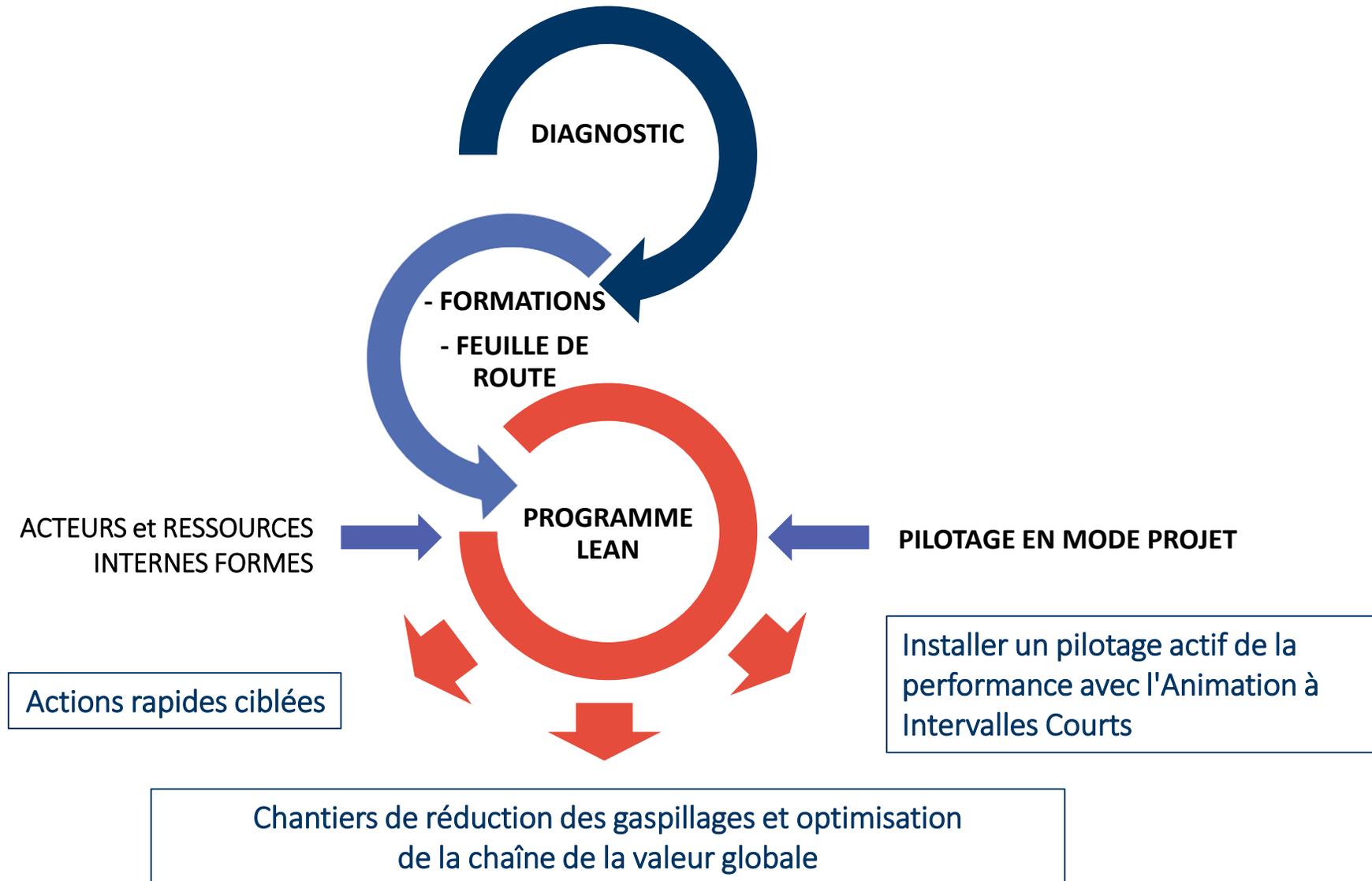


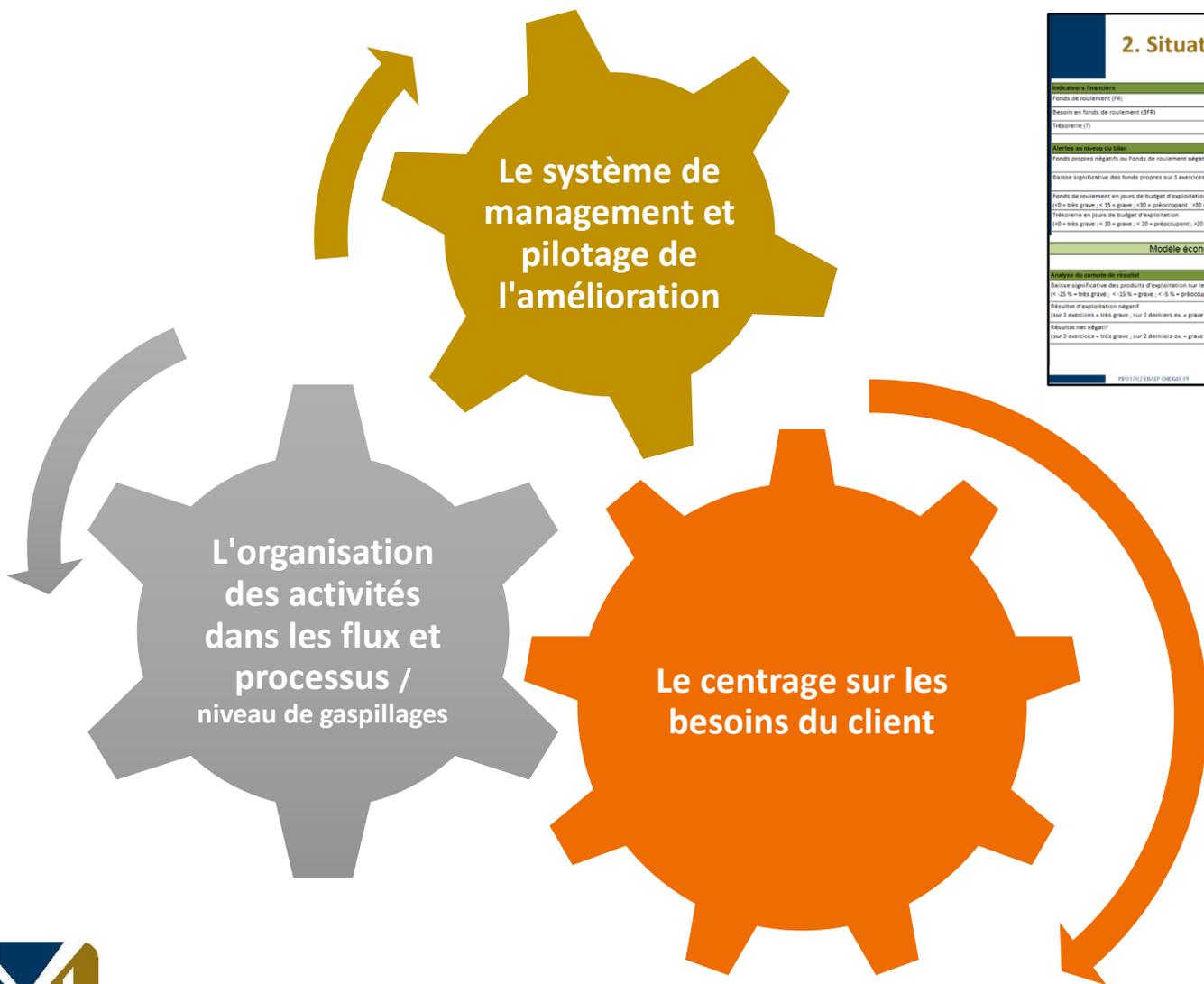


Consultants

**DIAGNOSTIC DE
PERFORMANCE LEAN**

LE DIAGNOSTIC EST LA PREMIÈRE ÉTAPE DU PROJET DE TRANSFORMATION





2. Situation actuelle – Diag flash Finance

Indicateurs financiers	2014	2015	2016
Fonds de roulement (FR)	11 741 167	13 362 648	12 804 980
Écart en fonds de roulement (EFR)	9 646 472	11 139 755	11 254 873
Traçabilité (T)	2 094 716	2 223 193	1 549 587

Cartes au niveau du bilan

Indicateur	OK
Fonds propres négatifs ou Fonds de roulement négatif sur le dernier exercice	OK
Baisse significative des fonds propres sur 3 exercices (30 %)	OK
Fonds de roulement en jours de budget d'exploitation (0 = très grave, < 15 = grave, < 30 = préoccupant, > 30 = OK)	OK
Traçabilité en jours de budget d'exploitation (0 = très grave, < 10 = grave, < 20 = préoccupant, > 20 = OK)	OK

Modèle économique

Indicateur	OK
Revue significative des produits d'exploitation sur les 2 derniers exercices (0 = 25% = très grave, < 10% = grave, < 5% = préoccupant, > 5% = OK)	OK
Résultat d'exploitation négatif (sur 3 exercices = très grave, sur 2 derniers ex. = grave, sur dernier ex. = préoccupant)	Préoccupant
Résultat net négatif (sur 3 exercices = très grave, sur 2 derniers ex. = grave, sur dernier ex. = préoccupant)	Très grave

2. Situation actuelle – Bilan

SYSTEME DE PRIOTAGE MANAGERIAL
8. Comment les problèmes remontent-ils et sont-ils traités (en production – services supports) ?

