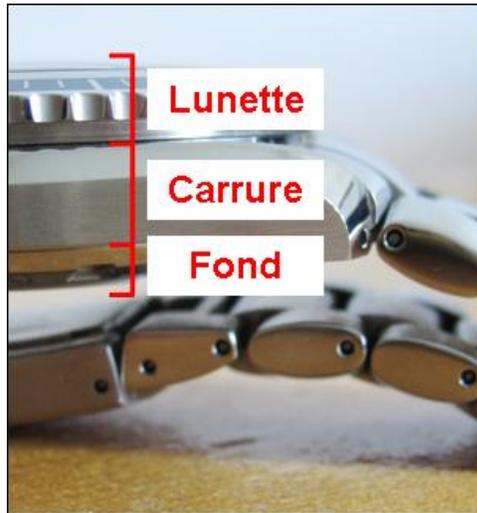




Etude de cas de recrutement

Horlogerie de Luxe - Dégoulotage

Contexte



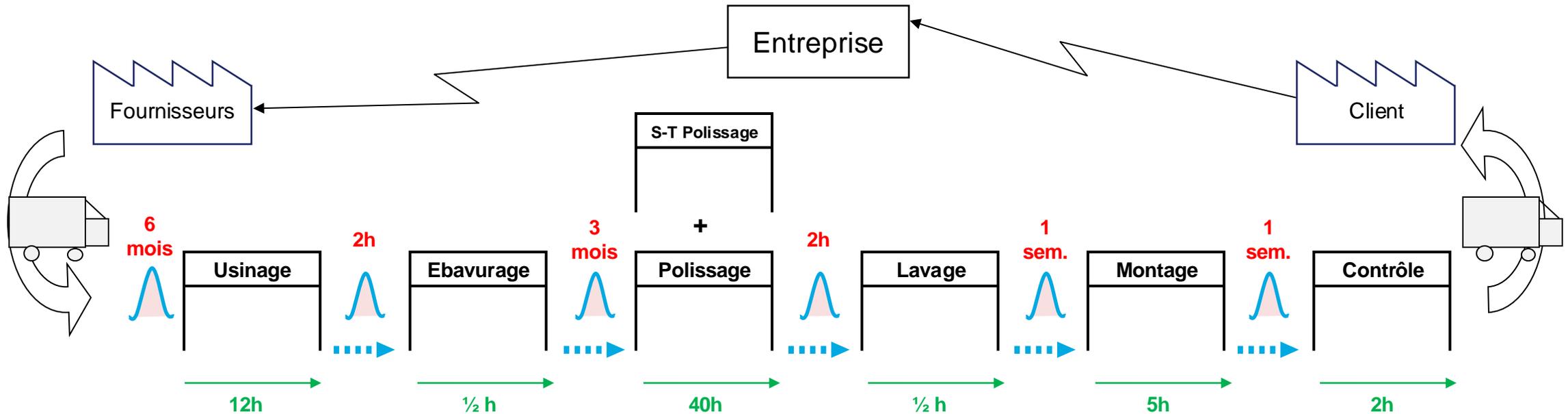
Vous êtes consultant et vous intervenez chez un nouveau client :

- L'entreprise fabrique des **boitiers de montre de luxe**, pour différents clients et en matériaux différents (or, platine, acier...).
 - Les boitiers sont l'assemblage de 3 éléments : **une carrure avec cornes, un fond et une lunette**. Pour la suite de l'étude, nous étudierons le boitier comme un élément à part entière.
 - Les boitiers sont réalisés à partir de rondelles de matière qui sont usinées, polies, montées et contrôlées.
 - L'entreprise compte **30 ETP en production et 4 personnes en fonctions support**.
-
- L'entreprise a réussi à doubler son carnet de commandes cette année, et souhaite avoir un taux de service de 88%. Mais la production n'arrive pas à suivre la cadence et l'entreprise accumule à date 3 semaines de retard sur les commandes.
 - Vous devez donc réaliser un diagnostic pour identifier les leviers pour atteindre l'objectif de l'année, sachant que nous sommes déjà en février.

