

Chapitre I : Piloter l'amélioration depuis les avantages concurrentiels

« Nous pouvons décrire le pilotage des performances comme l'ensemble des actions ayant pour objet de fixer le niveau des performances à atteindre dans le cadre de la stratégie et d'y consacrer les moyens nécessaires, financiers, humains ou organisationnels. [...] Le pilotage sous-entend de fixer un objectif clair et valorisé et de gérer ses ressources pour y parvenir. »

Laurent Allais, consultant chez Finyear®

Ce chapitre permet de définir les axes stratégiques de pilotage d'une entreprise pour les convertir en cibles opérationnelles et en indicateurs de terrain lisibles à tous les niveaux d'implication : direction, chef de service ou opérateur. On aborde en filigrane général du chapitre, la notion d'arbre de coûts, permettant d'évaluer l'impact d'une opération d'amélioration continue sur les comptes de résultats.

1 L'amélioration continue au sein de l'entreprise

1.1 Définition de l'amélioration continue

1.1.1 Les raisons de l'amélioration continue

Il est toujours difficile de trouver à quel niveau intervenir dans l'amélioration d'un processus car toute amélioration doit d'une part constituer un objectif facile à atteindre et, d'autre part, avoir un impact sur le ROCE (cf. p22) favorable à l'entreprise.

1.1.1.1 Définition du Lean

On résume le Lean ou le Lean-manufacturing par deux objectifs et une méthode :

- accroître la valeur ajoutée créée pour le client,
- améliorer les performances de l'entreprise,

en agissant sur les tâches sans valeur ajoutée, les gaspillages, ainsi que sur la rentabilité dynamique des flux.

1.1.1.2 Analyse

Le mot d'un expert : voici l'avis de Xavier développeur de projets chez ***

« oui, [j'en ai assez] de ces machins [les méthodes de conduite de projet -ndlr] qu'à chaque fois on te présente comme révolutionnaires alors que la manière de travailler correctement est toujours la même :

1. Étudier le sujet ; en fonction des métiers on fera des plans, des maquettes, des prototypes, des "Proof Of Concept", ...

2. *Se mettre d'accord sur la marche à suivre pour mettre en œuvre la solution retenue.
Réunir les outils, les fonds, ...*
3. *Réaliser ce qu'on a écrit en suivant ce qu'on a écrit et en adaptant par rapport à ce qu'on constate. Au besoin, on découpe le sujet en sous-parties pour qu'elles soient plus faciles à appréhender...*
4. *Faire des essais, des contrôles, des mises à l'épreuve régulières pour vérifier qu'on réalise bien ce qui est initialement demandé.*

Au delà de la formulation volontairement caricaturale de l'expert, on constate que dans l'application en entreprise les méthodes citées ci-après ont un noble but. Il s'agit d'organiser les équipes, de les fédérer autour de pratiques communes et reconnues, d'impliquer le personnel dans la gestion du quotidien, de réduire les coûts et, avant tout, de mettre les clients au centre des préoccupations de chacun. La différence entre Management et Manufacturing lorsque ces mots sont accolés à « LEAN » -à moins d'être spécialiste du Lean- reste floue, même mal définie voire indéfinie si on fait une recherche sur internet.

En tout état de cause, le Lean est un habile habillage d'une seule et même préoccupation :

« Améliorer le bien-être du personnel tout en augmentant la rentabilité (financière) d'un système de production ».

1.1.2 Point de vue ou polémique ?

Plutôt que de parler Lean, la méthode ACDC développée par la suite prend le parti de démonter les mécanismes pour aborder l'amélioration de la performance sous un aspect économique-stratégique. Ainsi l'ingénieur lorsqu'il choisira le Lean comme vecteur de progrès de son entreprise, aura pleinement conscience des enjeux et des forces mises en jeu. En utilisant la méthode ACDC l'ingénieur sera capable de découper un projet d'entreprise en missions Lean par service ou par pôle de compétences ou d'activités, tout en gardant son intégrité de jugement et d'action, sans pour autant faire preuve de naïveté.

- **Le risque client**

Chaque « nœud » ou phase est relié à l'un des leviers de création de la valeur. La figure 1 met en avant les Flux-Client ou Flux-Process qualité perçus depuis des nœuds d'insatisfaction. Le flux de traitement des dysfonctionnements ou des insatisfactions prend une forme entropique lorsque l'on n'arrive pas à répondre aux attentes-clients de façon parfaite. Ce flux (Figure 1) est engendré par la volonté de satisfaire le client pour qu'il reste dans le portefeuille de l'entreprise. On en déduit une règle simple :

Règle : le client ne doit pas être satisfait, il doit être complètement satisfait !

