



Déploiement d'une démarche excellence opérationnelle

Webinar

Présenté par : M Hervé POCHART

Fonction: Sénior Consultant excellence opérationnelle

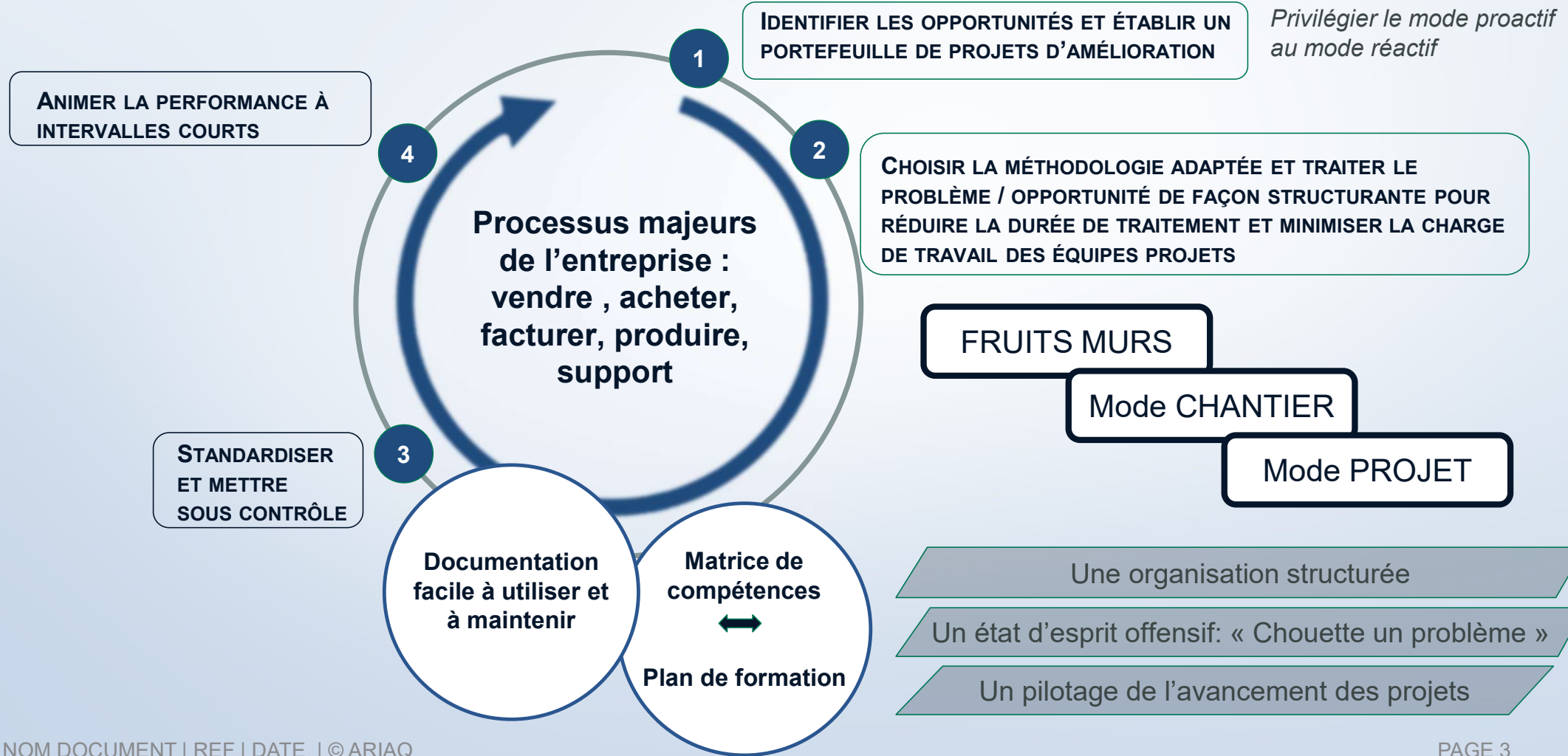
Date: 12 décembre 2022



0 - Introduction

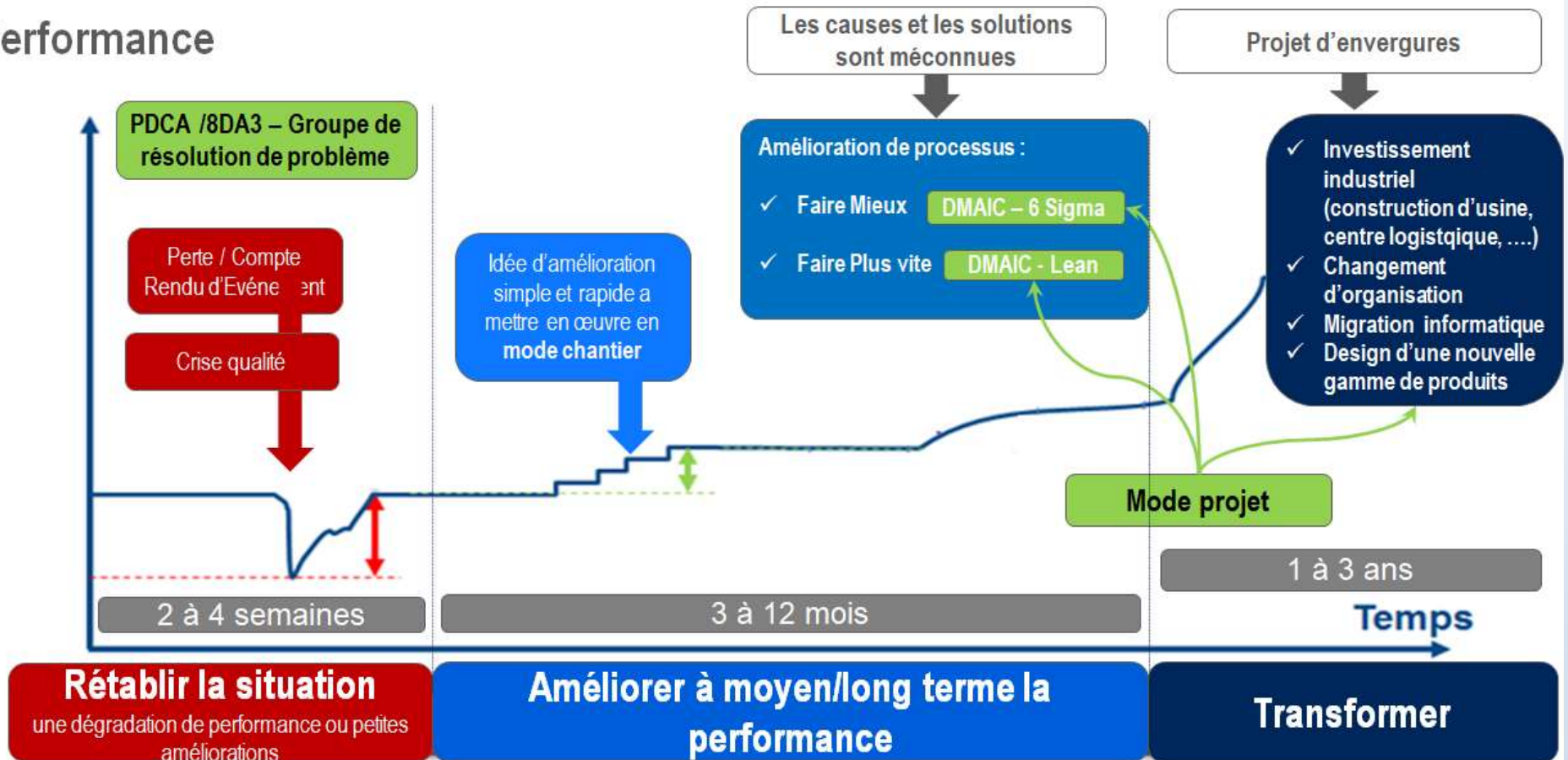


L'Excellence Opérationnelle : une boucle vertueuse et permanente



Des outils adaptés aux différentes situations

Performance



Des outils adaptés aux différentes situations

Problèmes ou opportunités d'amélioration caractérisées (QQOQCP)



