



EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE : UNE DÉMARCHE À LA PORTÉE DE TOUS

Le guide pratique



Edito

La période actuelle est source de dérèglements : les processus sont bousculés, les organisations chahutées, les systèmes de pilotage et de management mis à l'épreuve, certains marchés sont en pleine mutation, l'impact climatique et sanitaire de nos actions au quotidien est systématiquement challengé.

Mais il y a et il y aura encore des besoins, des clients, des partenaires, des collaborateurs, des équipements. Il convient maintenant de redessiner les contours et les règles de fonctionnement de cet ensemble.

Et quitte à être en mode adaptatif, pourquoi ne pas tester les mécanismes de l'excellence opérationnelle qui pourraient non seulement éviter de reproduire les erreurs du passé, mais permettre aussi de retrouver un peu de sérénité et de temps pour soi ?



“

L'excellence opérationnelle, avec ses principes simples et pleins de bon sens est une bonne piste à emprunter. Nous avons souvent tendance à penser que cela est réservé aux organisations importantes, mais c'est faux, un mode agile et souple, à la portée de tous, existe : voici pourquoi et comment.

Lionel Pasco - CEO de Perfony



SOMMAIRE

L'excellence opérationnelle, qu'est-ce que c'est ?	04
Un système humain avant tout !	05
Les principes clés de l'excellence opérationnelle	06
Les signaux qui alertent sur la nécessité d'une démarche d'excellence opérationnelle dans votre organisation	07
Quelques clés pour réussir le lancement d'une démarche d'excellence opérationnelle	08
Les erreurs à ne pas commettre quand on veut mettre en place une démarche d'excellence opérationnelle	09
Le lean management : boîte à outil de l'excellence opérationnelle	10
Conclusion	12
Contact	14

L'excellence opérationnelle : qu'est-ce que c'est ?



L'excellence opérationnelle est un état d'esprit qui repose sur une **organisation** et des **méthodes** et qui, comme son nom l'indique, vise à être le meilleur possible dans une activité donnée afin d'en améliorer les performances.

Pour y arriver, il y a plusieurs outils à disposition mais il faut surtout adopter une organisation et une culture d'entreprise qui permettent à chacun de participer à l'identification de ce qu'on peut améliorer sans freins administratifs ni poids hiérarchique.

Levier puissant de compétitivité, **l'excellence opérationnelle** peut avoir un ou plusieurs buts comme par exemple :

- Gagner des parts de marché
- Optimiser la productivité
- Améliorer la qualité des produits
- Réduire les coûts
- Renforcer la sécurité

Mais ce qui est important à comprendre c'est que l'atteinte de ces objectifs est la **résultante** d'une démarche de fond qui repose sur un mix intelligent entre différentes méthodes en apparence simples et la complexité souvent cachée de l'être humain.

Un système humain avant tout !



La performance opérationnelle repose donc avant tout sur des principes simples et humains. En aucun cas la recherche de l'excellence ne doit être centrée exclusivement sur les méthodes, les processus ou encore sur l'organisation en elle-même. Le meilleur système sera inopérant s'il n'est pas animé et incarné par les collaborateurs et les managers du terrain.

D'aucun font le parallèle avec le corps humain pour expliquer les principes et interactions d'une démarche d'excellence opérationnelle : les yeux pour la vision, le cœur pour l'organe de décision et les différentes équipes comme autant de membres qui doivent avoir des actions coordonnées. L'analogie est intéressante en ce sens où elle montre l'importance de la coordination pour mener une démarche d'amélioration continue. D'abord parce que tout seul on ne peut pas tout faire, ensuite parce que face à une recherche de causes racines ou l'identification de solutions, on y arrive souvent mieux à plusieurs ; faisant ainsi la démonstration que l'intelligence collective est supérieure à la somme des intelligences individuelles.

Une démarche d'amélioration continue, ne fonctionnera que si les membres qui la gouvernent et en sont acteurs sont motivés et engagés. Individuellement et collectivement. Sans cela, point de démarche durable. Il convient donc d'en adapter le rythme à ses membres, tout en tendant vers l'atteinte et le respect des principes d'excellence opérationnelle.

Les principes clés de l'excellence opérationnelle



L'objectif de l'excellence opérationnelle est d'arriver à mettre en place les mécanismes d'amélioration continue à tous les niveaux de l'organisation afin de faire bien du premier coup et d'éviter que des erreurs se reproduisent.

