

Carrosserie industrielle : renforcement de l'encadrement de production

Contexte et objectifs

- ▶ Unité de production de 250 personnes dans Groupe de 1800 salariés.
- ▶ Dans un contexte de conflit social et de perte de productivité liée à l'industrialisation d'un nouveau modèle, la Direction Générale souhaite :
 - ▶ Renforcer le crédit et l'autorité de son directeur général,
 - ▶ Réorganiser sa direction de site,
 - ▶ Résorber le surcroît d'activité provoqué par la mise au point laborieuse du nouveau véhicule et retrouver la productivité des versions précédentes.
- ▶ L'entreprise a fait appel à des consultants pour :
 - ▶ Agir sur les fondamentaux de l'organisation et redéfinir les missions, les fonctions et objectifs
 - ▶ Définir le schéma d'organisation des magasins pour réduire les manquants
 - ▶ Synchroniser les flux usinage/soudage/montage
 - ▶ Remotiver l'atelier de montage,
 - ▶ Mettre en œuvre un nouveau modèle de management.

Démarche suivie

- Le projet, d'une durée de 5 mois, a été structuré autour de 5 axes :
- ▶ Évaluation de l'outil industriel et des compétences internes
 - ▶ Préconisation d'une organisation industrielle et d'un plan d'amélioration des performances
 - ▶ Mise en œuvre d'un plan de mobilisation des responsables de service dans une démarche de conduite de projet :
 - ▶ Recréer les réseaux de communications en interne (montantes et descendantes), mais aussi avec le groupe, 1° client,
 - ▶ Dimensionner les postes clé et qualification
 - ▶ Encadrer les ressources allouées à l'amélioration continue
 - ▶ Réfléchir au programme d'investissement
 - ▶ Accompagnement du manager de transition, Directeur Industriel :
 - ▶ Gestion des remises en conformité et montée en cadence
 - ▶ Facilitation de l'arrivée du nouveau Directeur Industriel dans une organisation stabilisée
 - ▶ Création d'un poste de logisticien.

Résultats

- ▶ Mise en œuvre d'un plan de progrès continu et indicateurs associés,
- ▶ Coordination logistique entre les services, mode client/fournisseur.
- ▶ Remise en place d'un management de proximité et revalorisation des hommes,
- ▶ Retour à la productivité à taux de qualité constant
- ▶ Accroissement conséquent du niveau de qualité (40 points défectueux au lancement de la série sont supprimés) et résorption des points de corrosion.

Valeur ajoutée des consultants

- ▶ Pilotage de la conduite du changement afin de préparer la dynamique pour le nouveau directeur industriel,
- ▶ Expertise dans l'élaboration d'organisations industrielles et résolution de défauts majeurs en tôlerie/soudage,
- ▶ Remobilisation de l'encadrement initialement désavoué,
- ▶ Consultants avec un niveau élevé de compétences techniques, une maîtrise opérationnelle de la fonction avec la capacité de pérenniser le transfert de compétences.