

L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE S'INSCRIT DANS LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE



L'excellence opérationnelle est présentée comme principal levier de compétitivité pour les entreprises. Si l'environnement varie selon les secteurs d'activité et les stratégies utilisées pour progresser, elle repose néanmoins sur une démarche humaniste, rigoureuse et outillée au service de la performance durable des entreprises et du bien-être de leurs collaborateurs.

Comme le souligne le Medef, réduire le coût du travail, baisser la fiscalité, notamment sur les facteurs de production, ou encore simplifier la réglementation sont des facteurs indispensables à la compétitivité des entreprises. Cependant, les entreprises doivent aujourd'hui activer en parallèle les leviers de compétitivité internes, relevant de leur stratégie. Parmi ces leviers, l'organisation patronale cite : l'innovation sous toutes ses formes (nouveaux procédés de production, nouveaux produits, nouvelles façons de

manager, etc.), l'internationalisation et l'exportation, le positionnement de gamme et bien sûr l'excellence opérationnelle. Le ministère de l'Économie définit l'excellence opérationnelle comme « une démarche systématique et méthodique menée dans l'entreprise pour maximiser les performances en matière de productivité, de qualité des produits et de réduction des coûts, et plus généralement de performance ». ►



Il s'agit donc d'un levier d'amélioration de la compétitivité que chaque entreprise est libre de s'approprier et d'adapter à ses enjeux et à ses contraintes. L'excellence opérationnelle est notamment largement utilisée dans les secteurs très concurrentiels, dans le but de rationaliser et optimiser la production, et de proposer le prix le plus attractif aux consommateurs. Les dirigeants d'entreprises s'accordent généralement sur le fait que cette démarche impose une dynamique d'amélioration continue, à la fois de la qualité d'un produit ou d'un service, de l'efficacité des processus de production, de la mobilisation des collaborateurs autour d'un projet d'entreprise, et donc de la satisfaction des clients. L'excellence opérationnelle peut donc être définie comme un principe de gestion qui encourage la découverte et

Il s'agit donc d'un levier d'amélioration de la compétitivité que chaque entreprise est libre de s'approprier et d'adapter à ses enjeux et à ses contraintes.

la mise en œuvre de changements progressifs dans le but d'optimiser les processus afin d'obtenir un avantage concurrentiel.

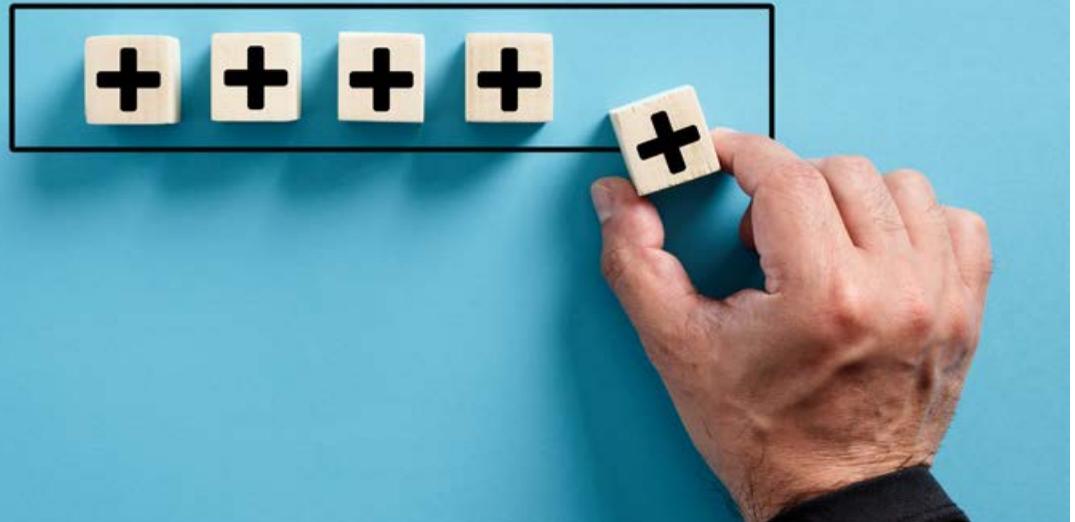
À l'origine était le Lean management

L'excellence opérationnelle serait ainsi un comportement d'entreprise associant l'amélioration continue, le travail d'équipe et le leadership. Visant à assurer sa compétitivité et son adaptation au marché, elle est largement inspirée du Lean et de ses évolutions. En effet, à l'origine de l'excellence opérationnelle, il