Pour y arriver quelques principes importants :

- 1** Comme vu dans le chapitre précédent, il est important d'impliquer et de considérer le **facteur humain**. Tant dans sa composante individuelle que managériale. Après tout le manager est lui aussi un être humain avec ses forces et ses faiblesses. Donc on tient compte du fait que l'être humain est faillible mais aussi capable de se surpasser quand il est motivé.
- 2** On part des **besoins du client** avant tout ! Non seulement c'est peu productif de mettre en place une démarche d'amélioration continue sur quelque chose qui ne concerne pas le client, mais en plus cela risque de nous détourner d'améliorations qu'on aurait pu et dû faire pour lui en priorité. Donc le client d'abord.
- 3** On **chasse le gaspillage**. Avec l'aide des outils du Lean (voir plus bas) on va chercher à éviter la surconsommation : matière, énergie, temps... Chasse au gaspi.
- 4** On tend vers une cible, **vers la perfection** tout en sachant que c'est difficilement atteignable. Et c'est normal. Encore une fois la perfection n'est pas de ce monde. Ce qui est important c'est de tendre vers elle. Ne pas pouvoir atteindre la perfection n'est pas une raison pour ne pas essayer de le faire.
- 5** On **rationnalise** et on découpe les étapes d'un processus en petit morceaux. On évite les jugements de valeur et on quantifie les analyses, on se base sur des chiffres vrais, pas des a priori ou « on pense que ». Donc on laisse de côté ses croyances et les fausses analyses alimentées par des biais cognitifs.
- 6** On **traite à la source** : plus un défaut ou un problème est identifié tôt ou en amont, moins coûteux sera la correction à apporter. Il faut donc mesurer à différentes étapes du processus ou de l'activité afin de ne pas découvrir l'ampleur d'une dérive à la fin.
- 7** On **systémise** : la mise en place de routines (réunion, échanges, etc.) dynamiques permet de resserrer le collectif autour des résultats obtenus ou des progrès à réaliser. Des réunions utiles pour prendre les meilleures décisions possibles. Mais attention ! une décision sans déclinaison opérationnelle reste une incantation. La clé réside dans la capacité à non seulement prendre les meilleures décisions, mais aussi de pouvoir suivre et mesurer le résultat des actions qui en découlent. Donc avec un système de plan d'actions moderne et dynamique qui évite de perdre du temps dans le suivi.
- 8** On **communique** : avec un effet d'autant plus motivant que la communication sera adaptée (KPIs, affichage, témoignage) et diffusée. Cela paraît idiot de le dire mais sans communication on ne peut pas partager l'efficacité de la démarche.

