

# Sommaire

Documents téléchargeables.....	9
Introduction .....	13
Les objectifs de ce livre.....	15
<b>1<sup>re</sup> partie - PRÉPARER LE DIAGNOSTIC.....</b>	<b>17</b>
<b>Étape 1 - Préciser la question posée : pourquoi ce diagnostic ?....</b>	<b>19</b>
1. Identifier le bon pilote du diagnostic industriel .....	20
2. Cadrer la réalité économique de l'entreprise .....	23
<b>Étape 2 - Préparer le diagnostic industriel .....</b>	<b>33</b>
1. Cadrer le périmètre sur lequel le diagnostic sera effectué.....	33
2. Préparer la collecte des données nécessaires.....	35
3. Préparer le planning prévisionnel de réalisation.....	36
4. Définir les participants.....	37
5. Préparer les entretiens individuels.....	37
6. Clarifier la satisfaction au travail des salariés.....	39
<b>Étape 3 - Lancer le diagnostic industriel .....</b>	<b>43</b>
1. Préparer les supports pour la réunion de lancement .....	43
2. Animer la réunion de lancement.....	44
<b>2<sup>e</sup> partie - MENER LE DIAGNOSTIC.....</b>	<b>51</b>
<b>Étape 4 - Mener une observation terrain .....</b>	<b>55</b>
1. La logique des flux .....	56
2. Identifier les goulots tout au long du flux .....	57
3. Identifier la nature des surfaces .....	57

4. Les modes d’approvisionnement des machines et des lignes .....	58
5. Le process et les machines.....	59
6. La productivité.....	59
7. La non-qualité et les déchets .....	60
8. Sécurité en production .....	60
9. Propreté et rangement .....	61
10. L’atmosphère, l’ambiance au sein de l’atelier et l’ouverture à l’extérieur.....	62
<b>Étape 5 - Analyser le fonctionnement des flux.....</b>	<b>77</b>
1. Préciser les produits/process.....	78
2. Analyser les flux par produit/process.....	78
3. Clarifier la notion de poste goulot .....	80
4. Déterminer le lead time .....	80
5. Faire des propositions pour éliminer les opérations sans valeur ajoutée .....	84
<b>Étape 6 - Analyser le process.....</b>	<b>89</b>
1. Comprendre le fonctionnement des machines .....	89
2. Préciser le temps d’ouverture des machines .....	90
3. Calculer le ratio d’incertitude de l’atelier.....	90
<b>Étape 7 - Analyser le fonctionnement des machines .....</b>	<b>95</b>
1. Contrôler le temps réel de fonctionnement des machines goulots : le TRG .....	95
2. Analyser les causes de non-fonctionnement des machines.....	97
3. Identifier les actions possibles pour éliminer les causes de non-TRG.....	98
<b>Étape 8 - Analyser l’utilisation des standards .....</b>	<b>103</b>
1. Vérifier l’existence de standards sur la sécurité.....	104
2. Analyser l’utilisation des modes opératoires.....	106
3. Préciser les modes d’intervention de la maintenance.....	107
4. Vérifier l’existence de standards sur la qualité .....	108
5. Observer la notion de standard de management.....	109
6. Valider l’application du règlement intérieur .....	110
7. Vérifier les standards de communication .....	111

<b>Étape 9 - Analyser l'organisation</b> .....	113
1. Comprendre et analyser l'organigramme .....	113
2. Analyser le plan d'animation du site.....	115
3. Comprendre le management de la performance du site.....	116
<b>3<sup>e</sup> partie - CONSTRUIRE LE PLAN DE PROGRÈS</b> .....	123
<b>Étape 10 - Chiffrer les enjeux</b> .....	125
1. Faire le lien avec le facteur déclencheur du diagnostic .....	126
2. Oser penser autrement le pilotage des flux .....	126
3. Oser penser autrement la productivité .....	128
4. S'appuyer sur des benchmarks .....	129
5. Structurer la cible identifiée.....	130
6. Convertir les observations réalisées en gains potentiels .....	131
7. Synthétiser les hypothèses de calculs .....	132
<b>Étape 11 - Engager l'équipe de pilotage du diagnostic</b> .....	135
1. Faire participer le dirigeant.....	135
2. Partager la vision des enjeux .....	136
3. Créer une dynamique d'équipe .....	137
4. Identifier les risques .....	137
5. Partager la vision des enjeux avec l'équipe de pilotage .....	138
<b>Étape 12 - Construire le plan d'action</b> .....	145
1. Clarifier les chantiers à mener .....	145
2. Définir le cadrage de chacun des chantiers.....	146
3. Préciser la feuille de route chantier avec le responsable de chantier.....	147
4. Faire la synthèse des feuilles de route .....	147
<b>4<sup>e</sup> partie - FAIRE LE BILAN DU DIAGNOSTIC</b> .....	151
<b>Étape 13 - Valider et restituer aux équipes</b> .....	153
1. Préparer les supports pour le comité de pilotage .....	153
2. Animer la réunion de validation .....	154
3. Faire converger vers l'acceptation des actions.....	155
4. Lancer la phase de communication .....	155
5. Conclure sur les prochaines étapes du planning .....	156

**Étape 14 - Réaliser le bilan du diagnostic**..... 163

1. Réaliser un bilan personnel sur la maîtrise du déroulement..... 163

2. Réaliser un bilan collectif des points positifs  
et des points à améliorer ..... 164

3. Formaliser le retour d’expérience,  
adapter les outils, la démarche, le planning..... 165

Conclusion ..... 169

Glossaire..... 171

Bibliographie ..... 177

À propos des auteurs ..... 179