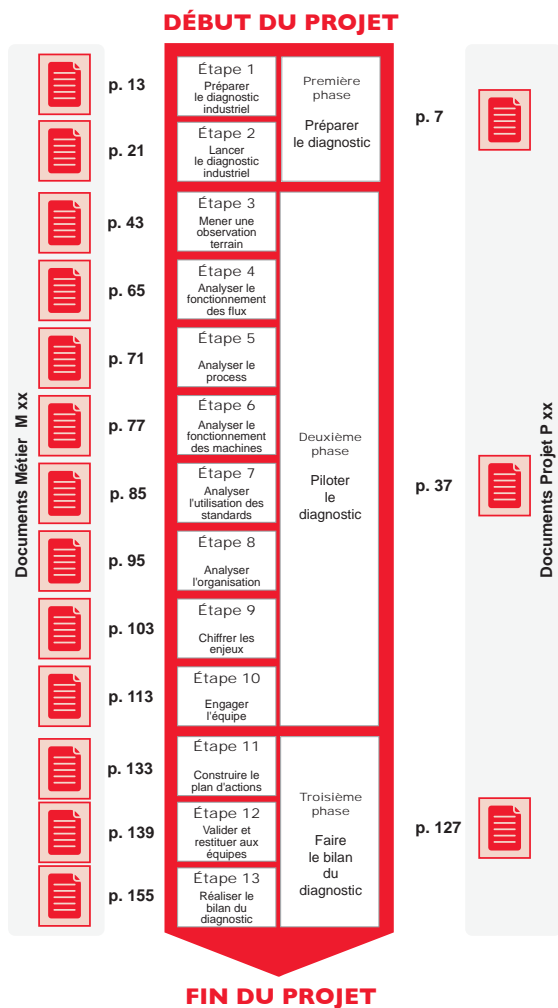


Attention - Important



Documents liés

Déroulement du projet



Diagnostiquer la performance industrielle

Notions fondamentales de la conduite de projet

1 - Qu'est-ce que le mode projet ?

Le mode projet est avant tout un état d'esprit privilégiant le travail en équipe, la transparence, l'atteinte d'objectifs ambitieux, la prise de risques et la recherche de la performance.

Se mettre en mode projet, c'est détenir toutes les clés de réussite pour atteindre des objectifs, dans le respect des délais et des budgets. L'équipe peut être réduite à 2 personnes, c'est le cas où l'analyse est réalisée par une seule personne au profit d'un commanditaire.

Ce n'est pas parce que le projet est petit, ou que l'équipe pour le réaliser est petite, que l'on ne peut pas mettre en œuvre le mode projet.

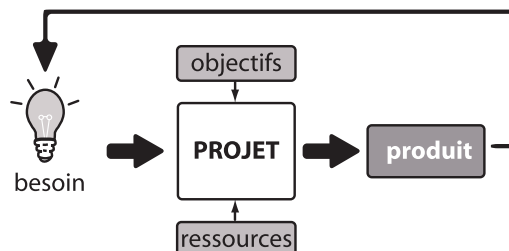
Le mode projet fiabilise le processus global, facilite la communication et la prise de décision.

2 - Qu'est-ce qu'un projet ?

Un projet se caractérise principalement par :

- un **objet** ou **but** à atteindre ;
- un **produit** qui est le résultat du projet ;
- des **objectifs** cadrant le système projet ;
- des **ressources** humaines ou matérielles mobilisées pour la réalisation du produit.

Borné dans le temps, un projet est donc un ensemble d'actions coordonnées qui va permettre de traiter une problématique et de satisfaire le besoin exprimé par le commanditaire.



3 - Qu'est-ce que la conduite de projet ?

Conduire un projet, c'est se poser les bonnes questions au bon moment et mettre en œuvre des techniques pour :

- **réaliser un produit**, c'est-à-dire, ici, de mener à bien le diagnostic d'un site industriel afin d'identifier clairement les actions d'amélioration possibles, tout en tenant compte des diverses contraintes liées au contexte du moment ;
- **anticiper** ou réagir face aux événements qui peuvent perturber le diagnostic ;
- **mettre en place la communication** qui permet aux acteurs d'avoir les bonnes informations pour leur permettre de jouer leur rôle dans le projet et de lancer la mise en œuvre dans de bonnes conditions.

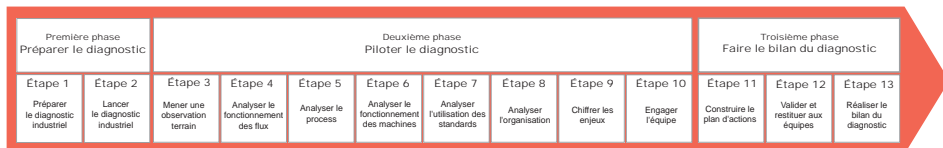
4 - Quelle méthode pour la conduite d'un projet de diagnostic de la performance d'un site industriel ?

Nous vous proposons dans ce guide une méthode exclusive développée par GERESO ÉDITION, en collaboration avec ses consultants experts en organisation et conduite de projet.

En deux dimensions, grâce à un **système de double lecture**, vous trouverez :

- **3 phases** de conduite de projet ;
- **13 étapes** de processus métier.