Analyse des flux, temps et encours

- Afin de mieux comprendre les flux, vous avez réalisé une VSM (Value Stream Mapping) afin de retracer le flux de bout en bout, en récupérant **les niveaux d'encours** et les **temps de production moyens** pour chaque poste d'activité :

Value Stream Mapping de l'entreprise, avec les niveaux d'encours en pied de poste et les temps de production moyens d'un OF



Quelles conclusions pouvez-vous tirer de cette analyse ?

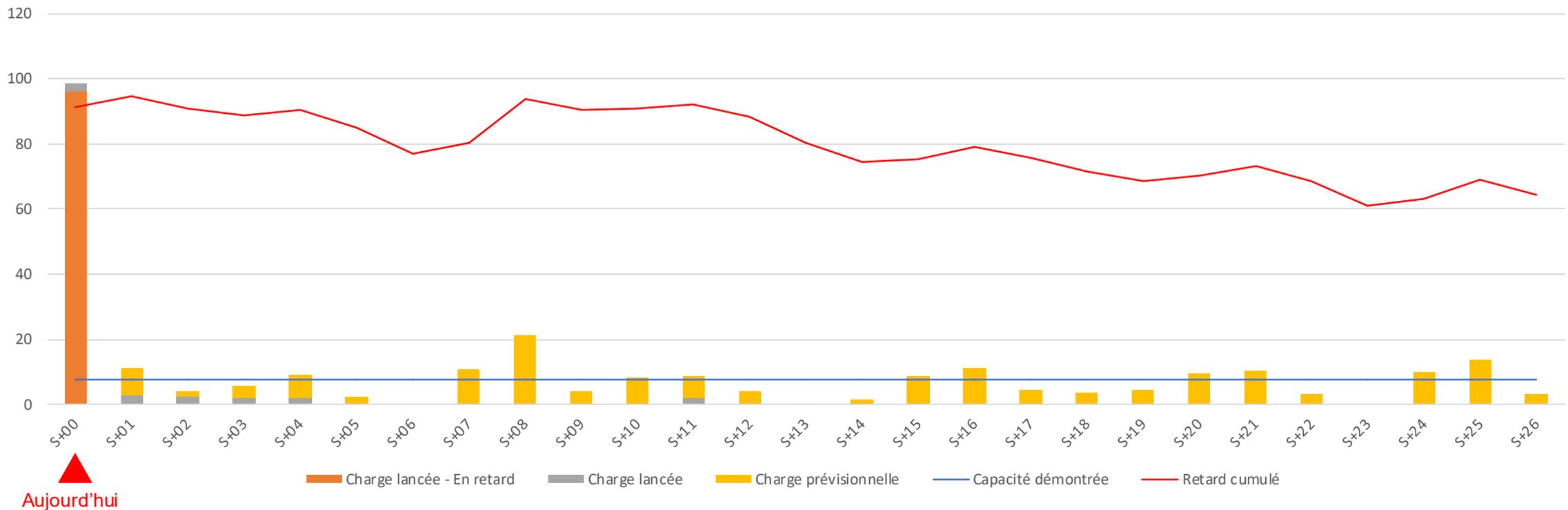


Comment calculeriez-vous le temps de passage de production d'un boîtier de bout en bout ? (sans le calculer, juste la méthode de calcul)

Adéquation charge-capacité du poste de polissage

- Pour s'assurer que le poste de polissage est un poste goulot, nous réalisons une adéquation charge-capacité moyen terme. Cette analyse confirme l'hypothèse émise : le poste de polissage est un véritable goulot structurel !