y a le « Lean management » : pour atteindre cette excellence opérationnelle, il faut d'abord initier l'entreprise dans une démarche de pilotage d'organisation et de production, une méthode visant essentiellement à réduire les coûts de production, dont on trouve la source dans le Japon des années 1950. Au sortir de la Seconde Guerre mondiale, le pays du soleil levant manque en effet de ressources financières, les matières premières sont difficilement accessibles et son marché est très limité. Toyota doit innover pour redresser son industrie ; l'entreprise japonaise cherche alors à optimiser sa chaîne de production et à s'adapter au marché local. Elle construit alors une voiture qui correspond aux besoins de ses clients à un prix réduit. Pour y parvenir, ses équipes traquent les gaspillages et se lancent

dans une démarche d'amélioration continue. Résultat, en 1986, Toyota devance General Motors tant sur le plan de la vitesse que sur celui de la qualité de production : 18 heures pour construire une voiture avec 4,5 défauts en moyenne, contre 40 heures et 13 défauts pour GM. Les américains Ford et GM importent ensuite les process de Toyota au sein de leur industrie, process qu'ils nomment « Lean management ». C'est cette méthode simplifiée et, de fait, moins coûteuse, qui donne naissance à l'excellence opérationnelle. Cependant, l'excellence opérationnelle implique moins de rigidité que les récentes évolutions du Lean, considérées par certains comme privilégiant la réduction des coûts pour l'entreprise au détriment de la souplesse et de l'aménagement des conditions de travail. ►

VALEUR AJOUTÉE



Valeur ajoutée et amélioration continue

L'excellence opérationnelle repose sur plusieurs principes fondamentaux, à commencer par une quête permanente de la valeur ajoutée. Identifier les besoins des clients potentiels est la première étape pour leur proposer, in fine, un produit qui répond parfaitement à leurs attentes. Il s'agira aussi d'adapter le produit aux évolutions de la société, comme la réduction de la teneur en sel ou en sucre dans l'industrie agroalimentaire. Pas de perfection opérationnelle non plus sans rechercher une amélioration continue des process de fabrication. Enfin, impossible de ne pas évoquer cette fameuse « chasse au gaspi ». Réduire les coûts tout en améliorant la qualité des produits et leur délai de fabrication, voilà comment synthétiser l'excellence opérationnelle. Cependant, elle ne peut être atteinte qu'en accordant la plus grande

attention aux collaborateurs afin de s'assurer de leur implication. Parmi les exemples de réussite d'application de l'excellence opérationnelle, on peut citer les entreprises qui ont opéré une véritable conduite du changement avec un nouveau paradigme, en faisant notamment évoluer leurs standards de management terrain grâce à de nouveaux outils et la formation des équipes. Elles ont mis l'excellence opérationnelle au cœur de leur stratégie d'entreprise dans une démarche d'innovation participative. L'optimisation de l'outil informatique peut permettre d'améliorer sensiblement les process d'une entreprise. On pourrait également citer la gestion électronique des documents, la mise en place d'un intranet collaboratif, ou encore la mise à disposition d'une plateforme de prise de commandes mobile. Aujourd'hui, toute entreprise un tant soit peu ambitieuse

propose un logiciel CRM performant pour permettre aux forces de vente de tendre vers la perfection opérationnelle recherchée. Déployer des outils de maintenance connectée sera également un plus considérable dans la réduction des coûts et des délais de fabrication.

Innovation participative

« Vos équipes méritent une solution à la hauteur de leur engagement ! », déclare-t-on chez Perfony, partenaire de Microsoft, qui propose un outil au service de la performance des équipes, en permettant de gérer et suivre plus efficacement leurs projets. Les évolutions technologiques, et en particulier l'avènement du cloud computing, permettent d'offrir aux entreprises des solutions simples et efficaces. Lutter contre le fléau de la réunionite, sans encombrer les messageries, et aider les organisations à gagner en

efficacité : c'est ce que vous propose Perfony avec des solutions alliant les vertus du management visuel et une ergonomie pensée pour être facile d'utilisation. Convaincu que les réunions sont un temps fort du management dans les entreprises, car c'est à cette occasion que les managers alignent la stratégie de l'entreprise et leurs équipes, elles sont pourtant vécues comme une souffrance par beaucoup de collaborateurs, et la réunionite semble être un mal systémique. « Favoriser le travail en équipe, c'est donner à chacun de ses collaborateurs un espace d'expression qui lui permettra de ne pas perdre de temps, d'accéder à la bonne information au bon moment et de simplifier les échanges », rappelle Lionel Pasco, Président fondateur de Perfony qui met l'action au cœur de l'organisation pour que collaboratif rime avec productif. ►



