

Yves BEUNON
Bruno SECHET



DIAGNOSTIQUER LA PERFORMANCE INDUSTRIELLE

Outils opérationnels
pour comprendre et évaluer
le fonctionnement d'un site

3^e édition





Diagnostiquer la performance industrielle

Diagnostiquer la performance industrielle

Outils opérationnels pour comprendre
et évaluer le fonctionnement d'un site

Auteurs: Yves BEUNON et Bruno SECHET

Édition 2019

© GERESO Édition 2009, 2016, 2019

Direction de collection : Catherine FOURMOND

Suivi éditorial et conception graphique : GERESO Édition

Illustration : © 3t0n4k/istockphotos.com

www.gereso.com/edition

e-mail : edition@gereso.fr

Tél. 02 43 23 03 53 - Fax 02 43 28 40 67

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

Dépôt légal : Septembre 2019

ISBN : 978-2-37890-225-4

EAN 13 : 9782378902254

ISBN numériques :

ISBN eBook : 978-2-37890-360-2

ISBN ePub : 978-2-37890-361-9

ISBN Kindle : 978-2-37890-362-6

GERESO SAS au capital de 160640 euros - RCS Le MANS B 311 975 577
Siège social: 38 rue de la Teillaie - CS 81826 - 72018 Le Mans Cedex 2 - France

Les « Hors Collection » GERESO Édition :

- 60 minutes pour reprendre le contrôle de vos mails
- Bien organiser et réussir vos événements
- Ce boulot est pour moi !
- Concevoir une formation
- Conduire le changement en entreprise
- Conseils pratiques pour piloter votre PME
- Créer sa petite entreprise en 50 étapes
- Développe votre identité numérique
- Dire beaucoup de choses en peu de mots
- Écrire vite, écrire court, écrire bien
- Être l'acteur de sa retraite
- Et si on se parlait à table ?
- Homo Creativus
- Je lance ma start-up !
- La banalité du conformisme
- Le business plan en pratique
- Le guide du Community Manager
- Le manager samourai
- L'empire du mail

www.la-librairie-rh.com

la librairie RH
by GERESO

Les « Hors Collection » GERESO Édition:

- Le webmarketing en 150 questions
- Manager la performance industrielle
- Montez en gamme!
- Napoléon joue de la cornemuse dans un bus
- Parents-Ados: comme chiens et chats!?
- Plouf plouf ! Ce sera toi le manager !
- Relations humaines: entre raison et sentiments
- Réussir l'impossible
- S.O.S. Management en détresse!
- Techniques et astuces incontournables des réseaux sociaux
- Tous formateurs!

Sommaire

Sommaire des documents téléchargeables	9
Introduction	11
Les objectifs de ce livre.....	13
1^{RE} PARTIE - PRÉPARER LE DIAGNOSTIC	15
Étape 1 - Préciser la question posée : Pourquoi ce diagnostic ?	17
1. Identifier le bon pilote du diagnostic industriel	18
2. Cadrer la réalité économique de l'entreprise	21
Étape 2 - Préparer le diagnostic industriel	31
1. Cadrer le périmètre sur lequel le diagnostic sera effectué.....	31
2. Préparer la collecte des données nécessaires.....	33
3. Préparer le planning prévisionnel de réalisation.....	34
4. Définir les participants.....	35
5. Préparer les entretiens individuels.....	35
6. Clarifier la satisfaction au travail des salariés.....	36
Étape 3 - Lancer le diagnostic industriel	41
1. Préparer les supports pour la réunion de lancement	41
2. Animer la réunion de lancement.....	42

2^E PARTIE - MENER LE DIAGNOSTIC	49
Étape 4 - Mener une observation terrain	53
1. La logique des flux	54
2. Identifier les goulots tout au long du flux	55
3. Identifier la nature des surfaces	55
4. Les modes d’approvisionnement des machines et des lignes	56
5. Le process et les machines.....	57
6. La productivité.....	57
7. La non-qualité et les déchets	58
8. Sécurité en production	58
9. Propreté et rangement	59
10. L’atmosphère, l’ambiance au sein de l’atelier et l’ouverture à l’extérieur.....	60
Étape 5 - Analyser le fonctionnement des flux	73
1. Préciser les produits/process.....	73
2. Analyser les flux par produit/process.....	74
3. Clarifier la notion de poste goulot	75
4. Déterminer le lead time	76
5. Faire des propositions pour éliminer les opérations sans valeur ajoutée.....	80
Étape 6 - Analyser le process	85
1. Comprendre le fonctionnement des machines	85
2. Préciser le temps d’ouverture des machines	86
3. Calculer le ratio d’incertitude de l’atelier.....	86
Étape 7 - Analyser le fonctionnement des machines	91
1. Contrôler le temps réel de fonctionnement des machines goulots : le TRG.....	91
2. Analyser les causes de non-fonctionnement des machines.....	93
3. Identifier les actions possibles pour éliminer les causes de non-TRG...	94