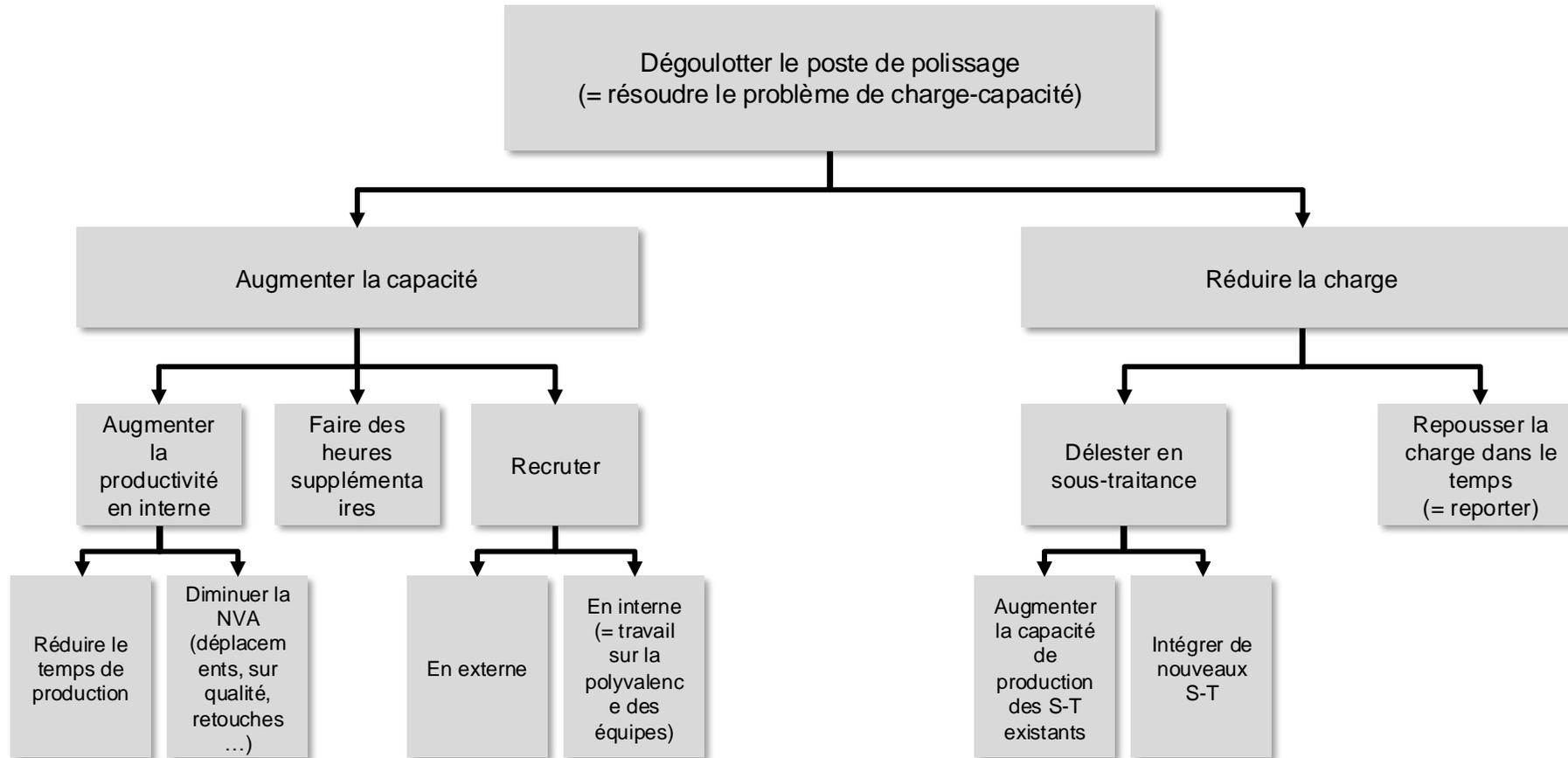
Adéquation charge-capacité du poste de polissage, en heures gamme



❓ Nous souhaitons donc dégoulotter le poste de polissage afin d'atteindre l'objectif de l'entreprise. Vous devez proposer plusieurs pistes au Responsable de Production en fin de journée. Quelles pistes lui proposeriez-vous, en les structurant ? (4 min)