Mode Chantier
(Groupe de résolution de problème)
 (gouvernance simplifié)

1. Mise en œuvre rapide de l'action : quelques heures à semaines
2. Impact local avec nombre d'acteurs faibles et peu de transversalité
3. Repose sur le BSP (Bon Sens Paysan) ou méthode de résolution de problème simple (arbre des causes, 5 Pourquoi...)

REAGIR VITE (moins de 3 mois)

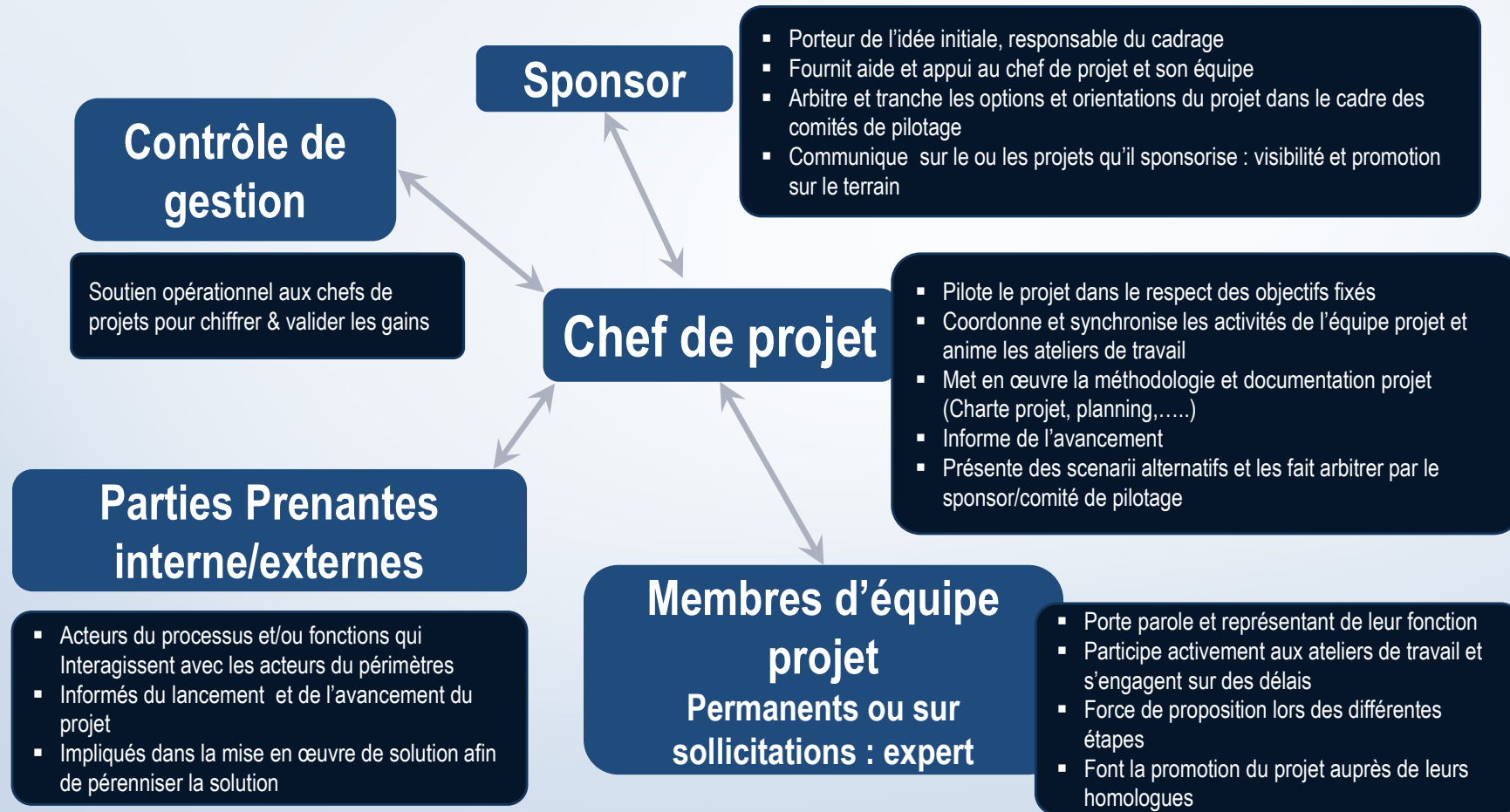
Mode PROJET

(gouvernance plus complexe en lien avec la transversalité)

1. Durée du projet entre 3 mois à 2 ans
2. Impact global et transverse
3. Nécessite une organisation et une méthodologie structurée

PROBLEME A LA SOLUTION DE FACON METHODIQUE

Mode Projet et Organisation Associée



Construire la meilleure équipe possible !

Sélectionner les meilleurs membres

1- Forte connaissance et pratique du processus concerné

- Acteurs, Expert Processus
- Expert en Technologie, Maintenance

4-La bonne disponibilité

- Dégager du temps pour la ressource pour qu'elle puisse participer sereinement aux ateliers de travail
- S'appuyer une culture de pilotage du portefeuille de projet (adéquation charge/capacité) du portefeuille de projet



2-Le bon niveau de délégation

- Capacité décisionnelle : « un porte parole crédible auprès de ses homologues »
- Recueillir les avis , les idées, les craintes et porter les décisions auprès des ses homologues

3-L'attitude/Le comportement adapté .

« Identifier les appétences et prendre en compte des traits de caractères pour renforcer l'alliage de l'équipe »

Agenda

1. GRP (Groupes de résolution de problème)

AUJOURD'HUI

2. Amorcer une transformation en s'appuyant sur les basiques du LEAN: Mettre en œuvre un référentiel pour MESURER et DETECTER des écarts – Structurer et accélérer le traitement des problèmes par le bon sens

