

Yves BEUNON
Bruno SECHET



MANAGER LA PERFORMANCE INDUSTRIELLE

Outils visuels simples et efficaces
pour structurer l'animation et la prise de décision

3^e édition





Manager la performance industrielle

Manager la performance industrielle

Outils visuels simples et efficaces
pour structurer l'animation et la prise de décision

Auteurs: Yves BEUNON et Bruno SECHET

Édition 2019

© GERESO Édition 2010, 2016, 2019

Direction de collection: Catherine FOURMOND

Suivi éditorial et conception graphique: GERESO Édition

Illustration: © elenabs/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:978-2-37890-224-7

EAN 13: 9782378902247

ISBN numériques :

ISBN eBook : 978-2-37890-381-7

ISBN ePub : 978-2-37890-382-4

ISBN Kindle : 978-2-37890-383-1

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
- Barème indicatif des arrêts de travail en traumatologie
- 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
- Développez votre identité numérique
- Diagnostiquer la performance industrielle
- 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
- Le webmarketing en 150 questions
- Montez en gamme !

www.la-librairie-rh.com

la librairie RH
by GERESO

Les « Hors Collection » GERESO Édition :

- 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
1^{RE} PARTIE - DÉFINIR LE SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE	17
Avant-propos	19
Étape 1 - Définir le référentiel	25
1. Découvrir les éléments du système de management visuel de la performance	25
2. Définir les mailles de temps auxquelles il est nécessaire de mettre sous contrôle la performance	26
3. Définir les outils pour chaque maille de temps	28
4. Prendre connaissance des actes de management associés aux outils pour chaque îlot	31
5. Évaluer la maturité actuelle du site	34
Étape 2 - Préparer le déploiement	41
1. Définir la fiche projet	41
2. Choisir les îlots pilotes	43
3. Positionner le projet dans l'entreprise	44
Étape 3 - Positionner la direction du site	47
1. Présenter en détail le référentiel, les liens entre les différents outils ...	48
2. Décliner les objectifs	48
3. Mesurer les impacts sur l'ensemble de l'organisation du site	50

2^E PARTIE - LANCER LE MANAGEMENT DE LA PERFORMANCE DANS LES ÎLOTS PILOTES	61
1. Réunir l'équipe impliquée dans la performance de chacun des îlots pilotes.....	62
2. Visiter les îlots pilotes.....	63
Étape 4 - Mettre en place les outils sur les îlots pilotes	67
1. Décliner les objectifs au niveau des îlots pilotes.....	67
2. Construire les indicateurs de performance/Niveau mensuel.....	68
3. Construire les indicateurs de performance/Niveau journalier.....	74
4. Construire les analyses des indicateurs de performance.....	81
5. Construire le tableau de marche horaire.....	82
Étape 5 - Mettre en place les animations des îlots pilotes	95
1. Présenter le tour d'atelier.....	96
2. Structurer le tour d'atelier des îlots pilotes.....	97
3. Présenter le déroulement du Point 5'.....	98
4. Définir les bonnes pratiques du Point 5'.....	100
Étape 6 - Valider les outils	107
1. Mettre en commun l'état d'avancement des îlots avec les outils non achevés.....	107
2. Terminer tous les supports des outils.....	108
3. Aller chercher les premières données disponibles et vérifier la faisabilité de tous les indicateurs.....	109
4. Définir les modes d'affichages et les supports à utiliser.....	110
5. Préparer la synthèse.....	113
6. Construire le plan de déploiement sur l'îlot.....	114
7. Valider l'ensemble des supports des îlots pilotes.....	115
8. Présenter la synthèse à l'équipe de direction du site.....	115
3^E PARTIE - DÉPLOYER LE SYSTÈME DE MANAGEMENT	127
1. Coacher les îlots pilotes.....	127
2. Organiser les actions de progrès sur les premiers îlots.....	128
3. Déployer sur l'ensemble du site.....	128
4. Faire le lien avec l'organisation hiérarchique.....	129

