

10 CONSEILS LEAN CONTRE LA CRISE

...
PAR 11 AUTEURS / BLOGGEURS
DE L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE



D'APRÈS UNE IDÉE ORIGINALE DE FLORENT FOUQUE DU BLOG EXCELLENCE-OPERATIONNELLE.TV

Auteurs :

Jérôme COLIN

Florent FOUQUE

Christian HOHMANN

Peter KLYM

Yvon MOUGIN

Gustave PAOLI

Xavier PERRIN

Bernard SADY

Rodolphe SIMONOT

Cédric STIEN

Pascal WEBER

D'après une idée originale de Florent FOUQUE
du blog <http://www.excellence-operationnelle.tv>

Editeur :
CUBIK Diffusion
Chez Florent FOUQUE
10 rue du 23 Août 1944
69780 Mions
Siret : 533 846 200 00012

Crédit Couverture/illustrations du livre :
Florent FOUQUE

© 2012

Le simple fait de lire le présent livre vous donne le droit de transmettre à qui vous le souhaitez.



«**10 Conseils Lean contre la crise** », est une oeuvre mise à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Paternité - Pas de Modification 3.0 non transposé.

Cela qui signifie que vous êtes libre de le distribuer à qui vous voulez, à condition de ne pas le modifier, et de toujours citer et d'inclure un lien sur le site <http://www.excellence-operationnelle.tv>

INTRODUCTION

L'objectif de l'ouvrage et ce que vous allez y découvrir

Si j'ai sollicité les auteurs de l'excellence opérationnelle pour l'écriture de cet ouvrage, c'est que je pense qu'il n'y a pas de fatalité.

Quels que soient les sons de cloche des médias et des gouvernements, j'ai la conviction que nos entreprises ont devant elles des opportunités illimitées de croissance.

Dans cet ouvrage collaboratif, vous allez retrouver les avis des principaux contributeurs de l'excellence opérationnelle. Chacun d'entre eux vous dévoilera son sentiment sur l'apport du Lean en temps de crise.

Ce sera aussi l'occasion d'étudier les malentendus ou les mythes qui règnent autour de ces outils d'amélioration.

Mais ce sera surtout l'occasion de vous apporter des méthodologies concrètes à appliquer pour relever la barre et engager une démarche d'excellence opérationnelle.

Sans plus attendre, je vous propose de découvrir en substance, le riche contenu de cet ouvrage

Chapitre 1 : Mythes et réalités autour du Lean

Dans ce premier chapitre, Christian HOHMANN (du blog <http://hohmann.over-blog.com>) expliquera que le Lean ne constitue en aucun cas un abri anticrise. Une fois cette mise au point faite, il présentera les axes d'amélioration à engager en période difficile.

Chapitre 2 : Journée d'un Lean Manager en période de crise

Pour Peter KLYM (du blog <http://blog.leanbusiness.fr>), ce chapitre sera l'occasion d'ouvrir une parenthèse fictionnelle sur la journée type d'un Lean Manager en période de crise. Les bonnes pratiques de ce manager seront synthétisées à la fin du récit pour que vous puissiez à votre tour vous lancer dans la résolution de problème.

Chapitre 3 : Force 10 en Atlantique Nord

Dans ce troisième chapitre, Xavier PERRIN (du blog <http://www.consulting-xp.com/blog>) fera un parallèle intéressant entre le pilotage d'une entreprise par temps de crise et le pilotage d'un voilier de 14 mètres lors d'une tempête. Vous découvrirez quels sont les bons réflexes à adopter dans ces contextes difficiles.

Chapitre 4 : Comment créer de la valeur avec l'audit interne ?

Ensuite Pascal WEBER (du blog <http://www.ameliorationcontinue.fr>) nous expliquera comme l'audit interne peut être source de création de valeur dans l'entreprise. Il nous dévoilera également dans ce chapitre la méthode à suivre pour mettre en place ces audits générateurs de valeur pour l'entreprise.

Chapitre 5 : Quelques bémols nécessaires à une bonne utilisation du Lean

Dans ce cinquième chapitre, Yvon MOUGIN (du blog <http://yvonmougin.blogspot.com>) présentera le paradoxe qui consiste à demander aux opérateurs de participer à l'amélioration de leur productivité alors qu'une épée de damoclès du licenciement pèse sur eux. Il enchaînera ensuite par un rappel des enjeux fondamentaux du Lean. Enfin, il clôturera son chapitre par l'ouverture sur une opportunité trop souvent écartée : la réduction des gaspillages dans les services supports.

Chapitre 6 : Faut-il chasser les gaspillages en temps de crise ?

Dans ce sixième chapitre, Cédric STIEN (Auteur de 2 ouvrages sur [la supply chain](#) et [le management](#)) et Jérôme COLIN (consultant chez [INNONEA](#)) proposent de concentrer les efforts de l'entreprise sur la valorisation de ses services par une approche très pragmatique qui favorise l'action à une analyse trop approfondie des dysfonctionnements qui conduit souvent à la paralysie.

Chapitre 7 : Utiliser la diététique comme guide vers un succès Lean

Rodolphe SIMONOT (du blog <http://www.leandigestion.fr>) vous fera prendre conscience de la nécessité d'avoir un programme d'accompagnement robuste pour assurer la réussite de votre transfo Lean. Pour cela il utilisera l'analogie très riche du programme Weight Watchers

Chapitre 8 : Les fondamentaux du Lean Management

Dans ce chapitre Gustave PAOLI (Senior Lean Expert chez [CUBIK Partners](#)) reviendra sur les fondamentaux d'une démarche de Lean Management qui doit aller au-delà du simple recours aux outils de la performance.

