

Les Clés de la performance

Courrier N° 3 – Juin 2008

Comment améliorer efficacement la performance de vos processus industriels

Jean-Marc HOUËL, Bernard TANOUS

Les constats

Aujourd'hui, nous pouvons observer un décalage important entre la valeur attendue par les clients :

- Qualité irréprochable des produits et des services associés
- Délais courts et fiables
- Prix et marge ajustés

et les processus qui doivent les satisfaire :

- Cycles de conception et de production, trop longs et complexes
- Flux mal maîtrisés (stocks, et en cours, ruptures clients).
- Intégration insuffisante des besoins et des exigences du marché dans les processus opérationnels

A chaque mission « FLUX » nous découvrons que :

- Plus de la moitié des dépenses en usine sont consenties sans contre partie pour le client
- Les ressources ne sont pas systématiquement focalisées sur les finalités de l'entreprise

alors que :

- Les commandes clients sont en concurrence dans l'atelier
- Le taux de service, le niveau des en-cours sont insatisfaisants.

Aujourd'hui la maîtrise des flux industriels est en retard par rapport aux besoins du marché et aux attentes des clients.

Ces constats imposent une approche globale des processus industriels par la valeur.

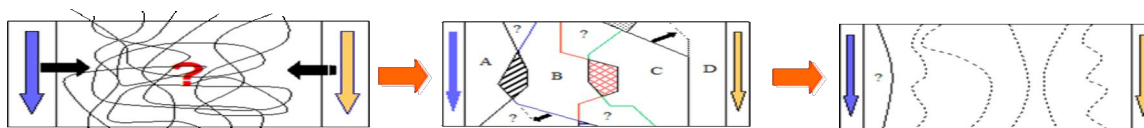
Pour répondre à cet objectif,

Nous vous proposons une démarche structurée en trois étapes :

1. Cartographier les processus actuels pour une vision globale et complète du domaine étudié.

Première Phase : La segmentation industrielle des flux en plusieurs produits/process.

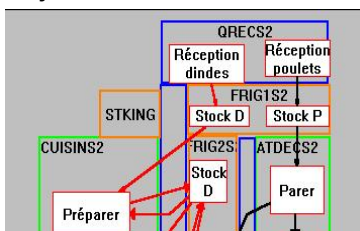
Elle permet d'entamer la cartographie sans brouiller l'analyse. Elle se réalise en regroupant les flux en filières distinctes, selon leur nature, le process, ou les attentes du client.



Deuxième phase : Visualiser les différentes activités du processus dans l'usine.

L'accumulation d'activités regroupées au fil du temps dans un même atelier donne lieu, le plus souvent, à la multiplication des opérations sans valeur ajoutée.

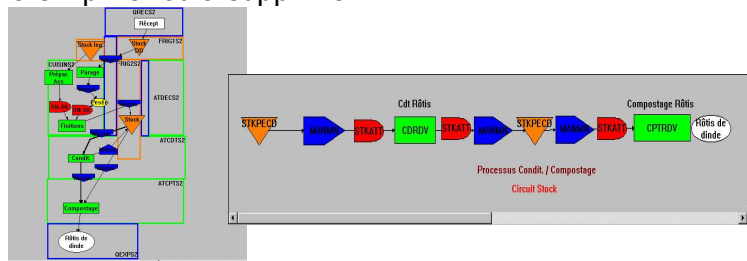
Visualiser ces activités apporte déjà une clarification sur leurs enchaînements, leurs complexités et leurs interactions.



Troisième phase : Modéliser les processus à partir d'un diagramme de fabrication ou de valeur, VSM (Value Stream Mapping).

Cette phase est primordiale pour visualiser rapidement les opérations à valeur ajoutée (ici en vert) et celles qui n'apportent pas de valeur ajoutée au produit.

Cette phase prépare ainsi l'évaluation exhaustive et la classification des opérations les plus utiles à conserver, et celles à simplifier ou à supprimer.



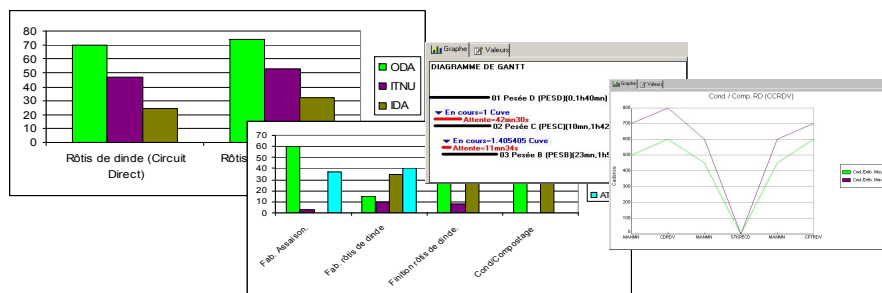


2. Evaluer la performance de vos flux.

Cette évaluation nécessite, pour un produit, de quantifier les éléments de chaque opération (Temps de préparation, d'exécution, taux de non qualité, taux de pannes...).

Cette quantification permet de calculer un ensemble d'indicateurs de performance flux, d'analyser et de repérer les dysfonctionnements (impact des rebuts, des stockages, des attentes, déplacements excessifs...).

Ainsi, vous ne combattez plus les effets, mais traitez la cause profonde de non performance.