Étape 7 - Coacher les îlots pilotes	131
1. Définir le coaching des îlots pilotes.....	131
2. Identifier qui peut réaliser le coaching.....	132
3. Coacher le responsable d'îlot lors du tour d'atelier	133
4. Coacher le responsable d'îlot et son équipe sur le fonctionnement du tableau de marche horaire	136
5. Coacher le responsable d'îlot pour animer le point 5'	137
6. Coacher le responsable d'îlot sur les aspects méthodologiques	139
7. Savoir arrêter le coaching et transmettre	142
Étape 8 - Mettre en place la réunion de progrès	149
1. Définir la réunion de progrès	149
2. Prendre du recul pour préparer la réunion de progrès	150
3. Animer la réunion de progrès	151
4. Engager des actions de progrès	153
5. Proposer de nouveaux objectifs.....	153
Étape 9 - Déployer sur l'ensemble du site	165
1. Réaliser le bilan du déploiement sur les îlots pilotes	165
2. Préparer le lancement des îlots suivants.....	166
3. Définir les outils et les actes de management pour les nouveaux îlots lancés	167
4. Mettre en place un parrainage des îlots lancés par un membre de l'équipe de direction	167
Étape 10 - Faire le lien avec l'organisation hiérarchique	171
1. Structurer le reporting de l'îlot vers la hiérarchie.....	172
2. Adapter le plan d'animation existant.....	173
3. Définir des règles et outils pour choisir des priorités d'actions	174
4. Doter l'ensemble des acteurs d'outils et de moyens pour traiter les problèmes	175
Conclusion	181
À propos des auteurs	183

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-INDU3

01 - Grille d'analyse des gains possibles.....	24
02 - Dynamique du système de management visuel de la performance ...	35
03 - Référentiel de maturité pour chaque outil du système	36
04 - Fiche projet	45
05 - Grille de choix des îlots pilotes	56
06 - Rôles de chacun dans un système de management visuel de la performance.....	52
07 - Tableau de cohérence des objectifs	53
08 - Séminaire de direction	53
09 - Planning type de la semaine de lancement des îlots pilotes	64
10 - Indicateur mensuel.....	89
11 - Indicateur journalier	91
12 - Tableau de marche horaire.....	92
13 - Tour d'atelier	103
14 - Bonnes pratiques du Point 5'	104
15 - Planning de présence au Point 5'	105
16 - Illustration des outils	118
17 - Planning de mise en place des îlots pilotes.....	121

18 - Support d'animation de la synthèse	123
19 - Points clés à vérifier avant de continuer le défilement	130
20 - Carte de Coaching	144
21 - Aide mémoire pour coacher le management de la performance...	146
22 - Support de formation à la réunion de progrès	156
23 - Exemples d'actions clés	162
24 - Évaluation de la maturité du système de management de la performance.....	168
25 - Planning de parrainage et engagement du parrain.....	169
26 - Exemple de plan d'animation	178
27 - Support de résolution rapide de problème	179

Introduction

Il peut paraître étonnant de se poser la question de « manager la performance » puisque cela semble être la préoccupation centrale de tout manager! Effectivement, cela devrait l'être. Mais nous savons bien tous qu'entre la mission centrale d'un poste et le quotidien de celle ou celui qui l'occupe, un étonnant fossé se creuse... semblant tellement infranchissable dans certains cas que l'épuisement au travail ne semble même pas suffisant pour y parvenir.

Aussi, nous proposons ici une façon à la fois progressive et radicale pour prendre les choses en main et permettre une réelle mise en place d'outils et de façons de travailler développant la performance opérationnelle.

Pour être bien sûr de l'intérêt potentiel de ce livre, pensez aux plans d'actions qui vous entourent actuellement dans votre entreprise :

- Les actions sont-elles vraiment formalisées dans des plans d'actions ?
- Ces plans d'actions sont-ils réellement utilisés, mis en œuvre, suivis par quelqu'un qui en a la charge et qui s'implique réellement pour les faire avancer ?
- À l'issue des actions réalisées, pensez-vous que les résultats soient effectivement meilleurs, et que les indicateurs de performance vous montrent clairement que vous êtes en train de progresser ?

Si ces questions créent un doute ou que vos réponses sont plutôt négatives, il est sûrement utile de plonger dans ce livre pour améliorer le management quotidien de la performance dans votre unité, service ou entreprise...