Chapitre 9 : Préparez la reprise avec un chantier 5S

Ce neuvième chapitre sera l'occasion pour Bernard SADY (du blog <http://bernardsady.over-blog.com/>) de vous proposer de lancer un chantier 5S pendant ces périodes de calme dans les ateliers pour préparer la reprise et entamer une action pérenne sur la diffusion du Lean Management.

Chapitre 10 : Le marketing mérite aussi son PDCA

Enfin, je clôturerai cet ouvrage collaboratif en vous invitant à reconsidérer l'optimisation du processus de vente au prisme du PDCA. Car il semble évident qu'en période de crise, le principal problème de l'entreprise est la chute des ventes plus que l'optimisation des processus d'exploitation.

CHAPITRE 1

Par Christian HOHMANN

Christian Hohmann est directeur associé et co-fondateur d'ITER Consult.

Il est un des pionniers du web francophone sur l'excellence opérationnelle avec son site web <http://chohmann.free.fr> et son blog <http://hohmann.over-blog.com>

Christian Hohmann est également l'auteur de :



CHAPITRE 1

Mythes et réalités autour du Lean

Pour moi le Lean ne constitue en aucun cas un abri anticrise, car la survie d'une entreprise dépend avant tout des bénéfices issus de ses ventes.

Bien qu'une entreprise Lean puisse espérer une meilleure rentabilité de par son efficacité et par son positionnement concurrentiel, une entreprise parfaitement Lean sans commandes ne peut espérer survivre. La loi de l'offre et de la demande s'applique avec plus de rigueur encore durant les périodes difficiles, la leanitude est par conséquent une condition de survie favorable, mais non suffisante en temps de crise.

Ces rappels faits, quels conseils peut-on donner face à une période difficile ?

Sautez le pas !

Le premier concerne les entreprises peu avancées en matière de transformation Lean et consiste à utiliser la crise comme catharsis pour évacuer les craintes et hésitations face au changement. Ces

dernières sont d'autant plus fortes que la situation n'est pas perçue comme grave, sérieuse.

En effet, il est humain de préférer le maintien du confort relatif d'une organisation et des modes de fonctionnement connus. Ce frein au changement puissant demeure tant que les circonstances ne commandent pas de changer radicalement et sans délai.

La gravité de la situation, réelle ou dramatisée, peut ainsi être utilisée pour engager une transformation, qui dans d'autres circonstances se serait heurtée à de fortes résistances.

Il faut ensuite engager une transformation ambitieuse, car non seulement un tel moment favorable peut ne plus se présenter, mais une crise va raffermir les entreprises réellement Lean par rapport à celles qui n'ont déployé que de la « cosmétique Lean ».

Veillez à votre réseau !

Le second conseil s'adresse à toutes les entreprises, particulièrement à celles qui, avancées en matière de Lean, risquent de se complaire dans son illusoire protection.

Le retour d'expérience de la crise de 2008-2010 montre que, dans bien des cas, les pertes de commandes et les allongements de délais de paiement cumulés ont eu un effet domino funeste sur la chaîne d'approvisionnement, causant la défaillance de fournisseurs, certains stratégiques. Ces défaillances impactent par ricochet l'entreprise cliente qui elle-même, isolément, demeurerait relativement épargnée. Dans un tel cas, la conséquence d'une défaillance d'un partenaire stratégique est relativement identique, que l'entreprise cliente soit Lean ou pas.

Le conseil est donc de vérifier scrupuleusement la robustesse de sa Supply Chain, d'aider au déploiement Lean les fournisseurs stratégiques qui le nécessitent et le méritent et/ou d'étudier des scénarios alternatifs en cas de défaillance de certains maillons.

Veillez à la réactivité et à l'agilité de l'entreprise

Le troisième conseil est de veiller à la réactivité et à l'agilité de l'entreprise. En effet, dans une période turbulente telle que durant une crise, les incertitudes et les pertes de confiance conduisent à la réduction de la visibilité. Les commandes fluctuent, majoritairement à la baisse, avec des préavis de plus en plus courts, voire nuls. Il existe néanmoins des cas d'augmentations brusques de demandes, notamment dans le cadre de reports de commandes initialement passées à des fournisseurs défaillants ou trop lents à réagir.

Les difficultés des concurrents sont des opportunités à exploiter pour asseoir une réputation de fournisseur réactif, fiable. Sans compter que face à ses propres difficultés, un client peut accepter de payer les dépannages au prix fort. Ce dernier levier étant à utiliser avec intelligence, car autant un client pourra se souvenir favorablement d'un dépannage en temps difficiles, autant il se souviendra avec certitude et défavorablement s'il se sent pris en « otage ».

Mises en garde et rappels aux décideurs et managers

Le quatrième conseil est fait d'une série de mises en garde et rappels qui visent les décideurs et managers.

Gardez vos ressources sous tension positive

Les périodes de sous-charge procurent aux entreprises des opportunités pour travailler sur des projets d'améliorations avec les ressources humaines disponibles. En temps ordinaires, de trop nombreuses initiatives achoppent sur le manque de disponibilité des acteurs ou sur la priorité donnée à un fonctionnement quotidien pourtant sub-optimal.

Les améliorations permettent de préparer la reprise, l'avenir. Gare à la tentation de stopper les actions de progrès engagées, les formations, etc.

Revisitez vos processus, organisations et modes opératoires

Rappelons également que Lean est une démarche qui s'autofinance au travers des économies réalisées, ce qui la met en position très favorable en période de crise où les dépenses sont fortement réduites et les crédits difficiles à obtenir. Les gaspillages sont un « luxe de riches » que les entreprises peuvent se permettre moins que jamais dans une situation de crise, dans laquelle les gaspillages y compris ceux négligés jusque-là deviennent des opportunités, des priorités du moment.

