



Ressource R5.11

Outils de pilotage d'une unité de production



IUT Qualité
Logistique Industrielle et Organisation

**IUT EVRY
BUT S5**

Denis GERELLI
d.gerelli@iut.univ-evry.fr

Plan du cours

- 1 – Organiser et accompagner les activités de production
- 2 – Développer l'autonomie des équipes de production
- 3 – Les outils de pilotage





1- Organiser et accompagner les activités de production

- 1.1- Définir les objectifs de la performance QCDHSE
- 1.2- Construire un tableau de bord visuel
- 1.3- Suivre et évaluer la performance
- 1.4- Clarifier les règles de travail et de responsabilités
- 1.5- Former, développer et suivre la polyvalence
- 1.6- Traiter l'erreur, adresser une critique
- 1.7- Informer ses collaborateurs et prendre en compte les remontées terrain

1.1 – Définir les objectifs de la performance QCDHSE

- La performance **QCDHSE** (**Qualité, Coût, Délai, Hygiène, Sécurité, Environnement**) est cruciale dans l'industrie.

- Pour définir les **objectifs de performance QCDHSE**, nous devons :

- **Identifier les indicateurs clés** pour chaque aspect

- taux de défauts,
- coûts de production,
- délais de livraison,
- taux d'accidents,
- impact environnemental



- **Fixer des objectifs** spécifiques, mesurables, atteignables, pertinents et temporellement définis (**SMART**) pour chaque indicateur.

1.2 – Construire un tableau de bord visuel

- Le **tableau de management visuel** est un outil puissant pour **communiquer, suivre les progrès** de l'équipe de production et **faciliter la prise de décision**.
- Nous devons :
 - **Identifier les indicateurs** clés de performance **QCDHSE** à afficher.
 - Créer une **représentation visuelle claire** (graphiques, tableaux, etc.) pour chaque indicateur.
 - **Mettre à jour régulièrement le tableau** et l'afficher dans un endroit accessible à tous.



1.3 – Suivre et évaluer la performance

- Le **suivi régulier des indicateurs** est essentiel pour évaluer la **performance** de l'équipe de production.
- Cela nous permet d'**identifier les points forts** et les **domaines d'amélioration**.
- Nous devons :
 - **Collecter** les données relatives aux indicateurs de performance de manière systématique.
 - **Analyser les tendances** et les **variations** pour prendre des **mesures correctives** en cas de déviation par rapport aux objectifs.



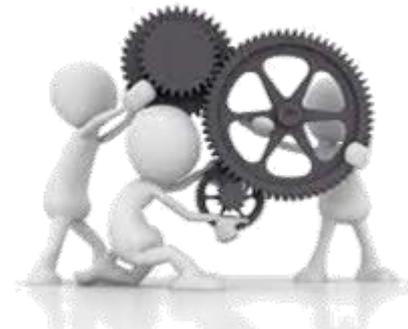
1.4 – Clarifier les règles de travail et de responsabilités

- Une **communication claire des règles de travail et des responsabilités** est essentielle pour assurer la **cohésion et l'efficacité** de l'équipe de production.
- Nous devons :
 - Établir des **procédures opérationnelles standardisées (SOP)** pour chaque tâche critique.
 - **Définir les rôles et responsabilités** de chaque membre de l'équipe pour éviter les **malentendus** et les **conflits**.



1.5 – Former, développer et suivre la polyvalence

- La **polyvalence** des membres de l'équipe est un atout majeur pour **faire face aux variations de la charge de travail et aux imprévus**.
- Nous devons :
 - **Identifier les compétences** essentielles requises pour différentes tâches.
 - **Offrir des formations adaptées** et des opportunités de développement professionnel.
 - **Suivre la progression** des membres de l'équipe dans l'acquisition de nouvelles compétences.



1.6 – Traiter l'erreur, adresser une critique

- Les erreurs font partie du processus d'apprentissage, mais il est important de les **traiter de manière constructive** et de **fournir des critiques constructives**.
- Nous devons :
 - **Encourager un climat de confiance** où les erreurs peuvent être signalées sans crainte de représailles.
 - **Aborder les erreurs comme des opportunités** d'apprentissage et non de blâme.
 - **Offrir un feedback** constructif pour aider les membres de l'équipe à s'améliorer



1.7 – Informer ses collaborateurs et prendre en compte les remontées terrain

- La **communication transparente et régulière** est essentielle pour maintenir l'engagement et la motivation de l'équipe. Pour cela, nous devons :
 - **Organiser des réunions régulières** pour partager les informations importantes concernant la production et les objectifs.
 - **Encourager les échanges** et les **retours d'information** de la part des collaborateurs.
 - **Encourager** les membres de l'équipe à **partager** leurs observations et leurs idées d'amélioration.
 - **Analyser et prendre en compte les remontées terrain** dans les prises de décision et les actions correctives.