FINANCE
1. Les orientations choisies conduisent-elles à une optimisation du EP ?

TRANSVERSALITE
7. Les services/départements sont-ils ciblés en matière d'optimisation (des coûts, de la performance globale) ?

MANAGEMENT VISUEL
2. Le pilotage de la performance est-il réalisé au moyen d'indicateurs de pilotage partagés ?

CULTURE D'ENTREPRISE
6. L'entreprise dispose-t-elle d'une forte culture d'entreprise ? Les collaborateurs ont-ils un fort sentiment d'appartenance ?

ADAPTABILITE
5. Comment les changements sont-ils acceptés par l'ensemble des collaborateurs ?

OUTILS AMELIORATION CONTINUE
3. Comment les outils de FAC sont-ils mis en oeuvre dans le cadre de l'exécution de la stratégie ?



2. Situation actuelle – Maturité Pilotage

Maturité faible | Maturité importante

Tour de terrain: 1-2-3-4-5

Réunis et Mngt visuel: 1-2-3-4-5

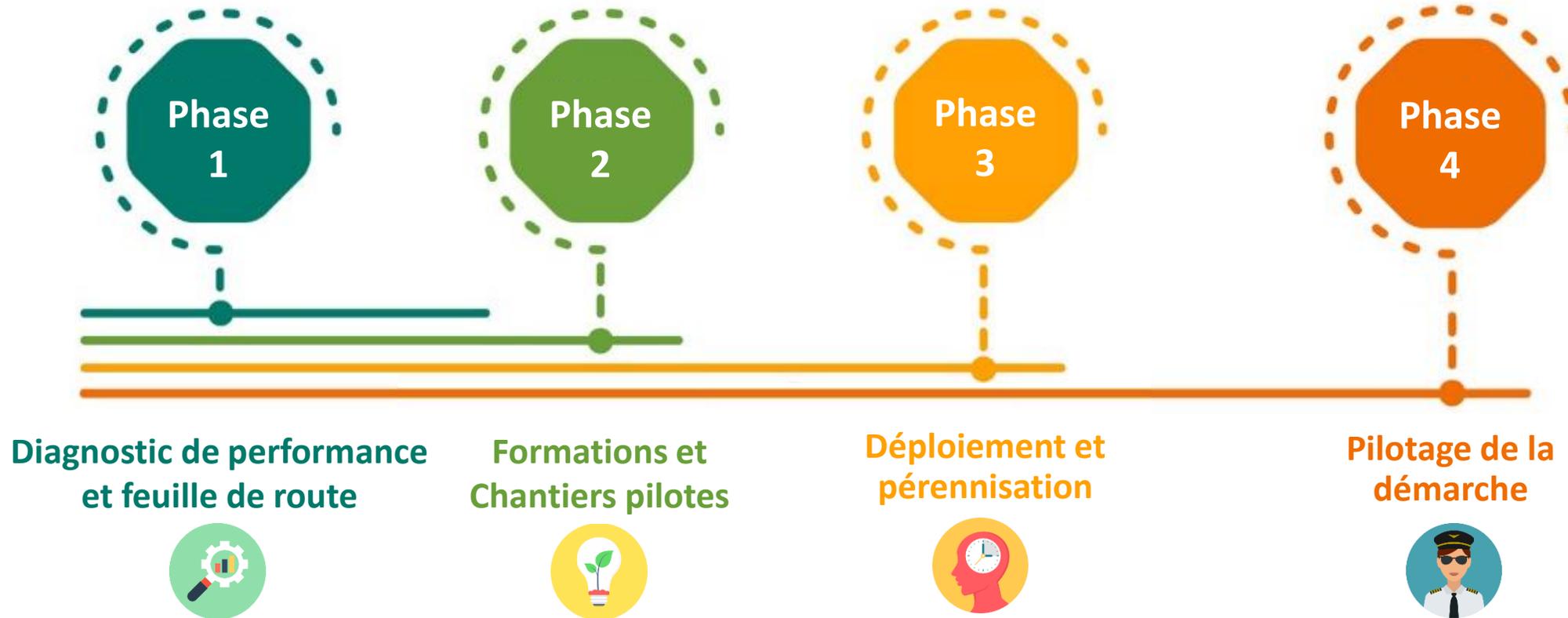
TOP 5, 15: 1-2-3-4-5

Indicateurs consolidés: 1-2-3-4-5

Résolution de problèmes et plans d'actions: 1-2-3-4-5

- Pas ou peu de culture de la mesure, de telle sorte qu'il semble difficile de piloter la performance des activités au quotidien. Beaucoup de « supervision passive » pour les managers de proximité et peu de supervision active (cf Animation à Intervalles Courts).
- Un manque d'anticipation/visibilité de la charge associé à un surplus de stock entraîne les équipes à déplacer les équipements aux grés des productions

UNE DÉMARCHE. 4 PHASES.



Une démarche de Lean Management est une démarche de long terme
avec des résultats court terme



Diagnostic de performance et feuille de route

- Cette évaluation n'est pas un jugement. C'est un constat objectif basé sur des chiffres, des entretiens et des observations
- Permet de disposer d'un socle factuel permettant de décider des actions prioritaires puis de proposer une feuille de route sur plusieurs mois
- Identifie et chiffre les améliorations
- Les résultats sont partagés avec le Comité de Direction, le management intermédiaire et les équipes concernées ...
- Permet d'aligner l'ensemble des équipes sur le travail à faire
- Sa réalisation repose sur un travail collaboratif

Le diagnostic est le préalable indispensable à la démarche