20 JANVIER

3. Complémentarité Lean - Six Sigma (Concept de la théorie des contraintes)

14 FEVRIER

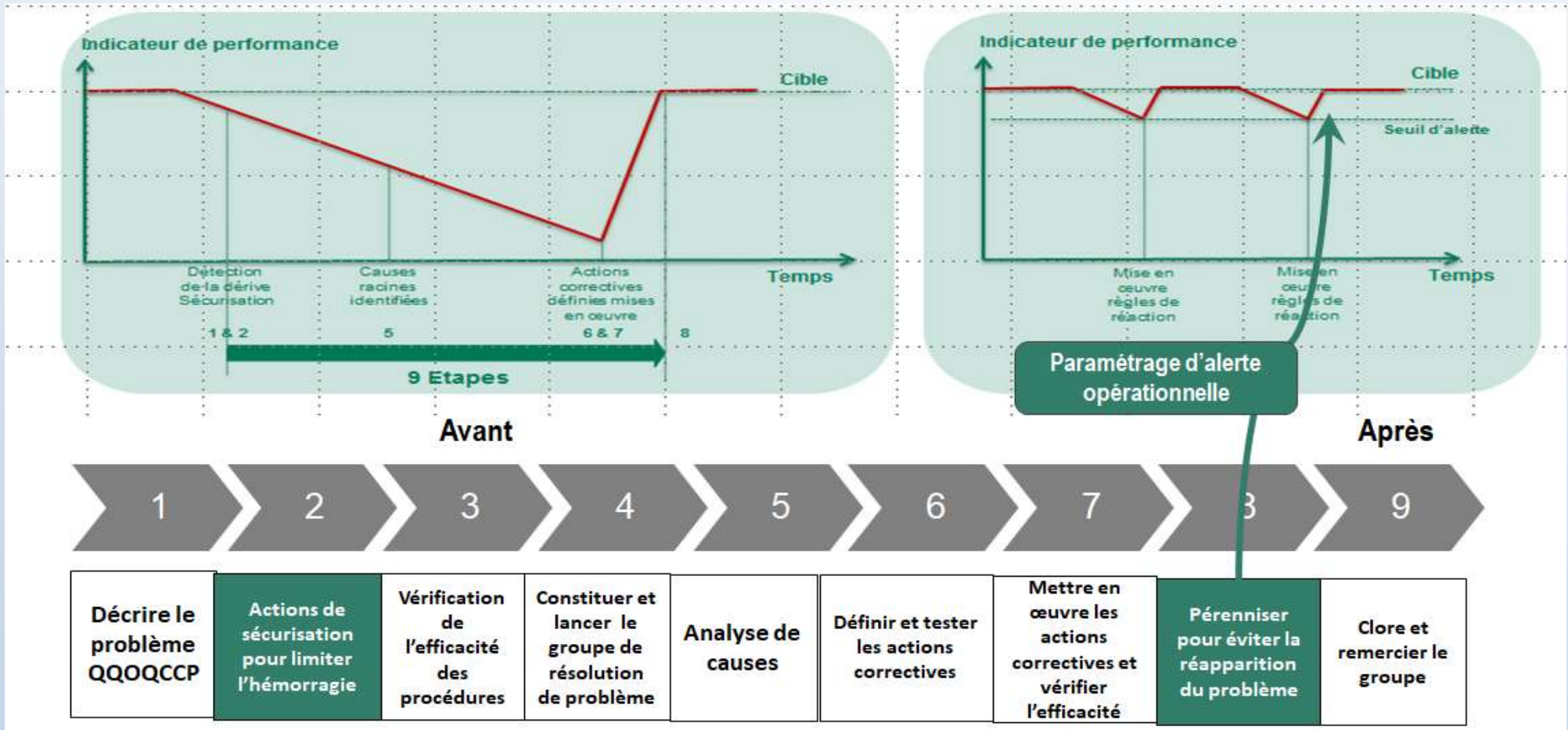
4. Structurer une transformation: Vision stratégique → Roadmap d'exécution / pilotage du portefeuille de projet , **déploiement d'une démarche OPEX (Amélioration Continue)**