2- Développer l'autonomie des équipes de production

- 2.1- Comprendre l'émergence des équipes semi-autonomes
- 2.2- Les clés du succès d'une équipe semi-autonomes
- 2.3- Les pièges à éviter

2.1 – Comprendre l'émergence des équipes semi-autonomes

- Les **équipes semi-autonomes** sont des groupes de travail qui ont plus d'autonomie dans la gestion de leurs tâches et de leur organisation.
 - Les **avantages** d'avoir des équipes semi-autonomes :
 - flexibilité,
 - réactivité,
 - motivation accrue
 - Les **principes clés** pour favoriser leur réussite :
 - communication,
 - collaboration,
 - responsabilisation



2.2 – Les clés du succès d'une équipe semi-autonome

- **Les clés du succès d'une équipe semi-autonome reposent sur quatre actions préalables à son implantation :**
 - **Une délimitation des champs de responsabilités**
 - **Un plan de délégation des niveaux d'autorité**
 - **une définition de l'encadrement et du suivi des résultats**
 - **un cadre des modalités d'arbitrage et de règlement des différends**



2.3 – Les pièges à éviter

- **Diverses difficultés peuvent surgir dans une équipe de travail semi-autonome :**
 - des **conflits interpersonnels**,
 - de la **pression supplémentaire** de collègues de travail,
 - de la **frustration** si la direction garde le contrôle sur les décisions vraiment importantes
 - Le **stress** causé par la délégation de responsabilités
- **Importance et nécessité d'une solide supervision ou d'une intervention de la direction** si nécessaire





3- Les outils de pilotage

- 3.1- Standards
- 3.2- Fiche de poste
- 3.3- Polyvalence
- 3.4- Management visuel
- 3.5- Tableau de bord
- 3.6- Animation à intervalles courts
- 3.7- Obeya

3.1 – Standard de travail

■ Qu'est-ce qu'un standard ?

- Un **standard** est un **document** qui décrit la **meilleure façon** de réaliser une tâche.
- Le standard vise à **éliminer les différences** dans les manières de faire :
 - entre plusieurs collaborateurs
 - ou entre les manières de faire par un même collaborateur à différents moments
- L'objectif est de **trouver**, et de **figer** la meilleure manière de faire, **sans se fier** uniquement à **la mémoire du transmetteur**



3.1 – Standard de travail

■ Comment définir un standard ?

- Le **standard** est généralement **écrit par une équipe**, constituée des personnes concernées par l'opération, mais également de **personnes extérieures** à cette opération.
- Ces **personnes extérieures** apportent le **recul nécessaire** et elles sont choisies pour leurs compétences sur les plans **sécuritaire, qualitatif** ou **technique**
- Une fois le **standard** rédigé, il permet :
 - d'avoir une **meilleure polyvalence** au sein d'une équipe
 - de **former de nouvelles personnes**, plus rapidement
 - de **figer** , à un moment donné, **la bonne manière de réaliser** une ou plusieurs étapes d'un processus
- Un **standard** de travail n'est **pas figé**



3.1 – Standard de travail

- **Que doit contenir une “fiche standard” ?**
 - Le **Standard Of Work (SOP)** comprend généralement :
 - Le **nom du processus**
 - La **date** de l’écriture du standard ou de sa dernière mise à jour
 - Son **numéro d’enregistrement** dans la **base documentaire** de l’entreprise
 - Les **différentes sous-tâches**
 - Les **points clés** ou **points de vigilance** de chaque sous-tâche
 - Le **temps de traitement** ou le temps de cycle habituel de la tâche
 - **Toute aide visuelle** ou **documentaire supplémentaire utile**



3.1 – Standard de travail

■ Exemple d'une "fiche standard" ?

SOP SAISIE DE COMMANDES			Date Numéro
TÂCHES	POINTS CLÉS	TEMPS	AIDE
#1 - Saisie ERP		Minutes	
#2 - Édition commande		Heure	
#3 - Envoi au client	 + 	Heure	

3.2 – Fiche de poste

■ Qu'est-ce qu'une fiche de poste ?

- La **fiche de poste** est avant tout un **outil de communication** qui permet de **clarifier le rôle de chaque collaborateur** dans une entreprise
- Elle permet au salarié de **connaître les missions** qu'il sera amené à **réaliser au quotidien**
- Pour **les managers**, elle permet, quant à elle, de s'assurer que les **missions fixées** par cette fiche de poste sont **bien effectuées** par le salarié, notamment lors des **entretiens annuels**



3.2 – Fiche de poste

■ Est-elle obligatoire ?

- La fiche de poste n'est pas obligatoire.
 - Néanmoins, c'est un document qui est **de plus en plus apprécié** par le service **Ressources Humaines** et les **managers** car cette fiche de poste peut être utilisé dans la **gestion de la carrière** des collaborateurs.



3.2 – Fiche de poste

- **De quoi est composée la fiche de poste dans le recrutement ?**
 - **Intitulé** du poste.
 - **Département / Service** auquel le futur salarié sera rattaché.
 - **Liaisons hiérarchiques** du poste
 - **Liaisons fonctionnelles internes et externes**
 - Les **missions**, les **objectifs** et les **responsabilités** du poste
 - **Évolution** possible du poste.
 - **Difficultés** et **spécificités** du poste
 - **Compétences** requises pour le poste.



3.2 – Fiche de poste

■ Qui la rédige ?

- La **fiche de poste** est généralement rédigée par le **service Ressources Humaines** en **collaboration** avec le **responsable hiérarchique** du poste à pourvoir.

■ Qui la valide ?

- La **fiche de poste** doit être **validée** par le **responsable hiérarchique**

■ Doit-elle être signée ? Par qui ?

- Ce document n'étant pas obligatoire, il ne doit **pas forcément** être signé.



3.2 – Fiche de poste

■ Comment faire une fiche de poste ?