2 axes d'étude principaux seront couverts :

Axe 1
Déroulement des
activités



Axe 2
Pilotage et
management

- Analyse de la **non-valeur ajoutée et des gaspillages**
- Analyse du **temps de déroulement** des processus
- Analyse des **postes goulots**
- Identification des **ratios d'efficience** et de productivité de vos activités

- Analyse des **activités managériales clés** et des pratiques de **pilotage terrain**
- Analyse des **standards** et des méthodes de travail
- Analyse du système de **pilotage opérationnel de la performance et de l'amélioration continue**

- Analyse de la **non-valeur ajoutée et des gaspillages**
- Analyse du **temps de déroulement** des processus
- Analyse des **postes goulots**
- Identification des **ratios d'efficience** et de productivité de vos activités

FOCUS et ETUDES

- Incidents / accidents / sécurité
- Taux de litiges, réclamations
- Volumétrie de l'activité
- Organisation de l'espace de travail
- Temps de défilement
- Niveau de gaspillages et ratios d'efficience des postes et processus
- Equilibrage des flux
- Configuration et ergonomie des postes
- Rendement qualité
- Ratios de productivité
- Stocks et en cours (dossiers, produits...)
- Cadencement du processus par rapport au ratio charge / ressources
- Coûts matières, pertes, défauts
- ...



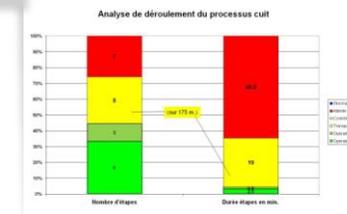
VSM



Evaluation 5S



Etude de poste / flux / processus



Spaghetti



Etude de stock

- Analyse des **activités managériales clés** et des pratiques de **pilotage terrain**
- Analyse des **standards** et des méthodes de travail
- Analyse du système de **pilotage opérationnel de la performance et de l'amélioration continue**

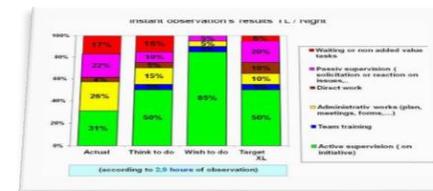
FOCUS et ETUDES

- Niveau du système de pilotage autour de la Sécurité / Qualité / Délais / Coûts
- Management visuel
- Supports de pilotage et rituels de l'animation à intervalles courts
- Traitement des irritants et dysfonctionnements
- Typologie d'activités des chefs d'équipes
- Plans d'actions et capacité de traitement des améliorations
- Communication des résultats
- Niveau de polyvalence des équipes
- Niveau de Performances des indicateurs clés
- ...

