

## Management de l'innovation

« Les Indicateurs  
Opérationnels en  
Conception / Développement »

## Les responsables Bureau d'études et Méthodes de ALCAN et JOHN DEERE ont mis en place de nouveaux indicateurs opérationnels pour améliorer leur performance. Ils témoignent...

Interview de **Christophe Quincieu**,  
Responsable Bureaux d'études  
**ALCAN** :

« Nous faisons de la conception basée sur de la technologie éprouvée dans le domaine de l'ingénierie de procédé. Nous intervenons également sur du développement d'équipements spécifiques en collaboration avec des fournisseurs attitrés. »

### **Avec quels indicateurs avez-vous travaillé dans le passé ?**

« Les indicateurs que nous possédions étaient axés principalement sur la qualité de nos prestations, non conformité, réclamations clients, ... »

### **Pourquoi avoir changé, que leur reprochiez-vous ?**

« Ils n'étaient pas ciblés sur notre performance ou la gestion de nos ressources. Nous voulions améliorer notre compétitivité pour pénétrer de nouveaux marchés. »

### **Avec quels indicateurs travaillez-vous aujourd'hui ?**

« Nous les avons donc complétés avec des indicateurs plus "opérationnels" pour notre métier comme par exemple :

- L'adéquation Charge / Ressources disponibles (gestion des ressources) sur des horizons court terme et moyen terme.
- Une mesure du taux d'occupation du personnel sur un horizon très court terme.
- Des indicateurs d'avancement de projet en liaison avec le temps passé et les livrables.

- Un suivi des actions méthodes et de développement. »

### **Que vous apportent-ils ?**

« Avant tout une meilleure visibilité de l'activité nous permettant d'anticiper les actions de management et un meilleur partage de l'information ; une plus grande transparence entre le management et les opérationnels. »

### **Comment ont-ils été accueillis ?**

« Favorablement par le personnel et très favorablement par le management. Une modification de l'organisation a été mise en place afin de renforcer la qualité du suivi opérationnel des projets et responsabiliser les acteurs sur les indicateurs. Nous avons travaillé également à intégrer les outils avec nos systèmes existants, ce qui a été un atout. »

### **Avez-vous rencontré des difficultés dans la mise en place ?**

« C'est plus le changement culturel qui a freiné quelques personnes au lancement. »

Interview de **Jean Maurice Couturier**,  
Responsable du Service Méthodes  
Assemblage du site de Saran **JOHN  
DEERE** :

### **Avec quels indicateurs avez-vous travaillé dans le passé ?**

« Dans le passé nous avons travaillé avec des outils tels que le suivi des

## **“Plus d’éléments factuels pour communiquer et réagir. La participation des membres de l’équipe se trouve améliorée par l’utilisation des outils mis en place : Le personnel se sent plus responsable.”**

*investissements des gros projets, un guide de projet en 23 points, un planning simple sur excel, un rapport mensuel d’activité avec des indicateurs sur «bon du 1er coup à l’assemblage», et le taux de relances aux bancs d’essais . »*

### **Pourquoi avoir changé, que leur reprochiez-vous ?**

*« Dans une période où notre activité est en forte augmentation nous avons été confrontés à des difficultés de mise en adéquation de la charge de travail et des ressources suite aux lacunes des indicateurs existants ou tout simplement à l’absence de certains indicateurs.*

*Il pouvaient en résulter une difficulté de suivi de l’activité du personnel et des retards dans les actions correctives à engager. Les dérives se traduisaient par un constat alors que les délais étaient déjà dépassés. Egalement peu de maîtrise des tâches courantes ou aléatoires, ceci venant perturber le déroulement des gros projets.*

*Les lacunes sur les indicateurs passés peuvent s’énumérer ainsi : pas de planning détaillé, pas de plan de charge temps réel, pas de document structuré pour les demandes d’études provenant des autres services. »*

### **Avec quels indicateurs travaillez-vous aujourd’hui ?**

*« Aujourd’hui après analyse de la situation avec PMGI et mise en place d’un système de gestion opérationnelle nous utilisons des fiches projets, plusieurs plans de charges, un reporting*

*des heures passées, un planning prévisionnel appelé master planning associé à son suivi, une réunion opérationnelle hebdomadaire et un reporting destiné aux responsables. »*

### **Que vous apportent-ils ?**

*« Le rôle du manager est facilité et renforcé : il dispose d’éléments factuels pour communiquer, réagir et prendre des décisions.*

*La participation des membres de l’équipe se trouve améliorée par l’utilisation des outils mis en place et le personnel se sent plus responsable. »*

### **Comment ont-ils été accueillis ?**

*« Ces nouveaux outils ont été accueillis au départ avec un peu de méfiance et font maintenant partie de notre environnement et apportent une aide réelle ».*

### **Avez-vous rencontré des difficultés dans la mise en place ?**

*« Les difficultés dans la mise en place se sont fait sentir par le temps passé au début à s’approprier ces indicateurs. Nous ressentons maintenant le besoin d’un complément d’indicateurs dans le domaine du suivi budgétaire (demande de prix, commandes, sommes dépensées par rapport aux prévisions, etc...).*

*Ceci semble démontrer que la première phase est maintenant assimilée et que l’équipe a la volonté de continuer à progresser. »*

**Comment être compétitif sur notre coût global tout en réduisant nos cycles de développement :**

**1. En passant d’une organisation technique à une organisation centrée sur le client, dynamique, apprenante et en adaptation continue.**

**2. En traitant l’Excellence Opérationnelle dès la conception.**



34, boulevard de Sébastopol  
75004 Paris  
tél. +33(0)1 42 77 66 47  
[www.pmgi.fr](http://www.pmgi.fr)