Visez le long terme et la pérennité

Le management démontre ses réelles qualités dans la gestion des temps difficiles. Il démontre sa légitimité et mérite l'adhésion des subordonnés par son exemplarité et son engagement sur le long terme. Attention à ne pas utiliser les outils du Lean dans une optique purement productiviste, sans déployer la philosophie qui les lie, faute de quoi les acteurs continueront à vivre les désillusions successives de ce qu'ils peuvent ressentir comme la nouvelle mode du moment.

En guise de conclusion

Si l'on admet, à la lueur de ces quelques indications, que le Lean ne constitue pas un abri anticrise, l'effet psychologique du Lean sur les personnels semble lui, indéniable, car 96 % des participants à l'édition 2009 de l'étude européenne « Automotive Lean Production » pensaient que le Lean aide à surmonter une crise.

Le retour d'expériences de celle de 2008-2010 devrait livrer des indications intéressantes sur les mythes et réalités entourant cette question et valider ou non l'hypothèse d'une meilleure résistance des entreprises Lean et de leur résilience face à la crise.

En attendant d'être fixé, je vous souhaite, selon votre point de vue, la meilleure conjoncture ou la « meilleure » crise possible !

CHAPITRE 2

Par Peter KLYM

Après 24 ans dans l'industrie, d'abord dans l'automobile puis dans la pharmacie, Peter a créé il y a trois ans son cabinet de conseil, Lean Business France (www.leanbusiness.fr).

Il est également l'auteur du blog <http://blog.leanbusiness.fr>

CHAPITRE 2

Journée d'un Lean Manager en période de crise

L'instruction est arrivée hier soir. Gel sur les recrutements, non-remplacement des départs, et interdiction de prendre des intervenants externes.

On ne peut pas se plaindre, ça aurait pu être pire. Je redoutais des suppressions. Cela aurait été une catastrophe, après tout ce que nous avons investi ces trois dernières années pour développer les compétences de chacun. Quand j'ai pris la responsabilité du site, le mot 'sommolence' est venu tout de suite à mon esprit. On ronronnait. C'était en 2008, l'année de l'arrivée de la crise. Heureusement qu'il y avait ce déclic, cela m'a aidé à secouer les esprits.

Je suis content du progrès. On a su focaliser toutes les attentions sur nos clients, ce n'était pas le moment d'en perdre. La nomination des Value Stream Managers y a beaucoup contribué, on a su au moins percer des trous dans les murs entre départements.

Je leur avais clairement défini leurs priorités : traiter tout retard d'expédition et toute occurrence de non-qualité comme une 'mini-crise', et faire en sorte que les causes racines soient identifiées et adressées, puis communiquer de la façon la plus visuelle possible,

pour que tout le monde se sente concerné et sache si l'on est sur la bonne (ou mauvaise) voie.

Il a fallu de la formation et l'accompagnement. J'en ai fait moi-même, il y a de bons restes quand même. Je l'ai axé sur les outils et les responsabilités dans la résolution de problèmes. Les outils, c'était facile à faire, les responsabilités beaucoup moins. Avant on avait l'AQ et les Méthodes pour ça. Ça n'a pas été facile de les faire évoluer, et c'est là où le rôle de Value Stream Manager a eu toute son importance. Ils m'ont beaucoup aidé, en étant le plus souvent possible sur le terrain, dans les ateliers et les bureaux, s'assurant que tout le monde comprenait ce qu'il avait à faire.

Oui, tout le monde a progressé ces trois dernières années, moi aussi. Devoir supprimer des postes aurait été un désastre. Ayant dit cela, ça ne va pas être facile. Le Responsable Achats part à la retraite à la fin de l'année, deux chefs d'équipe aussi. Et je pense que je ne vais pas pouvoir prolonger le CDD aux Méthodes. Il va falloir qu'on apprenne à mieux gérer notre temps.

Je leur avais parlé du Standard Work il y a quelque temps. Je l'avais vu comme un support à la résolution de problèmes, et à l'amélioration en général. Comment progresser si l'on ne définit pas exactement ce qu'on fait aujourd'hui ? L'idée n'a pas été exactement accueillie les bras ouverts. « Le retour du Taylorisme », « on est en France ici », etc. Je n'ai pas insisté, il y avait d'autres priorités.

Je vais revenir à la charge, mais pas pour tout le monde. Je ne ressens pas de besoin dans les ateliers. Dans les bureaux, peut-être, mais plus tard. Dans un premier temps, je vais demander à mes managers et chefs d'équipe de gérer leurs propres activités par le Standard Work.

J'ai découvert le « Leader Standard Work » quand je travaillais dans l'industrie pharmaceutique. Peut-être pas le plus 'Lean' des industries, certes, mais un secteur où il y a (ou il y avait ?) de quoi développer les bonnes pratiques managériales.

Le LSW m'a d'abord apporté de la rigueur. Planifier les tâches prioritaires pour lesquelles trop souvent je n'avais pas le temps, et m'obliger à les faire. Une heure de 'Gemba' le matin, 30 minutes de coaching informel l'après-midi, et ceci, tous les jours.

Ensuite la discipline. Une réunion prévue de durer une heure ne doit pas dépasser. 15 minutes le matin et 15 le soir sont prévues pour traiter mes emails (si c'est important, ils appelleront).

Enfin, ce que le LSW m'a apporté, mais aussi à mes collaborateurs, c'est la prévisibilité. Je me crée une journée type, je l'affiche, je l'améliore en permanence avec le soutien de mon responsable et en notant les interruptions et les empêchements... Et je deviens quelqu'un sans surprise, sans variabilité. Et même si l'on ne va jamais éliminer la surcharge, je me suis trouvé avec un emploi du temps gérable, où ce que je n'ai pas eu le temps de faire n'était peut-être pas si important que ça !