5 - Comment cela fonctionne ?



Les deux dimensions prises en compte et synchronisées pendant la vie du projet sont :

- **la gestion du projet** : c'est la dimension organisationnelle, transverse ;
- **la conduite de l'étude et de la mise en place** : c'est la dimension « métier » ou « technique », qui regroupe l'ensemble des actions à mener pour accomplir et atteindre l'objectif du projet de diagnostic industriel.

Au quotidien, au sein du projet de ce diagnostic industriel, les deux dimensions (gestion de projet et conduite du processus métier) sont entremêlées et confondues.

Les **documents liés** permettent d'élaborer facilement les résultats intermédiaires, puis finaux, nécessaires à la bonne réalisation des objectifs du projet.

Les documents des Phases de gestion du **Projet** sont préfixés par **P xx**. Les documents de réalisation des Étapes du processus **Métier** sont préfixés par **M. xx**.

La distinction que nous vous proposons ici a donc pour but de faciliter et surtout de sécuriser votre conduite du projet.

Vous trouverez dans ce livre, grâce à une mise en page inédite et très pratique, toutes les actions à mener pour garantir le succès de tous vos projets de diagnostic industriel...

6 - Les objectifs de ce livre ?

Notre conviction, forgée par la pratique de nombreux sites industriels repose sur un constat toujours vérifié : il n'est pas possible de prendre de bonnes décisions sur un site sans avoir une vision complète et honnête de ce site.

Cela nécessite donc de commencer par observer et comprendre le fonctionnement du site. Le diagnostic apparaît donc comme une nécessité fréquente, de s'appuyer sur des arguments factuels, non discutables et sans aucun parti pris. Une fois établi le diagnostic, il sera alors possible de faire des choix clairs et d'engager des actions de progrès.

N'oublions pas en effet que l'un des premiers facteurs de démotivation du personnel réside dans des choix infondés, liés à l'aveuglement face à la réalité des ateliers.

C'est pour lutter aussi contre cela que ce livre propose une méthodologie et des outils efficaces permettant de construire cette vision complète et honnête du site.

Ce livre a pour objectif d'aider :

- ceux qui travaillent sur un site industriel, quelle que soit la fonction ou le niveau hiérarchique, désireux de **développer une vision claire de leur site** afin d'y mener à bien des actions de progrès. La démarche proposée permet de prendre du recul, ce qui est souvent délicat lorsque l'on connaît trop bien le site. Les étapes proposées sont axées sur la mise en évidence d'enjeux importants, en adoptant un regard innovant sur le fonctionnement actuel du site ;
- ceux qui **veulent disposer d'une ligne de conduite simple pour situer leur performance industrielle**. Les chapitres sont donc construits comme autant d'axes de recherche de performance : ils sont autant d'étapes et d'occasions de comprendre les différents éléments de la performance globale de l'entreprise ;
- ceux qui sont **à la recherche d'outils opérationnels**, issus de nos expériences dans des domaines industriels très variés. Les outils présentés et les actions proposées peuvent être travaillés individuellement, selon votre contexte et vos priorités ;
- ceux qui **sont nouveaux sur un site et doivent donc prendre en main rapidement leur poste** : ils ont besoin de comprendre en peu de temps les forces et les faiblesses du site industriel ;
- enfin, cette méthodologie de diagnostic permet à **des repreneurs ou à des investisseurs de trouver un cheminement pratique pour évaluer la performance d'un site industriel sur lequel ils veulent y voir plus clair**.

Ce livre ne s'adresse donc pas à des spécialistes de telle ou telle technologie : la vocation des outils est d'être utilisable dans de nombreux domaines. Nous les utilisons nous-même au quotidien, dans des secteurs d'activités très variés !

Tout au long du livre, le lecteur est le chef de projet de ce diagnostic : il est aidé dans cette tâche par les auteurs... D'où le « nous » collectif utilisé tout au long des étapes !



Bonus



Vous trouverez une adresse internet sur chaque page de modèle de document. Connectez-vous et accédez directement et gratuitement sur la page des livrables proposés dans ce livre, tous librement téléchargeables.

Les 3 phases et les 13 étapes du projet

Début du projet

Première phase
Préparer le diagnostic

Étape	Intitulé de l'activité	Documents liés
1	Préparer le diagnostic industriel	M 01a - Déclenchement du diagnostic M 01b - Schéma du périmètre du diagnostic
2	Lancer le diagnostic industriel	M 02 - Support de lancement

Deuxième phase
Piloter le diagnostic

Étape	Intitulé de l'activité	Document lié
3	Mener une observation terrain	M 03a - Grille de relevé des observations M 03b - Analyse des surfaces
4	Analyser le fonctionnement des flux	M 04 - Analyse des flux
5	Analyser le process	M 05 - Schéma du ratio d'incertitude
6	Analyser le fonctionnement des machines	M 06 - Tableau de relevé du TRG
7	Analyser l'utilisation des standards	M 07 - Grille d'utilisation des standards
8	Analyser l'organisation	M 08a - Grille d'analyse de l'organisation M 08b - Plan d'animation
9	Chiffrer les enjeux	M 09 - Fiche de chiffrage des enjeux
10	Engager l'équipe	M 10 - Support d'animation pour engager l'équipe

Troisième phase
Faire le bilan du diagnostic

Étape	Intitulé de l'activité	Document lié
11	Construire le plan d'actions	M 11 - Feuille de route chantier
12	Valider et restituer aux équipes	M 12 - Support de validation
13	Réaliser le bilan du diagnostic	M 13 - Grille de bilan de diagnostic

Fin du projet



- Le pilote du diagnostic ;
- Le dirigeant du site (PDG, DG, Directeur selon les cas).