Une décomposition fine permettrait de mieux appréhender la valeur de chaque impact. Pour chacun d'entre eux, des indicateurs clés seraient identifiables à chaque niveau de l'organisation. L'établissement de ces liens, ainsi que la pondération des impacts, nécessitent un savoir-faire particulier en matière d'analyse de processus.

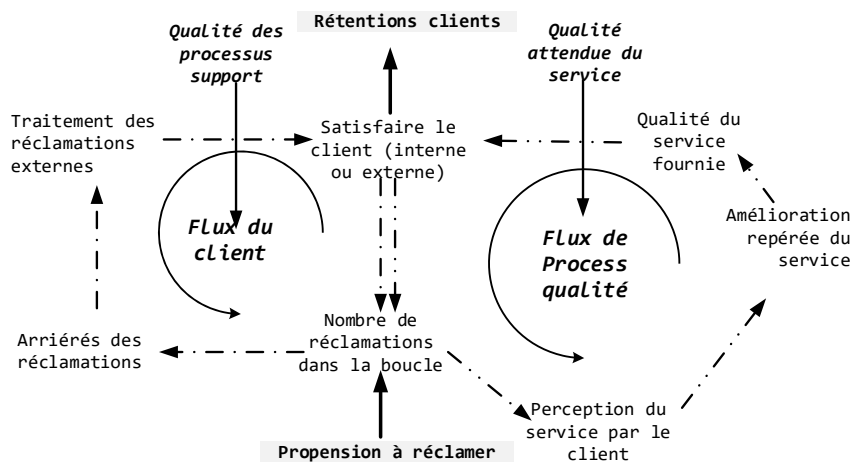


Figure 1 : Diagramme des interférences

1.1.3 Les bonnes pratiques sont-elles un piège ?

1.1.3.1 La pratique des bonnes pratiques

L'ingénieur en management de la production peut se référer aux « bonnes pratiques FLOMP » ou aux concepts d'amélioration de la production pour gagner en efficacité. Les bonnes pratiques sont le plus souvent empiriques, issues du bon sens et de l'observation cause / correction / effet. Pourtant sans les remettre en question, il se peut qu'elles ne soient pas toujours pertinentes, et en tout cas, elles ne peuvent en aucun cas s'ériger en lois et principes, alors que, il faut le reconnaître, elles sont parfois transformées en dogme !

Code	Bonnes pratiques	Type	Page
F	Flux de production	Amélioration process	25, 119
L	Fondement du Lean	Lean	120
O	Objectif d'optimisation	Amélioration process	116
M	Il existe des « normes » ou des manuels de bonnes pratiques par métier, en particulier lorsque le risque sanitaire est important		12
P	Points Lean	Lean	118

Tableau 1 : Les bonnes pratiques FLOMP

Les « bonnes pratiques » sont légion dans les entreprises, ou dans le Lean, au point d'en oublier l'intérêt fondamental, ou même de les appliquer, en créant des dommages économiques. On doit se convaincre que tout moyen mis en œuvre doit être associé à un objectif lisible dans un bilan financier. Il en va de la crédibilité des projets.

1.1.3.2 Objectif ou moyen ?

Dans les entreprises qui installent le Lean comme méthode de conduite des améliorations, le premier chantier est souvent un 5S. Là où le responsable Lean voit un *objectif*, la méthode ACDC voit un moyen... Il s'avère, après analyse, que le but était de donner confiance à des nouveaux clients potentiels venant des USA et très exigeants sur « la propreté » des zones de travail... L'objectif du 5S était en fait d'étendre le périmètre commercial. Pour prendre du recul devant

des méthodes reconnues et non explicites et pour reprendre le contrôle du libre arbitre, un chapitre propose une approche « contrôleur de gestion » autour d'un arbre des coûts nommé ROCE pour viser l'amélioration du process.