- La fiche de poste se déroule en trois temps :
 - La **collecte** des informations.
 - La **rédaction** de la fiche.
 - La **validation** par un responsable hiérarchique.
- Afin de bien démarrer la **rédaction de la fiche de poste**, il est important d'échanger avec le **responsable hiérarchique** du futur collaborateur et de **réaliser un inventaire des missions** que devra effectuer le futur salarié.
- Il convient de faire **relire cette fiche de poste** par le responsable hiérarchique une fois qu'elle sera rédigée



3.2 – Fiche de poste

- **Quelques conseils pour la rédaction de la fiche de poste**
 - Faites bien attention **au fond** et à **la forme** de cette fiche de poste.
 - Pour cela :
 - **Utilisez des verbes d'actions** pour la description des activités, des tâches à effectuer et des compétences requises pour le poste.
 - Ne faites **pas** des **phrases trop compliquées**



3.2 – Fiche de poste

- La fiche de poste peut-elle être modifiée ?
 - La fiche de poste peut être modifiée
 - durant le processus de recrutement
 - lors de la vie du salarié dans l'entreprise.

3 – Les outils de pilotage

Fiche de poste à destination d'un recrutement

Fiche de poste

Date d'arrivée souhaitée :

Motif : création de poste Remplacement

Type de recrutement : Recrutement interne Recrutement externe

IDENTIFICATION DU POSTE

Intitulé du poste :

Nature du poste : CDI CDD Stage/alternance Interm Autre

Statut du poste : IAC (ingénieurs, assimilés et cadres) ETAM (employés, techniciens, agents de maîtrise) Ouvrier Autre

Temps de travail : Temps plein Temps partiel

Localisation du poste :

Coefficient :

Rémunération du poste : Annuelle brute :

Variable : Oui Non Montant (en k€) :

PRÉSENTATION DE L'ÉQUIPE

Nom du service :

Mission du service :

Liaisons hiérarchiques (N+1, équipe à encadrer...) :

Liaisons fonctionnelles : Interne à l'entreprise (services et personnes de l'entreprise) Oui Non

Externe à l'entreprise (clients, fournisseurs...) Oui Non

Fiche de poste « standards » à destination d'un poste de travail

Modèle de fiche de poste

Fiche de poste	Logo entreprise/Nom atelier
<p>Machine :</p> <p>Marque :</p> <p>Caractéristiques principales de la machine (vitesse, ouverture...) :</p> <p>Date de mise en service :</p> <p>Produits ou matériaux à utiliser :</p> <p>EPI obligatoires ou interdits : 3</p>	<p style="text-align: center;">2</p> 
<p> Gants anti-coupe</p> <p> Vêtement de protection</p> <p> Bottes de sécurité</p>	

3.3 – Polyvalence

- On peut définir la **polyvalence** comme étant la **capacité d'assurer des tâches différentes mais comparables**, dans le cadre d'une même activité
- Evolution **bénéfique** permettant :
 - d'atténuer le **taylorisme** pur
 - donner une **vue d'ensemble** sur le produit
 - d'éviter la **monotonie** et la **routine** des **tâches parcellaires**.
- Composante majeure de la **flexibilité** d'une entreprise.



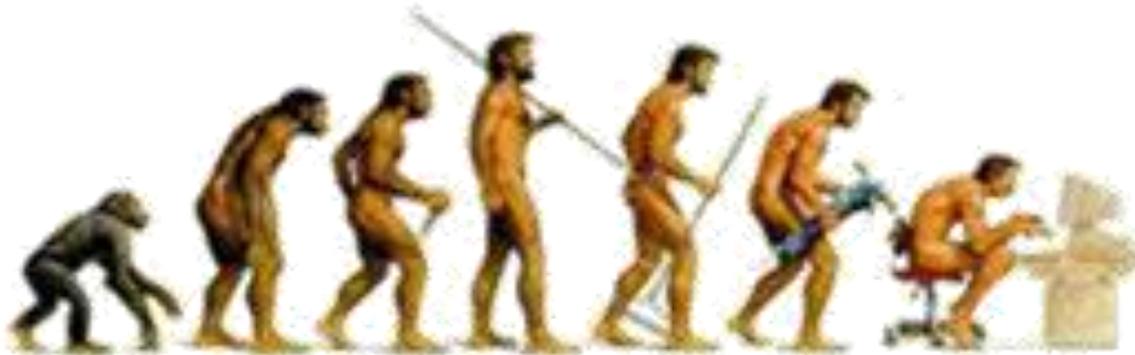
3.3 – Polyvalence

- La **poly-compétence** est définie comme étant la **capacité d'assurer des activités** dans des **métiers périphériques à la production**, comme la **maintenance**, la **qualité** et la **logistique**
- Elle implique des **transferts de compétences** dont les **enjeux** doivent être réfléchis au niveau de toute l'**organisation de l'entreprise**
- Les **managers** doivent **gérer** des **situations plus complexes**, des **populations plus exigeantes** et plus **autonomes**



3.3 – Polyvalence

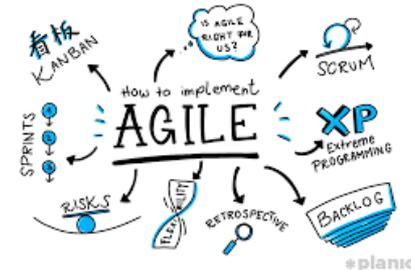
- Les **enjeux** de l'**Industrie 4.0** intègrent plus que jamais ces principes que sont le développement de la **polyvalence** et **poly-compétence**, comme des paramètres à maîtriser dès aujourd'hui
- Les **métiers de la production 4.0** devront **évoluer**, les **hommes aussi**.