C'est donc du LSW dont j'ai besoin aujourd'hui pour mes managers. Comment le mettre en place ? À première vue, c'est tout simple, mais il va nécessiter une certaine discipline et détermination.

Dans un premier temps, on va bosser ensemble sur leurs propres perceptions de leurs journées types et le temps passé pour chaque activité. Il y aura des tâches journalières, hebdomadaires, mensuelles, annuelles, et exceptionnelles ! Il y a peut-être des tâches qu'on ne fait pas aujourd'hui, mais qui sont importantes. On va les intégrer. On va allouer du temps pour chacune. Puis on va ajuster pour que le tout se tienne en une seule journée. On ne va pas prévoir des journées de 12 heures quand même !!

Au début ce ne sera pas évident pour eux de noter le réel par rapport à l'estimé. Ils vont se sentir 'fliqués', peut-être même 'coupables' de prendre 10 minutes de pause non prévues. Je vais devoir expliquer que l'objectif n'est pas de contrôler, plutôt de maîtriser soi-même sa journée type.

Au fur et à mesure, on va appliquer le concept du Heijunka à la planification. Passer des activités hebdomadaires en journalières, mensuelles en hebdomadaires. On va pouvoir identifier les NVA dans les tâches, donc prévoir moins de temps pour chacune. Je vais les aider à devenir de véritables Lean Managers !

Et il y aura d'autres avantages liés aux nouvelles qui sont tombées hier. Nous allons devoir dans les prochaines semaines faire preuve de flexibilité et de polyvalence en tant que managers. Se couvrir en cas d'absence, se répartir des tâches en cas de départ définitif. Avec le LSW, nous allons pouvoir le faire sur la base de faits et de données, en focalisant sur ce qui est important. Ensemble et en toute transparence.

Ce ne sera pas facile, mais j'ai construit une équipe qui sait répondre aux challenges et qui préfère être proactive que résignée. Je suis confiant.

Maintenant il y a cette autre instruction concernant le niveau global de nos stocks...

En guise de synthèse

1. Utiliser la crise comme 'déclat' – faire sortir ses équipes de leur 'zone de confort'. On n'est jamais aussi motivé par l'amélioration que quand on se trouve en 'zone de tension'.
2. Fixer un nombre restreint d'objectifs communs et partagés, et développer les moyens de les communiquer et de suivre l'avancement au plus grand nombre.
3. Mettre en place l'organisation pour atteindre les objectifs. Se structurer autour des Value Streams et casser les divisions – on est tous ensemble.
4. Utiliser d'éventuelles périodes 'calmes' pour développer les compétences de chacun. Formation, accompagnement, coaching. Développer le côté pédagogique de vos managers.

5. Pousser l'encadrement à être présent auprès de leurs équipes.
Écouter, rassurer, accompagner, construire ensemble.
6. Utiliser le Leader Standard Work comme levier pour gagner en temps et en efficacité
 - Documenter les perceptions de la réalité actuelle
 - Vérifier que l'on a inclus aussi des tâches difficiles, mais prioritaires
 - Se discipliner à suivre au mieux son plan, noter les interférences et ajuster avec son entourage
 - Lisser sa charge en multipliant la fréquence et en réduisant la durée de chaque tâche.

CHAPITRE 3

Par Xavier PERRIN

Xavier PERRIN a passé 15 ans dans l'industrie en tant que responsable planning, chef de fabrication, directeur de production, directeur logistique, directeur qualité, consultant interne.

Certifié Black Belt Lean (CBBL)IIBLC, APICS CPIM Master Instructor, APICS Lean Master Instructor, Xavier PERRIN exerce une activité de conseil au sein de la société XP-Consulting dont il est le dirigeant fondateur.

Xavier PERRIN est également l'animateur du blog <http://www.consulting-xp.com/blog>

CHAPITRE 3

Force 10 en Atlantique Nord

Skipper amateur à mes temps perdus, je ne manque pas une occasion de parcourir les magazines consacrés à cette pratique. C'est ainsi que dans le n° de février 2011 de "Voiles et Voiliers", j'ai découvert le témoignage de six équipiers qui ont du affronter une tempête de force 10 en faisant route entre Québec et l'Irlande. Le voilier de 45 pieds (un peu moins de 14m) a subi des rafales de plus de 70 nœuds (130 km/h) et des vagues atteignant 16 m. Le bateau et l'équipage se sont très bien tirés de cette crise particulièrement violente. De quoi en tirer quelques leçons pour affronter un autre type de crise... avec une usine en guise de bateau.

Avant la tempête / la crise

Si ce bateau s'est retrouvé dans une telle situation, ce n'est pas faute de préparation. Le chef de bord a préparé sa route avec circonspection après avoir recueilli toutes les données météo disponibles. Par ailleurs, le navire était doté de tous les équipements lui permettant de disposer localement en temps réel des derniers bulletins météo. Il disposait bien sûr d'un baromètre. Ce sont les choix tactiques du skipper qui l'ont conduit au milieu de la dépression : la route qu'il a choisie ne lui a pas laissé le temps de contourner la tempête quand ses

instruments et les bulletins météo ont annoncé sa présence et sa direction.

De la même façon, une usine doit être équipée des bons instruments lui permettant de planifier ses activités. Les processus PIC et PDP, alimentés par des prévisions fiables, sont indispensables pour ajuster les capacités en interne comme chez les fournisseurs.

Ces processus doivent être supportés par un système d'information approprié. Bien souvent, les dirigeants considèrent que les prévisions sont trop peu fiables pour être exploitées. Et qu'en situation de crise, les circonstances évoluent tellement vite qu'il est vain de vouloir prévoir et planifier quoi que ce soit.

Or, ce point de vue est complètement erroné. Chaque fois que j'ai accompagné une entreprise pour l'aider à améliorer son processus de prévision, ses responsables n'imaginaient pas pouvoir disposer d'informations aussi pertinentes.

