

# 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<sup>e</sup> 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-

ment le meilleur argument. La préparation des équipes pour traiter les problèmes est sans doute l'un des investissements les plus rentables qui soient !

Ce livre démontre **la pertinence** qu'il y a **pour un site industriel à s'engager** clairement **dans une démarche structurée d'amélioration de la performance**. Il explique pas à pas la démarche pour réussir.

L'approche visuelle de la performance est recherchée à chaque étape afin de clarifier et de rendre évidente la situation (bonne ou moins bonne) et de montrer également la tendance de l'atelier.

De plus, la cohérence des outils et des modes de management de chacune des étapes permet de **réaliser un véritable système de management visuel de la performance industrielle** réellement efficace.

Ce livre s'adresse ainsi :

- à ceux qui cherchent à générer des gains significatifs sans investissements majeurs ;
- à ceux qui cherchent de la cohérence pour fédérer leur démarche de progrès, en déclinant à chaque niveau hiérarchique les objectifs issus d'une démarche stratégique (standardiser les outils, les modes de mise en œuvre) ;
- à ceux qui ont le courage de ne pas baisser les bras dans des contextes très difficiles, et qui veulent s'appuyer sur une démarche structurante et validée sur de nombreux sites industriels, dans des métiers très différents.

Ce livre peut donc être lu avec intérêt par :

- tous les directeurs de sites industriels, les responsables méthodes ou les responsables du progrès continu qui recherchent un contenu méthodologique pragmatique et simple ;
- les personnes expérimentées accédant à des postes de maîtrise ;
- les animateurs de progrès continu, de plus en plus nombreux dans des structures relativement importantes ;
- mais aussi les jeunes diplômés qui entrent dans l'industrie et qui sentent le besoin de se doter de repères méthodologiques clairs et puissants.

### **Note de l'éditeur**

Au cours de cet ouvrage, les auteurs font référence à l'utilisation de couleurs rouge et verte dans la conception et l'analyse des documents. Vous retrouverez ces couleurs dans la version téléchargeable des documents.

1<sup>re</sup> partie

**DÉFINIR LE SYSTÈME  
DE MANAGEMENT  
DE LA PERFORMANCE**



# Avant-propos

## *Qu'est-ce qu'un système de management visuel de la performance ?*

Nous utiliserons tout au long de l'ouvrage le sigle SMVP pour Système de Management Visuel de la Performance.

Une définition pourrait être : Un système de management visuel de la performance permet de structurer la prise de décisions et le déclenchement d'actions, à tous les niveaux de l'entreprise, en s'appuyant sur des outils visuels simples et efficaces.

**Attention** : dans de nombreuses entreprises, on associe trop souvent management visuel et affichage d'indicateurs. Ces deux notions sont très différentes : afficher des indicateurs (souvent complexes et pas à jour) n'a que très peu d'intérêt si ça ne génère pas d'actions pour s'améliorer. Le point clé du management visuel est bien la notion de **management** qui s'appuie sur des outils visuels pour progresser.

Ces outils permettent :

- **de visualiser simplement les résultats et les problèmes** par la récolte au fur et à mesure des données (résultats, aléas). Ces données sont incontestables car issues des problèmes réellement rencontrés sur le terrain ;
- **de responsabiliser les opérateurs** qui les enregistrent et de les impliquer dans la résolution des problèmes ;
- **d'impliquer l'ensemble de la ligne hiérarchique et les fonctions supports** dans l'apport d'une solution efficace aux problèmes réels des opérateurs ;

- **de prendre des décisions basées sur des faits** et non sur des suppositions. On peut observer sur place des faits concrets et connus de tous et ainsi déclencher des actions ciblées et efficaces.

Cette démarche permet ainsi d'éviter les phrases du type : « rien ne va ce matin », ou « ça fait des mois que ça traîne », ou « on a eu beaucoup de pannes hier matin ». Ces discussions, qu'il est fréquent d'entendre dans les ateliers, ne permettent absolument pas de décider d'une action corrective. Elles sont beaucoup trop générales et superficielles pour engager une action ciblée qui permette d'améliorer la performance.

Il va de soi que la mise en place du système de management visuel de la performance n'a d'intérêt que si une solution est réellement apportée aux problèmes du terrain. Mesurer sans agir ne sert à rien ; agir sans mesure factuelle est souvent inefficace.

Il est fréquent de trouver dans les entreprises des démarches dites de progrès continu où on décide chaque semaine ou chaque mois d'actions correctives basées sur l'analyse d'indicateurs de « chefs », souvent complexes à comprendre et trop globaux. Ces indicateurs sont rarement à jour car relativement compliqués à réaliser, mais surtout ils ne sont que très rarement accompagnés d'analyses, ou bien ces analyses ne permettent pas de décider des actions adaptées pour résoudre les problèmes des opérateurs. Les opérateurs ne se sentent en général pas concernés par ce type de dynamique. Mais est-ce là du management ?