Habitué à travailler dans des contextes industriels, nous puisons nos références et expériences dans ce type d'activité. Mais ne nous y trompons pas : une approche de ce genre fonctionne aussi bien dans d'autres univers, comme de nombreuses expériences le démontrent.

Loin d'une liste de recettes et autres bonnes pratiques à suivre à la lettre comme s'il s'agissait d'une sorte de magie noire, nous souhaitons présenter un ensemble cohérent de modes de fonctionnement qui permet de lancer une réelle démarche de progrès. Il est donc clair que les idées et les outils présentés dans ce livre ne sont valables que s'il est possible d'en saisir le sens profond, à savoir la recherche de performance par l'engagement de chacun.

Ainsi, il est fréquent de rencontrer des entreprises dans lesquelles de très bons outils sont mis en place mais ne produisent aucun effet positif. N'avez-vous jamais rencontré :

- de « Points 5 minutes » n'apportant rien ?
- de suivi horaire de la production relevant plus du « flicage administrativo-managérial » que de la recherche des causes de non-performance ?
- des ateliers ayant « fait du 5S » dont personne ne comprend l'intérêt ni ne voit la finalité ?

Ce sont tous ces contresens que nous voulons démystifier dans ce livre pour permettre d'aller à l'essentiel de la démarche de progrès continu: nous ne voulons plus voir des personnes organisant des « War room » ou des « Points 15 » ou des « Top 10 » et autres noms étranges dans lesquels personne ne s'y retrouve!

Nous voulons en priorité expliquer dans cette nouvelle édition la finalité de ce type de fonctionnement: les enjeux sont colossaux en termes d'efficacité au service des clients comme en termes d'amélioration des résultats économiques. Mais au-delà de ces résultats quantifiables bien connus, ce livre présente également une façon innovante d'impliquer tout un chacun dans la mise en place de solutions permettant de traiter en profondeur les vrais problèmes rencontrés sur le terrain par les opérationnels eux-mêmes.

Cette capacité à résoudre collectivement les problèmes rencontrés est un facteur primordial pour la motivation de tous: c'est bien cet objectif, *in fine*, que nous visons au travers de ce livre pour générer une amélioration forte et durable de la performance.

Les objectifs de ce livre

Pourquoi faut-il améliorer la performance des entreprises ?

- Globalement, il existe depuis de nombreuses années une forte pression pour améliorer les produits, les process de fabrication, avec toutes sortes d'objectifs souvent très défendables comme la sécurité du consommateur ou la très recherchée baisse des prix.
- Mais la finalité des améliorations attendues dans l'entreprise doit être rappelée ici, afin de bien prendre en considération l'ensemble des attentes et de pouvoir les transmettre ainsi le plus clairement possible à l'ensemble des personnes concernées.
- L'amélioration de la performance répond à diverses demandes :
 - **Des demandes économiques** qui sont le plus souvent formulées. Il s'agit d'une évidence bien diffusée dans les esprits depuis des années. Mais sous cette apparente universalité, les attentes en matière de performances économiques sont-elles claires ? À l'évidence pas du tout, puisqu'elles cristallisent les oppositions classiques pour se partager les gains entre salariés, actionnaires, clients, fournisseurs, etc. L'amélioration de la performance économique n'est donc pas du tout homogène : sa réduction la plus courante se résume à la réduction du prix de vente (pour répondre à la demande supposée du marché). On voit par là que ce raccourci suppose une adhésion un peu aveugle à la « loi du prix de vente ».
 - **Des demandes écologiques** qui s'imposent actuellement à tous comme une évidence nouvelle ! Mais l'industrie a longtemps tardé à comprendre que faire plus avec moins de ressources était une voie significative pour faire mieux. La réduction des gaspillages (les MUDAS si chers au modèle TOYOTA) est au cœur de la réflexion sur l'amélioration des performances. En effet, il n'est pas envisageable qu'un process puisse être durablement basé sur le gaspillage sans précipiter sa fin (par l'épuisement de ressources consommées, par le rejet des clients, par la pression sociale montante, etc.). Il nous faut bien sûr intégrer cette injonction écologique qui porte principalement sur la nécessaire réduction des matières consommées, sur la diminution de l'énergie et des rejets (réduire au maximum l'impact de l'activité sur l'écosystème) mais intégrer également toute forme de gaspillage sur la main-d'œuvre, sur les déplacements inutiles, sur les productions inutiles (cf. les 7 gaspillages du Toyota Production System).
 - **Des demandes personnelles** au sein de l'entreprise pour ne pas devoir subir tous les jours des problèmes récurrents. En effet, comment peut-on