3. Améliorer la performance industrielle.

Cette démarche suppose de raisonner à l'envers, et de penser d'abord au besoin du client :

« Qu'attend-il ? »,

« Comment puis-je y répondre le plus simplement possible ? ».

En résumé, il convient de partir de l'aval et de remonter le flux.

Cinq sources de progrès :

1- Mettre en flux.

Cette phase conduit à remplacer une attitude de flux « poussé », liée aux contraintes internes, par une attitude « tirée » par les objectifs.

Elle va jusqu'à reconstruire le processus par l'aval, et peut entraîner le déplacement de machines, voire la reconfiguration des ateliers.

2- Simplifier les processus.

Deux approches sont possibles (actions de simplification et de tension des processus):

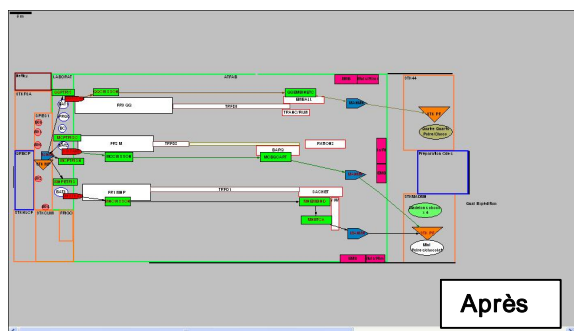
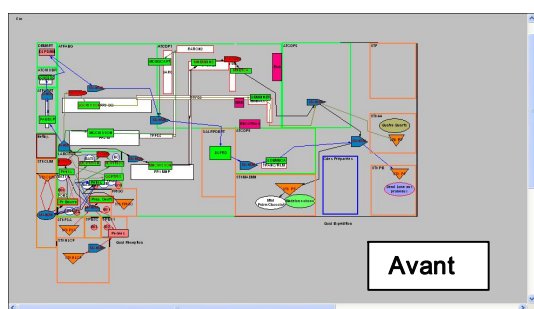
- ✓ la configuration en ateliers autonomes,
- ✓ la mise en ligne.

Deux axes de travail :

- ✓ le Juste A Temps (réduction des déplacements, des manutentions, des stocks intermédiaires, des temps de changements d'outils...).
- ✓ le TPM ou la suppression des pertes de production (maîtrise de la qualité produit, réduction des aléas,...)

3- Réduire les opérations à dépense ajoutée

Pour chaque opération coûteuse, il faut se demander si les ressources utilisées et les moyens mis en œuvre sont au minimum.



- Repérer les zones de non valeur et de remise en cause
- Croiser les analyses pour évaluer la contribution des tronçons à la valeur perçue par le client
- Identifier les besoins de pilotage des flux et d'organisation.

4- Structurer l'organisation par processus

Synchroniser et coordonner les actions des différents services liés au produit est essentiel. Un changement de culture est alors nécessaire et prendra du temps. Aussi faut-il faire évoluer les équipes constituées de spécialistes, vers des équipes de responsables, capables d'initiatives et d'autocontrôle.

5- Communiquer

L'affichage des objectifs, des plans d'actions, des enjeux, accroît la *visibilité* des projets et leur *acceptation*.

Elle incite

- ✓ à intégrer les équipes dans une démarche de progrès,
- ✓ à motiver l'ensemble du personnel,
- ✓ à rendre cohérent le chantier global qui touche tous les services.

Le ré- ingénierie par la valeur ne peut être efficace sans une dynamique participative. Elle responsabilise chaque acteur et encourage l'initiative.



Conclusions

« A chaque entreprise son itinéraire. »

Pour réussir cette démarche d'amélioration des processus industriels, il est donc nécessaire de :

- Commencer par identifier la cible industrielle visée
- Intégrer méthode, outil et démarche de progrès permanent, en fonction du besoin
- Tirer le changement par l'aval.

Ceci implique que certaines conditions soient satisfaites :

- Une ambition affichée, des objectifs clairs et chiffrés

- Un périmètre identifié mais non limité à la zone à re-concevoir
- Des contraintes et tabous systématiquement levés
- Une communication « forte » et soutenue tout au long de l'action
- Une bonne connaissance des outils d'organisation :
 - . Visualisation
 - . Analyse de la valeur
 - . Tension des flux
- Une approche pragmatique, une connaissance du terrain
- Une participation active des acteurs.

Pour ces missions « FLUX », le rôle du Cabinet TANOUS est de vous accompagner afin de :

- Aider l'équipe de Direction à voir l'usine « à l'envers » et à dénouer les fils de la complexité
- Déduire le découpage en filières et la cible industrielle correspondante
- Apprendre aux responsables à dessiner l'usine à partir de ses finalités, à l'évaluer par ses flux et les accompagner dans cette démarche de reconstruction :

- Construire la logistique amont à partir de l'opérateur
- Piloter les flux par l'aval
- Conduire le changement à partir du terrain
- Construire la structure des données techniques de GPAO.

Nous sommes à votre écoute pour répondre à toutes les interrogations suscitées par cette approche.

*Le courrier **Les Clés de la performance** est une publication du Cabinet TANOUS.*

*Les courriers publiés dans **Les Clés de la performance** peuvent être reproduits après autorisation de l'auteur et indication de la source.*