Bien sûr, les prévisions sont toujours fausses. Elles sont particulièrement chahutées en période de crise. Mais elles constituent néanmoins un éclairage indispensable, en tant que source d'information unique et partagée, pour coordonner toutes les activités de la supply chain.

Quant aux niveaux de planification PIC et PDP, on doit redoubler d'effort pour les exploiter en période de crise, en n'hésitant pas à augmenter la fréquence des réunions de prise de décision. Sur un bateau et par beau temps, les prises de décisions sont faciles à prendre. Il n'est pas nécessaire de réunir systématiquement l'équipage pour coordonner les manœuvres : chacun sait ce qu'il a à faire. Par gros temps, le manque de coordination de l'équipage peut être fatal : le chef de bord doit veiller à ce que toutes les activités de l'équipage soient coordonnées en permanence.

Dès que l'affrontement de la tempête est apparu inévitable, le chef de bord a veillé à la préparation méticuleuse du bateau. Bien qu'ignorant

tout des 5S, il savait parfaitement que le moindre désordre pourrait avoir des conséquences catastrophiques dans une mer démontée. Il a donc fait ranger tous les recoins du navire, amarrer tout ce qui risquait de se déplacer, assurer l'ancre pour qu'elle ne sorte pas de son emplacement, rouler le génois serré et ferler la grand-voile sur sa bôme en veillant à ce qu'elle soit le plus serrée possible. Ces précautions ont été salutaires et les dégâts, malgré la force de la tempête, étaient mineurs.

Il en va de même en période de crise : pas de laisser-aller. L'incertitude ne dispense pas de faire respecter les standards, au contraire : plus que jamais, ils sont indispensables pour maîtriser la qualité et les délais.

Les processus appropriés, tels que ceux qui permettent de maîtriser les flux, doivent être opérationnels : il est désastreux d'affronter une crise sans un système de production permettant de maîtriser parfaitement les encours, les stocks et délais (temps de passage). Le dirigeant doit disposer des "manœuvres" lui permettant de diriger son usine quelles que soient les intempéries. Si ce n'est pas encore le cas, il est temps de le faire quand la mer est bonne...

Enfin, la cohésion de l'équipage fut un aspect déterminant pour sa sécurité pendant la tempête. Cette cohésion n'est pas apparue miraculeusement sous la menace des éléments. C'est depuis le départ de La Rochelle, alors que les équipiers ont fait connaissance, et pendant toute la traversée vers Québec que le chef de bord a fait preuve d'attention vis-à-vis de chacun pour créer au fil des jours une équipe soudée, conviviale et efficace dans les manœuvres.

La cohésion de l'encadrement autour des dirigeants, la qualité des relations entre l'encadrement et les équipes opérationnelles jouent également un rôle déterminant lorsqu'on doit affronter une situation de crise. Si ces conditions n'existent pas en temps normal, il est illusoire de penser qu'elles apparaîtront spontanément sous la menace de la crise. Bien au contraire, l'adversité ne manquera pas d'exacerber les distensions préexistantes...

Pendant la tempête / la crise

Bien préparés, le bateau et l'équipage étaient prêts quand la mer et le vent se sont déchaînés. Chacun savait ce qu'il avait à faire. Le chef de bord avait rappelé les consignes que tous ont su respecter sans difficulté. Quand les conditions ne permettaient plus à qui que ce soit de rester sur le pont, le chef de bord a décidé de "prendre la cape", c'est-à-dire de laisser dériver le bateau travers au vent afin de le stabiliser... en attendant que les conditions d'améliorent. Cette allure – position du bateau par rapport au vent – permet d'économiser à la fois le bateau et l'équipage. Une autre décision du chef de bord a été décisive : conscient que le comportement de l'équipage serait déterminant pendant l'épreuve, il fallait qu'il veille à conserver sa cohérence et son efficacité. Il était hors de question de laisser l'équipage livré à lui-même et à ses peurs. C'est par le maintien des rituels – prises de quarts et repas pris à heures fixes avec les sandwiches préparés quand l'état de la mer le permettait encore – que la cohésion a été maintenue. Les conditions, aussi exceptionnelles soient-elles, ne doivent pas laisser place à l'improvisation et au repli sur soi.

De même dans nos usines, faire face à une crise qui vide les carnets de commandes et menace les équilibres financiers ne doit pas conduire à remettre en cause les processus et standards construits en période plus faste. En particulier, les rituels tels que les réunions PIC, PDP, les actions d'améliorations continues et autres kaizen-events ne doivent pas être mis en sommeil au prétexte de la crise.

Comme nous venons de le découvrir, cette aventure est riche d'enseignements salutaires pour permettre à chacune de nos entreprises d'affronter sans crainte les intempéries économiques. Et vous, êtes-vous prêt à prendre le large avec votre équipage ?

CHAPITRE 4

Par Pascal WEBER

Pascal WEBER (Ingénieur Arts & Métiers avec une spécialisation dans le management par la qualité) a une expérience de plus de 20 ans dans le domaine de l'organisation.

Il est également co-auteur au projet d'édition du nouveau recueil de fiches pratiques « Piloter et animer la qualité » des Éditions Techniques de l'Ingénieur.

Enfin, Pascal anime le blog <http://www.ameliorationcontinue.fr/>, qui lui permet de partager ses expériences terrains ainsi que son expertise.

CHAPITRE 4

Comment créer de la valeur avec l'audit interne ?

