

## SOMMAIRE



*Les indicateurs  
LEAN –  
L'appropriation par  
les opérateurs  
par Hubert  
SIEGFRIEDT.*

### Japan Study Tour

*Ne manquez pas cette  
opportunité  
exceptionnelle de  
rencontrer des maîtres  
du Lean au pays du  
soleil levant.*

*Du 17 au 24 Octobre  
2010, visitez 6 usines et  
le musée Toyota,  
exercez-vous sur des  
cas pratiques dans les  
dojo de nos partenaires.*

*Vous discuterez avec  
des dirigeants et  
échangerez avec nos  
partenaires locaux.  
Enfin, vous visiterez la  
ville impériale de Kyoto.*

*Date limite d'inscription :  
31 Juillet 2010.*

*Nombre limité de partici-  
pants !*

*Pour toute information,  
contactez-nous :  
france@lean-training.eu*

### *Les indicateurs LEAN – L'appropriation par les opérateurs.*

#### « La nécessité des indicateurs »

E.W. Deming avait écrit : « ***Vous ne pouvez pas améliorer ce que vous ne mesurez pas*** ».

L'un des fondamentaux du Lean est de parler avec des données, qu'il s'agisse d'indicateurs processus ou d'indicateurs résultats.

Les indicateurs retenus devront être compréhensibles par tous. Et, par l'adjectif « compréhensible », nous touchons un point crucial.

Dans le Lean, nous proposons souvent des indicateurs types tels que :

✦ le temps d'écoulement → temps qu'une matière nécessite entre son entrée dans l'usine, sa transformation et son départ en tant que produit fini. On l'exprime en heures, jours, voire semaines.

✦ le TRS (le Taux de Rendement Synthétique) → une valeur en % qui permet de mesurer l'efficacité d'un équipement

✦ la non qualité → une valeur en % ou en PPM qui mesure l'importance des déchets, rebuts générés par un processus ou par l'usine

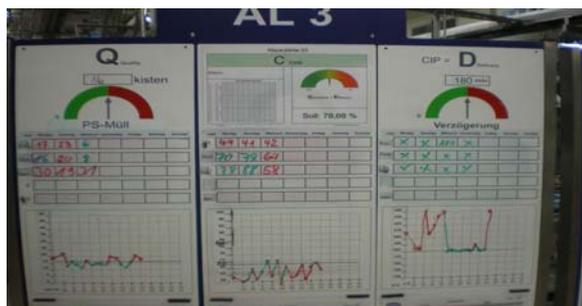
✦ le taux de service → encore une valeur en % qui permet de connaître le taux de satisfaction de nos clients à être livré en temps, à la quantité et à la qualité souhaitée

✦ l'absentéisme → toujours en %, représente un indicateur potentiel de la motivation du personnel. Personnellement si je souhaite motiver je préconise de remplacer cet indicateur à consonance négative par le présentéisme.

Il en existe plein d'autres dans le langage LEAN. Le but de cette newsletter n'est pas d'établir une liste à la Prévert, mais de comprendre quels sont les indicateurs pertinents à chaque niveau hiérarchique.

Pour cela, le plus important est de savoir ce que l'on doit mesurer pour pouvoir progresser. Ces indicateurs suivront la cohérence SQCDME (Sécurité, Qualité, Coût, Délai, Motivation, Environnement).

L'objet de cet article est de comprendre comment et quels indicateurs doivent être déclinés vers l'opérateur afin qu'il y ait un fort potentiel d'appropriation. Appropriation qui ne se fera que s'il sait faire une relation évidente entre ses actions et l'évolution de l'indicateur.



## Les indicateurs LEAN – L'appropriation par les opérateurs (suite)...

### « L'opérateur et les indicateurs »

L'expérience des mes années de consulting ainsi que celle de mes collègues me permet d'écrire qu'il faut :

1. Définir les indicateurs de manière compréhensible pour l'opérateur :

Sachez-vous mettre à leur place. En effet, ce qui peut paraître une évidence pour son supérieur hiérarchique, peut être difficile à assimiler pour lui.

