

Au secours, la croissance de notre productivité est en baisse ! Quatre nouveaux conseils pour doper votre productivité (partie 14)

01 mars 2021, 01:00

Pascal Pollet

La Belgique est le quatrième pays le plus productif au monde, mais la croissance de notre productivité a décliné. Dans cette série, nous vous partageons à chaque fois quelques conseils pratiques pour stimuler facilement votre productivité au bureau comme à l'atelier.

Dans la [première partie](#) de cette série, nous avons discuté en détail de la productivité des entreprises belges. Ces dernières années, la croissance de la productivité a été très faible en Belgique. En 1930, John Maynard Keynes prédisait que ses petits-enfants ne travailleraient plus que [15 heures par semaine](#) grâce à la croissance de la productivité. Il avait de bonnes raisons d'être optimiste. Il nous apprenait alors que de 1919 à 1925, la productivité industrielle par travailleur avait grimpé de pas moins de 40% aux États-Unis. Nous pourrions penser que nous vivons à une époque marquée par une évolution technologique rapide, mais par rapport à il y a un siècle, la croissance de notre productivité ne progresse qu'au rythme d'un escargot. Si nous voulons que la prédiction de Keynes se réalise d'ici 2030, nous avons encore du pain sur la planche.

Pour aider les entreprises belges à améliorer leur productivité, nous avons rassemblé une série de conseils que nous publions régulièrement. Ces conseils se focalisent intentionnellement sur les améliorations peu coûteuses à la portée de toutes les entreprises.

Conseil 59 : Gérez mieux les goulets d'étranglement, laissez le stock intermédiaire piloter la production

La productivité est le rapport entre les extrants et les intrants (heures de travail). Le rendement d'un processus de production est limité à tout moment par l'étape la plus lente du processus : le 'goulet d'étranglement'. En augmentant la capacité de l'étape la plus lente, vous pouvez augmenter le rendement et donc la productivité de toute l'usine. Vous pouvez augmenter la capacité en prenant diverses mesures techniques (voir les conseils précédents) ou parfois en déployant davantage de personnel au niveau du goulet d'étranglement. Mais où allez-vous donc trouver ce personnel ? En fait, la réponse est simple. Comme il est logique qu'un seul poste de travail soit le plus lent, tous les autres postes de travail vont avoir une capacité excédentaire par rapport au goulet d'étranglement. En principe, vous déplacerez donc du personnel occupant ces postes de travail vers le goulet d'étranglement.

En pratique, vous allez rapidement vous heurter à trois problèmes. D'abord, on n'arrive pas toujours à déterminer clairement le goulet d'étranglement. En raison de changements dans la gamme de produits ou des problèmes de production, le goulet d'étranglement peut se déplacer entre les postes de travail. Ensuite, en déplaçant les ressources, vous risquez aussi de déplacer le goulet d'étranglement. Retirer une personne d'un poste de travail qui a trop de capacité pourrait y provoquer un manque de capacité. Enfin, dans la pratique, il n'est pas facile pour les superviseurs de surveiller constamment le processus de production et de déplacer sans cesse du personnel.

Il existe toutefois une solution plus élégante. Le secret consiste à laisser non pas le superviseur, mais le stock intermédiaire piloter la production. Les commandes s'accumulent naturellement dans le stock intermédiaire devant les goulets d'étranglement, tout comme les voitures forment des files en amont des accidents ou des travaux routiers. Dès qu'un stock intermédiaire dépasse un seuil de déclenchement convenu, des collaborateurs doivent se rendre au goulet d'étranglement. Dès que le stock redescend sous un niveau donné, ils peuvent revenir à leur poste de travail d'origine ou éventuellement se rendre à un nouveau goulet d'étranglement.

Vous ne pouvez pas attendre de vos collaborateurs ou de vos superviseurs qu'ils comptent constamment le stock intermédiaire et prennent des décisions sur les ajustements nécessaires. Un bon système de production s'autocontrôle et dit aux collaborateurs ce qu'ils doivent faire. Vous pouvez le faire en délimitant clairement des emplacements pour le stock intermédiaire. Dès qu'une zone tampon menace de déborder, on voit qu'il est temps d'intervenir quelque part. Des signaux visuels de couleur représentant l'état de la zone tampon peuvent être d'une grande utilité à cet égard (voir également le [conseil 55](#) sur l'usine visuelle).

La vidéo suivante montre comment cette solution a été mise en œuvre dans une entreprise de fabrication.

[Acceptez les cookies marketing pour regarder cette vidéo.](#) Pour les utilisateurs de FireFox, désactivez la « protection renforcée contre le suivi » de votre navigateur pour visionner cette vidéo.

Conseil 60 : Triez mieux les déchets d'aluminium



En gérant mieux vos flux de déchets, vous générerez une source supplémentaire de revenus, une façon lucrative d'accroître la productivité. En même temps, vous contribuerez à la préservation de la planète pour les prochaines générations.

