

# Excellence opérationnelle L'entreprise travaille-t-elle sur son vrai potentiel ?

L'entreprise est prisonnière du système qui la constitue et a une grande difficulté à évaluer objectivement son vrai potentiel de performance. Par ailleurs, dans la mise en œuvre des actions de progrès, elle bute sur des écueils cachés et portés par son système.



Donner de l'élan à votre entreprise, en révéler les talents et les potentialités pour la rendre plus performante et souple, tout en préservant son équilibre, est la vocation d'**artésial Consultants**, spécialiste dans l'amélioration des performances opérationnelles et la conduite du changement en entreprise depuis 1987.

## **Bien des dirigeants ne soupçonnent pas le potentiel de performance de tout ou partie de leur organisation**

Quand on questionne un dirigeant sur telle ou telle partie de son organisation, il imagine un progrès possible à trois ans de 10 % au plus 15 %. Et rares sont les dirigeants qui osent penser à des gains de 25 % ou plus. Pourquoi ?

L'évolution de son entreprise lui enseigne qu'elle a progressé en productivité à raison de 5 % l'an. Et malgré tout ce qu'il a pu faire, il n'imagine pas aller plus vite, plus loin.

Mais ce dirigeant a-t-il seulement les moyens de mesurer le potentiel réel aujourd'hui ?

Et si ce dirigeant, habité par un esprit de *re-création* de son entreprise, se mettait à raisonner à l'envers. Il additionnerait alors la juste valeur du travail sur tous les produits / services de son entreprise qu'il comparerait à tout le travail payé. En connaissance du résultat, il serait alors pris de vertige car il découvrirait que la non valeur du travail représente plus de 30 % et souvent 50 % du travail effectué.

Nous pensons que cette lucidité par la connaissance est le meilleur ferment du progrès.

**La conséquence de cette difficulté à estimer son potentiel de performance est que l'entreprise n'a pas toujours un plan à la hauteur des vrais enjeux.**

Chaque entreprise a un plan de progrès rares sont celles qui n'en n'ont pas. La grande majorité est sur des plans de 5 à 15 %, ce qui est bien, mais est-ce suffisant pour se démarquer ?

Ne faut-il pas aujourd'hui faire un saut pour donner ou redonner la première place à son entreprise ?

Alors, si on se met à raisonner à l'envers, à calculer la non valeur du travail de cette entreprise et qu'elle se monte par exemple à 40 %, le dirigeant est face à une grande responsabilité. Sa responsabilité est d'engager son personnel sur la réduction par deux de cette non valeur.

C'est possible, d'autres l'on fait, d'autres le font actuellement.

## Bien des entreprises n'atteignent pas les résultats attendus des plans qu'elles mettent en œuvre

Bien que se fixant des objectifs éloignés des vrais potentiels, de nombreuses entreprises n'obtiennent pas les résultats attendus dans les échéances fixées.

- Telle entreprise veut baisser ses charges de 15 %, trois ans après on n'a pas encore obtenu 10 % alors que le plan est précis, les acteurs sont mobilisés, l'animation du plan par la hiérarchie n'est pas critiquable.
- Telle autre entreprise a fait faire un audit par un grand cabinet de conseil. Tout le monde est d'accord sur ce qui ne va pas, sur ce qu'il convient de faire pour rétablir la situation. Avec ces évidences, les collaborateurs patinent sur le verglas, la hiérarchie décide sans décider, n'avance pas.
- Enfin, notre dernière entreprise est reconnue pour avoir cherché toutes les méthodes qui font le progrès. Depuis des années, les collaborateurs ont empilé les démarches traditionnelles et de la dernière mode. Ils les ont toutes essayées. Les unes après les autres ! Lorsqu'on n'obtenait pas le résultat, on changeait de méthode car on partait du postulat que c'est la méthode qui fait le résultat.

La cause de cette difficulté à obtenir les résultats se trouve dans les écueils cachés que rencontre l'entreprise.

En effet, la mise en œuvre d'un plan de performance butte le plus souvent non pas sur des difficultés techniques mais bien souvent sur des problèmes humains et/ou organisationnels diffus qui sont par exemple :

- Les différents acteurs de l'entreprise sont pris dans l'opérationnel quotidien. Ils ont par conséquent une grande difficulté à se concentrer dans le temps sur un sujet, à fortiori s'il nécessite une vision globale. Ils ne prennent pas le temps de mesurer les enjeux, fixer les priorités et se dispersent.
- Il n'existe pas de mesure pertinente des dysfonctionnements et de leurs causes au sein de l'entreprise. Ainsi, les équipes peuvent s'épuiser sur des leviers de gain de performance mineurs.
- Les gains de performance sont souvent aux interfaces des fonctions. Or, le pilotage d'actions transversales est bien souvent déficient.
- Le bon sens est régulièrement bafoué par les jeux d'acteurs. Des idées et des actions sont ainsi tuées dans l'œuf.
- Des projets de performance lancés sans partage des enjeux et d'une vision de la situation cible. Il en résulte un manque de mobilisation et de dynamique, voire une résistance, au niveau des opérationnels.
- Des actions de progrès non supportés par un plan global de performance : un risque d'épuisement, de perte d'efficacité, et une mobilisation partielle des collaborateurs de l'entreprise.

## Cinq conditions pour réussir la conquête de l'excellence opérationnelle

### ① Croire en la capacité de changement de l'organisation considérée

Le dirigeant et les acteurs de l'entreprise ont la foi et savent que l'organisation en place, quelque soit son âge et ses caractéristiques, a toujours une capacité d'évolution de ses performances. Ils en ont fait mesuré le potentiel de progrès. Une énergie interne est disponible.

