

## **Notre métier est d'améliorer de façon significative la performance globale de l'entreprise**

### ***La performance de la gestion de production***

Apporter une vision du type supply-chain :

- Organisation des services logistiques, planning, ordonnancement, approvisionnements
- Choix du mode de gestion le mieux adapté au contexte
  - Process continu, process batch, process d'assemblage
  - Kanban, flux tiré, lean production, lean-manufacturing
  - Optimisations des stocks et des encours
- Coordination entre Logistique et Production
- Nouvelles relations Synergie Client - Fournisseur

Choisir le mode de gestion d'atelier le mieux adapté au contexte :

- Pilotage centralisé, pilotage visuel
- Organisation d'ateliers, cellules de production

Faire évoluer les outils informatiques :

- Choix des supports pour ces fonctions :
  - Cahiers des charges
  - Aide au choix de GPAO, d'ERP
- Assistance au démarrage des applications GPAO, ERP

### ***La performance des moyens***

Améliorer les TRS (taux de rendement synthétiques)

- Observations et formation à l'observation
- Méthodes de calcul et d'interprétation communes des TRS
- Routines de management et d'amélioration continue
- Mise en place de chantiers SMED, 5S
- Analyse des dérives et remise à niveau des lignes de production
- Mise en place de la TPM et automaintenance

Améliorer le rendement intrinsèque du process en utilisant les "outils 6 sigma"

- Connaissance du process, traitement des données et des enregistrements historiques
- Définition d'un réglage optimum, plan d'expériences Taguchi
- Maîtrise du process dans les conditions optimales, MSP ou SPC, AMDEC,
- Maîtrise des process manuels, peu ou pas mécanisés, peu ou pas automatisables (tris, stockages, transferts, montages...)

**L'organisation finale sera celle qui aura été progressivement adoptée par les collaborateurs**

## ***Le management des organisations***

Mettre en place les supports de pilotage

- Organisation des structures de décisions, comités de pilotage, comités directeurs
- Création des outillages d'aide à la décision, indicateurs synthétiques, tableaux de bord

Aider à structurer le management de l'entreprise

- Interprétation des référentiels de management de type EFQM
- Mise en cohérence de stratégies et déploiement de plans d'actions
- Animation de réseau d'agences, de structures décentralisées

## ***La conduite du changement***

Le changement ne se décrète pas, il s'accompagne.

Savoir où l'on va ...

- Valider avant de déployer
- Travailler en tirant vers un objectif défini et atteignable
- Définir une trajectoire
- Définir l'écart entre la situation actuelle et la situation future
  - Besoins en compétences
  - Besoins en organisation
  - Besoins en ressources...

Savoir comment ...

- Mettre en œuvre des actions concrètes qui combler les besoins
- Mesurer au fur et à mesure l'impact des actions
- Mettre en place des actions pilotes pouvant être étendues
- Associer formation et action

Savoir avec qui ...

- Mettre la hiérarchie en position de leader
- Valider le potentiel des personnes sur leur terrain (capacité à changer)
- Respecter la vitesse d'appropriation
- Vérifier que l'on n'a oublié personne

**Recevoir de la formation c'est bien,  
mettre en œuvre des acquis c'est utile !**

## ***La formation***

Nous développons les formations en fonction des besoins de chaque client :

Les modules de formation sont construits sur la base des expertises du consultant, du recueil de données effectué dans l'entreprise et de publications reconnues.

- Prise en compte du contexte, des savoir-faire ... de l'entreprise
- Recueil de données sur le terrain
- Validation par les experts métiers de l'entreprise

La formation est effectuée individuellement ou collectivement

- Explication de la théorie
- Traitement de données réelles pendant la formation
- Traitement d'exemples issus des observations de terrain dans votre entreprise
- Traitement des objections et enrichissement

Les informations reçues sont immédiatement mises en œuvre sur le terrain pour être transformées en acquis

- Mise en œuvre des notions présentées
- Accompagnement des collaborateurs sur le terrain avec leur hiérarchie
- Evaluation ou mesure des résultats obtenus

A titre d'exemples au catalogue : SMED, TAGUCHI, MSP / SPC, Traitement de données, Manager de 1<sup>er</sup> niveau, Gestion des Flux pour les acheteurs, AMDEC, Audit fournisseur, Ecoute des clients ...

## ***Comment organiser un magasin, un atelier ?***

Gestion des emplacements, gestion des demandes internes, réapprovisionnements, constitution d'îlots, animation d'îlots, kanban visuel, constitution anticipée des expéditions, échanges de contenants, implantations, JIT JAT, différenciation finale, processus batch, processus continu, processus d'assemblage, lean production, cellules, lignes spécialisées, lignes polyvalentes, pilotage visuel, pilotage centralisé, pilotage par le poste ... ?