Étape 8 - Analyser l'utilisation des standards	99
1. Vérifier l'existence de standards sur la sécurité	100
2. Analyser l'utilisation des modes opératoires.....	102
3. Préciser les modes d'intervention de la maintenance.....	103
4. Vérifier l'existence de standards sur la qualité	104
5. Observer la notion de standard de management.....	105
6. Valider l'application du règlement intérieur	106
7. Vérifier les standards de communication	107
Étape 9 - Analyser l'organisation	109
1. Comprendre et analyser l'organigramme	109
2. Analyser le plan d'animation du site.....	111
3. Comprendre le management de la performance du site.....	112
3^E PARTIE - CONSTRUIRE LE PLAN DE PROGRÈS	119
Étape 10 - Chiffrer les enjeux	121
1. Faire le lien avec le facteur déclencheur du diagnostic	122
2. Oser penser autrement le pilotage des flux	122
3. Oser penser autrement la productivité.....	124
4. S'appuyer sur des benchmarks	125
5. Structurer la cible identifiée.....	126
6. Convertir les observations réalisées en gains potentiels	127
7. Synthétiser les hypothèses de calculs	128
Étape 11 - Engager l'équipe de pilotage du diagnostic	131
1. Faire participer le dirigeant.....	131
2. Partager la vision des enjeux	132
3. Créer une dynamique d'équipe	133
4. Identifier les risques	133
5. Partager la vision des enjeux avec l'équipe de pilotage	134
Étape 12 - Construire le plan d'actions	141
1. Clarifier les chantiers à mener	141

2. Définir le cadrage de chacun des chantiers.....	142
3. Préciser la feuille de route chantier avec le responsable de chantier...	143
4. Faire la synthèse des feuilles de route	143

4^E PARTIE - FAIRE LE BILAN DU DIAGNOSTIC 147

Étape 13 - Valider et restituer aux équipes 149

1. Préparer les supports pour le comité de pilotage	149
2. Animer la réunion de validation	150
3. Faire converger vers l'acceptation des actions.....	151
4. Lancer la phase de communication	151
5. Conclure sur les prochaines étapes du planning	152

Étape 14 - Réaliser le bilan du diagnostic..... 159

1. Réaliser un bilan personnel sur la maîtrise du déroulement.....	159
2. Réaliser un bilan collectif des points positifs et des points à améliorer	160
3. Formaliser le retour d'expérience, adapter les outils, la démarche, le planning	161

Conclusion

Glossaire.....

À propos des auteurs

Sommaire des documents téléchargeables

➔ Connectez-vous et accédez directement et gratuitement à l'ensemble des modèles de documents proposés dans ce livre, tous librement téléchargeables sur : www.la-librairie-rh.com/ouvrage-PERF3

01a - Déclenchement du diagnostic	40
01b - Schéma du Périmètre du diagnostic	41
02 - Support de lancement	46
03 - Tableau des participants	53
04a - Grille de relevé des observations	64
04b - Analyse des surfaces	74
05 - Analyse des flux	85
06 - Schéma du ratio d'incertitude.....	91
07 - Tableau de relevé du TRG.....	98
08 - Grille d'utilisation des standards.....	110
09a - Grille d'analyse de l'organisation	117
09b - Plan d'animation	119
10 - Fiche de chiffrage des enjeux	132
11 - Support d'animation pour engager l'équipe	137
12 - Feuille de route chantier.....	147
13 - Support de validation.....	155
14 - Grille de bilan de diagnostic	165

Introduction

Cet ouvrage nous permet de proposer une version à la fois allégée et approfondie de notre méthode et de nos outils opérationnels, tout en creusant encore le même sillon avec fraîcheur, malgré les années passées à travailler le sujet industriel...

Nous constatons également tous les jours que la compréhension fine de la réalité économique de l'entreprise est délicate, et souvent insuffisante. Nous souhaitons donc apporter une approche permettant également d'éclairer cet aspect fondamental de l'industrie, qui permet de mener à bien des actions très efficaces d'amélioration des résultats financiers des entreprises industrielles.

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 celui-ci. Cela nécessite donc de commencer par observer et comprendre le fonctionnement du site. Le diagnostic apparaît comme un besoin fréquent, permettant de s'appuyer sur des arguments factuels, non discutables et sans aucun parti pris. Une fois le diagnostic établi, 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 comme des bureaux. 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.

Les objectifs de ce livre

Ce livre est un outil de travail, organisé et présenté pour être suffisamment pédagogique, qui vise à aider :

- **Ceux qui travaillent sur un site industriel, quels que soient la fonction et 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 de l'usine.

- **Ceux qui veulent disposer d'une ligne de conduite simple pour situer leur performance industrielle.**

Les chapitres sont donc construits comme des 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 clair et pratique pour évaluer la performance d'un site industriel sur lequel ils veulent y voir plus clair. Et au-delà, de définir et maîtriser les leviers industriels de progrès de la performance économique de l'entreprise.**

La vocation des outils est d'être utilisable dans de nombreux domaines. Nous les utilisons nous-même au quotidien, dans des secteurs d'activité très variés !

 **Bonus**

Connectez-vous et accédez directement et gratuitement à l'ensemble des modèles de documents proposés dans ce livre, tous librement téléchargeables sur : www.la-librairie-rh.com/ouvrage-PERF3