« La plupart des managers n'ont que faire des outils de planification et de gestion de projet trop complexes et nécessitant un temps considérable pour être maintenu à jour. Cependant, une simple « to-do list » partagée n'est pas suffisante non plus pour un travail collaboratif efficace ». En déployant tout un environnement pour favoriser les échanges et les interactions entre les membres d'une même équipe, d'un même projet ou dossier, Perfony est une solution logiciel qui permet d'appliquer les principes d'excellence opérationnelle dans la gestion des réunions et le suivi des plans d'action.

Une véritable « philosophie industrielle »

Pour viser l'excellence, inscrire une telle démarche au cœur de sa stratégie d'entreprise ne s'improvise pas. Compte tenu de son

envergure, plusieurs solutions existent pour l'entreprise. Faire appel à un cabinet de conseil dont les consultants bénéficient d'une expertise en matière d'excellence opérationnelle dans le secteur concerné permet de faire évoluer son organisation et ses process industriels pour, à terme, atteindre cet objectif. L'entreprise peut également créer des postes et métiers pour une amélioration durable et continue de ses opérations. Directeur excellence opérationnelle logistique, responsable excellence opérationnelle, chef de projet excellence opérationnelle... sont autant de futurs postes d'ingénieur à pourvoir, dont les objectifs seront de planifier le déploiement de la stratégie, de définir les méthodes d'amélioration continue, de piloter les équipes et de suivre par exemple la mise en place de solutions innovantes. Selon les experts, le Lean

Manufacturing est néanmoins trop souvent vu au travers des outils, du management ou des principes. « L'offre se limite généralement au conseil et à la formation théorique, on constate un manque de savoir-faire dans sa mise en œuvre. Or, pour installer une véritable philosophie industrielle, source de création de valeur, il s'agit de mettre en place l'organisation Lean avec les équipes, en utilisant toute la puissance du matériel », explique Daniel Marco, dirigeant et fondateur du concepteur et fabricant français de structure modulaire Lean MKL, directement inspiré des fonctions utilisées dans le Toyota Production System, éprouvés depuis des décennies, qui permet la conception de modules ultralégers, assurant une maniabilité sans comparaison. « Notre objectif est d'apporter des solutions rigides, robustes, fiables mais aussi ergonomiques,

permettant une amélioration très significative des conditions de travail et réduisant ainsi les troubles musculo-squelettiques et la charge mentale. Car l'ergonomie et l'écoute de collaborateurs sont au centre de la conception de structures Lean ».

Reconsidérer sa vision de la performance

La mise en place de pratiques plus vertueuses au sein de l'entreprise constitue naturellement une amélioration. D'abord, en répondant aux besoins précis de ses clients, l'entreprise satisfait les consommateurs et les fidélise. Le principe du « Lean management » vise également à valoriser son personnel, avec pour résultats le développement du bien-être au travail, de l'esprit d'équipe, une forte implication des salariés, des facilités de recrutement, une baisse du turnover...



Ensuite, réduire les coûts, c'est aussi réduire son impact environnemental. En s'approvisionnant plus près de son lieu de fabrication, en minimisant les pertes de matières premières, en raccourcissant ses délais de production, l'entreprise optimise ses profits et limite sa consommation énergétique, le recours aux matières premières et aux hydrocarbures. Une supply chain plus verte qui fait justement partie des nouvelles attentes des consommateurs, mais aussi des collaborateurs de l'entreprise et de la société plus largement. Notre approche traditionnelle de la performance est de moins en moins pertinente car la performance d'aujourd'hui n'est pas la même qu'hier. Les entreprises qui réussiront demain seront celles qui



auront également saisi l'importance d'investir la dimension humaine et relationnelle de l'amélioration continue. Il appartient aux dirigeants de transformer la vision de la performance pour permettre une révolution affective des organisations. Car, comme la crise du covid l'a révélé plus

que jamais, notre travail a une dimension relationnelle majeure. Les relations sont un vecteur de performance majeur et elles déterminent notre bien-être, notre motivation et notre attachement à l'entreprise. De nombreux salariés quittent leur poste à cause de mauvaises relations

avec leur manager. Selon l'Institut Gallup, cela représenterait 50 % des motifs de démission.

