Au secours, la croissance de notre productivité est en baisse ! Quatre nouveaux conseils pour doper votre productivité (partie 15)

31 mars 2021, 02:00

Pascal Pollet

La Belgique est le quatrième pays le plus productif au monde, mais la croissance de notre productivité décline. Dans cette série, nous vous proposons à chaque fois quatre 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 dans notre pays a été décevante. Pour aider les entreprises belges à améliorer leur productivité, nous avons rassemblé une série de conseils que nous publions régulièrement. Ces conseils sont délibérément axés non pas sur la mise en œuvre de technologies de pointe, mais sur des améliorations qui peuvent être réalisées avec peu d'efforts.

Conseil 63: Kitting des composants



Le kitting (préassemblage) est une méthode qui s'emploie principalement dans un contexte d'assemblage. Dans le cadre du kitting, les pièces (éventuellement même des sous-ensembles) sont collectées et livrées à la cellule d'assemblage sous forme de « kit ». Ainsi, les opérateurs n'ont pas à se demander quelles pièces ils doivent assembler au juste, car elles sont regroupées par produit et fournies ensemble.
Le kitting offre plusieurs avantages :

- L'opérateur perd moins de temps à chercher et à collecter les pièces.
- Le kitting évite que des pièces ne soient oubliées. Un kit incite l'opérateur à assembler toutes les pièces fournies. Un détrompeur comportant des découpes pour chaque pièce (comme sur la photo) peut aussi éviter que le préassembleur n'oublie de livrer des pièces.
- Le principal avantage avancé par de nombreux utilisateurs du kitting est le gain de place au niveau de la cellule ou de la ligne d'assemblage. Il faut prévoir moins de zones de stockage aux postes de travail, car tout ce dont les utilisateurs ont besoin est livré ensemble. Il est ainsi possible d'établir une disposition plus compacte et de réduire les déplacements.

Le kitting transfère une partie du travail de l'opérateur au personnel logistique. Ceci ne doit toutefois pas nécessairement être problématique. Il est souvent plus facile de trouver un

collaborateur supplémentaire pour la logistique qu'un monteur ou un soudeur plus qualifié. En séparant la collecte de pièces des activités de montage proprement dites, il devient également possible de mieux organiser ce travail et de le soutenir au moyen d'aides techniques. À cette fin, mieux vaut aménager une zone de kitting spécifique, par exemple dans l'entrepôt ou près de la cellule d'assemblage.

Le kitting proprement dit n'est pas exempt d'erreurs humaines. Par conséquent, ne chargez pas les opérateurs de kitting de tâches supplémentaires et veillez à ce qu'ils ne soient pas dérangés afin qu'ils puissent mieux se concentrer sur la constitution des kits. En outre, des solutions technologiques telles que le pick-to-light, le picking à l'aide de lunettes intelligentes, etc. peuvent être utilisées pour réduire le risque d'erreurs. La vidéo ci-dessous montre un exemple d'une zone de kitting bien équipée qui accroît la productivité et évite les erreurs.

Conseil 64: Parlez à vos collaborateurs



Dans le conseil 51, nous avons déjà abordé l'importance de l'observation des processus de production. Outre la simple observation des processus, il y a beaucoup à gagner en parlant simplement aux collaborateurs.

De tels entretiens augmentent la productivité pour plusieurs raisons. Les collaborateurs de l'atelier et du bureau effectuent souvent toute une série d'opérations dont vous n'avez pas conscience. Ainsi, nous avons déjà vu des collaborateurs rassembler discrètement les chariots de transport parce qu'ils avaient appris que le flux de matériel pouvait parfois stagner. Toutefois, en raison de ce comportement, d'autres collaborateurs manquaient de chariots. En parlant avec les collaborateurs, ces frustrations font rapidement surface et vous pouvez prendre les mesures qui s'imposent.

Les collaborateurs sont les experts de leur propre processus et savent mieux que quiconque ce qui ne va pas. Veillez donc à demander activement aux collaborateurs s'ils ont des suggestions d'amélioration et appliquez celles-ci sans tarder, ou mieux encore, demandez-leur de les mettre en œuvre eux-mêmes. On voit encore trop souvent des entreprises qui laissent trop les initiatives d'amélioration aux managers et au service du personnel. Nous connaissons ainsi une entreprise où le service du personnel et le département informatique apportent régulièrement des « améliorations » au système ERP, sans jamais demander aux utilisateurs ce dont ils ont réellement besoin. En conséquence, les collaborateurs sont de plus en plus déçus du système qu'ils doivent utiliser tous les jours.