3.4 – Management visuel

■ Qu'est-ce que le management visuel ?

- Le management visuel, aussi appelé « **Gestion et organisation par la vue** » est une démarche du Lean Management reposant sur un ensemble de techniques de communication.
- L'objectif est de **faciliter la transmission d'informations** entre toutes les **parties prenantes** et pour chaque niveau hiérarchique.
- Ce concept permet de **stimuler l'efficacité** de l'entreprise et de ce fait **améliorer la satisfaction client**. Son efficacité opérationnelle est renforcée, son organisation est **plus réactive, plus flexible, plus agile**.



3.4 – Management visuel

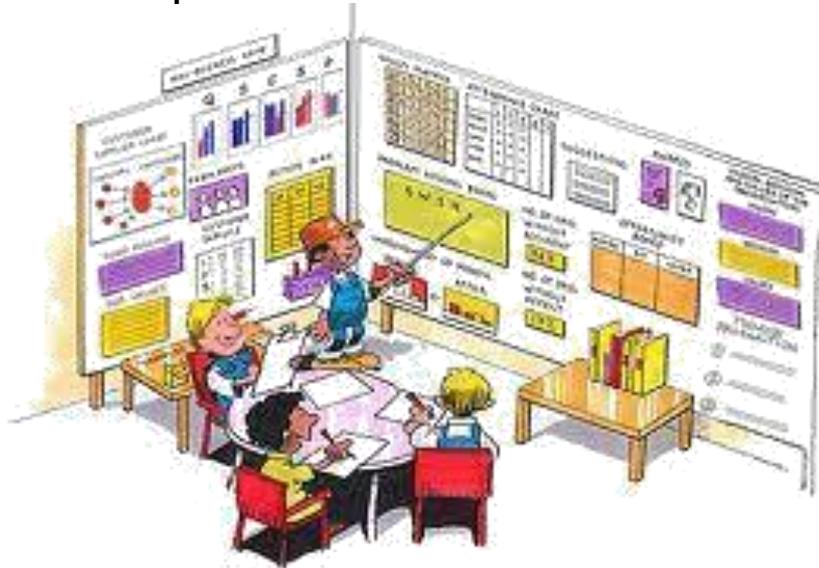
- **Quel est l'intérêt du management visuel ?**
 - **En termes de pilotage**
 - repérer rapidement les écarts, les tendances pour décider
 - mettre en relief les informations importantes
 - évaluer l'efficacité des plans d'action
 - Visualiser et améliorer l'efficacité des processus, et plus globalement la performance organisationnelle
 - **En termes de dynamique d'équipe**
 - stimuler la créativité de l'équipe pour générer plus d'idées
 - poser les bases d'un travail collaboratif
 - **En termes de management**
 - faire passer les messages clés avec efficacité
 - aider à convaincre, à faire prendre conscience notamment pour la conduite du changement

3.4 – Management visuel

- **Comment mettre en place un management visuel ?**
 - **Étape 1 : Construire un groupe de travail**
 - Définissez une ou plusieurs thématiques et pour chacune d'entre elles, créez un groupe de travail avec un chef de projet.
 - **Étape 2 : Définir le périmètre de votre management visuel**
 - Cadrez votre projet afin qu'il puisse répondre à votre besoin.
 - Vous pouvez utiliser le questionnement **QOQCCP** pour explorer le sujet
 - **Étape 3 : Choisir vos outils**
 - Certains sont peut-être déjà présents dans votre entreprise.
 - **Étape 4 : Concevoir votre visuel**
 - Eviter au maximum la surinformation et en mettant le moins de texte possible. Ce dernier doit être court et seulement renforcer l'information portée par le message affiché.

3.4 – Management visuel

- **Étape 5 : Définir les bons points d'affichage**
 - Pour cela, vous devez définir un **lieu de passage**, un **poste de travail**
- **Etape 6 : S'assurer du bon fonctionnement des moyens mis en place**
 - Il est important de **réaliser un retour d'expérience (RETEX)** sur ce qui est mis en place



3.4 – Management visuel

■ Les méthodes et outils du management visuel

- Les **méthodes et outils** doivent être **simples** à mettre en œuvre et **accessibles** à tous.
- Ils doivent pouvoir être **repris** par n'importe quel autre collaborateur **sans avoir besoin d'un mode d'emploi** pour les mettre à jour.

<p>Calmé Changement Confiance Communication</p> <p>Couleur Bleu</p>	<p>Vie Amour Passion Danger</p> <p>Couleur Rouge</p>	<p>Gaieté Jeunesse Prudence Tromperie</p> <p>Couleur Jaune</p>	<p>Nature Croissance Espoir Richesse Jalousie</p> <p>Couleur Verte</p>	<p>Féminité Douceur Romantisme Audace Naïveté</p> <p>Couleur Rose</p>
<p>Jeunesse Créativité, Echange Vitalité</p> <p>Couleur Orange</p>	<p>Luxe Mystère Spiritualité Arrogance</p> <p>Couleur Violet</p>	<p>Pureté Innocence Élégance Puissance</p> <p>Couleur Blanche</p>	<p>Élégance Mystère Intemporalité Douleur</p> <p>Couleur Noire</p>	<p>Signification des couleurs</p>

3.4 – Management visuel

- Le **management visuel** s'inscrit dans une **démarche d'amélioration continue** en développant la **communication interne et externe** de l'entreprise.
- C'est un **facilitateur** entre toutes les **parties prenantes** et de **nombreux outils** sont **disponibles** pour mettre en place ce concept.