Issue tree du dégoulotage du poste de polissage

Proposition de leviers de dégoulotage du poste de polissage



Avant de présenter au Responsable de Production,



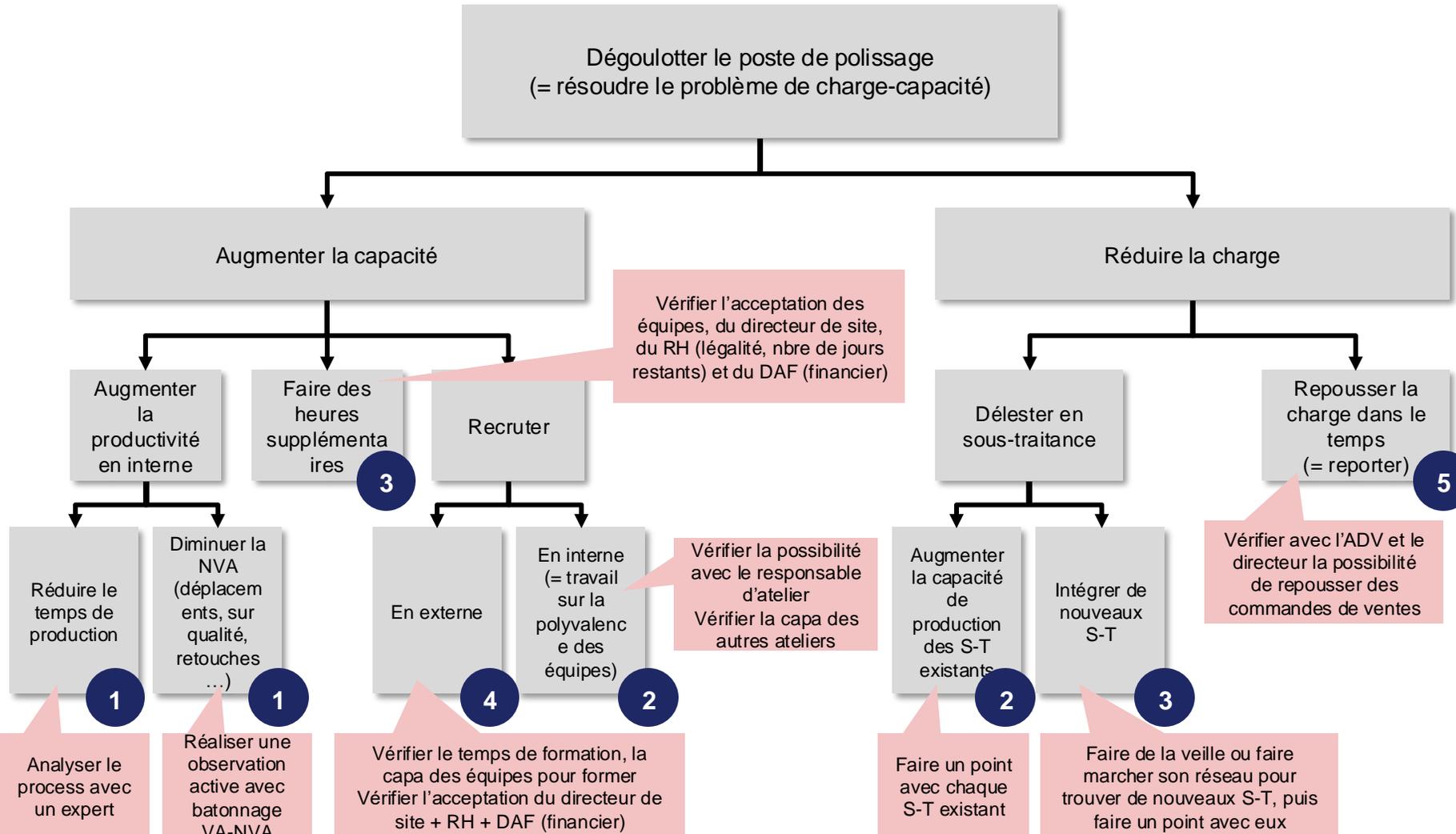
- Pour chaque piste, comment feriez-vous pour voir si elle est réalisable ?



- Quelles pistes privilégieriez-vous auprès du client, pourquoi ?

Issue tree du dégoulotage du poste de polissage (réponse)

Proposition de leviers de dégoulotage du poste de polissage



Avant de présenter au Responsable de Production,

- Pour chaque piste, comment feriez-vous pour voir si elle est réalisable ?
- Quelles pistes privilégieriez-vous auprès du client, pourquoi ?