1. Cadrer le périmètre sur lequel le diagnostic sera effectué :

- Pour cela, un rendez-vous de travail de 2 à 3 heures avec le dirigeant du site sera suffisant. Lors de ce rendez-vous, nous allons préciser les raisons qui poussent le dirigeant à faire ce diagnostic industriel : nous devons les identifier clairement afin de pouvoir communiquer clairement par la suite. C'est en effet au dirigeant de porter le message de ce diagnostic, de savoir créer la dynamique nécessaire : pour cela, la clarté des objectifs est essentielle ;
- Il s'agit en général de trouver les changements qui déclenchent cette action d'analyse du site (cf. document *M01a – Déclenchement du diagnostic*). Ces changements peuvent être :
 - externes (concurrence, client, approvisionnement, réglementation, etc.),
 - internes (baisse de qualité, de productivité, difficultés à respecter les dates de livraisons, etc.).
- Ce rendez-vous est l'occasion de clarifier également les attentes du dirigeant : que veut-il observer, que veut-il mettre en évidence lors du diagnostic ?
 - Et au-delà, que cherche-t-il à faire bouger sur le site ?
 - Quelle performance cherche-t-il pour le site ?
- Une fois établies les raisons du diagnostic, nous devons définir le périmètre du diagnostic. Il s'agit de définir les personnes impliquées (responsables de service, maîtrise, opérateurs, etc.). Pour cela, le plus simple est de travailler à partir d'un organigramme à jour et de surligner les fonctions qui seront intégrées au diagnostic ;
 - Ainsi, dans certains cas, le diagnostic peut porter sur tout ou partie du site de production, cibler un atelier / process et pas les autres, inclure ou non les fonctions logistiques ou approvisionnement, ne pas impliquer le bureau d'études, mais intégrer les méthodes, etc.
 - Nous devons pouvoir visualiser clairement les fonctions et les personnes impliquées dans le diagnostic.
- Il faut alors préciser le périmètre physique de ce diagnostic sur le plan de masse du site (ou de l'atelier) : nous surlignons les postes, lignes, ateliers... sur lesquels nous allons porter notre attention ;
- Ainsi, nous avons une réelle définition précise du périmètre du diagnostic. Cette double identification (sur l'organigramme et sur le plan) est essentielle pour une communication ultérieure simple, claire et complète.



2. Préparer la collecte des données nécessaires :

- De quelles données a-t-on besoin pour mener à bien le diagnostic ?
 - Il n'y a pas de liste type préétablie des données : il convient donc de réfléchir au cas par cas à la pertinence des données qui seront utiles.
- Cependant, certains points de repères existent tout de même. On peut citer entre autres :
 - les grandes familles de produits du périmètre et les volumes annuels,
 - la notion de saisonnalité (évolutions mensuelles, hebdomadaires),
 - le délai moyen entre la commande reçue et la date d'expédition (par famille de produit ou par type de client),
 - le taux de service client,
 - les grands types de process de production,
 - un plan de masse du périmètre,
 - des données de productivité ou de TRS* (relevés aux postes, déclaration par équipe),
 - les éléments chiffrés sur la non-qualité (rebuts, déchets...),
 - le rythme de travail par atelier (journée, 2x8, 3x8...),
 - l'organigramme et les effectifs par service ou atelier,
 - le volume d'heures travaillées (CDI, CDD, intérimaires).

3. Préparer le planning prévisionnel de réalisation :

- Définir les grandes échéances du diagnostic (délais attendus) et intégrer les contraintes de calendrier (vacances, audits programmés, visites clients, etc.) afin de disposer d'une plage de travail suffisante. La date de restitution du diagnostic doit être précisée dès le lancement ;
- Préciser les fonctions et les personnes indispensables à la réalisation du diagnostic, qu'il faudra forcément rencontrer. Nous devons rencontrer en priorité les personnes et les fonctions directement concernées par la question posée par le dirigeant ;

Exemple : la question posée est liée à un taux de service déplorable. Dans ce cas-là, il est nécessaire de rencontrer les personnes responsables de la planification, de la production, et de la logistique afin de comprendre les premiers éléments.

- Organiser le planning des visites terrain : tenir compte des présences des agents de maîtrise, du rythme de travail afin d'observer l'atelier en fonctionnement ;
- Préciser les groupes de travail que nous souhaitons programmer et les caler dans le planning. La réunion de plusieurs personnes de fonctions différentes est souvent un exercice délicat ;

* Les termes suivis d'un astérisque renvoient au glossaire en fin d'ouvrage.