La crise fait apparaître, pour les entreprises, de nouveaux risques ou des risques accentués. Les dirigeants des entreprises ont nécessairement des craintes quant à l'efficacité / l'efficience de leur organisation face à l'évolution rapide de l'environnement :

- Allongement du délai de signature de nouvelles affaires, gel de projets
- Baisse du carnet de commandes clients
- Difficultés d'approvisionnement des matières / composants
- Baisse de visibilité du chiffre d'affaires
- Fiabilité, voire absence des prévisions commerciales
- ...

Face à un environnement qui bouge rapidement en période de crise, il est important de s'appuyer sur un outil de management incontournable : L'AUDIT INTERNE

L'audit interne doit intégrer les deux paramètres prépondérants en période de crise qui sont la réduction des coûts et l'évolution des risques.

Apporter un degré d'assurance sur l'efficacité / l'efficience de l'organisation aux dirigeants de l'entreprise est important, mais n'est pas suffisant. La réalisation des audits internes représente des coûts pour l'entreprise. Dans ce cas, le rapport coût / valeur ajoutée des audits internes est incontournable.

De ce fait, l'audit interne doit être un outil d'amélioration de la performance contribuant directement à la compétitivité de l'entreprise.

Comment faire de l'audit interne un vrai outil de management ?

Il faut un engagement sans faille des dirigeants de l'entreprise et de l'encadrement :

- Afficher clairement que l'outil d'audit interne est un outil de management au service de l'amélioration de la performance de l'entreprise
- S'impliquer dans la mise en place du programme d'audit :
Choix des processus / activités à auditer
- S'impliquer dans la mission d'audit : Transparence lors des entretiens d'audit, participation à la totalité des entretiens menés dans son secteur
- S'impliquer dans la prise en compte du rapport d'audit :
Initialisation et suivi des plans d'actions

Si tel n'est pas le cas, l'audit interne va être une exigence d'une norme (ISO 9001 : 2008 par exemple) qu'il va bien falloir mettre en œuvre pour satisfaire l'auditeur externe dans le cadre des audits de certification ! Courage, ce n'est qu'un moment difficile à passer !

Maintenant que l'outil d'audit a trouvé sa vraie place aux yeux du management, il va falloir optimiser la qualité des missions d'audit à travers une démarche structurée :

- Choix des auditeurs : Compétences transversales

- Définition du programme des audits : Choix des sujets
- Préparation des missions d'audit : Création du guide d'audit
- Déroulement des entretiens : Mise à plat des pratiques, des outils, ...
- Exploitation du rapport d'audit : Efficacité des plans d'actions

Quelles activités faut-il auditer en priorité ?

Le point de départ va être le programme des audits internes. Il est important de consacrer les audits internes aux activités contribuant le plus à la valeur de l'entreprise.

La norme ISO 9001 : 2008 – paragraphe 8.2.2 « Audit interne » précise les critères de construction du programme d'audit suivants :

- tenir compte de l'état des processus et des activités à auditer
- tenir compte de l'importance des processus et des activités à auditer

Privilégier ainsi les processus et les activités :

- en interaction directe avec les clients : commercial, production, gestion d'affaires, services après-vente, ...
- dont la maîtrise est perfectible, dont les objectifs sont difficilement atteignables

Comment faut-il préparer un audit interne ?

La préparation de l'audit interne est fondamentale. Il faut partir des objectifs de la mission :

- Garantir que l'organisation est efficace : application, sans faille, des règles de fonctionnement établies

- Garantir que les risques sont identifiés et adressés : règles de gestion, plan d'actions
- Identifier des pistes d'amélioration de l'efficacité des activités : gains de temps, réduction des coûts

Prenez en compte l'ensemble de la documentation applicable au processus / activités à auditer. Identifier les composantes en présence en vous appuyant sur l'outil « 6M » :

1. Matière : Éléments d'entrée permettant de réaliser les activités & Éléments de sortie fournis par les activités
2. Main d'œuvre : Compétences nécessaires pour appréhender les activités
3. Méthodes : Méthodes de travail déployées dans les activités (documentation)
4. Moyens : Matériels / logiciels utilisés dans les activités
5. Milieu : Environnement de travail (rangement, flux, luminosité, propreté, ...)
6. Mesure : Indicateurs de surveillance (aspect maîtrise) et de mesure (objectifs à atteindre)

Pour chacune des composantes, identifier les risques de défaillance possible. Constituer ensuite un guide d'audit en structurant les activités en cohérence avec les flux « naturels » de fonctionnement.

Thème – Sous thème M (Matière, Main d'œuvre, Méthodes, Moyens, Milieu, Mesure)

Comment faut-il mener les entretiens d'audit ?

Les entretiens (qui ? quand ? quoi ?) sont planifiés dans un plan d'audit. Cela permet aux audités de s'organiser et de « préparer » les thèmes que l'audit va aborder.

Le guide d'audit va permettre à l'auditeur de faire un vrai travail en profondeur qui nécessite, je le rappelle, une transparence totale de la part des audités. Le guide permet de couvrir l'ensemble des thèmes identifiés lors de la préparation de l'audit.

L'implication de l'encadrement, à travers une participation active à l'ensemble des entretiens, est primordiale. La richesse des échanges va permettre d'atteindre les objectifs de la mission d'audit : garantie de maîtrise des risques, garantie d'efficacité de l'organisation, identification des pistes d'amélioration de l'efficience de l'organisation.

Quelle suite faut-il donner au rapport d'audit ?

Le rapport d'audit sera d'autant plus « riche » que les entretiens auront été « riches ».

L'énergie mise dans la mission d'audit (ressources auditeurs, ressources audités) doit être transformée immédiatement en plan d'actions. C'est le rôle du management de piloter les améliorations de l'organisation.

La vraie valeur ajoutée de l'audit interne sera mesurée qu'à partir du moment où les plans d'actions seront mis en œuvre et seront efficaces. Pas avant !