1 Ordre de priorité

XX Analyse à effectuer en amont

Entretiens + Observation active

- Votre collègue a réalisé un entretien avec le Responsable de Production, et il a réalisé une observation active et une analyse des temps de production au poste de polissage. Il vous en fait le compte-rendu suivant (partie gauche de la page) :

Entretien avec le Responsable de Production

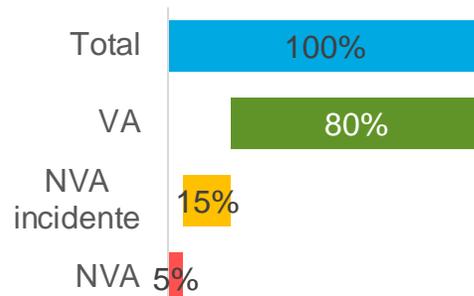
"Quelle est la procédure de formation au polissage ?"

"La formation prend en moyenne 6 mois, et exige de recruter des personnes spécialisées. On ne peut pas prendre n'importe qui !"

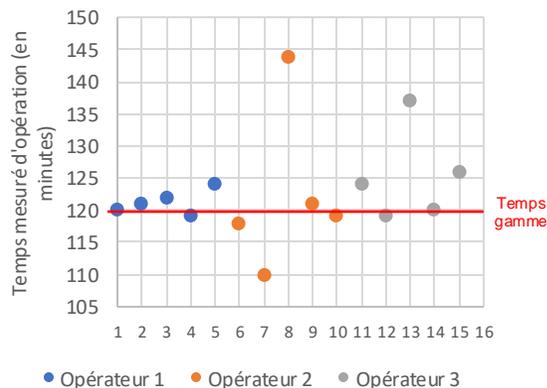
"Et quelles sont les possibilités de recrutement ?"

"A voir avec le DAF, mais il me semble que la situation financière n'est pas top en ce moment, et des augmentations de coût ne font pas partie du budget"