- Ce planning sera communiqué lors de la réunion de lancement.

4. Préparer les entretiens individuels :

- L'entretien doit forcément être assez court (1 heure 30 maximum) et il sera sans doute difficile de revoir la personne pour approfondir le sujet. Il est donc utile de préparer les questions clés : c'est l'intérêt de définir une check-list pour avoir un guide et maîtriser son temps ;
- Un entretien individuel doit être un réel moment d'échange durant lequel la personne rencontrée arrivera à être en confiance, afin de ne pas ressortir que des banalités ou des idées reçues ;
- Nous proposons un entretien organisé en 4 phases :
 - Se découvrir :
 - expliquer l'objectif du diagnostic et resituer l'intérêt de l'entretien,
 - se présenter à la personne rencontrée,
 - questionner la personne sur son histoire, son parcours, sa formation et son ancienneté dans sa fonction.
 - Connaître sa fonction et ses problématiques :
 - comprendre ses rôles et responsabilités,
 - préciser l'équipe dans laquelle cette personne travaille et les interfaces avec les autres fonctions ou services,
 - mettre en évidence les problématiques principales (organisation, techniques).
 - Zoomer sur les opportunités de progrès :
 - Poser des questions ouvertes sur des améliorations possibles du périmètre de sa fonction, mais aussi en allant au-delà. C'est une phase très importante durant laquelle il faut engager un échange très ouvert, sans a priori ni idées reçues de part et d'autre.


Exemple :


Sur votre périmètre, qu'est-ce qui peut être amélioré ? Pourquoi et comment ?

Qu'est-ce qui freine le plus ?

Et sur le site, quelles opportunités de progrès voyez-vous ?

- Conclusion et prochaines étapes :
 - savoir conclure l'entretien en reformulant les points principaux des échanges,
 - préciser ce qui sera fait des notes prises et des idées émises : il faut être très clair sur le respect des échanges et des propos tenus,
 - repréciser les prochaines échéances du diagnostic : les compléments d'informations pourront être alors obtenus lors des visites terrain, par des rencontres dans l'atelier.

- 
1. Disposons-nous des documents nécessaires sur l'organisation pour définir le périmètre du diagnostic ?
 2. Avons-nous diffusé la liste des documents nécessaires ?
 3. Les personnes concernées sont-elles informées de leur participation ?
 4. Sommes-nous certains de leur disponibilité ?
 5. Avons-nous diffusé le planning ?
 6. Aurons-nous le temps de préparer le Comité de Pilotage ?

- 
- Le pilote du diagnostic est-il bien légitime ? Son rôle est discret à ce stade de ce genre de projet qui ne bouleverse pas encore l'organisation. Mais après le diagnostic, le passage aux actions de progrès révélera d'autres difficultés !
 - La réalisation du diagnostic doit tenir compte des représentants du personnel : c'est au dirigeant de communiquer avec eux sur ce sujet. Il nous semble important de lui proposer d'être actif sur cette communication dans la mesure où les conclusions du diagnostic peuvent entraîner des modifications d'organisation.



M 01a - Déclenchement du diagnostic (p. 17)

M 01b - Schéma du Périmètre du diagnostic (p. 19)



Recherche des causes qui déclenchent le diagnostic industriel

Illustration : un site de vinification et d'embouteillage souhaite clarifier sa performance. Lors du premier rendez-vous, le directeur général nous explique que des livraisons clients sont faites en retard, ne respectant pas les délais annoncés. Des remontées clients sur le taux de service apparaissent...

Par ailleurs, le directeur industriel pense résoudre ce problème par une extension de la surface de stockage : « je ne livre pas les clients parce que nous n'avons pas assez de références en stock »...

L'objectif du diagnostic est donc de faire la lumière sur cette situation anormale. (*Exprimée en italique dans les 2 colonnes de droite*)

Causes Internes

Préciser les causes qui poussent l'entreprise à réaliser ce diagnostic : indiquez en particulier le besoin actuel de l'entreprise.

Dans un deuxième temps, préciser les priorités (au cas où plusieurs causes soient identifiées)

Causes	Exemples de Besoins pour l'entreprise	Nos besoins	Nos Priorités
Nouveau produit, nouvelle gamme	Besoin de capacité et/ou de nouveau process		
Incidents avec clients	Non-qualités mal traitées ou Taux de service difficile à tenir	<i>Beaucoup de retards de livraison : le Taux de service est très faible pour notre secteur (causes mal connues)</i>	<i>1^{re}</i>
Changement de Direction (ou reprise par nouvel actionnaire)	Voir où l'on en est...		
Suite à restructuration	Voir où l'on en est...		
Perte de profitabilité	Revoir les coûts de fabrication		
Projet d'investissement à valider	Préciser la pertinence du projet	<i>Extension de l'entrepôt prévue :</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>est-ce prioritaire ?</i> • <i>est-ce la bonne réponse à notre contexte ?</i> 	<i>2^e</i>



Causes Externes

Causes	Exemples de Besoins pour l'entreprise	Nos besoins	Nos Priorités
Action d'un concurrent	Nécessité de définir une nouvelle position (produit, process, coût, délais...)		
Conjoncture difficile	Nécessité de revoir la performance (et révision prix de revient)	<i>Forte pression sur les prix (vins du Nouveau Monde très agressifs)</i>	3 ^e
Nouvelle réglementation (= nouvelles contraintes)	S'adapter à ce contexte qui s'impose à tout le secteur et en tirer profit si possible		
Modification d'approvisionnement (origine, qualité, prix, conditionnement...)	Revoir l'approvisionnement (flux et moyens) et/ou l'incidence sur le rendement matière		
Marché porteur permettant un développement commercial	Besoin de capacité supplémentaire, de délais nouveaux...		