16 MARS

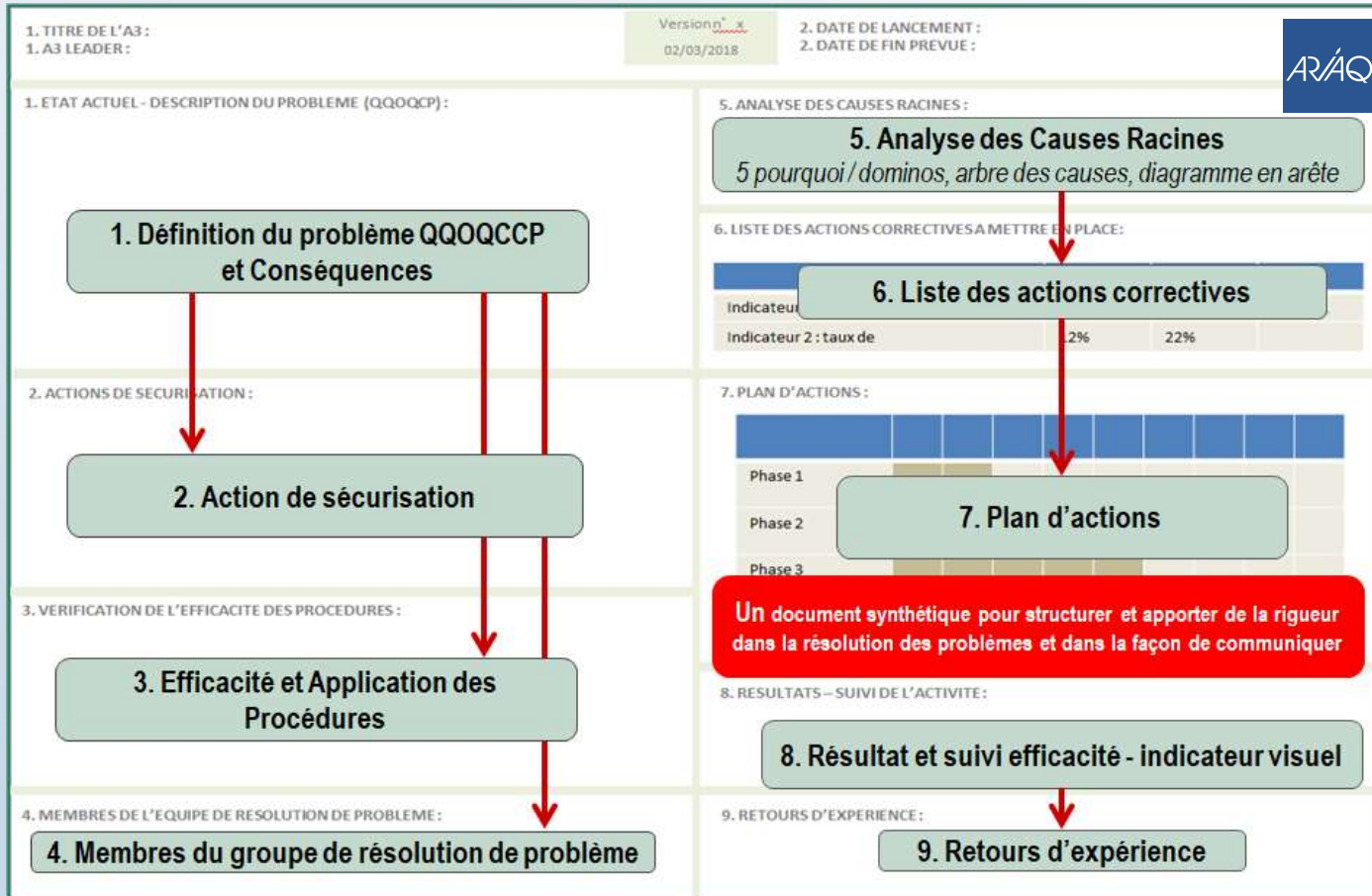
1 Groupe de Résolution de Problème (GRP)