Observation de la productivité au polissage

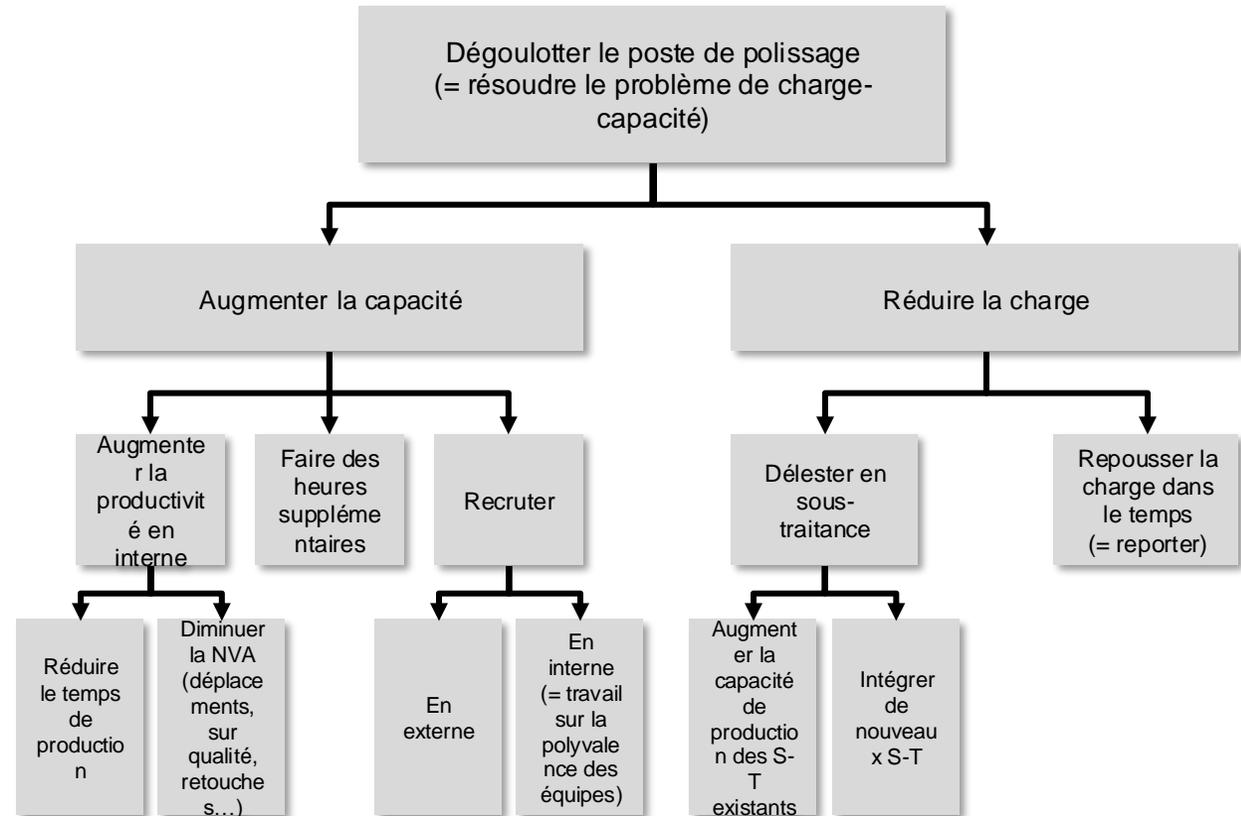


Analyse de la répétabilité des opérations de polissage



? Sur base de ces éléments, quelles pistes pouvons-nous exclure ?

Proposition de leviers de dégoulotage du poste de polissage



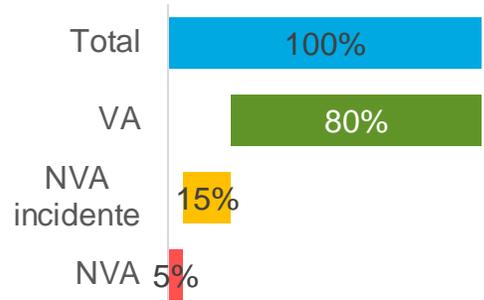
Entretiens + Observation active (réponse)

■ Votre collègue a réalisé un entretien avec le Responsable de Production, et il a réalisé une observation active et une analyse des temps de production au poste de polissage. Il vous en fait le compte-rendu suivant (partie gauche de la page) :

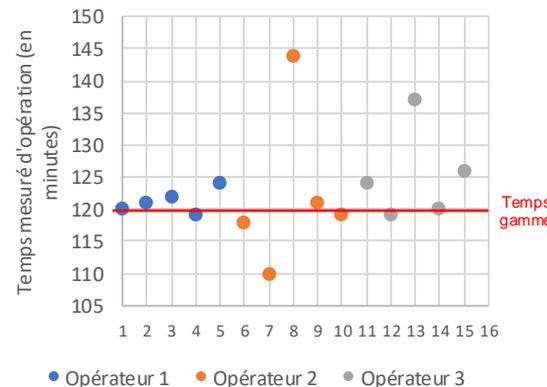
Entretien avec le Responsable de Production

- "Quelle est la procédure de formation au polissage ?"
- "La formation prend en moyenne 6 mois, et exige de recruter des personnes spécialisées. On ne peut pas prendre n'importe qui !"
- "Et quelles sont les possibilités de recrutement ?"
- "A voir avec le DAF, mais il me semble que la situation financière n'est pas top en ce moment, et des augmentations de coût ne font pas partie du budget"