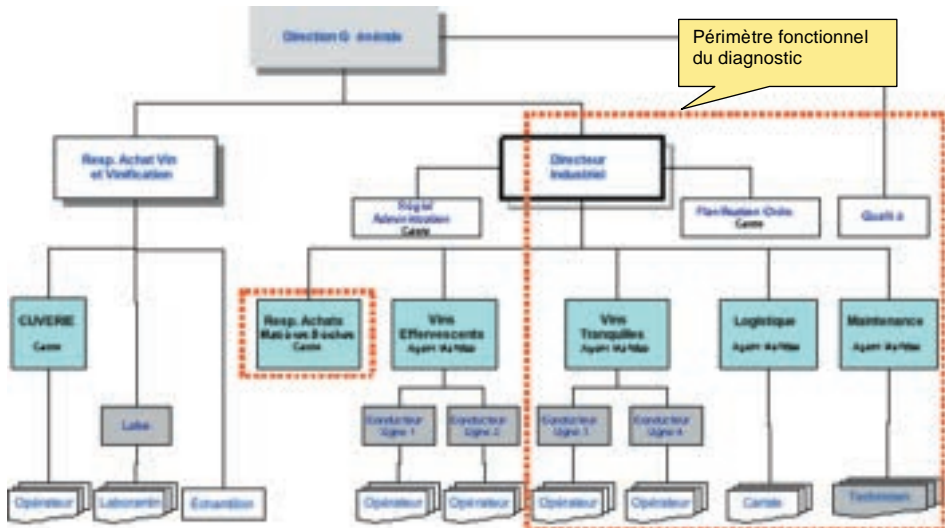


Définition du Périmètre du diagnostic industriel

Illustration : un site de vinification et d'embouteillage souhaite évaluer sa performance.

- Pour cela nous allons travailler, sur la demande du directeur général, avec les fonctions directement liées à la production (embouteillage, maintenance, approvisionnement, ordonnancement...).
- Le site est organisé en plusieurs ateliers : mais ici, le diagnostic ne portera que sur l'atelier appelé « Vins tranquilles »

