Zineb ABOUDRAR

Master Qualité et Performance dans les Organisations 2013/2014

Evaluation et pilotage de la Performance industrielle

1. Contexte conceptuel du projet

Le secteur aéronautique est considéré comme l'un des moteurs de l'économie mondiale. En revanche, cette industrie est aujourd'hui confrontée à plusieurs défis majeurs: l'apparition de nouvelles mutations et problématiques, les contraintes environnementales et énergétiques, l'évolution des pratiques de transport, l'évolution des exigences et les contraintes du transport aérien…

Situation actuelle

- Besoin de se conformer aux exigences du domaine de l'aéronautique et du client
- Besoin d'accélérer le développement de l'activité de l'entreprise en parallèle avec les demandes du client
- Faire face aux contraintes et évolutions du transport aérien

Démarche

Evaluation et pilotage de la performance industrielle

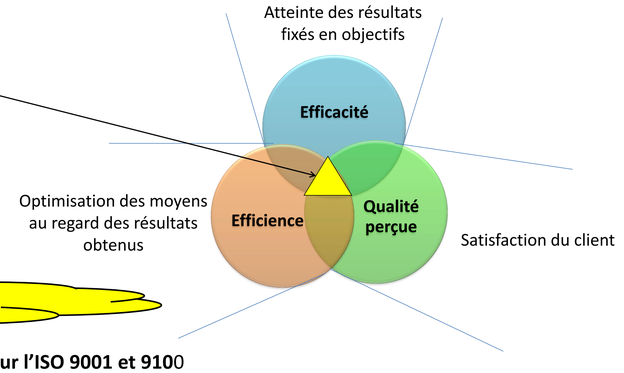
Situation souhaitée

- Améliorer l'efficacité,
- Améliorer l'efficience et la qualité perçue
- Maintenir la compétitivité et la pérennité de l'entreprise
- Maintenir la satisfaction du client
- Etablir une rentabilité durable

➢ Il est donc impératif aux acteurs de cette industrie de repenser leurs méthodes de travail en s'insérant dans une optique de changement et de pilotage de transformation pour gagner en efficacité, en efficience et en qualité perçue.

2. Evaluation de la performance industrielle

Performance industrielle ?

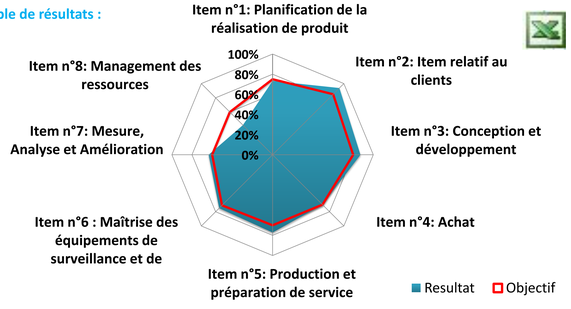


Comment évalue-t-on la performance industrielle ?

➡ **Outil d'autodiagnostic: 8 items, 57 Bonnes Pratiques basés sur l'ISO 9001 et 9100**

Cartographie sur la maturité des Bonnes Pratiques

▪ Exemple de résultats :

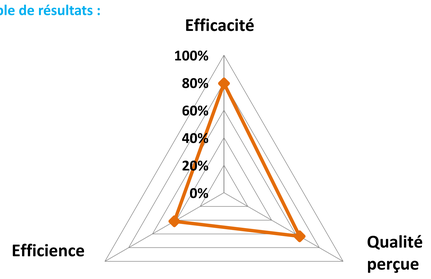


L'outil d'autodiagnostic est fourni sous format Excel pour l'automatisation des calculs. Il permet de:

1. Evaluer le niveau de maturité des bonnes pratiques liées à la performance,
2. Mesurer la performance globale de l'entreprise, en mesurant l'efficacité, l'efficience et la qualité perçue.
3. Déterminer les faiblesses et favoriser les chantiers d'amélioration par la mise en œuvre d'un plan d'action.

Cartographie sur la Performance industrielle

▪ Exemple de résultats :



Plan d'action

N d'action	Action	Responsable de l'action	Date planifiée
1			
2			
….			

➡ **Evaluer pour évoluer…**

3.Vers l'amélioration de la performance industrielle

▪ Approche d'amélioration de l'efficacité:

✓ **Par l'élaboration des exigences qualité du programme:**

→ **Démarche CAPD:**

Diagramme d'Ishikawa

QQOQCP

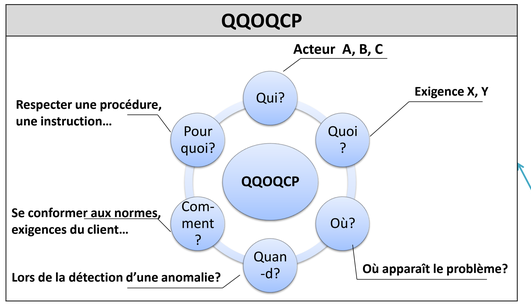


Diagramme d'affinité

Réalisation des produits	Traitement des non conformités	Livraison des produits
Exigence R1	Exigence T1	Exigence L1
Exigence R2…	Exigence T2…	Exigence L2…