Observation de la productivité au polissage

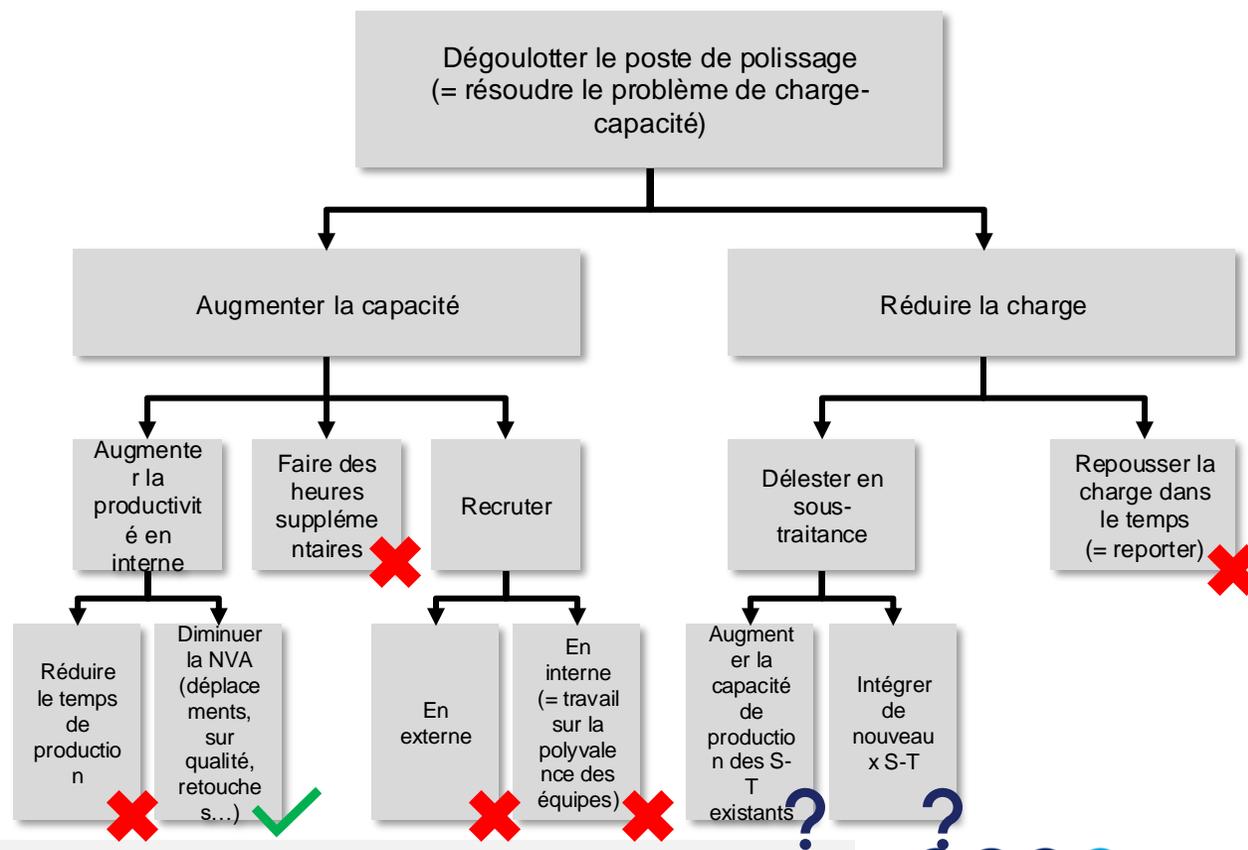


Analyse de la répétabilité des opérations de polissage



? Sur base de ces éléments, quelles pistes pouvons-nous exclure ?

Proposition de leviers de dégoulotage du poste de polissage



Calcul analytique

- Vous avez travaillé sur les gains de productivité, et réussi à gagner 12%. En réalisant la charge-capacité, le client n'a toujours pas la capacité d'absorber la charge. Le recrutement est lancé, mais sans réelle avancée, car le marché du polisseur est tendu. Nous nous concentrons donc sur le délestage en S-T. Nous avons réalisé des entretiens avec les différents sous-traitants.

Synthèses des retours des sous-traitants polisseurs actuels

Polisseur actuel	Cadence actuelle / mois	Ressources actuelles dédiées	Réponse du polisseur
#1	140 boites	4	« Je peux vous faire 25 % de plus »
#2	60 boites	2	« Je viens juste de recruter une nouvelle personne, qui est directement opérationnelle »
#3	30 boites	1	« Je ne peux malheureusement plus travailler avec vous »

Synthèses des retours des potentiels nouveaux sous-traitants polisseurs

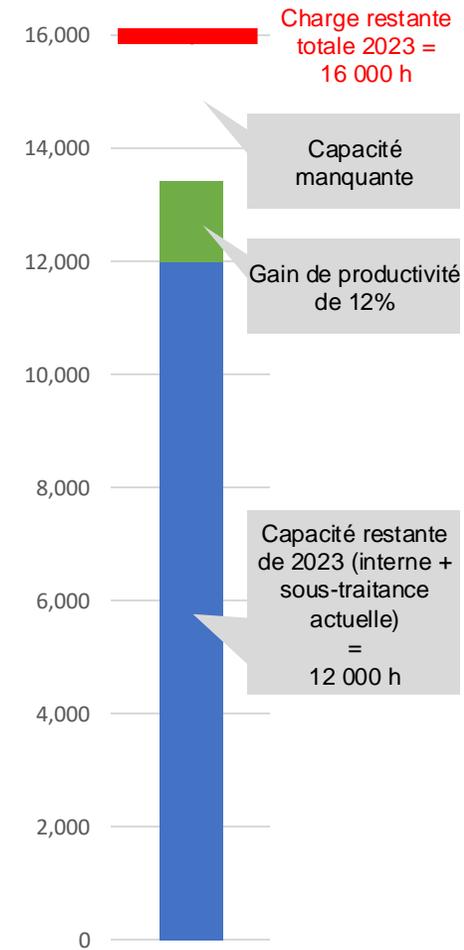
Potentiel nouveau polisseur	Réponse du polisseur
#4	« Je peux vous faire 70 boites par mois »

