

AMÉLIORER VOS PERFORMANCES OPÉRATIONNELLES

Trouver où concentrer vos efforts
pour un effet de levier maximal



Christian HOHMANN

01

Le défi

02

Des (mauvais)
exemples
à foison

03

Ma proposition

04 Contact

CONTENU



01 LE DÉFI

Utiliser vos ressources limitées et le temps au mieux pour éviter de les gaspiller et maximiser les résultats des chantiers d'amélioration, de résolution de problèmes

Ne pas se tromper, face à une infinité d'opportunités d'amélioration !

Dans tout environnement les opportunités d'améliorations sont littéralement infinies. Ceci est particulièrement vrai dans les opérations industrielles ou logistiques, dans celles mêlant les flux physiques et les flux d'informations.

De nombreuses initiatives d'amélioration sont démarrées sur la base d'une chasse aux gaspillages et la croyance que toute amélioration bénéficie à l'entreprise.

Or il est facile de démontrer que du fait des interdépendances et objectifs contradictoires, **la somme des optima locaux ne peut pas conduire à l'optimum global.**

Par ailleurs, de trop nombreuses initiatives focalisées sur les mauvaises cibles consomment des ressources rares, donc précieuses, et du temps, sans apporter d'amélioration significative et mesurable au global. C'est l'une des principales critiques envers les projets Lean et qui conduit à conclure que "**Lean ne fonctionne pas**".

02 DES EXEMPLES À FOISON

Les retours d'expériences de démarrages ratés, de bonnes intentions qui ne débouchent sur rien de concret ou encore les efforts sans résultats ne manquent pas.

Voici trois exemples pour illustrer à quel point il est facile de se fourvoyer.

1. Mauvais raisonnement et erreurs de calculs
2. Mauvaise approche
3. Mauvaise cible

Voyons ces cas un après l'autre.



(../..)

02 DES EXEMPLES À FOISON

1- Mauvais raisonnement et erreurs de calculs

Un chantier d'amélioration mené sur une ligne d'assemblage identifie de nombreux gaspillages au déballage et aux manipulations de pièces par les opérateurs de production.

Pour faciliter la préhension des pièces et réduire les manipulations d'emballages, il est proposé de présenter les pièces déballées, prêtes à l'emploi et correctement orientées dans un plateau préformé et réemployable.

Les calculs de **retour sur investissement** tablent sur l'économie d'un équivalent temps plein et un retour sur 14 mois. Sauf que les promoteurs de cette solution n'avaient pas pris en compte le transfert de charge de la production vers la logistique qui prépare et livre les kits de pièces vers les lignes. Il aurait fallu embaucher 1,5 équivalent temps plein pour déballer les pièces, garnir les plateaux, assurer les tournées de livraisons, récupérer les plateaux vides. Le coût initial du moule pour les plateaux a été oublié, tout comme la prise en compte du coût de remplacement des plateaux abîmés.

02 DES EXEMPLES À FOISON

2 - Mauvaise approche

Un chantier d'amélioration s'attache à réduire les irritants qui empoisonnent le quotidien des exécutants.

La définition plutôt large d'un irritant et leur inventaire mené sur la base d'un brainstorming plutôt que sur une analyse factuelle, génère une longue liste de souhaits exprimés par les participants.

Le manager y voit davantage d'améliorations de confort que d'améliorations de performance et décline la majorité des propositions.

Mécontents, les participants refusent une nouvelle session et l'amélioration, que l'on souhaitait continue, perd tout crédit et s'arrête avant même d'avoir commencé.

02 DES EXEMPLES À FOISON

3 - Mauvaise cible

Un groupe de travail entreprend d'établir la cartographie Value Stream Mapping d'une activité de sous-assemblage que l'animatrice du progrès continue juge particulièrement peu efficiente.

En trois jours de travail, le groupe identifie pas moins de 53 améliorations potentielles permettant de réduire ce processus de 4 à 3 opérateurs, de réduire potentiellement les défauts qualité et accélérer son lead time de 10%, entre autres.

Le groupe n'aura cependant pas l'opportunité de présenter les résultats de son analyse, car le directeur de production révèle la suppression pure et simple de ce sous-assemblage dans la nouvelle version du produit, prévue pour démarrer dans les deux mois suivants.

La mise en œuvre des propositions les plus pertinentes dépasserait ce délai ou ne produirait pas d'amélioration significative sur une brève durée.

03 MA PROPOSITION

Une intervention modulaire, sur mesure

Une intervention modulaire :

- Le diagnostic initial et/ou la qualification du problème et la mise en perspective avec l'objectif supérieur
- La présentation des préconisations, la feuille de route et le plan d'actions
- Une approche pédagogique pour assurer l'adhésion de vos équipes
- Une travail en commun avec vos équipes pour résoudre les problèmes et atteindre les objectifs visés
- L'appuis ponctuel et le suivi de la mise en oeuvre ou un accompagnement plus soutenu à la mise en oeuvre de solutions

Les outils et méthodes mis en oeuvre sont déterminés par les circonstances et la nature du défi. Pour l'essentiel il s'agit d'utiliser le meilleur de **Lean** et **Six Sigma**, avec identification et gestion des ressources goulots (Théorie des Contraintes).

Résolution de problèmes, réduction des temps d'arrêt, de changement de séries (SMED), maintenance autonome, dégoulotage, amélioration TRS/OEE, réimplantation des basiques (5S, routines managériales...), réduction des défauts qualité, alertes avancées, KPI et tableaux de bord, etc.

04 CONTACT

Christian HOHMANN

Consultant indépendant

Mobile : 06 79 93 93 99



e-mail : hohmann_chris@outlook.fr



Linkedin:

<https://www.linkedin.com/in/christianhohmann/>



Blog de La
Nouvelle Industrie



Site web

Livres