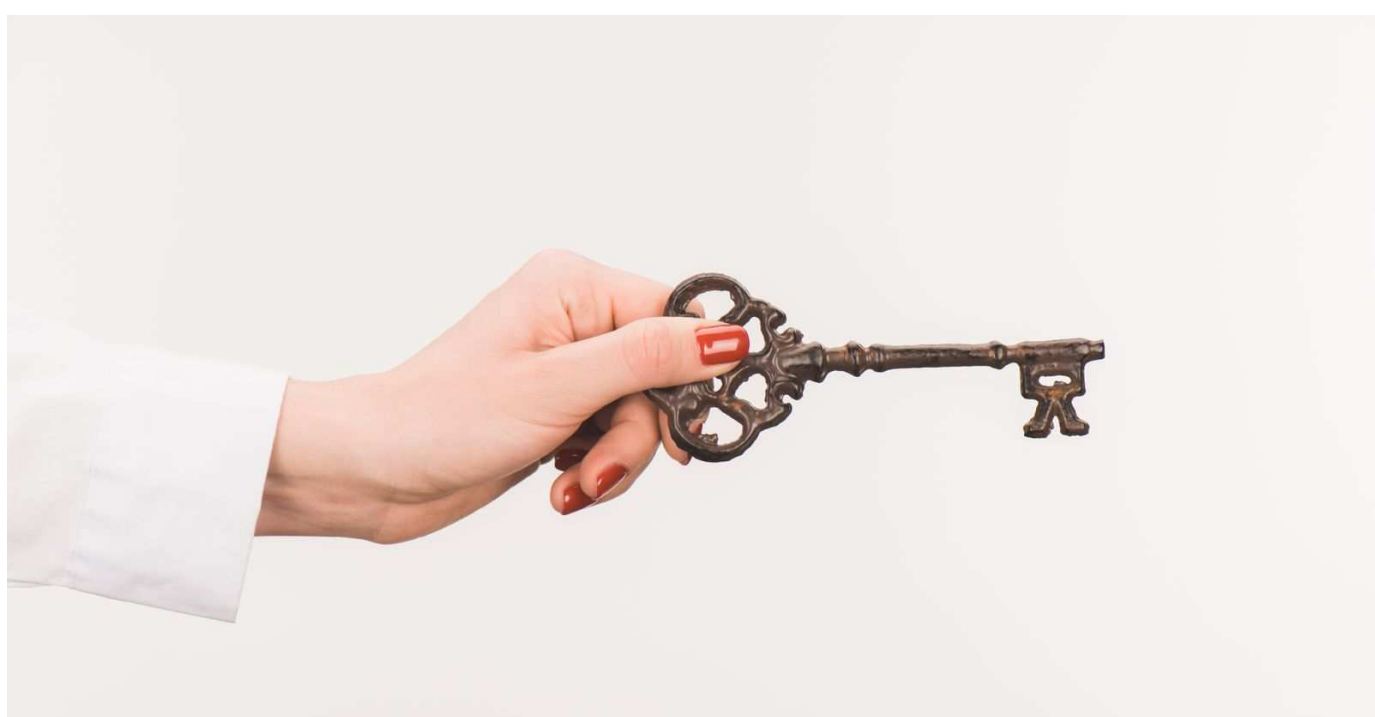
LES SIGNAUX QUI ALERTENT SUR LA NÉCESSITÉ D'UNE DÉMARCHE D'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE DANS VOTRE ORGANISATION

L'excellence opérationnelle est un processus permanent d'identification et de mise en place d'améliorations. Si vous ressentez un pour plusieurs des symptômes suivants, il est peut-être temps de penser à initier une démarche d'excellence opérationnelle qui permettra d'inverser durablement la tendance :

- ☐ Vous avez le sentiment de répéter systématiquement les mêmes choses pendant les réunions.
- ☐ Il y a une dégradation lente et insidieuse mais pourtant réelle de vos marges, de vos KPIs, de vos coûts sans que vous n'arriviez à identifier clairement la cause des écarts.
- ☐ Certains de vos collaborateurs font remonter des bonnes idées mais vous ne savez pas comment les mettre en œuvre.
- ☐ Toute idée de changement ou de progrès est bloquée par un petit nombre d'individus, préférant rester dans leur zone de confort et ne pas se remettre en cause.
- ☐ Vos concurrents innovent plus vite que vous, votre image stagne ou se dégrade.
- ☐ Vous n'arrivez pas à mesurer les gains des actions que vous décidez.

La bonne nouvelle est qu'avec un peu de méthode et de volonté, tout cela est réversible, voici comment...

Quelques clés pour réussir le lancement d'une démarche d'excellence opérationnelle



Mettre en place une démarche d'excellence opérationnelle peut sembler fastidieux.

Pourtant, que ce soit pour un tour du monde ou pour aller faire ses courses, les deux commencent par les mêmes pas !

Voici quelques conseils pratiques :

Commencer sur un périmètre raisonnable. Petit mais pas trop non plus pour que les gains soient à la hauteur des espérances. Ce premier périmètre permettant de roder la démarche et de l'adapter à votre style et culture d'entreprise.

Être ouvert d'esprit et tolérant ! La beauté de l'excellence opérationnelle réside dans la capacité à se remettre en cause. Partez du principe que vous ne savez pas, mettez de côté vos préjugés et avis et faites l'effort d'analyser une situation comme si vous étiez nouveau et que tout peut être sujet à étonnement.