1ère version du document à mettre à jour, Exigences, Evolutions, Formulaires, instructions ,procédures

1.Check / Study

- Déterminer les éléments explicatifs quand aux non-conformités du document
- Analyser les axes d'amélioration retenus

2. Act

- Agir sur certaines composantes du document actuel
- Prioriser les exigences clefs recueillis
- Pointer les lacunes du document

3. Plan

- Planifier le plan d'action à adopter
- Elaborer les éléments clefs
- Ecarter les exigences obsolètes
- Valider les exigences avec les acteurs du programme

4.Do

- Intégrer les éléments rassemblés
- Donner du sens et de la robustesse au document
- Faire valider le document pour approbation

Document (instruction ou procédure) recouvrant toutes les exigences du programme , **Amélioration de l'efficacité**

Performance

▪ Approche d'amélioration de l'efficience:

✓ **Par l'élaboration d'une stratégie des revues des premiers articles:**

Une revue de premier article ou FAI (First article inspection) consiste en l'utilisation d'un article représentatif de la première production pour vérifier que les procédés de production, la documentation de production et l'outillage permettent de produire des articles et des ensembles conformes aux exigences.

FAI précédemment réalisées, évolutions et modifications apportées

Phase 1: Auditer les FAI précédemment réalisées

Phase 2: Identifier les articles représentatifs et les types de revues à effectuer

Phase 3: Valider la stratégie et veiller à sa bien menée

Stratégie des FAI validé par le client, couvrant la totalité des articles, **Gain en efficience**

Diagramme d'affinité

Modification de la conception	Modification des procédés de fabrication	Modification des outillages ou composants
Morphologique	Procédé A	Composant
Fonctionnelle	Procédé B	Outillage

▪ Approche d'amélioration de la Qualité perçue:

✓ **Par le traitement des non conformités (réclamations client)**

Une réclamation client est une non-conformité que l'organisme reçoit sur les produits livrés

Réclamation Client

- Analyser la non-conformité
- Responsabilité de l'entreprise? — Non → Renvoi de la non-conformité au client
- Oui → Identifier l'imputation (Quelle entité de l'entreprise est responsable de la NC ?)
- Evaluer la pertinence du plan d'action
- Plan d'action pertinent ? — Non → Evaluer la pertinence du plan d'action
- Oui → Renvoi du plan d'action au client

Méthode 8D

1. Constituer l'équipe
2. Décrire le problème
3. Déterminer les actions pour contenir le risque
4. Rechercher les causes
5. Rechercher et sélectionner les actions correctives
6. Mettre en œuvre les actions/ vérifier leur efficacité
7. Capitaliser, pérenniser
8. Clore la démarche

Maîtrise des non-conformités, Plan d'action, Satisfaction du client, Qualité perçue

Bibliographie

[1] Clients Labinal Power Systems- Disponible sur http://www.labinal-power.com/spip.php?rubrique5&lang=fr . [Consulté le 2-mars-2014]
[2] NF EN ISO 9001, Systèmes de Management de la Qualité – Exigences. Edition Afnor; 2008 [www.afnor.org].
[3] NF EN 9100, Série Aérospatiale – Système de Management de la Qualité – Exigences pour les Organismes de l'Aéronautique, l'Espace et la Défense. Edition Afnor; 2010 [www.afnor.org].
[4] B. Lyonnet – Thèse : Amélioration de la performance industrielle : vers un système de production Lean adapté aux entreprises du pôle de compétitivité Arve Industries Haute-Savoie Mont-Blanc, 2010 Disponible sur : http://www.polytech.univ-savoie.fr/fileadmin/polytech_autres_sites/sites/symme/symme_site/Theses_HDR/THESEBLyonnet.pdf . [Consulté le 16-avril-2014]
[5] Résolution de problème- La méthode 8D. Disponible sur http://chohmann.free.fr/qualite/8d.htm . [Consulté le 2-avril-2014]
6] ABOUDRAR Z. Pilotage et évaluation de la performance industrielle, Université de Technologie de Compiègne, Master Qualité et Performance dans les organisations (QPO), Mémoire d'intelligence méthodologique du projet professionnelle de fin d'étude, 2014. [« Travaux » « Qualité-Management réf n° 280] http://www.utc.fr/master-qualite
[7] M. Nakhla - L'essentiel du management industriel, DUNOD, 2009
[8] ABOUDRAR Z. Outil d'autodiagnostic –Evaluation de la performance industrielle

Conclusion et perspectives

Evaluer la performance industrielle ➡ **Piloter la performance industrielle** ➡ **Gagner en efficacité, efficience et qualité perçue** ➡ **Maintenir la compétitivité et la pérennité sur le marché**

❑ Ce type de projet d'amélioration est conditionné dans sa réussite par plusieurs facteurs parmi lesquels:

- Appui de la haute direction
- Sensibilisation du personnel
- Bonne gestion du changement
- Equipe de pilotage équilibrée

❑ La démarche d'amélioration de la performance industrielle de manière générale et des processus en particulier ne doit pas prendre fin lorsqu'un certain niveau de maturité a été atteint.