Ne croyez pas que toute personne qui comprend les calculs de pourcentage, accepte de parler en TRS, est capable d'assimiler la notion de temps d'écoulement ou de taux de service.

Commencer par un bâtonnage de micro-arrêts au lieu de parler de pourcentage d'efficacité est un moyen simple pour convaincre un opérateur de parler de SES problèmes.

2. Se fixer une limite de temps pour permettre d'assimiler les indicateurs

3. Ne pas démarrer avec trop d'indicateurs : un, maximum deux indicateurs pour permettre une prise en compte progressive.

4. Former les opérateurs à la compréhension de l'indicateur et leur demander de renseigner les premières fois le tableau avec vous



5. Que le supérieur et l'opérateur commentent ensemble les valeurs.

Indicateurs	S Sécurité	Q Qualité	C Coût	D Délai	M Motivation	E Environnement
Opérateurs	Nombre de réunions sécurité	Kilos mis à la poubelle	Nombre de micro-arrêts sur ligne	Avance / retard sur le programme (en heures ou en pièces)	Nombre de règles non respectés	KwH / pièce
Usine	Gravité et fréquence AT	% de pertes	TRS	Taux de service (%)	Propositions d'amélioration (Prop/an/p)	KwH / K pièces

### Leçon de japonais 日本語レッスン

La traduction la plus employée du terme japonais Hoshin Kanri est le Policy Deployment.

Il s'écrit : 方針管理.

Le "Déploiement de Politique" est le processus par lequel les objectifs de l'usine sont traduits en actions concrètes dans chaque secteur de l'usine, suivant les axes d'amélioration retenus par la société. Le succès de ses actions se doit d'être mesuré par la mise en place d'indicateurs processus et résultats.

## *Les indicateurs LEAN – L'appropriation par les opérateurs (fin) ...*

6. Qu'après 2 ou 3 semaines et un nombre de relevés suffisants, on fixe ensemble un objectif réaliste (SMART ?).

7. Que l'indicateur doit maintenant servir à créer des plans d'action pour atteindre l'objectif

8. Qu'une fois l'objectif atteint, on change d'objectif ou d'indicateur.



9. Qu'il faut près d'un an pour permettre aux opérateurs de gérer les 6 indicateurs potentiels en parallèle.

10. Que suivant les problèmes rencontrés, il n'est pas nécessaire de suivre un indicateur pour chaque famille SQCDME.

11. Que les indicateurs, les objectifs doivent être visuels et simples.

Cette introduction à un des éléments clés du Lean sera poursuivie dans une prochaine newsletter consacrée à l'exploitation de ces indicateurs.

### Dernière minute !

Pour toute inscription  
LEAN UNIVERSITY  
avant le 30 Juin 2010,  
10% de réduction !

Pour toute information,  
contactez-nous :  
formation@lean-  
training.eu

Préparez d'ores et déjà  
votre rentrée et votre  
plan de formation sur la  
fin d'année.

#### Formations Début 2ème Semestre 2010

[Value Stream Mapping](#) : 9 au 11 Juin (Paris).

[Lean SMED](#) : 15 au 16 Juin (Strasbourg)

[Les Fondements du Lean](#) : 29 au 30 Juin (Paris).

[Executive Lean Training](#) : 9 au 10 Septembre (Nantes ou Paris).

[JAT Basics](#) : 14 au 17 Septembre (En fonction de l'entreprise visitée).

[Lean Process et Product Design](#) : 27 au 29 Septembre (Paris).

[5S et Management Visuel](#) : 28 au 29 Septembre (Strasbourg).

[Lean Coach](#) : 5 au 8 Octobre (En fonction de l'entreprise visitée).

[SDCA/PDCA](#) : 11 au 12 Octobre (Nantes ou Paris).

[TPM Basics](#) : 13 au 15 Octobre (En fonction de l'entreprise visitée).

[Cartographie des processus admin.](#) : 19 au 20 Octobre (Lyon).

[Lean Office](#) : 20 au 22 Octobre (Paris).

**Pour toute information et proposition tarifaire,  
contactez-nous : formation@lean-training.eu**