## ***Dans quels cas faut-il implanter un système de management visuel de la performance ?***

Un système de management visuel de la performance peut être utilisé dans tout type de contexte où l'on a besoin de prendre des décisions objectives, en s'appuyant sur des données factuelles, en impliquant toute la ligne hiérarchique dans la prise de décisions et d'actions.

Cette démarche peut s'appliquer dans tout type d'environnement, que ce soit commercial ou marketing, industriel ou financier. Les applications à des activités logistiques sont également très intéressantes.

Dans le reste de cet ouvrage, nous aborderons très largement son application en milieu industriel, et plus particulièrement au cœur des usines, au contact des opérateurs, en impliquant l'ensemble de la ligne hiérarchique à la résolution des vrais problèmes du terrain.

## *Que peut-on en espérer ?*

Les résultats obtenus en déployant ce type de démarche peuvent parfois être très surprenants, et pour certains, très difficiles à chiffrer (cf. document 01 - Grille d'analyse des gains possibles) :

- Le premier résultat est souvent la **responsabilisation** des opérateurs car ils doivent afficher aux yeux de tous, et en grand, ce qui se passe sur leur poste et les résultats qu'ils obtiennent. De plus, ils deviennent bien plus exigeants envers leur environnement pour trouver de l'aide et du soutien pour résoudre leurs problèmes.
- Ensuite, on peut mettre en avant la prise de conscience de l'encadrement et des fonctions supports que leur rôle est avant tout de **résoudre les problèmes du terrain**. Ceci peut paraître tout à fait dérisoire, mais c'est en général un changement de mentalité important de faire en sorte que la priorité de tous soit définie par les problèmes réellement rencontrés sur le terrain.
- Au niveau chiffré, il est fréquent de constater des gains de productivité de 10 à 50 % dans les 6 premiers mois, tout dépend évidemment de la situation initiale et de l'implication des encadrants, et des groupes supports, durant cette période.
- Par ailleurs, et alors que ce n'est pas la demande initiale de performance, d'autres gains très importants peuvent être notés sur la sécurité (diminution forte des accidents et incidents sécurité), sur la qualité (diminution forte des non-conformités). Ceci est lié à un aspect clé du management visuel qui est le **respect des standards**. C'est un point déterminant de cette démarche qui s'appuie sur des modes de fonctionnement clairement établis (ces fameux standards) et qui vise à les faire appliquer en permanence. Ces standards peuvent évoluer ou s'enrichir avec le temps et les problèmes rencontrés. Si on se réfère à la loi des 80/20, on peut tout à fait avancer que 80 % des aléas rencontrés dans une usine (sécurité, qualité, technique...) sont liés à un non-respect des standards.

## *Comment fonctionne un système de management visuel de la performance ?*

Un système de management visuel de la performance fonctionne d'une manière très simple :

- à l'aide d'un outil ou d'un support visuel, je compare ma performance ou mon activité à un standard qui devient mon **objectif** ;
- en temps réel (maille de temps idéale : l'heure), si j'atteins mon objectif, ma performance est inscrite en vert (la situation est globalement sous contrôle),

si je n'atteins pas mon objectif, ma performance est inscrite en rouge et je dois réagir au plus vite pour revenir à mon standard. C'est la phase de **maintien des standards** ;

- à l'aide d'outils visuels, je consolide ma performance au jour le jour et sur une maille de temps plus longue (semaine ou mois). Il y a alors une tendance de fond qui se dessine : en fonction de cette tendance, je dois lancer des actions de fond pour **améliorer mes standards**.

### ***Comment s'articule un système de management visuel de la performance par rapport au cadre stratégique d'une entreprise ?***

Cette question est fondamentale si on veut s'assurer que tout le monde dans l'entreprise poursuit les mêmes objectifs et partage les mêmes priorités. Il est absolument nécessaire que les objectifs qui nourrissent les outils de management visuel de la performance soient cohérents par rapport aux objectifs déclinés dans le plan stratégique de l'entreprise. Il est donc indispensable de commencer la démarche de déploiement du système de management visuel de la performance par une étape de déclinaison des objectifs. De plus, le système de management visuel de la performance doit s'articuler efficacement avec l'organisation hiérarchique habituelle (cf. Étape 10).