Le choix d'organisation et sa mise en place sont le résultat d'un processus et non d'un effet de mode :

Caractériser le contexte de la demande, du marché,

- les produits,
- les caractéristiques du marché
- la périodicité
- les moyens disponibles,
- les ressources de l'entreprise ...

Identifier dans ce contexte les fonctions à remplir

- les caractéristiques incontournables
- les contraintes réglementaires, sécurité ...

Dimensionner les opérations les flux et les stocks nécessaires

- les délais de mise à dispositions
- les besoins de sécurité
- les risques à couvrir

Adapter le modèle et mettre en cohérence 3 systèmes

- les flux physiques,
- le système de pilotage
- le management

Mettre en œuvre le système en accompagnant l'encadrement et les opérateurs concernés

- construire les solutions qui répondent aux incontournables
- traiter les objections et les cas particuliers
- mettre en place les informations de suivi et de pilotage
- installer les réflexes de management liés à cette nouvelle organisation
- formaliser les procédures et les règles de décisions là où elles sont nécessaires

**Les situations de crise révèlent que la gestion de production n'a pas évolué aussi vite que l'entreprise.**

## ***Comment mettre à niveau la gestion de production ?***

Pour garantir dans le temps la réactivité de l'entreprise, la remise à niveau de la gestion de production nécessite de suivre des étapes pour aboutir à de nouveaux réflexes de management et de rigueur.

Caractériser le contexte de la gestion de production

- les types de demande des clients internes et externes,
- les modalités de prévision et de commandes du marché
- l'organisation et le pilotage de l'atelier
- l'organisation et le pilotage de la logistique
- besoin de réactivité

Faire découvrir la logique et l'utilité et les limites de MRP2

- traitement de cas de l'entreprise sur le terrain
- utilisation des prévisions et des historiques
- sensibilisation au besoin d'une bonne gestion des données
- identification des sources de dérives des systèmes

Construire une technique de planification et d'ordonnancement

- validation des charges de production
- contrôles de disponibilité

Rendre cohérents les paramétrages des systèmes, la gestion de production et le management

- cohérence des paramétrages et de la réactivité de l'entreprise
- périodicité des calculs et des analyses PDP, ordonnancement, plans d'approvisionnements, charges ...
- paramétrage des règles de gestion des articles, stockage, sécurité, seuils, remplacements ...

Aider au choix d'un nouveau système informatique GPAO et ERP

- établissement de l'expression de besoins pour le choix, pour le paramétrage, pour les développements spécifiques
- assistance au démarrage des applications
- formation-action des utilisateurs

## Faire de chaque maillon de la supply-chain un partenaire

### **Comment fiabiliser les approvisionnements, les flux, les stocks et les encours ?**

Que cela soit entre client et fournisseur, entre usines d'un même groupe ou entre ateliers d'une même usine, vous constatez en même temps deux phénomènes opposés : les pièces nécessaires ne sont pas toutes disponibles, les stocks débordent.

Vous avez besoin de reprendre en main le pilotage de vos flux et de vos stocks : quelle quantité, quel délai, pour quoi faire ?

La démarche suit des étapes progressives de mise en confiance à tous les niveaux de la supply-chain:

Caractériser le contexte de la demande,

- Analyse des historiques du stock, des approvisionnements, des préparations
- Analyse des pics et des creux de demande
- Définir les risques à couvrir
- Analyse des ruptures

Caractériser la gestion des flux et des stocks

- Observations et entretiens sur le terrain
- Identification des caractéristiques incontournables de stockage, de conditionnement
- Relevés de distances, de temps, de volume, de quantité

Mener une campagne d'éducation des fournisseurs (internes ou externes)

- Etablissement d'un cahier des charges logistique
- Mesure du respect des conditions logistiques
- Analyse de la réactivité
- Généralisation et traitement des cas particuliers

Dimensionner la logistique interne et externe

- Réduction des distances
- Suppression des déplacements à vide
- Définition des unités de stockage, de manutention
- Calcul et positionnement des stocks intermédiaires

Partager l'information avec ses fournisseurs

- Prévisions
- Transmission des programmes
- Synchronisation pour amortir les effets de pompage
- Gestion partagée des approvisionnements avec ses fournisseurs

**Chaque entreprise possède une mine d'informations, enregistrées en production, dont personne ne se sert**

## ***Comment maîtriser les rendements de process ?***

Vous avez mis en place des tableaux de bord pour surveiller la productivité de vos process.

Pour la plupart, ces enregistrements sont simplement archivés et dans quelques cas ils servent à alimenter des bilans : courbes, graphiques, "camemberts".