Prendre son temps mais changer ! Le plus dur n'est pas forcément de faire une analyse d'un processus pour en déceler les zones et axes d'améliorations, encore faut-il que cette analyse soit partagée par tous les acteurs clés du processus. Une fois ces étapes passées, si vous avez réussi à créer un climat de confiance et d'ouverture des champs des possibles, l'identification des solutions à mettre en œuvre sera d'autant plus aisée que l'analyse aura été quantifiée, factuelle et sans jugement de valeur (nul devant se sentir attaqué par un état de fait). 80% des solutions viennent du terrain ! On l'oublie trop souvent. Une fois cela fait, c'est l'heure du grand bain : on change la façon de faire, pour de vrai ! On y va ! On est courageux !

Accompagner, être sur le terrain : Pour encourager, supporter un changement, mesurer des dérives, analyser ensemble. Le terrain, le terrain, le terrain et encore le terrain ! C'est là que se passent les choses. Donc on ne s'enferme pas tout seul dans son bureau quand on met en place une démarche d'amélioration continue.

Partager et communiquer : Si les efforts sont collectifs, alors les résultats doivent l'être aussi. Impliquer l'équipe dans la reconnaissance du travail effectué. Vous y trouverez alors de fervents supporters qui seront à même de reproduire et faire perdurer la démarche.

Rester agile : Résistez à la tentation de vouloir mettre en place des usines à gaz, véritables systèmes dans le système sous couvert de vouloir capitaliser et partager les bonnes pratiques obtenues à un endroit. C'est louable mais souvent contre-productif. Il faut viser à ce que les informations s'auto-diffusent plutôt que de vouloir systématiquement créer des référentiels qui seront perçus comme des ukases ne prenant pas compte de la réalité du terrain. Un comble pour une démarche qui vient des opérations !

LES ERREURS À NE PAS COMMETTRE QUAND ON VEUT METTRE EN PLACE UNE DÉMARCHE D'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

Ne pas accepter le droit à l'erreur. Voilà la principale faiblesse qui risque de mettre à mal toute tentative de mise en place d'une démarche d'amélioration. Il ne faut pas vouloir que tout soit parfait sous prétexte que la démarche s'appelle « excellence ». La perfection n'est pas de ce monde, pis, la notion de surperformance permanente est un leurre pour l'être humain. Quand un pic de performance est atteint, c'est parce qu'il y a une conjonction de multiples facteurs au même moment. Mais cela ne dure pas. Avant d'être numéro un mondial et le joueur qu'on connaît, Roger FEDERER était colérique, cassait des raquettes quand il loupait des coups. Quel contraste avec le joueur calme qu'il est devenu. Pourquoi ? Parce qu'il a lâché prise, en acceptant qu'il ne jouait pas bien au tennis mais qu'il faisait tout le temps de son mieux.

Ne pas y croire véritablement et ne pas accepter les changements fondamentaux que la démarche peut amener. Dit autrement, on trouve parfois des démarches d'excellence opérationnelle aux contours trop restreints et dont les effets ne vont impacter qu'une petite partie d'un problème. Faisant porter la charge du changement généralement toujours aux mêmes qui sont rarement à l'instigation de la démarche. Un programme d'excellence opérationnelle venant de tout en haut de l'organisation visant les échelons inférieurs sans incarnation sur le terrain s'appelle en réalité un plan d'économies. Une véritable démarche d'excellence opérationnelle est a-hiérarchique et circulaire.

Porter seul la démarche : « seul on va plus vite, à plusieurs on va plus loin ». Même si cette maxime est discutable, lancer une démarche d'amélioration seul, si ça marchait ça se saurait. C'est par définition une démarche collective puisqu'il va falloir identifier et mettre en place des petits ou grands changements sur tout ou partie d'un processus, d'une façon de faire. Si vous n'arrivez pas à entraîner avec vous un petit groupe de fidèles et de sponsors, la mission s'annonce frustrante et compliquée. Pensez à la théorie des alliés de Jean-Christian FAUVET, une lecture toujours d'actualité même 50 ans après.

Ne pas mesurer ni communiquer : D'abord pour montrer que la démarche apporte des progrès, ensuite tactiquement pour convaincre ceux qui n'y croyaient pas, et enfin pour montrer à votre hiérarchie l'ampleur de la réserve de puissance que vous pouvez aller chercher en étendant la démarche.