### ***Quels sont les préalables pour lancer la mise en place d'un système de management visuel de la performance ?***

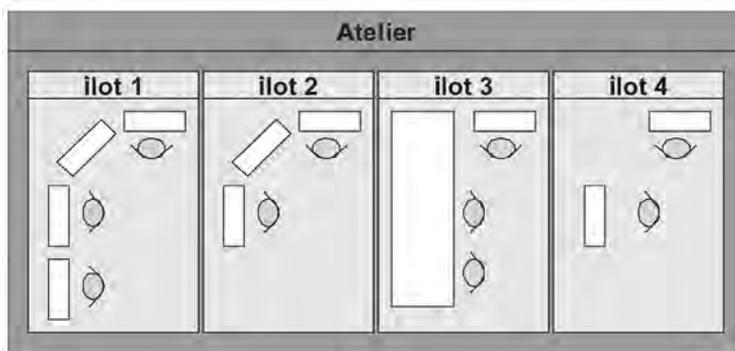
Il y a 3 préalables principaux :

- Le premier est d'avoir une vision des axes de progrès et des grands objectifs à atteindre pour le site, si possible avec un cadencement dans le temps. Ces objectifs peuvent provenir des objectifs du groupe, d'un plan stratégique ou de tout autre moyen.

Exemple : pour rester compétitive, une entreprise doit baisser ses prix de vente de 20 % et améliorer son taux de service pour ne pas perdre de marché ou pour rester concurrentiel.

- Le second est d'avoir réalisé un îlotage effectif de l'usine : on entend par îlotage, le découpage en îlots (machine ou groupe de machines produisant un produit ou une famille de produits homogènes). Un îlot peut être constitué de plusieurs équipes en fonction des tranches horaires de travail. Plusieurs

îlots peuvent être regroupés dans un atelier, que certains peuvent appeler Unité de Production.



- Le troisième pré-requis est la maîtrise du procédé de fabrication. En effet, sur un process mal connu, les aléas sont très nombreux et le recul souvent insuffisant.

## ***Que faut-il faire ?***

- Définir la démarche à déployer, le type d'outils à déployer, en bref le référentiel à déployer (Partie 1).
- Définir le cadre et le planning prévisionnel de déploiement. Identifier le futur chef de projet et les moyens liés au déploiement (Partie 2).
- Positionner l'équipe de direction du site sur la démarche, les enjeux et leur rôle futur. Définir les grands objectifs, probablement issus du plan stratégique s'il existe, et les décliner à chaque secteur de l'entreprise (Partie 3).

### **Vérifions ensemble**

1. L'équipe est-elle bien claire sur ce qu'elle attend du futur système de management visuel ?
2. La performance visée est-elle précisée ? les gains possibles sont-ils précisés ?
3. Les préalables à la mise en place du système de management visuel sont-ils réunis ?

## Point de vigilance

La réussite de ce projet repose sur la volonté réelle du management du site de réussir une réelle amélioration de la performance, en admettant des remises en cause des modes de fonctionnement actuels.

Les fonctions support et l'encadrement de l'atelier (maîtrise en particulier, chefs d'équipe également) sont très impactés par ce type de mise en œuvre : assurons-nous qu'ils seront pleinement associés et soutenus tout au long de la démarche.

### ➔ 01 – Grille d'analyse des gains possibles (p. 21)

ENJEUX sur :	Exemples de résultats obtenus (en moins de 24 mois)	Illustration d'actions menées	Effet constaté (*)
La Sécurité	Généralisation des EPI sur les ilots utilisant le SMVP alors que le reste du site n'arrive pas à l'instaurer (Usinage de pièces mécaniques pour poids lourds)	Standard de port des EPI respectés	Efficace
		Propreté et rangement définitivement maîtrisés sur l'Ilot	Très efficace
		Participation active des opérateurs à l'identification des situations à risque	Très efficace
		Formation aux consignes de sécurité des intérimaires et CDD	Efficace
La Qualité	Non conformités divisées par 7 sur les ilots utilisant le Management Visuel de la Performance sur un site travaillant déjà depuis longtemps la gestion de la qualité (Usinage et réchapage)	Réduction des non conformités de l'Ilot	Très efficace
		Mieux contrôle de la qualité reçue (Ilot amont)	Très efficace
		Mieux contrôle de la qualité produite vers l'Ilot aval	Très efficace
Les Délais	Réduction du Lead Time atelier par 2 (Ilots de fonderie et d'usinage de pièces alu)	Amélioration du respect des consignes de réglage	Très efficace
		Pas d'encours excessif entre les postes	Efficace
		Moins de ruptures d'approvisionnement au poste	Très efficace
		Engagement de l'Ilot sur les délais client	Très efficace
Les Coûts	-20 % sur les pertes matières (Process de cuisson ligne continue) -30 % sur les heures improductives depuis que les opérateurs décrochent sur le poste aval	Réduction du Lead Time atelier	Variable
		Réduction des pertes matières	Très efficace
		Amélioration de la performance machine	Variable
RH et Organisation	Organisation flexible pour le démarrage des lignes issues des propositions des opératrices de la ligne (Agro alimentaire)	Respect des cadences	Très efficace
		Engagement des opérateurs pour progresser	Très efficace
		Développement de la maîtrise technique (respect des standards)	Efficace
		Collaboration beaucoup plus efficace de l'Ilot et des fonctions supports	Très efficace

(\*) effet constaté sur les sites suivis (plasturgie, mécanique, agro-alimentaire, imprimerie, pneumatique)