Un bon entretien ne permet pas seulement d'obtenir des idées d'amélioration. Il crée également un sentiment de cohésion et a un effet motivant, car les gens sentent qu'on s'intéresse à eux. Il est important que ces entretiens se passent dans l'atelier et pas dans le bureau du directeur. Sur leur lieu de travail, les gens se sentent plus à l'aise s'ils ont quelque chose à vous dire. Si vous êtes chef d'entreprise, faites donc régulièrement le tour du hall de production et entretenez-vous à chaque fois avec des personnes différentes. Vous verrez plus de choses, vous obtiendrez plus d'informations et, surtout, les collaborateurs se sentiront plus appréciés.

Conseil 65: Surveillez le temps de cycle des machines

Les temps de cycle des machines peuvent parfois augmenter furtivement pour diverses raisons : usure progressive des pièces mobiles, problèmes d'air comprimé, mauvaise lubrification, réglages incorrects, différences dans les préférences de réglage entre les opérateurs ou encore négligence. Par exemple, nous avons vu une entreprise où l'opérateur avait réduit de 40% la vitesse d'une machine à scier pour résoudre des problèmes de qualité avec un type de matériau précis. Cette solution temporaire n'avait toutefois jamais été ramenée à sa vitesse nominale. Par conséquent, le rendement de la machine avait été fortement réduit.

Un temps de cycle qui augmente lentement passe souvent inaperçu, mais il sape la productivité. Par conséquent, il est utile de commencer à surveiller les temps de cycle des machines et d'intervenir dès que le temps de cycle dépasse la valeur standard fixée. Cependant, vous pouvez aller plus loin en surveillant aussi la durée des mouvements individuels. De la sorte, vous pouvez déterminer plus vite quel mouvement retardé est responsable d'un ralentissement de cycle.

Sur certaines machines, vous pouvez lire la durée du cycle sur un écran. Si ce n'est pas le cas, demandez au constructeur de votre machine ou à votre programmeur d'ajouter l'affichage de cette information. Prenez aussi les mesures organisationnelles appropriées pour surveiller les temps de cycle. Définissez clairement qui est responsable et à quelle fréquence les temps de cycle doivent être contrôlés.

Conseil 66: Réduisez le coût de vos déchets en normalisant vos films !

La réduction du coût des déchets est une façon intéressante d'accroître la productivité. La réduction du coût des déchets augmente la valeur ajoutée (différence entre chiffre d'affaires et coûts externes) de votre entreprise, ce qui entraîne une augmentation de la productivité. De nombreuses entreprises manufacturières ont recours à des films d'emballage : film d'emballage fin autour des palettes, film rétractable plus épais autour des produits ou des composants ou grands sacs et manchons autour des produits semi-finis. Dans de nombreuses entreprises, les films sont encore jetés avec les déchets résiduels. L'entreprise paie donc son collecteur de déchets pour l'incinération de ces flux de déchets.

En appliquant un flux de films strict, vous pouvez facilement collecter ceux-ci sélectivement dans des sacs ou des conteneurs, voire transformer ce flux de coûts en flux de revenus ! Commencez par faire une analyse des différents types de films qui existent dans l'entreprise. À quels endroits ces films sont-ils présents, et en quelles quantités ? De quels matériaux les films sont-ils faits ? N'est-il pas possible d'éviter l'utilisation de film en premier lieu ?

Si l'utilisation de film ne peut pas être évitée, essayez autant que possible d'opter pour un film composé d'un même matériau. Par exemple, si votre entreprise emploie de nombreux films de couleurs différentes, essayez de les remplacer par des films incolores, en concertation avec les fournisseurs. Les films transparents ont une valeur de recyclage plus élevée que les films colorés, qui peuvent au mieux être recyclés en sacs poubelle.

Valipac a mis en place un système de primes afin de soutenir les entreprises. Vous trouverez plus d'informations sur les primes Valipac ici. Vous trouverez plus d'informations sur le recyclage des films ici.

La vidéo ci-dessous montre comment Volvo à Gand s'attaque aux déchets de film.

En conclusion

Si vous avez vous aussi des conseils, n’hésitez pas à nous les transmettre. Nous pourrons les partager et gagner en productivité tous ensemble. Le meilleur contributeur en la matière recevra un joli cadeau!

Nous tenons à remercier Ludwig Cloetens pour l'inspiration du conseil 64.

Vous trouverez ici une vue d’ensemble des autres parties de cette série de conseils.

Auteurs



Pascal Pollet