

# L'excellence à l'épreuve des faits

Selon David Machenaud, directeur d'Opeo Conseil, les PME, ETI et même les grands groupes industriels français recèlent encore des trésors de compétitivité. Pour lui, une démarche d'amélioration de la performance, pour être efficace, doit «remettre l'humain dans l'équation». Pour exemples, il évoque trois cas issus des secteurs de l'aéronautique et de l'automobile.

**L**es promesses de l'usine du futur se heurtent souvent à une réalité insoupçonnée : une entreprise connectée n'est pas forcément une entreprise compétitive. Et ce ne sont pas tant les outils de production qui brident la performance que leur mauvaise adéquation à la culture de l'entreprise. Piloter l'amélioration de la performance, placer l'intelligence collective au service de la résolution de problèmes, faire avancer les plans d'action, etc. : des milliers d'entreprises en France n'y parviennent pas. Pour atteindre l'excellence opérationnelle, l'aspect technique compte, mais l'humain doit faire partie de l'équation.

Contrairement à ce que certaines approches dogmatiques laissent penser, l'excellence opérationnelle ne répond à aucune formule livrée clés en main. Pour chaque entreprise, le chemin vers la compétitivité et l'agilité sera différent. En revanche, les signaux d'une démarche réussie sont clairement identifiables. De manière non exhaustive, citons l'amélioration de la productivité, de la qualité, du taux de service ou du délai de mise sur le marché.

## Un taux de service amélioré de 15% en quatre mois

La problématique s'est ainsi posée à une entreprise du Gard, dont le métier est l'usinage et l'assemblage de pièces mécaniques pour l'aéronautique. Sa compétitivité était bridée par son incapacité à piloter clairement certains points clés managériaux. Un projet d'excellence opérationnelle, d'une durée quatre mois, a été proposé à cette entreprise de près de 140 salariés : du diagnostic au développement. Ici, l'accompagnement des opérateurs était essentiel. Les clés de la compétitivité se situaient, en particulier, dans une meilleure structuration du dialogue et des «feedbacks» ou retours individuels. Le but : remonter une information claire aux managers sur la performance de l'entreprise et les leviers d'amélioration. Au terme de l'accompagnement, l'entreprise est parvenue à améliorer son taux de service client, son temps de traversée<sup>(1)</sup> et la gestion de son flux. Le taux de service est passé de 80% à 95%, améliorant d'autant la satisfaction des clients. Avec un flux tiré et la chute du temps de traversée, l'entreprise a pu raccourcir ses délais et diminuer en-cours et besoin en fonds de roulement. Au cœur de cette démarche, des «briefings» structurants et vivants ont été mis en

## L'AUTEUR

### DAVID MACHENAUD

Directeur associé d'Opeo Conseil, diplômé de Centrale Paris, David Machenaud cumule treize ans d'expérience dans le conseil opérationnel et l'industrie (Airbus, Cauquil, McKinsey). En 2012, avec deux associés, il cofonde Opeo Conseil, cabinet spécialisé dans l'excellence opérationnelle. Leur ambition est de permettre aux entreprises industrielles d'accroître leur compétitivité.



place, en perpétuelle progression et modulation deux ans après la fin de la mission. Si le numérique a grandement facilité la démarche par la dématérialisation des étiquettes kanban<sup>(2)</sup> ou par l'apparition d'indicateurs de performance simples et en temps réel dans les ateliers, c'est bien la démarche humaine et managériale qui a rendu l'entreprise évolutive et performante.

## Le retour de produits non conformes divisé par 60%

De telles marges de progrès existent dans les PME, les ETI, comme dans les grandes entreprises, aussi structurées soient-elles. Prenons le cas de cette grande entreprise occitane du secteur aéronautique. Malgré 500 millions d'euros de chiffre d'affaires et 1 260 collaborateurs, «une méthode de résolution de problèmes à l'ancienne», selon le responsable des méthodes générales, y était pratiquée. Les points d'amélioration ne manquaient pas, malgré une bonne santé apparente : lacunes dans l'optimisation des compétences, mauvaise gestion du travail, manque d'efficacité des méthodes de collaboration, travail en silos... Pour retrouver le chemin de l'excellence opérationnelle, la méthode du Quick Response Quality Control (QRQC) a été mise en œuvre. En agissant sur les processus de résolution de problèmes, elle a levé différents blocages et défini plus clairement le rôle des services support (qualité, méthodes, bureau

d'études). Grâce au QRQC, cette entreprise du secteur aéronautique a réduit de moitié le nombre de retours de produits neufs et est passée de 5000 produits par million non conformes à 1800.

### Les défauts divisés par deux en trois mois

Savoir résoudre des problèmes en équipe est obligatoire pour les entreprises en quête d'excellence opérationnelle. D'une part, cela donne de la hauteur de vue aux managers. D'autre part, c'est l'occasion de valoriser les opérateurs. C'était justement la situation, il y a peu, d'un équipementier automobile.

Face à certains lenteurs opérationnelles, la société avait déployé des méthodes de résolution rapide en s'appuyant sur des techniques routinières de pilotage et d'observations terrain. L'enjeu était de permettre à chaque chef d'équipe de bien se positionner dans une démarche d'intelligence collective. Mais les résultats n'étaient pas suffisants — d'où la recherche d'une aide extérieure.

Pour cet équipementier, l'excellence opérationnelle est passée, au final, par le Leadership Excellence, c'est-à-dire par la participation de tous dans l'animation de la performance. L'une des premières opérations fut d'animer une réflexion collective sur les valeurs et les comportements cibles des chefs d'équipe. Leur accompagnement a notamment permis de tirer un meilleur parti des routines d'équipe.

Parallèlement, un coaching des managers opérationnels a été mis en place. L'intelligence collective a bénéficié à tous les niveaux hiérarchiques — l'un des résultats notables a été la meilleure organisation des agendas de moyen terme. Autre bénéfice concret : le coût mensuel des défauts (rebut, retouches) a été divisé par deux en seulement trois mois. Et ce n'est pas tout : «La démarche Leadership Excellence permet aux équipes de partager les mêmes objectifs et aux collaborateurs d'être encore plus motivés et engagés», a conclu le directeur des opérations du site industriel.

Ces exemples, issus de l'aéronautique et de l'automobile, ne sont pas des cas isolés. Ils sont même représentatifs de l'industrie française. Nos entreprises disposent d'un potentiel insoupçonné, que quelques principes adaptés au contexte de chacune suffisent à faire émerger. Une fois la prise de conscience sur ce potentiel faite, les cas présentés ont gagné considérablement en compétitivité, permettant aux robots d'être à leur place — c'est-à-dire au service des humains qui «font» l'entreprise. ■ **David Macheaud**

<sup>[1]</sup> Le «temps de traversée» est l'équivalent français du «lead time» : le délai entre l'entrée dans un processus et sa sortie — entre la mise en production d'un produit et sa mise sur le marché, par exemple.

<sup>[2]</sup> Inspirée des méthodes d'organisation japonaises, c'est la pratique du «juste-à-temps par étiquette».



**Mise en place d'un robot collaboratif chez Thyssenkrupp Presta France.** Le spécialiste de l'assemblage des systèmes de direction pour l'industrie automobile a mené une réflexion sur les comportements cibles de ses managers opérationnels pour optimiser ses routines d'équipe et valoriser l'ensemble des collaborateurs autour d'objectifs communs.

PHOTO DR