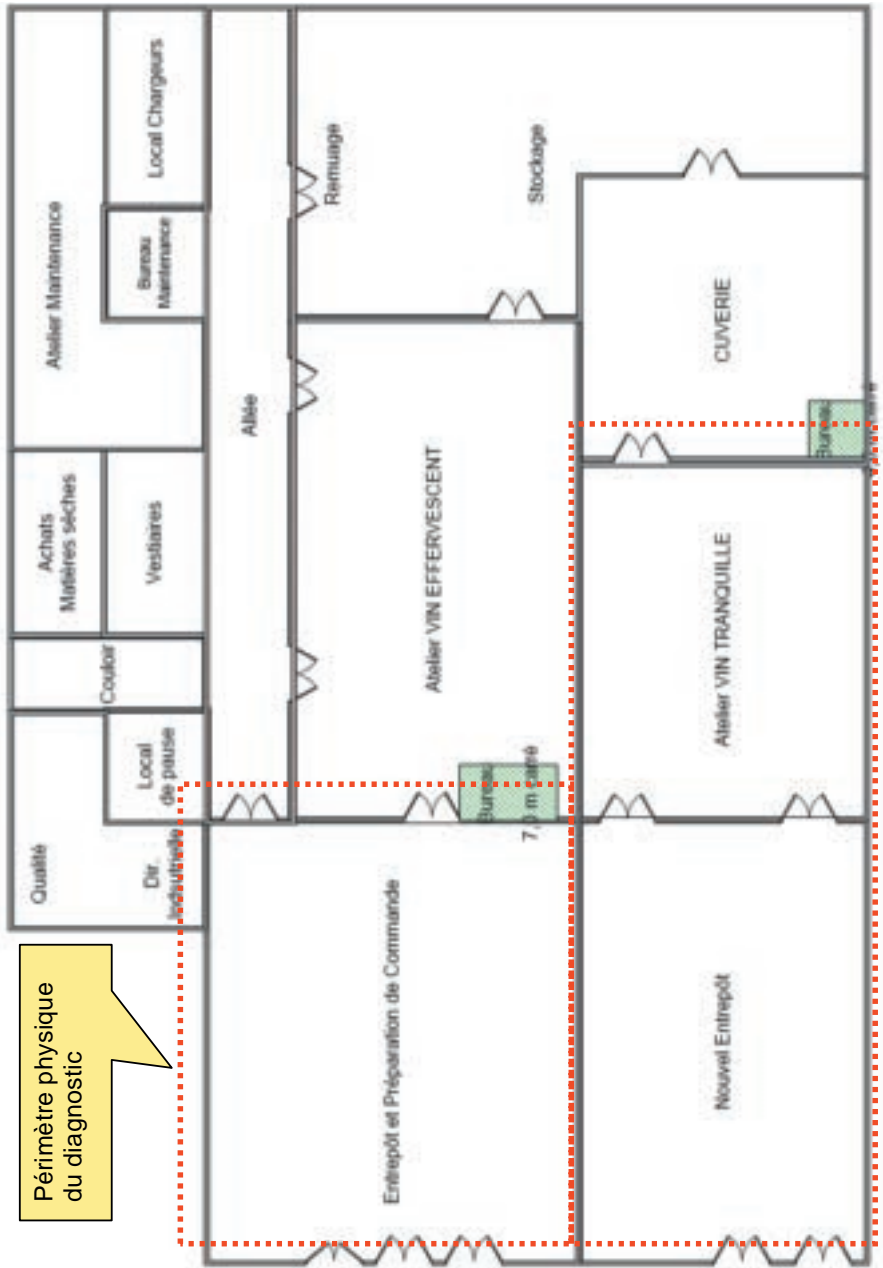
Périmètre des fonctions : Organigramme





M 01b - Schéma du périmètre du diagnostic

Périmètre des lieux : Plan de masse



Périmètre physique du diagnostic



- Le pilote du projet de diagnostic ;
- Le responsable du site.



1. Comprendre et analyser l'organigramme :

- Sur la base de l'organigramme, nous devons d'abord comprendre le nombre de niveaux hiérarchiques réels. Si le sujet paraît simple en haut de la pyramide, à la base, le sujet devient parfois plus délicat. Certains rôles managériaux sont tenus de façon informelle ou sont dissimulés dans l'organigramme ;

Exemple : un directeur de site a un adjoint en position fonctionnelle sur le papier. Mais dans la réalité, cet adjoint intervient effectivement dans la ligne managériale. Et la même situation se reproduit à l'échelon suivant : l'organigramme sur le papier n'est pas du tout la représentation de ce qui existe réellement.

Un conducteur de ligne n'a pas de rôle managérial sur le papier, il est considéré comme un opérateur référent (expertise technique). Mais dans la réalité, c'est lui qui pilote la ligne, place les personnes sur la ligne et leur donne les consignes. Il a donc une position mitigée de manager et d'opérationnel.

- Après les niveaux hiérarchiques, il est intéressant d'observer le périmètre de responsabilité de chacun des encadrants. Cela consiste à regarder combien de personnes et de fonctions sont sous la responsabilité de chacun des managers. Il va de soi que des responsabilités trop étendues génèrent souvent des difficultés de management, de coordination et in fine de performance ;

Exemple : sur un site de 1 500 personnes, un agent de maîtrise a dans son périmètre 65 personnes fonctionnant en 5x8, alors qu'il travaille en journée. Comment peut-il dans ce contexte en être le seul responsable ? Comment peut-il encadrer correctement les personnes des équipes qu'il ne voit quasiment jamais ? Il y a fort à parier que des rôles managériaux cachés existent dans ce contexte.

- Par ailleurs, l'organigramme permet de comprendre le poids relatif des fonctions et les niveaux d'arbitrage possible.

2. Analyser le plan d'animation du site :

- Pour nous, le plan d'animation du site comprend l'ensemble des réunions planifiées, avec des ordres du jour définis et des participants réguliers, permettant de coordonner l'action des différents services du site :

- réunions planifiées : elles permettent d'avoir une organisation avec des rituels, et donc un suivi des actions et des ressources, ainsi qu'une bonne gestion du temps des participants,
- ordres du jour définis : pour cadrer les échanges et rester focalisés sur des objectifs précis,



- participants réguliers : pour engager les personnes dans la durée, sur des actions de progrès. La participation régulière à une animation génère quelques devoirs, en particulier concernant la préparation, la présence et l'implication.

Exemple partiel de plan d'animation :

Réunion de l'équipe de direction (lundi 14 h-16 h) : bilan des ventes, carnet de commandes, résultats de production, bilan qualité, situation trésorerie.

Réunion production (jeudi 14 h-15 h) : charge de travail à 4 semaines, approvisionnement matières, prévisions main-d'œuvre.

Réunion qualité (mardi 9 h-10 h) : bilan qualité détaillé S-1, revue des actions en cours.

- Sans plan d'animation précis, il y a une forte probabilité que le quotidien prenne le dessus sur les problèmes de fond. Les actions des différents services ne seront pas coordonnées, et elles ne seront pas ciblées sur la résolution des vraies causes ;
- Le plan d'animation est un moyen très efficace de manager une équipe élargie : de ce point de vue, l'existence des réunions planifiées doit correspondre au périmètre de chacune des fonctions identifiées dans l'organigramme. Cette remarque est valable à tous les échelons : le plan d'animation doit donc témoigner d'une cohérence entre les niveaux (par des réunions de coordination).