GRP: Une démarche 8D formalisé dans un A3

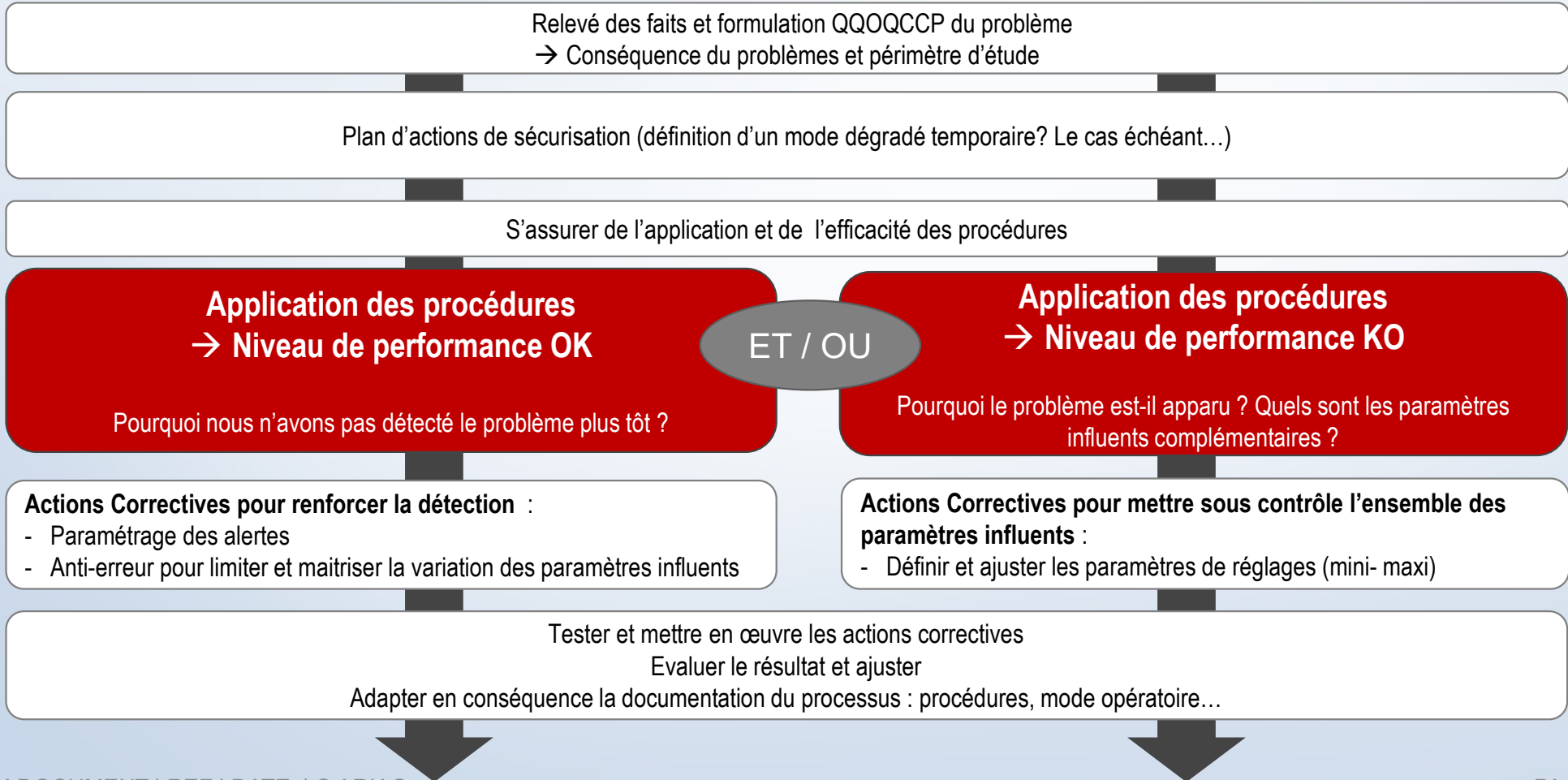


GRP: Une démarche 8D formalisé dans un A3



Un document au format A3 affiché ou diffusé sur écran sur les espaces dédiés au management visuel

GRP: Roadmap





Groupe Autonome De Résolution de Problème : Conditions de succès

- ✓ **Relevés des faits** exhaustifs (SANS JUGER ,NI BLAMER) , précis avec ceux qui ont provoqué, détecté et subit le problème.
 - Observations de la situation - Interview de ceux qui ont subi, généré le problème
 - Comparaison des produits défectueux versus des produits conformes
 - Analyse de données des variables gratuites (type de machine, changement de lot matière)
- ✓ S'entourer des bons interlocuteurs pour définir les **actions de sécurisations couvrir et traiter l'ensemble des risques encourus par les clients (logisticiens, distributeurs, vendeurs, utilisateurs)**
- ✓ S'entourer des bons interlocuteurs pour réaliser les **analyses de causes de non détection ou d'apparition du problème.**



GRP: Conditions de succès

Ce n'est pas juste du formalisme mais un questionnement précis et rigoureux qui nous conduit vers une compréhension collective du problème