En conclusion

Déployer l'outil d'audit interne en tant qu'outil de management passe par :

- L'engagement et l'implication forte des managers à chacune des étapes : choix des sujets à auditer, préparation de l'audit, entretiens d'audit, plan d'actions
- Une méthodologie d'audit robuste : préparation, entretiens, rapport d'audit
- Le choix des bons profils d'auditeurs.

Pour obtenir un rapport coût / valeur ajoutée de l'audit interne, il faut que les auditeurs aient une expérience « large » ou « transversale » afin de pouvoir :

- Appréhender les activités de l'entreprise (commercial, études, achats, ressources humaines, production, ...) : prendre de la « hauteur », prendre du « recul »
- Identifier les risques organisationnels
- Echanger, avec les managers, sur l'efficacité de l'organisation auditée

Faites de l'audit interne un vrai outil de management.

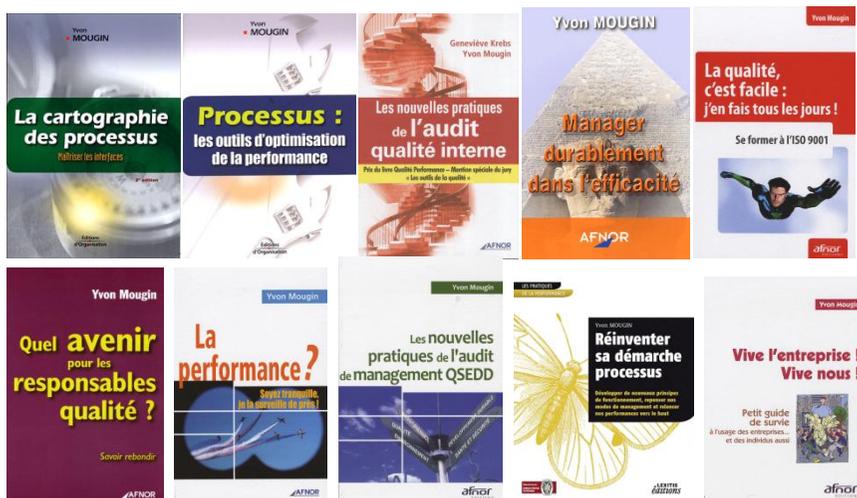
N'attendez toutefois pas la crise pour cela !

CHAPITRE 5

Par Yvon MOUGIN

Yvon Mougin est consultant et formateur. Yvon est un spécialiste de l'approche système des entreprises. Membre fondateur du réseau des clubs d'auditeurs croisés internes.

Il est également l'auteur d'une douzaine d'ouvrages sur le management, l'organisation et la qualité dont quatre ont été primés au prix du Livre Qualité et Performance en 2003, 2005, 2007 et 2008.



Yvon est également l'auteur du blog :
<http://yvonmougin.blogspot.com>

Les contenus des chapitres de ce livre sont la propriété de leurs auteurs respectifs

CHAPITRE 5

Quelques bémols nécessaires à une bonne utilisation du Lean

Le concept du Lean est hautement intéressant sauf que cela fonctionne quand il s'inscrit dans une culture forte et réelle de la performance et dans une politique à long terme. Aujourd'hui, on considère le Lean comme le remède miracle à la crise et l'on s'étonne que, malgré quelques annonces douteuses de performances extraordinaires, les résultats soient assez décevants.

Deux raisons essentielles (à mon sens) expliquent ce manque de résultats.

La première est que le Lean doit générer des économies (éliminer la graisse superflue) et que ces économies sont forcément trouvées dans une réduction des ressources matérielles (envisageables assez facilement) et dans une réduction des ressources humaines (invisageables dans la plupart des cas).

Et c'est là que le bat blesse, car aujourd'hui on met en œuvre le Lean Management comme une solution à la crise et forcément une des conséquences de cela est une réduction d'effectifs.

Dans un environnement de développement économique, cela ne poserait pas (trop) de problème car les économies de ressources sont compensées par une augmentation des marchés et les postes supprimés peuvent être affectés sur des productions nouvelles.

En revanche, dans un contexte de récession (c'est généralement celui des entreprises aujourd'hui), personne n'a envie de scier la branche sur laquelle il est assis par conséquent, il ne faut pas compter sur la contribution des personnels pour éliminer les tâches sans valeur ajoutée qu'eux même effectuent.

Déjà, dans une situation positive de développement économique, les personnels répugnent à proposer des améliorations qui les concernent directement dans la mesure où cela les contraindrait ensuite à prendre des activités supplémentaires nouvelles, à changer d'affectation de poste de travail (à faire autre chose) ou pire, à changer de service.

Cette peur bien naturelle du changement peut se combattre dans la mesure où les entreprises ont une culture ancienne de la performance et où les économies ne se traduisent pas par du chômage ou des licenciements.

Peut être faut-il rappeler les grands principes à mettre en œuvre pour encadrer une démarche et rappeler aussi qu'une démarche de Lean manufacturing suit une démarche préalable de Lean management au cours de laquelle on va informer, former et travailler sur la philosophie du concept ?

Les adeptes puristes affirment d'ailleurs que le TPS (Toyota Production System) qui est à l'origine du Lean n'est pas à proprement parler un concept, mais plutôt une école de pensée et que la pensée « Lean » s'appuie sur quatre niveaux d'analyse qui sont :

La valeur :

Une valeur ajoutée identifiée du point de vue du client et un écoulement de cette valeur tout au long de la chaîne de production (Zéro stock).

L'organisation de la production :

- Une production en flux tiré selon la demande réelle du client et non en flux poussé selon des prévisions de ventes.
- Une standardisation des tâches et la suppression de celles sans valeur ajoutée.
- Un partenariat avec les fournisseurs pour les associer aux méthodes.