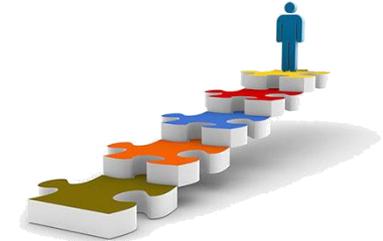
3.5 – Tableau de bord

■ Qu'est-ce qu'un tableau de bord ?

- Le **dashboard** a pour fonction de **permettre la visualisation, le suivi et l'exploitation facile de données pertinentes** sous forme de chiffres, ratios et de graphiques.
- Ces indicateurs (**appelés aussi KPI**) sont reliés à des objectifs dans le but de **prendre des décisions**.
- 3 finalités :
 - le pilotage **opérationnel**
 - le pilotage **stratégique**
 - l'**analyse de données**
- Mais aussi ...
 - **comprendre** les raisons d'un échec (ou même d'un succès)
 - **anticiper** des menaces



3.5 – Tableau de bord



- **Les étapes pour élaborer un TdB**
 - **Identifiez les objectifs et choisissez les indicateurs clés**
 - Il existe globalement **2 types d'indicateurs de performance** :
 - les **indicateurs d'activité (ou de processus)** : ils mesurent des volumétries en lien avec des objectifs de suivi de productivité (quantités vendues, quantités achetées, nombre de références en stocks,...).
 - les **indicateurs de résultats** : financiers, qualité, rentabilité, coûts... ils évaluent une performance. En termes d'efficacité, pour l'atteinte d'un objectif fixé - efficacité : pour l'utilisation optimum de moyens.
- Pour piloter une activité, les indicateurs **doivent être reliés** à un ou plusieurs **inducteur(s) de performance**.

3.5 – Tableau de bord

■ Définissez les fréquences de mise à jour

- Pour savoir quelle périodicité de rafraîchissement des indicateurs retenir (journalière, hebdomadaire, mensuelle...), il convient de s'interroger sur plusieurs points :
 - *Suivant quelle fréquence les changements sont-ils notables ?*
 - *Suivant quelle périodicité l'interprétation est-elle pertinente et permet-elle d'agir ?*
- **Plus vous êtes proche des opérations élémentaires et plus la périodicité doit est réduite**
 - Un opérateur qui suit la productivité de sa machine a besoin de réagir très rapidement à toute dérive.
 - À l'inverse pour un pilotage stratégique, prendre des décisions sur une évolution hebdomadaire du chiffre d'affaires n'a aucun sens.



3.5 – Tableau de bord

■ Sélectionnez le support

- *Allez-vous vous reposer sur le tableur Excel ?*
- *Votre outil de reporting intégré dans votre suite de business intelligence ou votre logiciel de gestion ?*
- *Un service spécialisé Saas sur internet ?*
- *Digitalisation 4.0 ?*

Une interface conviviale, des graphiques agréables à consulter... jouent un rôle non négligeable dans l'appropriation de l'outil.



3.5 – Tableau de bord

■ Identifiez les sources de données

- Dans cette étape **vous identifiez les sources de données qui vont alimenter le tableau de bord** :
 - logiciel de comptabilité, de gestion commerciale,
 - ERP, CRM , datawarehouse...
- puis vous définissez comment ces données vont remonter dans votre outil (import de fichier Excel, lien entre bases de données, etc.)



3.5 – Tableau de bord

■ La structure du tableau de bord



Par groupe d'indicateurs

Par niveau de détail

Progression des ventes en France



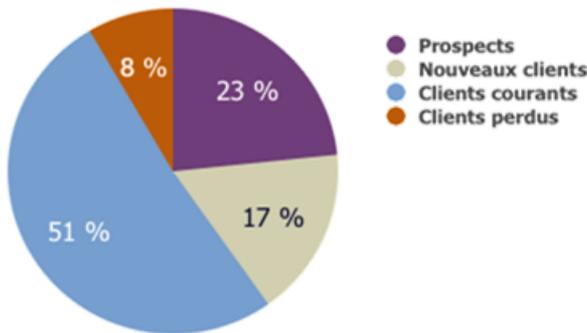
Par lien de causalité

3.5 – Tableau de bord

■ Quels graphiques choisir ?

Pour visualiser un % parmi un ensemble donné, le camembert (appelé aussi diagramme circulaire) est bien approprié

Diagramme circulaire



Le camembert peut être utilisé, mais la jauge est plus pertinente, car elle montre le positionnement entre 0% et 100%

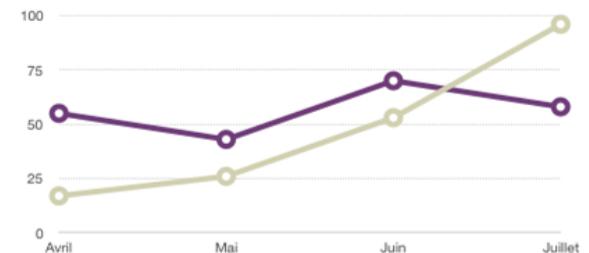
Jauge



Attention toutefois de limiter la représentation à 5 valeurs maxi pour ne pas rendre le graphique trop chargé et donc illisible

Les graphiques de type ligne permettent de visualiser rapidement des tendances, des progressions sur un espace-temps donné.