espérer faire son travail correctement dans un cadre immuable, peuplé de problèmes récurrents ? Et comment imaginer alors de se développer à titre personnel dans un tel cadre ? Un minimum de jugement nous impose de résoudre les problèmes qui se posent à nous afin de pouvoir profiter d'une certaine sérénité. Au-delà du bon sens que cela démontre, une certaine forme de paresse bien pensée nécessite de se prendre par la main pour résoudre les problèmes afin de pouvoir profiter d'un calme mieux établi ! Et dans l'industrie, ce repos relatif n'est possible que si le process est sous contrôle : c'est là tout l'art de nombreux conducteurs qui mettent leurs connaissances au service du process et atteignent ainsi une forme de répit durant les heures de travail. Et au-delà de la résolution de problème qui est la première étape des améliorations, il existe une aspiration personnelle légitime à ne pas faire toute sa vie toujours les mêmes choses de la même façon. Cela suppose, à titre personnel et collectif, d'accepter de prendre des risques pour cesser de faire ce que l'on a toujours fait et de travailler autrement, afin d'aller voir de nouveaux horizons.

- **Des demandes sociales** qui ne sont audibles actuellement que par des revendications sur la conservation des emplois. Sur ce point, les contradictions économiques reviennent en force puisqu'à titre personnel, en étant salarié nous voulons forcément garder voir développer l'emploi (et si possible en CDI !), alors qu'en étant consommateurs, nous cherchons souvent une variété de produits à des prix accessibles eu égard aux salaires qui stagnent depuis des années pour la plupart. Globalement, la demande sociale nécessite d'avoir des entreprises qui emploient, qui rémunèrent correctement, qui forment, qui offrent des conditions de travail satisfaisantes, en respectant les lois sociales, sans attaquer l'environnement... Au XXI^e siècle, tout cela ne semble pas trop demander, non ?

Nous voyons ainsi que les injonctions de progrès ne portent pas du tout les entreprises vers un modèle clairement défini. Il est donc normal, au cas par cas, de se poser la question de l'amélioration attendue de la performance. Ce sera nécessairement une question importante à traiter lors de la mise en œuvre du système de management de la performance. Mais pour aller plus loin, il faudra forcément repenser le fonctionnement de l'organisation de l'entreprise !

Quels sont les types d'améliorations de la performance que l'on peut rencontrer ?

En prenant un peu de recul, nous pouvons distinguer 2 axes d'améliorations de la performance :

- **Respecter les engagements pris** : dans un process donné, la performance réside dans la réalisation régulière des engagements pris. Il s'agit ici de tenir les cadences attendues, de produire les qualités attendues, de consommer la matière prévue, de respecter les délais annoncés, etc. L'univers de production étant connu, il est clair que l'amélioration de la performance passera principalement par la résolution des dysfonctionnements, en travaillant sur les causes des problèmes rencontrés.
- **Progresser vers de nouveaux paliers** : il s'agit alors d'aller encore plus loin, d'imaginer d'autres façons de faire pour atteindre un niveau supérieur de performance. Pour cela, il faudra apporter des réponses nouvelles à des questions souvent radicales sur le process, les matières, les flux, l'organisation, les compétences, les clients, etc. Une fois ce palier passé, il s'agira alors de se définir les engagements à tenir puis à revenir au premier axe d'amélioration !
- On voit ainsi que la notion d'amélioration de la performance est par essence une suite de défis à relever et de moyens à mettre sous contrôle pour y parvenir. C'est en cela que l'on peut parler de démarche d'amélioration continue.

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. - cf. document 01 - Grille d'analyse des gains possibles), ce qui permet 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 sûre-