Passer à l'excellence relationnelle

Les relations au travail ressortent comme le premier élément que l'on rattache au bonheur. Mais alors si le bien-être des salariés, leur performance, leur envie de s'investir, de coopérer et de rester dans une entreprise est conditionné par leurs relations aux autres, pourquoi l'entreprise ne met-elle pas son obsession pour l'optimisation des processus au même niveau que l'enrichissement de ses relations ? Pourquoi suit-on encore des indicateurs d'objectifs individuels et opérationnels sans considérer le relationnel ? ➤

KAIZEN WAY

La performance grâce au coaching comportemental

L'Homme au cœur des succès, telle est l'approche de Kaizen Way, qui s'appuie sur la transmission de méthodes aux managers pour améliorer leur impact sur la performance et l'engagement des collaborateurs. Le point avec Éric Nelson, CEO & Managing Director.



Éric Nelson,
CEO & Managing Director

En quoi consiste votre approche originale ?

Éric Nelson : À l'origine, Kaizen Way avait été créé pour apporter du conseil Lean et viser l'excellence opérationnelle. Nous avons une vision très orientée outils. Mais nous avons constaté mission après mission que les transformations initiées se délétaient à moyen terme. Nous avons alors pris conscience de la nécessité d'accompagner l'Homme, pour qu'il s'approprie les changements et qu'il exploite son leadership, en maintenant une exigence forte sur

l'exploitation des outils. Aujourd'hui, nos accompagnements reposent sur un équilibre entre le Lean et le coaching comportemental des managers.

En quoi cette approche vous différencie-t-elle ?

É. N. : Notre approche Effisens® se traduit par un triple engagement auprès de nos clients après notre diagnostic : Premièrement, nous dispensons du coaching terrain de managers sur la durée, pour inscrire de nouvelles habitudes d'interaction avec leurs collaborateurs. Ils identifient ensemble les gaspillages, les risques et les opportunités ainsi que les actions à mener, ce qui les engage fortement. Le leadership des managers est mesuré via notre Indicateur de Comportement Managérial® ;

Deuxièmement, nous proposons une garantie de résultats (ROI et gains jusqu'à 15 % de productivité), que nous mesurons hebdomadairement, avec le contrôle de gestion du client ;

Enfin, nous formons une équipe de relais interne pour assurer avec les managers la pérennité post-intervention. Kaizen Way est également un organisme de formation certifié Qualiopi.

Qui s'adresse à vous ?

É. N. : Les clients industriels de tous secteurs (agroalimentaire, pharmaceutique, aéronautique, etc.) nous sollicitent, car ils font appel à beaucoup de main-d'œuvre en usine : l'humain y joue un rôle primordial.



kaizenway.fr

Et si le plus grand obstacle à la performance était l'idée que l'on s'en fait ? Sans état d'âme, quantifiable et centrée sur le spectre financier. Tout comme le travail a une dimension opérationnelle, faisant appel à notre intelligence cognitive, et une dimension relationnelle, faisant appel à notre intelligence émotionnelle, la performance est opérationnelle et relationnelle. Il ne faut ni les opposer, ni privilégier l'un au détriment de l'autre, car elles se complètent. Mais la partie relationnelle est encore souvent sous-estimée et c'est certainement aujourd'hui le plus grand frein à la performance des organisations. Car le management de la performance, tel qu'il est exercé et enseigné aujourd'hui, envisage



majoritairement l'amélioration continue sous le seul angle opérationnel et tend à systématiquement promouvoir les mêmes outils, notamment le management par objectif. L'entreprise rêve d'un monde dans lequel ses collaborateurs se demandent constamment comment progresser et faire mieux qu'hier, mais nous ne sommes pas des

machines : nous avons besoin de travailler la relation pour avoir envie d'apprendre des autres et être désireux de s'améliorer. Les méthodes de performance classiques des organisations oublient l'essentiel : l'humain. Ainsi, l'adage « on améliore ce que l'on mesure » fait sens sur la partie opérationnelle de notre travail, mais s'applique

difficilement à une performance humaine qui est relationnelle et qualitative par nature. Si performance ne doit pas nécessairement rimer avec souffrance, il appartient aux dirigeants de transformer cette vision pour se détacher de certaines croyances et opérer une révolution affective des organisations. ●