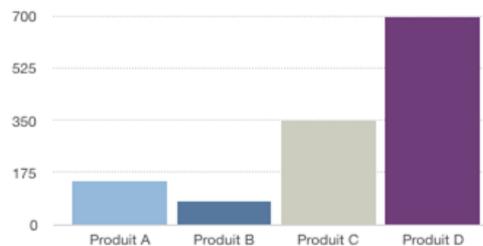
Courbes



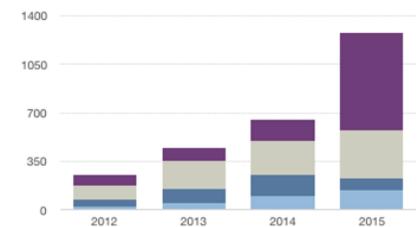
L'histogramme (ou diagramme en barres ou encore "en bâtons") est tout indiqué pour mettre côte à côte des données afin de faciliter la comparaison de valeurs.

Pour une visualisation de tendance en plus de volume, voici un histogramme en colonnes empilées.

Histogramme



Colonnes empilées



3.6 – Animation à intervalle court

- Aussi appelés **SIM** (Short Interval Management), l’animation à intervalle court est un **pilier du lean management**.
- Elle vise à identifier, dans une organisation, les problèmes rencontrés et les solutions à activer en s’appuyant sur des **réunions rapides**, associant un nombre limité de personnes.
- Véritable institution au sein des entreprises industrielles, cette démarche a progressé avec les **outils digitaux**.
- Le management visuel notamment s’avère efficace pour piloter les AIC plus efficacement.

Rappel cours R3.08

3.6 – Animation à intervalle court

- Dans les ateliers de production industrielle ou les plateformes logistiques, chaque niveau (de l'opérateur au niveau site) suit des **rituels d'amélioration continue très méthodiques**, avec une approche d'animation spécifique. C'est ce qu'on appelle les **AIC**.
- Les équipes organisent régulièrement des briefs ou briefing : à la rotation d'équipe, quotidien, hebdomadaire... Ces réunions sont très rapides de 5 minutes (top 5) à 1h pour le niveau site.

3.6 – Animation à intervalle court

- Cette approche suppose la définition et la mise en place **d'indicateurs de performance** (ou KPI) , d'informations et de thématiques à piloter pour faciliter les analyses et prises de décisions.



- Opérateurs et chefs d'équipe remontent les informations sur des panneaux d'animation. Ces derniers permettent de vérifier la bonne atteinte des objectifs fixés.

Rappel cours R3.08

3.6 – Animation à intervalle court

- En cas d'écart significatif, l'animation à intervalle court permet de réagir rapidement : il s'agit d'**étudier les incidents et causes du problème** (changement de lot, panne...), de **trouver des actions de résolution** à mettre en œuvre sans perdre de temps. Les équipes suivent ensuite la résolution des incidents et des actions et remontent au niveau supérieur si besoin.
- Attention, l'animation à intervalle court n'est pas :
 - Une réunion d'information.
 - Une réunion où aucune décision n'est prise.
 - La revue d'un grand nombre d'indicateurs.
 - Une réunion non régulière.

Rappel cours R3.08

3.6 – Animation à intervalle court

- Les supports utilisés pour l'AIC ou SIM (Short Interval Management) existent souvent en format traditionnel papier ou tableau blanc : tableaux de bord, **panneaux SQCD** (Sécurité Qualité Prix Délais) ou QRQC_ (Quick Response Quality Control) ...
- Les écrans de management visuel remplacent les tableaux papier, tout en gardant le même rôle : **mettre en évidence les points de blocage** et les **plans d'actions** vers l'amélioration continue et l'excellence opérationnelle.



Rappel cours R3.08

3.6 – Animation à intervalle court

■ Leur valeur ajoutée est multiple :

- Une mise à jour plus rapide (voire temps réel) et de façon homogène à l'ensemble des panneaux.
- Une mise en évidence des informations & d'indicateurs grâce à des niveaux de lecture et des animations conditionnées (codes couleurs, clignotements...).
- Une remontée (escalation) des incidents & plans d'actions rapide au niveau supérieur.
- L'interactivité du support digital.
- Une mise à jour simplifiée des messages, consignes, documents et vidéo.
- La possibilité de le consulter, même à distance, idéal dans un contexte de télétravail ou de multi-site.