Ces informations vous permettent de prendre des décisions au cas par cas et quelquefois, l'interprétation trop rapide de ces informations vous conduit à régler le process à contretemps. Vous avez besoin de piloter votre process.

La démarche de maîtrise des process suit des étapes d'acquisition puis d'utilisation de connaissances.

### Caractériser le process

- identification des "facteurs" influant sur le process
- extraction de données
- mesure de l'incidence relative de chaque paramètre enregistré
- mesure de corrélations
- mise en œuvre de techniques de validation statistiques
- calcul du niveau de maîtrise du process possible

### Améliorer le pilotage du process

- calcul de la capacité du process
- mise en place des seuils de surveillance
- mise en place des règles de pilotage
- formation des opérationnels aux règles de MSP (maîtrise statistique des process)

### Améliorer les performances du process

- animation d'un groupe d'experts et d'opérationnels
- compréhension "physique du process"
- recherche des axes d'améliorations possibles
- choix des méthodes d'expérimentations les mieux adaptées
- planification et mise en œuvre de plans d'expérimentations (plans d'expériences TAGUCHI)
- analyse et validation du réglage optimum du process

**Toute installation industrielle, si performante soit-elle,  
finit toujours par dériver et ne plus être réglable.**

## ***Comment retrouver la fiabilité des équipements de production ?***

Lors de la production de série, après plusieurs années de fonctionnement, les machines se dérèglent, s'usent, se déforment, et cela, sans que l'on y prête bien attention.

Alors que le cœur de process est régulièrement surveillé, l'environnement de la machine est généralement délaissé. Ce sont ces fonctions périphériques qui sont le plus rapidement défaillantes et causent la perte de TRS

Les interventions de maintenance se succèdent mais chacun utilise son réglage. Le compagnonnage finit par entraîner des dérives ... En particulier les automaticiens préfèrent jouer sur les tempos, les paramètres de pilotage alors que les mécaniciens privilégient les rattrapages de jeux et les opérateurs répètent les gestes sans disposer de toute l'information ... et au final la machine a dérivé et perdu ses origines.

La démarche de maîtrise de fiabilisation suit des étapes de compréhension des phénomènes de dérive et de sécurisation du fonctionnement.

- L'amenée et le positionnement de composants
- Les transferts de pièces ...
- Les évacuations de chutes, de produits ...

Connaître et comprendre la machine

- Analyse cinématique
- Analyse fonctionnelle

Matérialiser les origines

- Expliciter les phénomènes de dérive
- Prise de jeu
- Allongements
- Repérer les points de réglage

Créer les séquences de réglage

- Remise dans un nouvel état d'origine
- Méthodologie d'analyse et de réglage
- Aide au dépannage

Créer les circuits d'automaintenance

Former les pilotes et la maintenance aux modes opératoires

**C'est au cœur de votre métier que j'aide les hommes de votre entreprise à réaliser la performance globale et leur fais partager ce savoir-faire**

## ***Trois étapes pour progresser ensemble :***

Une rencontre d'une heure permet de se connaître et d'identifier les spécificités de l'entreprise et de son secteur.

La **visite préliminaire**, d'une journée maximum, a pour objectif de :

- Visualiser les éléments déterminants du projet
- Etablir un premier contact positif avec les futurs acteurs du projet
- Etablir une proposition d'intervention qui précise la phase d'analyse et donne les grandes lignes d'actions de la phase d'accompagnement
- Cette proposition vous permet de valider ma compréhension des enjeux.

La phase **d'analyse** n'est pas une fin en soi. Le rapport définit précisément une cible et les actions pour l'atteindre. Il précise donc :

- La situation actuelle
- Les principes de fonctionnement cible
- Les enjeux
- Le plan d'action réaliste pour l'entreprise
- La proposition d'accompagnement de la mise en œuvre et de concrétisation des enjeux

Cette proposition vous permet de valider l'ensemble du projet et les conditions de la mise en place des solutions au cours de ...

La phase **d'accompagnement** et de **réalisation** sur le terrain.

- Mettre en place l'organisation avec les hommes de l'entreprise
- Concrétiser les enjeux validés et obtenir la rentabilité du projet
- Définir et valider les outils, modes de fonctionnements
- Transférer les savoir-faire techniques et management
- Former l'encadrement et le personnel ...

L'accompagnement est régulièrement orienté et suivi par un **comité de pilotage**.

- Etablir la communication initiale,
- Allouer les moyens nécessaires aux travaux et réalisations
- S'assurer de la mise en place des indicateurs pertinents et de leur utilisation
- Valider les propositions effectuées
- S'assurer des progrès et du rythme de la démarche