

GRACE - *Accompagnement de la performance industrielle*

L'ENTREPRISE

Une PME familiale Pieri, spécialisée dans la fabrication de produits hauts de gamme pour béton, reprise par le groupe américain GRACE avec l'ambition de développer les produits brevetés de ce site en Europe et aux US. Cette reprise a donné lieu à une réorganisation et à de lourds investissements industriels visant à rationaliser et à développer la production existante.

LA DEMANDE QUI NOUS A ETE FAITE

Responsabiliser à nouveau les ateliers, en retrait lors de la réorganisation, pour développer une performance globale dans la durée et assurer la pérennité du site.

Améliorer par de l'accompagnement individuel et collectif, le positionnement et le fonctionnement au quotidien entre les différentes équipes : Équipe de Direction, Ateliers et fonctions Supports.

L'ACTION DES INTERVENANTS

Démarrer par un état des lieux participatif, une phase d'écoute et un plan d'action concerté. Besoins et attentes de chaque niveau de l'usine : Opérateurs, Agents de Maîtrise, Supports, Équipe de Direction, Direction. Cette étape a donné lieu à l'élaboration d'un plan d'action et à une restitution à l'ensemble du site

Obtenir l'engagement de la Direction de mener cette démarche à son terme et de la gérer en mode projet. Chef de Projet : la Responsable de Fabrication afin de redonner à la Production une position centrale

Remettre les opérateurs au cœur de la performance et recentrer la mission des Agents de Maîtrise sur le pilotage la performance quotidienne de son atelier, sur la proximité et l'animation de son équipe

Changer le format des réunions Ateliers / Équipe de Direction

Format, animation, efficacité des réunions hebdomadaires, mensuelles, ...

Donner une meilleure lisibilité aux Agents de Maîtrise sur le planning de production et sur les prévisions hebdomadaires afin de leurs permettre de mieux piloter et organiser leur activité et la gestion des ressources

Mettre en place des réunions mensuelles entre Agents de maîtrise (hors hiérarchie)
pour développer l'entraide, partager les difficultés, mutualiser les bonnes pratiques et être force de proposition auprès de l'Équipe de Direction

Conduire une démarche de cartographie des processus de production

Mêlant des opérateurs et les Agents de maîtrise de chaque atelier pour avoir :

- identifier et comprendre la performance que chaque atelier est en mesure de réaliser aujourd'hui,
- se mettre d'accord sur des temps de référence et un référentiel de Performance partagé avec les ateliers
- optimiser les processus de travail, remonter les problèmes, dégager des pistes d'amélioration

Réintroduire un fonctionnement d'équipe dans les ateliers

par des réunions de prise de poste dans tous les ateliers pour :

Mobiliser et organiser l'équipe sur les objectifs du jour

Faire un point opérationnel sur la performance de la veille

Remonter et tracer les problèmes rencontrés par les opérateurs

par des réunions mensuelles dans tous les ateliers pour :

Faire le point sur la performance globale du mois et partager les prévisions

Définir les voies de progrès pour le mois en cours

Faire un suivi des plans d'actions des problèmes remontés par les opérateurs

Répondre aux questions

Introduire de la rigueur à tous les niveaux par des plans d'actions formalisés et suivis en équipe

Accompagner l'Équipe de Direction dans l'amélioration de son pilotage du quotidien et dans son recentrage sur les projets d'évolution moyen et long terme du site

Développer la compétence et la responsabilisation des équipes d'Opérateurs par un travail avec les Agents de maîtrise sur l'organisation et le contenu de leur temps de travail, l'état des lieux de leurs équipes, les plans de formation, de délégation et d'accompagnement de leurs opérateurs

Repenser globalement la Supply Chain avec tous les acteurs concernés : des prévisions commerciales à la livraison du client final

- Partager le constat de fonctionnement actuel et les axes d'amélioration
- Améliorer et fiabiliser la performance sur la tenue et niveau des inventaires
- Développer un mode collaboratif et en anticipation sur les processus clés pour la performance client
- Définir le plan d'actions et de développement Supply Chain

Intégrer le service Commercial et la R&D à cette dynamique pour développer les produits et les marchés

LES POINTS SIGNIFICATIFS

Débuter le projet par une phase d'écoute et de diagnostic partagé entre Direction, Équipe de Direction et Ateliers

Gérer ce changement en mode projet avec plan d'actions et désignation d'un chef de projet client

Remettre à plat la cartographie des processus de production pour optimiser ces processus avec les opérateurs

Redéfinir des temps de référence et un référentiel de performance partagé sur lequel chaque atelier puisse s'engager

Redonner à chaque atelier de l'autonomie, une marge de manœuvre et une meilleure lisibilité pour que l'Agent de maîtrise puisse réintroduire un fonctionnement d'équipe et piloter sa performance

Sortir l'Équipe de Direction et les Agents de maîtrise d'un mode de fonctionnement court terme pour recentrer leur mission sur une vision plus large et stratégique des évolutions à conduire dans chaque domaine. Développer la réflexion sur la délégation, la subsidiarité, sur une meilleure organisation et une plus grande responsabilisation de leurs équipes

Trouver le bon équilibre entre accompagnement individuel et collectif pour créer les conditions de confiance et d'efficacité nécessaires à la conduite de ces changements

Avoir la confiance et la proximité de la Direction dans l'accompagnement de ces changements

LES PUBLICATIONS ASSOCIEES

LA LETTRE de CISTE N° 44, N° 46