### ② Avoir le courage d'ambitions très fortes

C'est l'implication du dirigeant décidé qui définit une ambition, une finalité, un objectif précis à atteindre. C'est annoncer à son équipe la destination et les moyens pour l'atteindre.

### ③ Accepter l'incertitude

On ne peut pas attendre que tout soit réuni pour se lancer dans le changement, sinon, il est déjà trop tard. Bien sûr, la destination est connue, les moyens sont identifiés mais il faudra prendre des chemins de traverse, faire des étapes supplémentaires ou bien en sauter. La capacité du management à se focaliser pour avancer à marche forcée sera à l'épreuve.

### ④ Avoir conscience de la dimension humaine du changement

Jeux d'acteurs, auto-culpabilisation des individus, crainte du changement et de la marginalisation, autant d'écueils humains à appréhender, anticiper et finalement à dépasser pour que l'entreprise se dépasse. La démarche doit reposer sur la dynamisation pour que les personnes donnent le meilleur d'elles-mêmes et libèrent leur énergie.

### ⑤ Mobiliser l'ensemble du personnel

Cette mobilisation se fait du haut vers le bas. Elle est progressive, sélective, différenciée et au service du résultat recherché. Les opérateurs sont sollicités à leur propre niveau pour des recherches de solutions concrètes et qui seront mises en place car ces hommes de terrain ont besoin de transformer très rapidement les réflexions en actions.

## Success story

### Changement gagnant pour MYRIAD

## MYRIAD (groupe CORUS)



En 2000, MYRIAD - filiale du groupe sidérurgique européen CORUS - a fait appel à Artésial Consultants afin d'obtenir des gains de performance dans un contexte concurrentiel fort. Le plan d'actions mis en place par nos consultants a permis de changer les comportements et d'optimiser l'organisation de l'entreprise. Au bout d'un an, les gains de productivité ont augmenté de 20 %.

« Faire évoluer MYRIAD en moins de six mois, de par son actif industriel lourd et sa résistance culturelle au changement (entreprise fondée à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle), cela représentait un véritable défi » confie Julien Capra, consultant. Pour réussir cette mission de déblocage socio-organisationnel, le consultant Artésial et un ingénieur de l'entreprise se

sont d'abord intégrés dans les différentes équipes de la ligne de fabrication pour mesurer, observer et analyser. Après avoir vaincu la méfiance et gagné la coopération des opérateurs, ils ont pu saisir les dysfonctionnements et construire un plan d'actions ciblées remettant en cause certaines priorités de travail et bien des idées reçues. L'acceptation des changements à opérer s'est également construite dans des séances de cohésion d'équipe conduite par François Souweine. Forts de cette dynamique, Artésial Consultants a ensuite étendu sa démarche aux autres lignes et à leurs services périphériques, dans le même souci d'une collaboration constructive.

#### Plus d'écoute, plus de résultats

Au bout d'un an, les résultats obtenus se révèlent supérieurs à ceux escomptés : gains de productivité augmentés de 20 %, taux d'efficacité global passé de 75 % à 90 %, rendement qualité passé de 91 % à 95 %, rendement vitesse passé de 89 % à 98 %. « Avoir pris le temps de s'intégrer et d'écouter les équipes, nous a permis de mieux faire accepter les remises en question. La clé du succès, c'est d'avoir toujours été présent, de la phase diagnostic jusqu'à

la mise en place du nouveau mode d'organisation » explique Alexis Eyraud. Et de conclure : « aujourd'hui, le management de proximité a retrouvé sa place et son autorité, les ingénieurs qualité et process font des analyses plus pertinentes, et l'ensemble des services travaille à la performance de la ligne de fabrication. Aujourd'hui, tout le monde est partant pour porter le taux d'efficacité globale à 95 %. C'est ça le changement gagnant ! »

#### Le point de vue de Bernard Farneyrol, D.G. de Myriad



« Les consultants d'Artésial ont bien compris la façon de fonctionner de notre entreprise, ils ont su nous écouter et se faire écouter à leur tour. Cette relation de confiance, allié à leur expertise, a permis de modifier en profondeur les comportements et de faire accepter une nouvelle organisation beaucoup plus performante ».



## Qui sommes-nous ?

**artésial consultants** est une société de conseil indépendante, basée à Nantes depuis 1987, forte d'une équipe d'experts, d'intervenants opérationnels seniors, et de partenaires au niveau européen. Depuis vingt ans **artésial consultants** a accompagné près de 400 entreprises de l'industrie et des services en France, UE et outre-mer. La démarche développée par **artésial consultants** est une approche stratégique à partir des flux, pour une organisation orientée client. C'est un levier fort d'accroissement de performance par rupture.

Donner de l'élan à votre entreprise, en révéler les talents et les potentialités pour la rendre plus performante et souple, tout en préservant son équilibre, est la vocation d'**artésial consultants** société spécialisée dans la conduite du changement en entreprise.



Loïc Bouchaud



Michel Carron



Gil Ducasse

**artésial consultants** ■ [www.artesial.com](http://www.artesial.com)  
Bouchaud, Carron, Ducasse, associés  
14, Bd Winston Churchill – 44100 NANTES  
Tél 02.40.47.47.17. – Fax : 02.40.47.76.51.  
[m.carron@artesial.com](mailto:m.carron@artesial.com) ■ 06.62.17.55.35