Rappel cours R3.08

3.6 – Animation à intervalle court

■ Les AIC dans le plan d'animation global de l'entreprise

	POSTE	QUOTIDIEN	HEBDOMADAIRE	MENSUEL	TRIMESTRIEL	ANNUEL	
Directeur Industriel Directeur Usine Responsable Atelier Chefs d'équipe Opérateurs			AIC 5 Point Inter-Usine			Réunion annuelle	
				AIC 4 Point Usine Tour terrain	Comité de direction		Partage entre Directeurs usine
		AIC 3 Point Atelier Tour terrain	Partage entre Responsables d'Atelier				
	Passages de consignes		Point de coordination ordonnancement chefs d'équipe	(Option) AIC 2 Point d'équipe 15 min.			
	AIC 1 Tours de terrain AIC 2 Point équipe 5 min.						
Passages de consignes							

Rappel cours R3.08

3.6 – Animation à intervalle court

Pour aller plus loin :

Déploiement de l'AIC chez ID Logistics 3 min:
<https://www.youtube.com/watch?v=caLEjQe4zMA>

La mise en place d'AIC dans les Services (Cas client ADIS) 2 min:
https://www.youtube.com/watch?v=f_9OzbpapHc

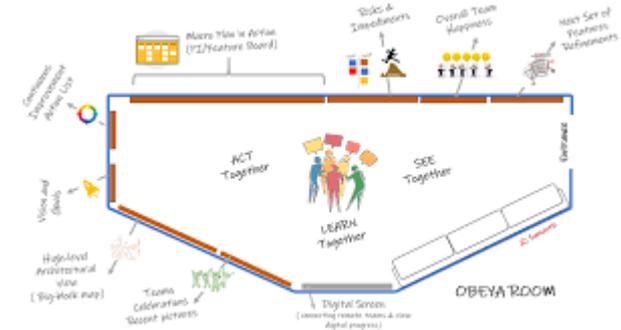
La solution Shizen 1min 36: https://youtu.be/0K_OByE1u5Q

L'AIC, la colonne vertébrale de la communication 1h08 :
<https://www.youtube.com/watch?v=zRJ8DQSw0Ac>

3.7 – Obeya

■ Qu'est-ce que l'Obeya ?

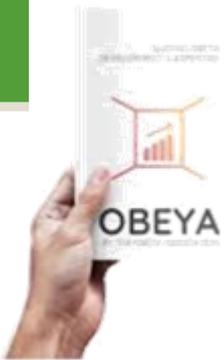
- L'Obeya signifie « grande salle » en japonais et est une pratique de management visuel issue du lean.
- Cette salle est **un lieu de collaboration où les informations sont diffusées et gérées par des réunions courtes et périodiques.**
- L'**Obeya** permet de :
 - **responsabiliser** les participants,
 - **transformer** le management,
 - **booster** la collaboration des membres
 - **créer** un esprit d'équipe.



3.7 – Obeya

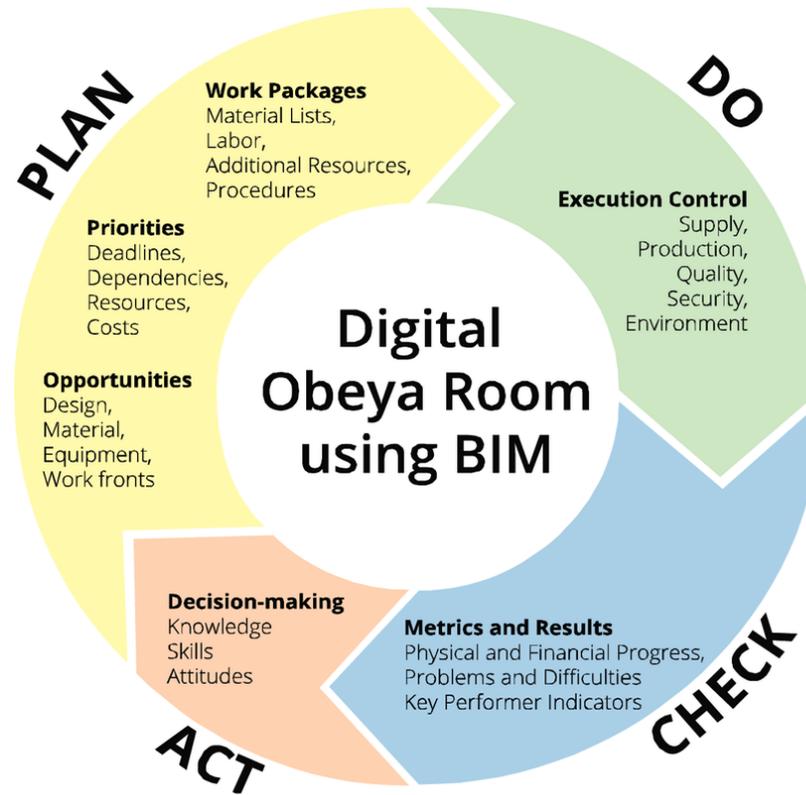
■ Organisation de la salle : en mode « plan, do, check, act »

- L'**Obeya** est une méthode très approfondie impliquant une **salle de travail** ou de réunion **optimisée** et **customisée**
- Chaque pan de mur est **dédié à une action** :
 - **La planification** où l'on pose les objectifs pour les garder en tête tout au long du projet
 - **Le développement** où l'on précise "qui fait quoi et quand"
 - **Le contrôle** où l'on jongle entre l'ajustement des objectifs présentés lors de l'étape de planification, le suivi des indicateurs de temps et de budget et l'anticipation des alertes ou des risques liés au projet
 - **L'ajustement** où l'on recense les problèmes détectés avant de proposer des solutions d'amélioration