Les déchets d'aluminium peuvent prendre différentes formes, provenir de tôles, de tubes, de profilés, de pièces moulées, etc. Chaque forme est généralement fabriquée à partir d'un alliage d'aluminium particulier avec une composition spécifique. Éliminer toutes ces fractions ensemble comme un seul type de déchet n'est pas la meilleure option, car la pureté de la ferraille recueillie va dans une large mesure déterminer sa valeur résiduelle.

De manière générale, il faut toujours séparer les tôles et les feuilles très fines (pratiquement non alliées) des profilés d'extrusion (les profilés de construction sont surtout alliés avec du Si et du Mg ; les tubes creux sont généralement fabriqués avec des alliages contenant du Mn). En tout cas, il vaut mieux séparer les déchets d'alliages de fonderie (le type d'aluminium le plus fortement allié). À cette fraction de déchets des alliages de fonderie, vous pouvez également ajouter la mousse d'aluminium et d'autres alliages inconnus. Séparez également l'aluminium avec revêtement et l'aluminium nu.

Ces règles de tri assez simples représentent également la première étape de traitement appliquée par le ferrailleur. Cependant, il est plus efficace d'organiser la séparation à la source (au niveau de la machine de transformation, de la scie, de la fraise, etc.). Évidemment, les quantités déterminent également la valeur de la ferraille. Il n'en demeure pas moins intéressant d'effectuer cette séparation, même pour les petites quantités.

Il sera toujours utile de consulter votre ferrailleur pour mieux trier et valoriser vos déchets d'aluminium. Le partage des connaissances permettra de trouver une solution de recyclage de qualité pour un plus grand nombre de flux de déchets et dérivés.

Vous trouverez plus d'informations sur le recyclage de l'aluminium [ici](#).

Conseil 61 : Faites travailler vos machines sans opérateur la nuit

Certains processus de production automatisés (p. ex. le moulage par injection) fonctionnent déjà en grande partie sans opérateur en journée et peuvent facilement continuer de tourner la nuit. Essayez donc de lancer les plus grosses commandes le soir afin que les machines puissent continuer de tourner plus longtemps.

Certaines machines doivent préchauffer le matin ou en début de semaine avant de pouvoir produire et peuvent faire perdre du temps de productivité le matin. Il est souvent possible d'y remédier avec un minuteur qui lance la machine avant le début de la journée de travail. Les machines peuvent ainsi déjà préchauffer en fin de nuit.

Certains produits et machines ont par nature un temps de cycle relativement court, ce qui ne permet pas toujours de les laisser tourner longtemps de nuit. Cependant, il est parfois possible de régler une machine de manière qu'elle puisse traiter plusieurs produits, augmentant ainsi sa durée de fonctionnement. La vidéo suivante montre comment une fraiseuse peut être équipée avec plusieurs étaux de manière à ce que la machine puisse traiter plusieurs pièces l'une à la suite de l'autre.

[Acceptez les cookies marketing pour regarder cette vidéo.](#) Pour les utilisateurs de FireFox, désactivez la « protection renforcée contre le suivi » de votre navigateur pour visionner cette vidéo.

Conseil 62 : Lancez-vous dans la maintenance autonome



Dans le [conseil 26](#), nous avons déjà évoqué l'importance de l'entretien préventif. Malheureusement, de nombreux agents de maintenance sont souvent trop occupés à réparer les pannes, leur laissant trop peu de temps pour l'entretien préventif.

La maintenance autonome est une stratégie de maintenance dans laquelle les opérateurs de machines effectuent eux-mêmes une série de tâches de maintenance. On évite ainsi de surcharger le personnel de maintenance spécialisé, mais on accroît aussi l'implication des opérateurs des machines. Ces collaborateurs sont alors plus attentifs à leurs machines et à leur environnement. Ils remarquent aussi plus rapidement un problème imminent (p. ex. des bruits ou des vibrations étranges) et peuvent donner l'alerte à temps.

La mise en œuvre de la maintenance autonome commence par la formation des collaborateurs à certaines tâches de maintenance élémentaires, telles que le nettoyage des machines, les inspections et l'entretien de base comme la lubrification. Outre la formation, des conventions claires sur la fréquence et les moments de maintenance sont également nécessaires. Établissez donc un plan de maintenance avec un calendrier pour programmer les tâches de maintenance. Vous trouverez plus d'informations sur la maintenance autonome [ici](#).

In fine

Si vous avez, vous aussi, des conseils, n'hésitez pas à [nous](#) les transmettre. Nous pourrions les partager et gagner en productivité tous ensemble. Le meilleur contributeur en la matière recevra un joli cadeau.

*Le raccourcissement des délais de fabrication contribue à la croissance de l'entreprise et à la réduction de nombreux coûts indirects. Les entreprises en milieu à forte variabilité et faible volume peuvent y parvenir grâce à la stratégie de production appelée Quick Response Manufacturing (QRM, ou fabrication à réponse rapide). À partir du **4 mars** (Gand), nous organisons un nouveau **cycle de formation sur le QRM (NL)**. Vous trouverez plus d'informations dans notre [agenda](#) !*

Cliquez [ici](#) pour un aperçu des autres parties de la série.

(Source image: <https://www.pexels.com>)

Auteurs



Pascal Pollet