Vouloir en faire trop et perdre de vue l'objectif final. Encore une fois, l'idée est d'adapter la vitesse et la puissance de la démarche à ce que l'organisation est humainement et socialement capable d'absorber. A vouloir en faire trop comme sur-communiquer ou démarrer sur un périmètre trop large alors que les résultats ne sont pas encore probants, ou encore ne parler que de ça en oubliant les problématiques opérationnelles encore hors du champ de la démarche, vous risquez de vous isoler, de vous décrédibiliser. L'autre risque étant que pour ne pas perdre la face, vous n'admettiez pas votre erreur et vous enfermiez dans une démarche pour une démarche et non pour ce qu'elle est censée apporter.

Le lean management : boîte à outils de l'excellence opérationnelle



Le « Lean » est indissociable de toute démarche d'excellence opérationnelle, issu du monde industriel (lean manufacturing), il s'est depuis étendu à tous les environnements (lean management).

Le « lean management » est une méthode de pilotage d'organisation et de production. Il trouve son origine dans le Toyota Production System, ou TPS, aussi appelé « Toyotisme », mis au point dans les usines Toyota dans les années 1950. Destiné initialement à l'industrie automobile, il est rebaptisé dans les années 1990 aux USA et adapté de façon à pouvoir s'appliquer à différents secteurs.

« Lean » signifie « maigre ». Le lean management est une méthode de gestion dont la base est la réduction des coûts et des délais en chassant les « mudas » (gaspillages – absence de valeur ajoutée) ce qui est un des moyens d'atteindre un bon niveau d'excellence opérationnelle en ce sens qu'elle améliore la productivité tout en impliquant fortement l'ensemble des acteurs d'un processus donné.

Pour se faire, cette méthode s'appuie sur un certain nombre d'outils dont voici un résumé non exhaustif :

LES 5S

Les 5 S correspondent aux termes japonais « Seiri » (trier), « Seiton » (ranger), « Seiso » (nettoyer), « Seiketsu » (standardiser) et « Shitsuke » (respecter). Cette méthode est la première à mettre en œuvre au sein des équipes. Il s'agit de gagner en efficacité en changeant les habitudes. En appliquant ces 5 principes automatiquement, la résolution des petits problèmes qui nuisent à l'efficacité est accélérée. Application facile : le rangement des bureaux.

LES 5 WHY

Sans analogie avec les 5S, il s'agit d'une méthode de questionnement face à une recherche de causes racines d'un problème. Généralement, c'est la réponse au 5ème « oui mais pourquoi on fait comme ça ? » qu'on commence à faire émerger la cause racine. A tester c'est édifiant !

SIX SIGMA

Démarche mathématiques (statistiques et big data) qui tend à éliminer les variations et défauts dans les processus. Elle s'applique naturellement aux processus industriels de grandes séries, mais également à tous les processus administratifs, logistiques ou commerciaux.

KAIZEN

Le Kaizen, ou stratégie des petits pas, consiste à résoudre les problèmes identifiés par des solutions simples, validées sur le terrain et mises en œuvre rapidement. Le mot Kaizen signifie littéralement "amélioration continue". Cette approche est basée sur une démarche holistique qui inclut l'implication de tout le personnel dans l'élaboration et la mise en pratique des améliorations dans divers secteurs d'activité. On peut l'appliquer partout.

KANBAN

Destiné à l'optimisation des stocks (mais utilisable dans de nombreux domaines), le kanban (« cartes » en japonais) permet de matérialiser les conteneurs et les flux sous la forme de cartes ou d'étiquettes. En améliorant la lisibilité des flux et de la production, on parvient à ne constituer que les stocks réellement utiles et à supprimer ceux qui sont source de perte. Le procédé Kanban est basé sur le principe des priorités. Les tâches sont réparties par ordre de priorité, indépendamment du temps nécessaire à son exécution. Ce type de démarche est optimal pour des petites équipes professionnelles qui ne sont pas contraintes à des délais fixes.

MANAGEMENT VISUEL

Les résultats obtenus (KPIs) sont visualisables par tous en temps réel. En affichant et diffusant des graphes et des chiffres mettant en exergue le chemin parcouru et l'écart par rapport à un objectif, on permet de resserrer un collectif vers un objectif commun. Cela permet aussi de gérer de façon dynamique des stocks.

VALUE STREAM MAPPING

Il s'agit de l'analyse des processus, des flux physiques et de leur pilotage permettant d'identifier les freins à la productivité pour les éliminer. Cette méthode revient à dessiner les différentes étapes d'un flux ou d'un processus et d'y rajouter des chiffres d'analyses (cadence, variance), d'en mesurer le leadtime et la consommation de ressources. Ceci afin d'identifier à plusieurs les sources de gains (temps, valeur ajoutée, etc.)