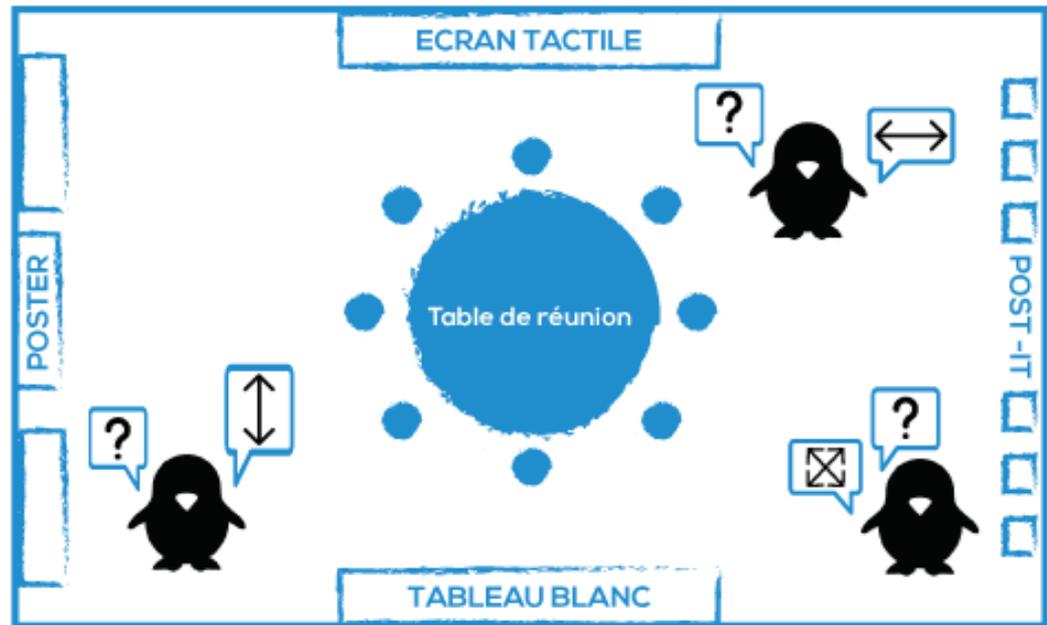
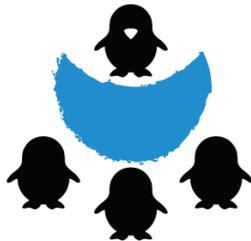
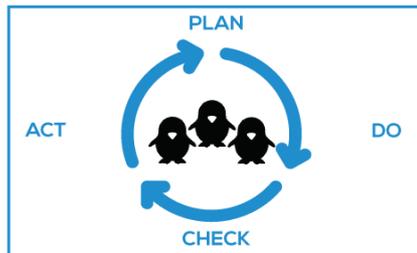
3.7 – Obeya

- Organisation de la salle : en mode « plan, do, check, act »



3.7 – Obeya

- Cette organisation de la salle **Obeya** permet de découvrir en un coup d'oeil les différentes étapes que l'on peut résumer par “**plan, do, check and act**” et facilite la gestion de votre projet par un management visuel optimisé.



3.7 – Obeya

- **Habitudes de travail : misez sur la convivialité**
 - **Gardez uniquement les informations indispensables** et supprimez tout élément pouvant prêter à confusion
 - La salle **Obeya** doit rester un **lieu de travail agréable** avec un certain **confort** visuel.
 - N'hésitez donc pas à ajouter des touches de couleurs ou tout autre élément pouvant faciliter la lecture des supports.
 - Laissez toujours la **porte ouverte !**
 - **Créez des occasions** de rassemblement afin d'ancrer des habitudes.
 - La salle **Obeya** doit être perçue comme un lieu où l'on **aime travailler, se challenger** et **évoluer en équipe**.
 - A la fin de vos projets vous pouvez également y **célébrer vos victoires**

Bibliographie / Références

- <https://blog.operaepartners.fr/2017/04/10/qu-est-ce-qu-un-standard-de-travail/>
- <https://www.editions-tissot.fr/actualite/sante-securite/les-equipes-de-travail-semi-autonomes-un-mode-d-organisation-innovant-pour-les-entreprises>
- <https://blog-gestion-de-projet.com/standard-de-travail/#t-1657024094043>
- <https://www.7-shapes.com/quest-ce-quun-standard-travail/>
- <https://recruteur.lefigaro.fr/article/tout-savoir-sur-la-fiche-de-poste/>
- <https://culture-rh.com/comment-rediger-fiche-de-poste-modele/>
- <https://isokanformation.com/developper-la-polyvalence/>
- <https://www.symalean.com/blog/des-competences-en-adequation-aux-besoins-de-votre-entreprise>
- <https://euro-symbiose.fr/blog/lean-management/lean-polyvalence/>
- <https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/dossiers-methodes/management-visuel>
- <https://blog-gestion-de-projet.com/management-visuel/>
- <https://www.manager-go.com/finance/dossiers-methodes/guide-creation-tableau-de-bord>
- <https://zozio.tech/fr/aic-lean-management/>
- <https://www.operaepartners.fr/quest-ce-quune-obeya/>
- <https://www.usinenouvelle.com/article/l-obeya-une-pratique-lean-pour-dynamiser-votre-management.N302892>
- <https://reussir-son-management.com/obeya-room/>
- <https://www.nutcache.com/fr/blog/obeya-room-outil-lean-management-projet/>
- <https://www.pingflow.com/obeya/>