? Arrivons-nous à absorber la charge 2023 ? Si oui ou non, quelle est la différence en h de charge ?

? Qu'en concluez-vous ?

Nous sommes déjà le **1^{er} février 2023**. Tous les sous-traitants sont **fermés en Aout**.

Charge-capacité polissage



Calcul analytique

- Vous avez travaillé sur les gains de productivité, et réussit à gagner 10%. En réalisant la charge-capacité, le client n'a toujours pas la capacité d'absorber la charge. Le recrutement est lancé, mais sans réelle avancée, car le marché du polisseur est tendu. Nous nous concentrons donc sur le délestage en S-T. Nous avons réalisé des entretiens avec les différents sous-traitants.

Synthèses des retours des polisseurs

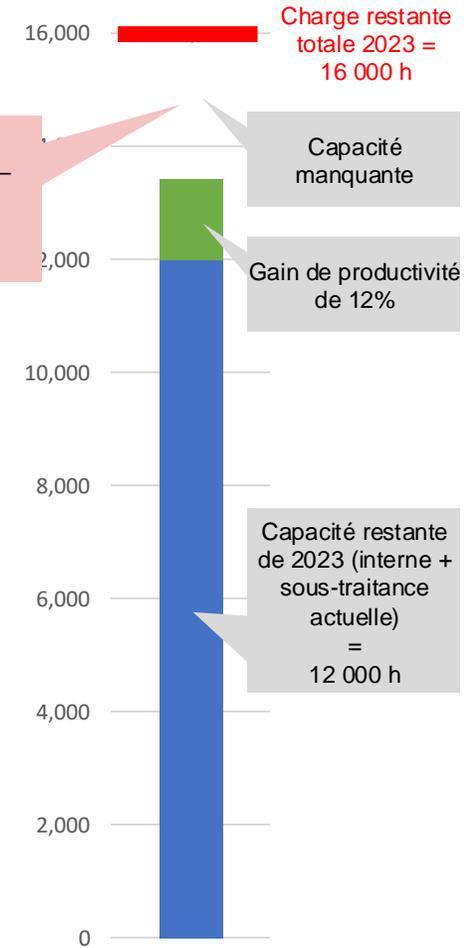
Polisseur	Cadence actuelle / mois	Ressources actuelles dédiées	Réponse du polisseur	Nombre de boîtes +/- par mois	Délestage de charge
#1	140 boîtes	4	« Je peux vous faire 25 % de plus »	35	$35+30-30+70 = 105$ boîtes $105 \text{ boîtes} * 10 \text{ mois} * 2 \text{ h} / \text{boîte} = 2100 \text{ h}$
#2	60 boîtes	2	« Je viens juste de recruter une personne, qui est directement opérationnelle »	30	
#3	30 boîtes	1	« Je ne peux malheureusement plus travailler avec vous »	-30	
#4	Nouveau	Nouveau	« Je peux vous faire 70 boîtes par mois »	70	

Besoin à délester = $16000 - (12000 + 12000 * 12\%) = 16000 - 13440 = 2560 \text{ h}$

Nous sommes déjà le **1^{er} février 2023**. Tous les sous-traitants sont **fermés en Aout**.

charge ?

Charge-capacité polissage



Qu'en concluez-vous ?

Elevator pitch



Vous croisez le directeur de l'entreprise à la pause café, entre deux de ses réunions. Il vous demande comment avance le diagnostic.

Vous avez donc **30 secondes pour lui faire un débrief de votre avancement**, avant qu'il rentre dans sa prochaine réunion.