SMED

Single Minute Exchange of Die (SMED). Cette méthode vise à diminuer les temps de changement de production et la taille des lots fabriqués. L'objectif est double : produire le plus rapidement en fonction des besoins des clients et réduire les stocks qui représentent un coût. La méthode consiste à optimiser au maximum le temps d'un changement d'outillage sur une machine pour en limiter le temps improductif. Une des meilleures illustrations est le changement de roues d'une F1 pendant un grand prix.

SCRUM

« Scrum » est un concept qui s'appuie sur la répartition des tâches par périodes de travail définies. Ces étapes nommées « sprints » durent entre une semaine et un mois. Ce processus de travail convient bien aux professionnels de l'ingénierie qui commercialisent des logiciels. Les « sprints » intenses sur une durée limitée ont pour objectif d'augmenter les performances des salariés, afin qu'ils focalisent leur attention sur la problématique à traiter. Une étroite collaboration avec chaque acteur est nécessaire pour que cette approche fonctionne.

Conclusion



Par définition, l'excellence opérationnelle est porteuse de **sens**. Et sa démarche de mise en place doit l'être également. Sens parce qu'on y parle d'**implication des collaborateurs** dans l'amélioration du travail au quotidien ; Sens parce que l'on parle du **client et de ses besoins** ; Sens enfin parce qu'au final on y parle **d'écologie** par la recherche et l'éradication des foyers de gaspillages et de pertes.

Point besoin de système compliqué, il faut analyser sereinement, à plusieurs, factuellement, avoir le **courage** de se poser les bonnes questions et surtout de changer les façons de faire.

Ce n'est pas une question de domaine d'activité ou de compétences, c'est une affaire de bon sens opérationnel. Il s'agit de se poser les bonnes questions, de savoir pour un temps freiner un peu la cadence pour mieux analyser et pouvoir orienter les activités : développer dans le sens des besoins du marché, travailler avec un but et pas seulement avec une boîte emails et une horloge comme unique horizon.

L'accompagnement pendant les premières semaines par un consultant spécialisé peut être profitable. Mais l'objectif doit être de vous donner les rênes de la démarche très rapidement. Vous verrez que le consultant va avoir le temps que vous n'avez pas pour les études, les analyses, jouer le nécessaire catalyseur. Il va faire ce que vous auriez fait mais en deux fois moins de temps et il vous rassurera sur votre potentiel à réussir tant votre cas, quoique toujours particulier, n'est jamais bien différent des autres.

Enfin, les outils sont aujourd'hui nombreux, notamment pour le suivi des plans d'action d'amélioration, la mesure de leurs résultats et la création de meilleures pratiques duplicables à d'autres endroits.

Mais dans tous les cas, quels que soient les résultats obtenus et les outils utilisés, ils seront la réussite de votre équipe.

L'humain avant tout !

PERFONY : L'OUTIL AU SERVICE DE L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

Excellence opérationnelle : pourquoi utiliser Perfony ?



- Formalisez vos comptes rendus de réunions en un clic
- Allégez la charge mentale du suivi des décisions
- Gérez l'avancement de vos plans de progrès facilement
- Mesurez l'impact et le résultat de vos plans d'action
- Identifiez et partagez des plans d'amélioration avec vos équipes
- Gagnez en mobilité avec notre intégration dans MS Teams Mobile et O365
- Simplifiez votre mode de pilotage de projet avec un outil moderne

Contact

Perfony est un éditeur français, né de la rencontre du monde du conseil en management et de l'informatique qui s'est donné l'ambitieux projet de mettre les principes de l'excellence opérationnelle à portée de tous.

Pour cela, il propose un outil simple qui améliore l'efficacité du travail en équipe :

- suivi des plans d'action,
- traçabilité des décisions,
- production des comptes rendus de réunion,
- respect des exigences qualité...

Perfony, c'est la solution qui vous accompagne vers l'excellence opérationnelle.



perfony

**Vous souhaitez en avoir plus,
contactez-nous :**

+33 1 55 43 76 99

contact@perfony.com

www.perfony.com