Quelques outils



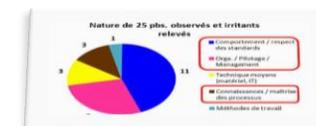
Bonnes pratiques AIC et Supervision Active



"Vis-ma-vie" des superviseurs



Niveau KPIs



Niveau de dysfonctionnements



"Voix du terrain"

ÉLABORATION D'UNE FEUILLE DE ROUTE

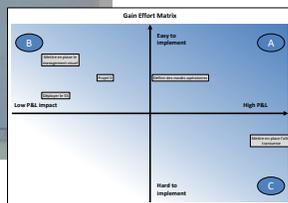
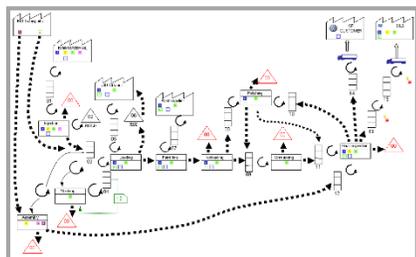
Objectifs : définir le planning précis des chantiers à très court terme et à un horizon de 1 an

Que faut-il faire ?

26 actions proposées par l'équipe de pilotage du site

Actions par secteur concerné

- Global Exploitation
- Tous
- Injection
- Amont
- Qualité
- Siège
- Casiers
- Sorties
- Maintenance



Matrice effort-impact

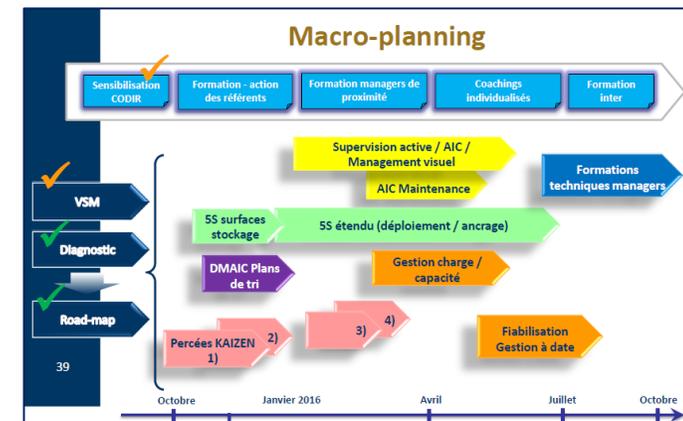
Estimation des bénéfices

Résultats attendus

Nature des résultats attendus pour 13 actions prioritaires

THEME > Sujets	Impact				Résultats chiffrables
	S	Q	D	C	
RE-CALER, FORMALISER et PARTAGER LES STANDARDS	x	x	x	x	
> Injection					5 à 6% de productivité, soit 150 à 180 K€ /an
> Tri manuel					
> Réception					
OPTIMISER, FLUIDIFIER et STANDARDISER certaines activités	x	x	x	x	
> Gestion des sorties					Env. 8% de productivité, soit 130 K€ /an
> Déchargement					
RESPONSABILISER LE TERRAIN dans le PILOTAGE PAR LA PERFORMANCE SQDC	x	x	x	x	
> AIC à chaque niveau de pilotage (REX / RA / RE / terrain)					Env. 5% de productivité globale soit 300 K€ /an
> AIC Service Technique					
MEILLEURE UTILISATION DES SURFACES					
> 55 espaces de stockage					x En partie relié aux précédents
> Ré-affectation des surfaces vs. nouveaux volumes à intégrer					x
EVOLUTION ET AMELIORATION METHODES DE TRAVAIL					
> Pilotage charge vs. capacité	x				A estimer
> Performance des plans de tri		x	x	x	
> Exigences du métier actuel de la logistique (formation)		x	x	x	
> Gestion de stock « à date »		x	x		

Feuille de route



KAIZEN « Standardisation »

Secteurs	Trieur, Tri manuel, Réception
Thème	Maîtriser le processus selon des standards optimaux
Enjeu principal	Rendement MOD → capacité (volume)
Enjeux associés	Sécurité (mauvais mouvements), Qualité (éviter des erreurs)
POTENTIEL D'AMELIORATION ESTIMABLE :	Valorisation estimée (k€) :
1) Injection : 5%	110 k€/an
2) Tri manuel : 6%	66 k€/an
3) Réception : A estimer	A estimer
COMMENT :	Quand :
> Re-caler les standards opératoires	1) Injection : octobre 2015
> Mettre en œuvre des relevés de management visuel et d'animation permettant de suivre le respect des standards	2) Réception : février 2016
> Créer des supports de formation permettant de partager les bonnes pratiques	3) Tri manuel : mars 2016
Mode d'action et outils : percée Kaizen simple / complexe	Pilotes :
	EL+MP/EL+GD/EL+GA
Equipe : 3 à 5 opérateurs, le formateur, 1 ou 2 RE, 1RA	



Consultants

Merci de votre attention et à bientôt !



Retrouvez toute notre offre sur www.xl-consultants.com