3. Comprendre le management de la performance du site :

- L'horizon classique de l'atelier est plutôt le court terme, orienté vers la réalisation de la production, le contrôle de la performance horaire ;
- Nous devons donc chercher à savoir si le management prend également en compte tout ce qui dépasse le quotidien, l'opérationnel et s'organise pour faire évoluer les pratiques ;
- Les mesures de la performance :
 - partant du principe que sans mesure, il n'est pas possible de progresser, nous sommes convaincus que la mesure est indispensable à la performance du site. Par contre, nous ne voulons pas confondre la mesure (par un indicateur) avec des données statistiques (issues du système d'information ou de relevés),
 - les indicateurs à privilégier doivent être issus du terrain, observables et compréhensibles par tous : au quotidien, il n'est pas pertinent d'utiliser seulement des mesures de performance issues du contrôle de gestion en euros).

Exemple de mesures de performance issues des ateliers :

- *satisfaction client (taux de service),*
- *performance économique (CA expédié/jour),*



- *délais (temps de passage atelier),*
- *qualité (non-conformité),*
- *sécurité (incidents sur les biens ou les personnes).*

- Au sein de l'atelier, nous cherchons par ailleurs à identifier des éléments relevant des projets ou des actions de progrès ;
- Les projets : les échanges avec les différents responsables permettent en général d'avoir les informations nécessaires à notre diagnostic :
 - Situer la nature du projet, en particulier les enjeux et les objectifs ;
 - Préciser le délai et les grands jalons ;
 - Identifier les ressources : les personnes concernées, l'équipe projet (qui peut intégrer des personnes de l'atelier) ;
 - Évaluer l'état d'avancement des actions.

Exemple : l'installation d'un nouveau procédé est prévue dans 8 semaines. Pourtant, lors du diagnostic, il n'est pas possible de voir clairement les jalons, les personnes concernées, le planning d'installation. Il y a une forte probabilité que cette installation, mal préparée, se passe dans la douleur et génère une perte de performance, sans atteindre les objectifs initiaux.

- Les actions de progrès : relevant de sujets plus restreints, plus ciblés à court terme, les actions de progrès sont un élément indispensable du diagnostic. La clarté des actions de progrès est une indication fondamentale d'un management efficace dans les ateliers :
 - Les problèmes sont-ils traités au niveau du terrain ? Quel est le formalisme utilisé pour effectuer ce suivi ?
 - Les causes profondes sont-elles remontées au niveau hiérarchique supérieur ?
 - Quel est le support utilisé par la hiérarchie pour suivre l'avancement des actions et s'assurer que les causes racines soient traitées ?

Exemple : suite à des non-conformités apparues sur un îlot, l'action de progrès décidée vise à rappeler le mode opératoire aux opérateurs (action réalisée conjointement par l'agent de maîtrise et le technicien qualité). Mais lors de ce rappel, des opérateurs ont remarqué que certains produits devaient être traités différemment : le mode opératoire a donc été modifié, puis validé en production par le technicien méthode. Au final, la non-conformité n'apparaît plus : la cause racine (mauvais usinage) a donc été éliminée.



1. L'organigramme est-il accessible facilement ? Est-il à jour ?
2. Le périmètre de chacune des fonctions est-il clair ?
3. Les managers ont-ils un mode de fonctionnement compatible avec les effectifs qu'ils encadrent ? Quel est leur plan d'animation ?



4. Les réunions de coordination entre les fonctions existent-elles (par exemple réunion sur la planification avec l'ordo, la production, les appro, etc.) ?
5. Les indicateurs sont-ils remplis par les fonctions support (avec des outils bureautiques et de nombreux graphiques) ou bien sont-ils issus des relevés du terrain, avec une mise en forme moins marketing ?
6. Les projets du site (exposés par exemple en début du diagnostic avec le dirigeant) sont-ils formalisés sur le terrain ?
7. Le pilotage des projets permet-il de respecter les délais et d'atteindre les objectifs ?
8. Les progrès réalisés depuis un an sur le site sont-ils clairs pour tout le monde ?
9. Sont-ils visibles au travers des indicateurs ?



- L'observation sur le terrain des mesures réalisées est très instructive : les indicateurs sont-ils à jour ?
- Le management visuel est souvent l'occasion d'une débauche de beaux tableaux et de graphiques savants et colorés. Mais quelle est l'utilisation réelle des indicateurs sur le site ?
- Les actions de progrès génèrent-elles vraiment des progrès ? Est-ce visible sur les indicateurs de performance, en matière de délais, de coûts, de qualité, etc. ?
- L'existence d'un tableau de bord est une bonne chose seulement si les indicateurs qui le constituent sont analysés et que des actions de progrès y font référence !
- L'implication dans la mesure et dans l'analyse des causes est fondamentale : cela n'est possible que si les opérationnels sont associés à la mesure, à l'analyse, à l'éradication des aléas.



M 08a - Grille d'analyse de l'organisation (p. 99)

M 08b - Plan d'animation (p. 101)



Date : ./. .