- **Les bonnes pratiques de production et les autres...**

Chaque corps de métier ou service possède par expérience ou mimétisme des règles de fonctionnement qui sont censées améliorer la santé de l'entreprise, ou du moins un secteur de l'entreprise. En voici quelques-unes :

Jouer sur les paramètres	Jouer sur la configuration
Réduire les temps de mise en route	Prévenir des défauts
Réduire les temps d'arrêt	Reconfigurer en cellules de travail
Réduire les temps de transfert	Repositionner les stocks « supermarket »
Réduire les encours	Modifier le circuit d'alimentation des « supermarket »
Réduire les stocks	Modifier les stocks de services intermédiaires
Réduire la consommation énergétique	Modifier la planification
Réduire les durées inutiles	Changer les dispositifs de transport
Réduire le consommable	
Réduire les risques d'accidents	

Tableau 2 : Liste de missions d'amélioration

- **Faut-il résister aux bonnes pratiques ?**

Si on prend un exemple, « Réduire les stocks », on se posera les questions : pour faire quoi, qui s'y intéresse, quels sont les risques à appliquer cette BP, qui est impliqué ? On se doit une reformulation systématique :

Questionnement	Éléments de réponse	quels sont les risques ?
Qui est impliqué de façon directe?	Le service achat La gestion des stocks Les fournisseurs	Les fournisseurs voient une chute des commandes durant un temps donné ; risque relationnel. Le cash n'est dégagé qu'une fois, il faudra emprunter pour reconstituer les stocks.
Pour faire quoi ?	Dégager du cash et réduire le coût de possession des stocks Gagner de la place Réduire l'obsolescence	
Qui est impliqué de façon transversale?	La production	Rupture si la demande augmente brutalement. Ou augmentation des coûts de production pour rattraper les volumes manquants. Perte de confiance
Quel sera l'impact chez eux ?	Aucun, si le stock est calculé sur le poste goulet	
Quel est l'impact sur le client	Manque de produits	
Au bilan, la règle va-t-elle augmenter les risques ?	Voir Analyse	Pertes de clients en cas de non satisfaction des commandes. Un emprunt est-il préférable ?

Tableau 3 : Analyser les bonnes pratiques

1.1.3.3 Analyse

On constate souvent que les services des entreprises appliquent leurs « bonnes pratiques » qui sont des optimums locaux de fonctionnement.

- **Exemple : les bonnes pratiques des stocks**

On sait depuis l'invention des mathématiques, que la somme des optimums locaux ne donne jamais un optimum global. On voit souvent qu'une « bonne pratique » pour améliorer la santé de l'entreprise consiste à « réduire les stocks ». On se pose la question : pour faire quoi ? Sur cet exemple, hors calcul de stock économique ou/et de sécurité, l'application de la règle n'est pas très favorable. Il n'y a donc un intérêt que si l'équilibre des risques est étudié. En appliquant cette règle le groupe XXX a réduit son stock pour dégager des liquidités afin de financer une nouvelle activité. Très conscient du risque-client, XXX a étudié la possibilité de compenser une hausse de la demande par l'appel d'une équipe de nuit.

- **Les coûts**

On peut imaginer que cette baisse du stock permet de réduire le capital immobilisé, certes, mais en général le capital d'une entreprise ne « dort » pas sur un compte. Il est placé ou il n'existe pas. Ainsi, lorsqu'elle a besoin d'argent, l'entreprise demande un prêt ou puise dans ses comptes à terme. Le coût du stock, sans le détailler, peut s'approcher par l'équation :

$$Coût_{stock} = [Q_{stockée} \cdot Valeur_{unitaire}] [1 + taux_{dePossession}] \quad (Equ 1)$$

Ou encore :

$$Coût_{stock} = Valeur_{ImmobiliséeDu_{stock}} + Coût_{dePossession} \quad (Equ 2)$$

Si on réduit la valeur immobilisée du stock, cela va permettre de jouer indirectement sur les intérêts : soit sur les intérêts d'emprunt car l'entreprise emprunte moins, soit parce que la valeur immobilisée pourrait être placée et rapporter des intérêts.

- **Le risque**

La contrepartie est l'accroissement du risque, puisque une augmentation forte et immédiate (brutale) de la demande de produits n'est plus couverte par la présence de stock. L'équation du stock devient :

$$Coût_{stock} = Valeur_{ImmobiliséeDu_{stock}} + Coût_{dePossession} + Coût_{deRupture} \quad (Equ 3)$$

L'objectif de réduction du stock entre deux états temporels est contrôlé par l'équation

$$\begin{aligned} & [Valeur_{ImmobiliséeDu_{stock}} + Coût_{deRupture}]_{T_i} \\ & < [Valeur_{ImmobiliséeDu_{stock}} + Coût_{deRupture}]_{T_{i+1}} \end{aligned} \quad (Equ 4)$$

1.1.4 Conclusion

On voit donc que la (toute ?) bonne pratique est gérée par une rentabilité en un point donné de l'équilibre des coûts. Elle s'applique, le plus souvent, lorsque l'intérêt ressemble à quelque chose comme « augmenter la production à ressources constantes ». Dans le chapitre consacré à l'amélioration de la production via la cartographie des flux, des règles ou bonnes pratiques seront évoquées. Un impact possible porté sur l'arbre de la création de la valeur sera présenté par ailleurs. On étend l'idée d'intégration d'un esprit LEAN en posant comme postulat que :

Toute règle ou bonne pratique doit être lisible du point de vue de la santé humaine et commerciale de l'entreprise.