QQOQCCP	Description	Questions à se poser
Quoi ?	Description de la problématique, de la tâche, de l'activité	De quoi s'agit-il ? Que s'est-il passé ? Qu'observe-t-on ?
Qui ?	Description des personnes concernées, des parties prenantes, des intervenants	Qui est concerné/impacté ? Qui a détecté le problème ? Qui a généré le problème ?
Où ?	Description des lieux	Où cela s'est-il produit ? Où cela se passe-t-il ? Sur quel poste? Quelle machine, quel équipement ?
Quand ?	Description du moment, de la durée, de la fréquence	A quel moment est-ce que cela s'est produit ? Depuis quand ?
Comment ?	Description des méthodes, des modes opératoires, des manières	De quelle manière ? Dans quelles circonstances le problème se manifeste-t-il ?
Combien ?	Description des moyens, du matériel, des équipements	Combien coûte le problème ? Quels moyens ? Quelles ressources sont nécessaires pour traiter le problème ? Combien de fois (fréquence) le problème est-il arrivé ?
Pourquoi ?	Description des raisons, des causes, des objectifs	Pourquoi est-ce un problème ? Quel est le but ? Quelles sont les conséquences du problème ? Que ce passera-t-il si on ne traite pas le problème

Groupe Autonome De Résolution de Problème : Conditions de succès

- ✓ Formaliser rigoureusement les questions dans le cadre des analyses de cause en évitant de chercher le coupable QUI mais plutôt le POURQUOI pour trouver les défaillances du processus.
- ✓ Pour ancrer la démarche; Former et intégrer dans les ateliers de production ou services support des **leaders de groupe de résolutions de problèmes qui prennent aussi en charge le développement des standards (élaboration des documents, formation des acteurs....)**

GRP: Conditions de succès

5 POURQUOI POUR L'OCCURENCE					
Facteurs	1 ^{er} Pourquoi Utilisation d'une cuillère à soupe	2 nd Pourquoi Il n'y a pas de cuillère à café	3 ^{ème} Pourquoi La cuillère a café a disparu	4 ^{ème} Pourquoi Une Personne extérieure a pris la cuillère spécifique	5 ^{ème} Pourquoi Il n'y avait pas de cuillère au distributeurs de café
L'opérateur a utilisé une cuillère à café au lieu d'utiliser la cuillère spécifique au dosage	Il n'y a pas de cuillère spécifique sur le poste de travail	Disparition de la cuillère spécifique dans l'équipe d'après midi	Une personne extérieure a pris la cuillère spécifique pour l'utiliser pour son café	Parce qu'il n' y avait pas de cuillère au distributeur de café	Parce que la société d'exploitation du distributeur a oublié de remettre des cuillères
	Démontré? Oui	Démontré? Oui	Démontré? Oui	Démontré? Oui	Démontré?

On sort du périmètre:
une personne extérieure...
Pas de moyen et de levier d'action

Sortir du périmètre ne permet pas d'identifier la cause fondamentale

5 POURQUOI POUR L'OCCURENCE					
Facteurs	1 ^{er} Pourquoi Utilisation d'une cuillère à soupe	2 nd Pourquoi Il n'y a pas de cuillère à café	3 ^{ème} Pourquoi La cuillère a disparu	4 ^{ème} Pourquoi La cuillère a pu être prise	5 ^{ème} Pourquoi Il n'y avait pas de cuillère au distributeurs de café
L'opérateur a utilisé une cuillère à café au lieu d'utiliser la cuillère spécifique au dosage	Il n'y a pas de cuillère spécifique sur le poste de travail	Disparition de la cuillère spécifique dans l'équipe d'après midi et l'opérateur a récupéré une cuillère à café pensant que c'était la cuillère spécifique	Une personne extérieure a pris la cuillère spécifique de secours et a ramené une cuillère à café	Rien n'indique qu'il ne faut pas prendre cette cuillère : marquage, support solidaire du poste de travail auquel la cuillère est rattaché : chaine rétractable	
	Démontré ? oui	Démontré ? Oui	Démontré ? oui	Démontré ? Oui	Démontré ?

Poser les bonnes questions et rester dans le périmètre

Périmètre OK → cause fondamentale

Le concept du 5P est simple au premier abord mais l'efficacité réside dans la pertinence du questionnement amené par l'animateur

Merci pour ce moment de partage !

