Au secours, la croissance de notre productivité est en baisse ! Quatre nouveaux conseils pour doper votre productivité (partie 18)

18 août 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 quelques conseils pratiques pour stimuler facilement votre productivité au bureau et dans 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 pratiquement cessé. Certains espèrent que les investissements dans de nouvelles technologies permettront de réaliser une percée. Toutefois, la mise en œuvre de technologies avancées n'est pas une garantie de succès. Ainsi, MIT Technology Review a récemment rapporté que des centaines d'applications d'IA ont été créées pour le dépistage du COVID-19, mais qu'aucune ne s'est avérée utile.

Pour aider les entreprises belges à améliorer leur productivité, nous rassemblons des conseils que nous publions régulièrement. Ces conseils ne se concentrent pas sur les technologies de pointe, mais sur des améliorations réalisables par tout le monde.

Conseil 75 : Évitez les erreurs avec le poka yoke

Les erreurs exigent de refaire le travail et sont à l'origine de mises au rebut, de travaux d'inspection, de réclamations des clients et de dégradation des relations. Pour réduire le taux d'erreur, la tactique par excellence consiste à rendre les processus à l'épreuve des erreurs. Pour ce faire, il est possible d'installer des mécanismes qui permettent d'éviter les erreurs ou de les détecter facilement afin de les corriger à temps. Cette approche, popularisée par le Japonais Shigeo Shingo, est également connue sous le nom de « poka yoke ». Le poka yoke se rencontre dans la vie quotidienne ; il suffit de penser par exemple à la clé USB qui ne peut être branchée que dans le sens correct, aux plaques d'égout rondes qui empêchent la plaque de tomber dans la fosse (ce qui est inévitable avec les plaques carrées), aux formulaires web qui exigent qu'on remplisse toutes les données, etc.

Dans la production, le poka yoke peut par exemple prendre la forme d'une commande à deux mains, d'un panneau de mousse comportant des découpes qui permettent de voir facilement si tous les éléments sont présents (voir aussi conseil 63) ou de systèmes possédant des capteurs tels que des balances compteuses. La conception d'un poka yoke efficace n'est pas toujours aisée et exige de faire preuve de créativité. La vidéo ci-dessous montre un exemple concret de la façon de faciliter la détection d'erreurs.

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.

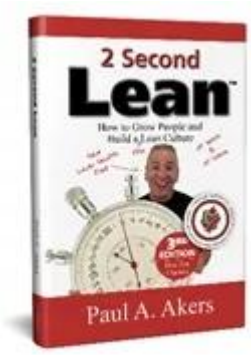
Conseil 76 : La normalisation : aussi utile pour les environnements non répétitifs

Les différences de productivité entre des personnes effectuant le même travail sont souvent très importantes. Ainsi, le meilleur collaborateur sera souvent capable de faire deux fois plus de travail que le moins productif. Ces différences s'expliquent en partie par des méthodes de travail différentes. En recherchant systématiquement la méthode la plus connue (= la « norme ») et en l'enseignant à tous, on peut augmenter la productivité. Ce processus de normalisation du travail est très précieux, mais il a malheureusement acquis une connotation quelque peu négative. La normalisation ne doit pas nécessairement signifier que tout est imposé du haut vers le bas. Elle ne doit être appliquée que si elle est nécessaire pour parvenir à une amélioration. Un processus qui tourne bien n'a pas besoin d'être normalisé. La normalisation ne vient pas non plus systématiquement du haut vers le bas. Une bonne norme se crée en étroite concertation avec les collaborateurs qui effectuent le travail et est testée par ces derniers avant d'être mise en œuvre.

Les normes apparaissent souvent dans des environnements où le travail est répétitif et à cycle court, comme dans l'industrie automobile. Toutefois, la normalisation peut aussi être appliquée à un travail non répétitif. On perd souvent un temps précieux à régler une machine ou à résoudre des dysfonctionnements. Bien souvent, les collaborateurs inexpérimentés ne comprennent pas l'interaction entre les différents paramètres et leur impact sur le produit. Ils commencent alors à appuyer au hasard sur tous les boutons, ce qui perturbe complètement le processus. De bonnes normes décrivant la séquence des actions de réglage et l'ampleur des modifications de paramètres pour chaque type de problème peuvent offrir un gain de temps appréciable.

Vous trouverez plus d’informations sur la normalisation dans cet excellent article et dans cette série d'articles.

Conseil 77 : Adoptez 2 Second Lean



La plupart des projets d'amélioration sont laissés en grande partie aux collaborateurs de staff, aux consultants et aux managers. Les opérateurs, ceux qui connaissent le mieux les processus, sont censés adopter les changements sans opposer de résistance. Il n'est donc pas surprenant que de nombreuses initiatives venant d’en haut échouent parce que le soutien nécessaire fait défaut.

Paul Akers, de la société américaine Fastcap, a résolument opté pour une approche différente. Au début de la journée, Fastcap réserve une plage horaire pendant laquelle tous les collaborateurs ont le temps de mieux aménager leur poste de travail (voir conseil 44) et d'apporter de petites améliorations de « 2 secondes ». En mettant l'accent sur de petites améliorations, la barre est délibérément abaissée ; chacun peut apporter sa pierre à l'édifice et connaître le succès. Cette première plage horaire est suivie d'une réunion matinale au cours de laquelle les progrès sont discutés et les collaborateurs sont formés à l'amélioration. Paul Akers encourage également tout le monde à faire des vidéos des améliorations pour s'inspirer mutuellement (cf. conseil 50). Cette approche d'amélioration ascendante est aussi simple que puissante. Les consultants et les programmes complexes de gestion du changement ne sont plus nécessaires. Diverses entreprises ont déjà adopté cette approche avec succès et font état d'importants gains de productivité.

Vous trouverez une vue d'ensemble de l'approche « 2 Second Lean » de Paul Akers, une série de témoignages et une procédure ici.

Conseil 78 : Constituez des cellules de production

De nombreuses entreprises ont un agencement fonctionnel (« job shop »), où les machines similaires sont regroupées. Ce n'est pas toujours la meilleure solution. Une alternative consiste à regrouper les machines dans des cellules, par famille de produits. Un agencement cellulaire offre de nombreux avantages. Par exemple les commandes restent dans la cellule de la première à la dernière étape, ce qui évite les allers-retours vers des entrepôts intermédiaires. La réduction des distances entre les postes de travail permet de travailler avec des lots de transfert plus petits, ce qui réduit le temps d'exécution dans la cellule.

Les cellules de production ont également un impact positif sur la motivation des collaborateurs. Les collaborateurs de la cellule sont en contact étroit les uns avec les autres, ce qui leur permet de résoudre eux-mêmes les problèmes en coordination. L'agencement cellulaire invite également à la formation croisée des collaborateurs (voir aussi conseil 7). La formation croisée permet aux collaborateurs de s'entraider dans leur travail et de réfléchir ensemble à des améliorations. Comme les collaborateurs ne se bornent pas à effectuer une étape, mais deviennent responsables de la production de l'ensemble du produit, cela entraîne une plus grande appropriation.

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 Jaap van Ede et Federico Brinchilin pour leur inspiration.

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

Auteurs



Pascal Pollet