1.2 Gouvernance de l'entreprise

Planifier, c'est déterminer et ordonnancer les tâches du projet, estimer la charge de chacune de ces tâches. Le but de cette partie est de proposer une méthode pour mener à bien cette planification et d'impliquer les salariés d'une entreprise dans son bon fonctionnement.

1.2.1 Avantage concurrentiel et axe stratégique

1.2.1.1 La compréhension d'un chantier d'amélioration

On parle souvent de chantier d'amélioration en entreprise, il s'agit en général, de conduire un projet de faible envergure, réduit à un territoire perceptible par les acteurs de la production, pour améliorer un point d'insatisfaction dans le système de production (flux trop lent, accident du travail, qualité médiocre, etc.). Le tableau (p.14) propose une approche de l'envergure du chantier en vertu de son impact sur l'entreprise. On y ajoute sous la forme d'un risque, une description de la perception des acteurs opérationnels.

Envergure	Principales caractéristiques du chantier	Risque managérial
Incrémental	Procède par modifications modestes et perceptibles par les acteurs.	Durée pour atteindre l'objectif final ; perte de référence.
Intrusif	Les changements impliquent l'essentiel de l'organisation et créent une mutation fonctionnelle de tout ou partie de l'entreprise.	Sentiment de déstabilisation ; rejet et résistance au changement.
Vertical	Le but du (des) chantier(s) est de rétablir la confiance et la stabilité de l'organisation.	Sentiment de revenir à un fonctionnement ancien, de ne pas comprendre la hiérarchie.
Continue	Le chantier est une suite continue de modifications pour atteindre une amélioration de la performance.	Sentiment de n'avoir jamais fini. Lassitude et perte d'efficacité
Contraint	Des demandes du système imposent à l'entreprise de réagir pour survivre.	Crainte pour l'avenir. Sur motivation ou démotivation cyclique.
Affirmé	Les chantiers émanent de la direction, ils résultent d'une politique d'entreprise	Incompréhension des acteurs, qui ne distinguent pas les intentions de la gouvernance.

Tableau 4 : Typologie des chantiers d'amélioration

1.2.1.2 Perception d'un chantier d'amélioration

On constate que la perception est très décalée suivant le niveau d'implication et de responsabilité des personnes interrogées. On s'aperçoit que peu de personnes font la relation entre une action amélioration continue (un chantier 5S d'un poste ou d'une UAP, par exemple) et l'implication des niveaux supérieurs. Pour reprendre l'exemple cité, si l'on y réfléchit bien, pour quelles raisons économiques l'entreprise ferait-elle un chantier 5S ? S'il n'y a pas de retour sur investissement, l'action est inutile. Ainsi, « cette compréhension s'étend à toute chose » - *Hagakure Kikigaki - The Way of the Samurai dont la traduction française fut publiée en 1984 par Guy Trédaniel*. En poursuivant la prospection : on a demandé à des employés de trois (3)

entreprises de production de répondre à la question suivante : « **donnez les raisons de faire un chantier 5S** ». Voici quelques réponses obtenues suivant le niveau d'implication (impératif : réponse en 8 mots par champ)

Entre-prises	Personnel d'entretien	Agent à un poste de production	Responsable service production	Direction générale
SK*	C'est plus facile pour moi	Gain en efficacité au sein du poste.	Progrès dans une optique de standardisation	Image de rigueur.
TD*	On se blesse moins	Image de propreté.	Répondre aux demande-clients USA	Permettre la signature d'un contrat avec un client USA.
FAU*	Ne connaît pas le 5S	Baisse de la pénibilité.	Capitalisation des bonnes méthodes.	Respect vis-à-vis du client.

