

ON GAGNE TOUJOURS A CHOISIR L'EXCELLENCE

L'excellence : « *Degré éminent de qualité qu'une personne ou chose atteint dans le domaine qui est le sien* ». Telle est la définition tirée du Dictionnaire de l'Académie Française édition 1986. Notons que les précédentes versions proposent comme définition longtemps inchangée « *Degré éminent de perfection* ».

Nous avons tous au fond de nous une obsession de la perfection ...

« *Ne craignez pas la perfection, vous ne l'atteindrez jamais !* » (Salvador Dali). Il est intéressant de constater qu'après 200 ans de stagnation, l'Homme commence à viser l'excellence et à ne plus la voir comme un idéal transcendant inatteignable. Il en est de même dans le monde de l'industrie avec la philosophie du « *Kaizen* » ou de l'amélioration continue. Ces processus simples et efficaces d'amélioration concrète concernent tous les acteurs d'une activité donnée. Mis à part les innovations de ruptures, relever le défi de l'excellence se fait, quel que soit le domaine, en implémentant des solutions par petits pas. Contrairement à une perfection dont chacun détient une vision relative, l'excellence reste objective et mesurable par le degré de performance atteint dans son activité, et ce quel que soit les valeurs et codes socioculturels des entités concernées.

Comment communiquer à ses équipes la vision de l'excellence ?

L'amélioration de la performance doit se faire à différents niveaux et de façon continue. En effet, il est primordial d'identifier tous les processus qui entrent en jeu dans la production de valeur de l'entreprise, et ensuite d'évaluer leurs niveaux de maturité. Ceci se fait à l'aide de matrices de maturité pour chacun des processus/domaines identifiés (management, maintenance, gestion des commandes, qualité, relations clients, environnement, etc.) Ces matrices de maturité listent sur cinq niveaux (1. Elémentaire, 2. Basique, 3. Acceptable, 4. Avancé, 5. Excellent) les critères qualitatifs et quantitatifs (valeurs des indicateurs mesurant l'activité) liés aux processus et à la performance attendue. Une description détaillée qui énumère les éléments à respecter pour passer au niveau supérieur et permet aux équipes de comprendre et mesurer le chemin du progrès.

Après le bilan, il est temps de passer au niveau supérieur !

A l'issue d'un diagnostic objectif et transparent, les points forts de l'entreprise seront identifiés, permettant le partage de bonnes pratiques dans le cas d'une entreprise multisites, ou de comparer son fonctionnement à ce qui est proposé par le modèle SCOR¹ d'APICS² pour les problématiques Supply Chain par exemple.

Bien sûr, le plus intéressant sera d'identifier l'ensemble des axes d'amélioration techniques ou opérationnels afin de les traiter et de faire en sorte que chaque opération augmente en valeur ajoutée. Une stratégie claire se traduit par un plan d'actions concret et détaillé, aussi bien en termes de performance attendue que de responsables et délais. Cela permettra à l'entreprise un progrès permanent vers ses objectifs SMART³, une priorisation des actions selon leurs retours sur investissement, et une identification des économies engendrées par la suppression de non valeur ajoutée.

Cette approche est-elle vraiment rentable ?

Un diagnostic de la maturité de ses processus peut se faire en quelques semaines. Se faire accompagner par des experts garantit la délivrance d'un outil détaillé et personnalisé réutilisable (lors des évaluations annuelles par exemple) ainsi qu'à la bonne tenue d'une première session de diagnostic aboutissant au détail du niveau de maturité actuel de chaque processus. Une bonne transmission de la méthodologie d'évaluation est à prévoir pour que l'entreprise soit autonome à long terme. Des évaluations sont à programmer à fréquence régulière afin de s'améliorer progressivement jusqu'à se différencier de la concurrence par l'excellence.

La poursuite de l'excellence, un cercle vertueux de progrès ...

Il est évident que proposer un excellent service ou produit fidélise les clients, cultive la réputation de l'entreprise et préserve son image de marque. Mais au-delà de l'avantage concurrentiel que cela procure, s'engager dans une démarche d'excellence opérationnelle témoigne d'une ouverture d'esprit qui accepte l'évaluation objective et n'est pas résistante au changement, d'une attitude de leader qui mène ses équipes à travailler dans de meilleures conditions et les motive à se surpasser. C'est la posture gagnante face aux défis de l'industrie.

L'excellence attire l'excellence et engène une dynamique d'amélioration continue. Celle-ci peut être enclenchée et accélérée grâce à une collaboration judicieuse avec nos consultants qui détiennent une forte expertise méthodologique d'accompagnement.

¹SCOR : acronyme pour le modèle Supply Chain Operations Reference qui s'intéresse aux cinq processus de base des entreprises de production : planifier, approvisionner, fabriquer, livrer et gérer les retours.

²APICS : fournisseur de recherches, publications et certifications en Supply Chain, logistique et gestion des opérations

³SMART : acronyme pour des objectifs Spécifiques, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporellement défini.

Auteurs :

Houda CHAOUI, Consultante

Vincent HOULLIERE, Senior Manager

Ewoud HUIG, Associé