N°	Questions à se poser	Notes sur les observations réalisées	Priorité d'action
Comprendre et analyser l'organigramme			
1	Nombre de niveaux hiérarchiques (entre le DG du site et l'opérateur au poste)		
2	Y a-t-il des rôles managériaux cachés sur l'organigramme ? (type opérateur leader, en charge de son équipe)		
3	Quelle est la répartition entre le nombre des opérateurs et des fonctions supports ? (autrement dit le rapport blouses bleues / blouses blanches, ou MOD/NOI) ?		
4	Quel est le périmètre de responsabilité de chacun des encadrants de l'atelier ? (combien de personnes sont encadrées ?)		
5	Quel poids relatif de la fonction production ? (opérateurs, réglers, conducteurs, ... et encadrement de production : agents de maîtrise, cadres, etc.)		
6	Quel poids relatif des fonctions techniques ? (en intégrant le bureau d'études, l'organisation, méthodes, maintenance, travaux neufs, etc.)		
7	Quel poids relatif de la fonction LOGISTIQUE ? (en intégrant les achats, les approvisionnements, les caristes et manutentionnaires)		
8	Quel poids relatif de la fonction QUALITE ? (en intégrant les contrôleurs, techniciens, encadrement)		
Analyser le plan d'animation du site			
9	Le site possède-t-il un plan d'animation ? (ensemble de réunions connues de tous et planifiées de façon régulière pour permettre une bonne gestion du site)		
10	Les réunions régulières concernent-elles le périmètre du diagnostic ? (production, logistique, approvisionnement, qualité, maintenance, etc.)		
11	Toutes les fonctions sont-elles associées au plan d'animation ? (sur leur périmètre de compétence)		
12	Les ordres du jour sont-ils définis et respectés ? (avec une revue régulière des mêmes points)		
13	Les réunions planifiées permettent-elles de décider, avec un réel engagement collectif, et un compte rendu formalisé ?		
Comprendre le management de la performance du site			
13	Les réunions planifiées sont-elles l'occasion d'analyser la performance du site, du secteur sur la période juste écoulée ?		
14	Les réunions planifiées s'appuient-elles de façon systématique sur la revue des indicateurs de performance ?		
15	Les réunions planifiées sont-elles l'occasion de valider l'avancement des actions lancées précédemment (revue formelle)		



M 08a - Grille d'analyse de l'organisation

Date : ./. / . / .

N°	Questions à se poser	Notes sur les observations réalisées	Priorité d'action
Le fonctionnement quotidien			
16	Comment se déroule la prise d'équipe ? (pour les ateliers concernés bien sûr) ? Y a-t-il un protocole simple et respecté ?		
17	Au-delà de la rotation entre les équipes, peut-on identifier de la tension ou bien de la collaboration entre les équipes ? (cf. respect des consignes)		
18	Existe-t-il un point de début de journée, souvent réalisé au début de l'équipe du matin ? - Quel est le contenu de ce point ? - Qui participe ? Les opérateurs (tous ou certains), mais au-delà ?		
19	En fin de mois, a-t-on un point de clôture, permettant de présenter les résultats et de comprendre les difficultés rencontrées ? Et lors de ces points, quelles décisions sont prises ?		
20	Le déroulement des pauses : dans quel cadre se déroulent-elles (locaux dédiés) ? Quelle organisation des rythmes de travail (pause tournante ou non), des personnes ?		
Les mesures de la performance			
21	La notion de mesure de la performance est-elle connue et mise en pratique ? (des indicateurs opérationnels existent et sont à jour)		
22	La mesure de la performance intègre-t-elle aussi des indicateurs non financiers ? (cadence, productivité, délais, non qualité, etc.)		
23	La mesure de la performance s'appuie-t-elle sur des indicateurs issus du terrain ? (qui ne sont pas seulement des chiffres descendant du contrôle de gestion ou d'autres fonctions supports)		
24	Les mesures de la performance sont-elles compréhensibles par le plus grand nombre de personnes sur le site ?		
25	Les mesures de la performance sont-elles affichées, commentées, utilisées par les managers ?		
Les projets			
26	Les projets sont-ils formalisés sur le site ? L'utilisation d'un support (type fiche projet) est-il généralisé ?		
27	Pour chacun des projets, peut-on connaître facilement les objectifs, les enjeux, le planning, les participants, etc. ?		
28	L'avancement des projets est-il évalué régulièrement de façon formelle ? (existence de réunion projet avec revue de planning et des indicateurs)		
29	Des décisions sur les ressources et sur les délais ont-elles lieu lors des réunion projets ?		
30	Pour les projets antérieurs, est-ce que les résultats sont visibles ? Les résultats, mais les personnes aussi sont-elles valorisés ?		
Les actions de progrès			
31	La notion d'action de progrès est-elle connue et mise en pratique ?		
32	Les actions de progrès sont-elles formalisées de façon claire et accessible pour les personnes concernées ?		
33	La responsabilité de chaque action de progrès est-elle clairement définie ?		
34	Les actions de progrès sont-elles revues régulièrement, avec un rythme assez court pour maintenir une forte pression sur le résultat ?		
35	Chaque action de progrès est-elle liée à l'amélioration d'un indicateur de performance ? (la notion d'effet de l'action est donc clairement établi)		
36	Le management s'appuie-t-il sur les actions de progrès pour entraîner la participation des opérationnels dans une optique d'amélioration continue ?		