Tableau 5 : Les raisons d'un chantier 5S

1.2.1.3 Premier bilan

Par la suite on parlera de programme, de projet, de mission selon l'envergure du « chantier » à mener. Des méthodes sont associées à la conduite du chantier ; les plus connues étant le 6Sigma® et le PDCA, qui ont leurs limites propres dans les procédures qui nativement les définissent, les contraignent et les figent parfois dans un dogme ou une culture d'entreprise. Il paraissait nécessaire de créer un dispositif de management dans lequel chacun puisse, à son niveau, se retrouver et, par voie de conséquence, faire progresser l'entreprise en efficacité, en productivité et en bien-être pour son personnel. La méthode suivante propose, sans échapper à ses propres limites, une gestion de « chantier » avancée et sans vraie limite procédurale.

1.2.2 Exprimer un enjeu

1.2.2.1 Définition d'un avantage concurrentiel

Un avantage concurrentiel est un axe de développement que l'entreprise décide de mettre en place pour résister à une menace économique, pour faire face à la concurrence—ou pour consolider sa position sur le terrain commercial (Tableau 8, p.18). C'est un atout stratégique pour l'entreprise devant évoluer dans un système marchand mondialisé.

Le renouvellement de l'avantage concurrentiel est un gage de compétitivité qui, à l'image du Lean-manufacturing, permet à l'entreprise de gérer sainement et durablement son avenir. On trouve dans la littérature cette autre définition : « politique décisive et durable qui, par son adaptation au marché, améliore la position concurrentielle de l'entreprise et la conduit à une rentabilité supérieure ».

1.2.2.2 Risques

Cerner un enjeu c'est répondre à la question « *que se passerait-il si cet avantage concurrentiel n'était pas atteint ?* ».

En définitive, la réponse est toujours en termes de risques. Quels sont les risques pour l'entreprise si l'avantage concurrentiel n'est pas défini ?

	Entreprise avec des projets d'amélioration continue	Entreprise sans projet d'évolution
Clients	Les missions d'amélioration ne sont pas perçues comme utiles.	La survie de l'entreprise dépend de la fidélisation des clients.
Marge	La mise en place de projets consomme les marges des ventes sans retour.	Le prix du produit ne peut baisser qu'en jouant sur la marge.
Actionnaires	Pas de visibilité à moyen terme ; il y a toujours un projet en cours et non pas « un projet cohérent » ; les projets ne sont jamais clos. Le retour sur investissement est plus long qu'un mandat du PDG.	La confiance dans la dynamique de l'entreprise n'existe pas. La concurrence écrasera l'entreprise tôt ou tard.
Employés	Un sentiment que le travail n'est jamais bien fait « comme-il-le-faut-alors-que-je-travaille-sans-arrêt ».	Les dysfonctionnements, ou insatisfactions, repérés par le personnel ne sont pas traités. Le personnel se voit comme « ressource ».
Directeurs de services	Les projets issus des différents services peuvent être en opposition (de bonne foi) et contre-productifs sur le résultat d'exploitation.	Rester dans un rôle de routine de fonctionnement invite à la recherche d'une autre entreprise d'accueil.

Tableau 6 : Risques liés à l'absence d'évolution de l'entreprise

1.2.2.3 Avantages concurrentiels conventionnels

La notion d'avantage concurrentiel est liée à une définition stratégique de l'entreprise qui se projette dans l'avenir. La stratégie évolue fortement avec, par exemple, le changement de PDG dans les grands groupes. Il est clair qu'un avantage concurrentiel recherché est couplé avec un (voire plusieurs) objectif(s) d'optimisation. Pour conduire au résultat recherché, un modèle économique simple (et non simpliste) sera établi.

Ce modèle formé par un système d'équations ou d'indicateurs, mesure ou contribue à définir les points sur lesquels l'entreprise doit porter ses efforts d'amélioration pour mener à bien son avantage concurrentiel. Les avantages concurrentiels ont été repérés comme tels, selon un panel d'ingénieurs en management de la production, chez des équipementiers de l'automobile de rang 1. On perçoit que la liste (Tableau 8) peut s'étendre sans apporter des éclaircissements quant à la notion d'avantages concurrentiels. C'est la raison pour laquelle des regroupements seront faits pour se placer du point de vue de la direction et ainsi atteindre une approche systémique.

1.2.2.4 Premier regroupement des avantages concurrentiels

Il est toujours possible de changer son point de vue afin d'avoir une approche systémique ou pour mieux définir les indicateurs de succès et de suivi (indices). La classification est liée à un point de vue, ainsi l'avantage A1-Bis pourrait se classer dans l'un des trois groupes suivants : Pression sur les prix, Relation client, Productivité.

Il est clair que l'immobilisation du capital ne concerne pas les rebuts qui sont une perte sèche pour l'entreprise.