Le management :

- Une élimination des causes réelles des problèmes dès que ceux-ci apparaissent.
- Une implication des personnels dans cette chasse au gaspillage en organisant des chantiers d'amélioration continue (Kaizen).
- Un management par le terrain, car c'est « celui qui fait qui sait ».
- Des décisions par consensus.

La stratégie :

- Une prédilection pour les enjeux du long terme.
- Une recherche permanente de l'excellence.

On se rend compte qu'il ne suffit pas de créer des groupes de travail et de leur demander de réduire les coûts en chassant les travaux sans valeur ajoutée pour que tout cela se mette en branle aussitôt.

La seconde raison réside dans le choix des cibles et des domaines dans lesquelles mettre en œuvre du Lean. Habituellement, c'est la

production qui fait l'objet de chantiers Lean et on néglige le plus souvent les fonctions support alors qu'elles constituent par définition des activités sans valeur ajoutée. Si l'on prend ces fonctions pour cible, vous aurez affaire à un tollé général parce que déjà, la notion de valeur ajoutée n'est pas partagée ni précise et chacun pense que son travail est indispensable.

Or cette notion de valeur ajoutée est le postulat de base de la pensée Lean.

Toute activité met en œuvre des ressources humaines et matérielles et celles-ci ne sont pas gratuites. La valeur ajoutée du Lean n'est pas celle des comptables (honorable profession au demeurant). C'est un travail qui apporte une valeur visible et attendue par le client.

Pour être clair, prenons un exemple :

Je suis ouvrier et je travaille dans une entreprise qui produit des stylos feutres. Mon boulot consiste à déposer un film sur le corps du stylo pour le décorer. Cette tâche dure une minute et cela correspond à un coût d'un euro (mon salaire et les charges). Avant que le stylo n'arrive sur mon poste, il est noir. Après mon intervention, il est décoré joliment. Mon travail a coûté un euro, mais il a apporté une valeur (esthétique) audit objet.

Le poste de travail suivant est tenu par un collègue dont la tâche consiste à transporter le stylo que je viens de décorer vers un magasin de stockage. Ce travail dure également une minute et coûte en conséquence un euro (comme le mien). Lorsque cette action est terminée, le prix de revient du stylo a augmenté d'un euro, mais sa valeur n'a pas changé. L'objet est le même après ce déplacement qu'avant.

Première conclusion : mon opération coûte un euro et apporte une valeur, celle de mon collègue coûte un euro et n'apporte aucune valeur.

Seconde conclusion et credo du Lean : il faut supprimer tous les travaux sans valeur ajoutée autrement dit les gaspillages (Muda en Japonais). En production, ils sont encore légion. Par exemple les manutentions, les réglages de machines, les stockages, les contrôles, la supervision. L'école du Lean en propose sept catégories qui sont :

Productions excessives, attentes, transports et manutentions inutiles, stocks, mouvements inutiles et productions défectueuses.

On constate d'ailleurs à la lecture de cette liste que la pensée Lean s'applique surtout en production or les trésors de productivité ne sont pas là. On a tellement déjà réfléchi, étudié simplifié et automatisé le travail de fabrication que même s'il reste encore quelques économies à faire l'essentiel se trouvent dans les fonctions supports qui ont grossi en quelques années au point de rattraper ou de dépasser en effectifs les fonctions de réalisation.

Il est vrai que les principes du Lean ont été adaptés aux activités de bureau, mais là encore, outre la difficulté d'identifier l'absence de valeur ajoutée dans ces tâches, nous nous heurterons aux difficultés évoquées un peu plus haut, à savoir une absence d'implication des salariés et le Lean se réduira alors à des vieilles pratiques directives d'analyse de poste et de simplification du travail des années soixante et de l'avènement de l'OST (organisation scientifique du travail) lesquelles sont obsolètes depuis que le changement est devenu permanent dans nos organisations et que les maîtres mots de la performance sont désormais adaptabilité, souplesse et transversalité.

CHAPITRE 6

Coécrit par Cédric STIEN et Jérôme COLIN

Cédric Stien est supply chain et program manager chez e2v. Il a plus de 15 ans d'expériences dans le management des opérations. Il est aussi instructeur Apics et auteur de "[Manager sans gaspillage, l'approche lean du management](#)" et "[l'approche supply chain facile ! Managez par les risques](#)" aux éditions Afnor. Retrouvez-le sur ses pages facebook, où il partage ses connaissances et sa vision [du management](#) et [de la supply chain](#).



Jérôme Colin, R&D Manager, puis Consultant réalisant la combinaison de la performance et du développement humain, notamment par l'utilisation de la Théorie des contraintes. A créé une Spin-off : INNONEA des activités de recherche du CRP Henri Tudor. A retrouver sur : <http://www.arthusa.com>

Les contenus des chapitres de ce livre sont la propriété de leurs auteurs respectifs

CHAPITRE 6

Faut-il chasser les gaspillages en temps de crise ?

« Ce n'est plus comme avant ! », cela c'est certain ! Plus rien n'est certain ! On vit dans un contexte de changement permanent de la demande. Les volumes baissent ou explosent plus vite que prévu. Le mix produit demandé par les marchés n'est jamais le même, un produit à peine industrialisé remplace celui qui est encore en « ramp-up », les séries de fabrications sont de plus en plus petites, il y a de plus en plus de concurrents. Comment échapper à la sortie de route ?

Si l'on prend comme hypothèse que le but d'une entreprise est d'être rentable durablement et qu'elle doit donc satisfaire aussi bien ses actionnaires, ses clients, ses employés, et son environnement, cela laisse bien plus de possibilités d'action que la réduction des coûts, des gaspillages, ou de la variabilité (Qui sont parfois nécessaires).

Je voudrais partager des résultats obtenus grâce à une autre approche qui n'a pas demandé d'investissement fort en temps, en achat d'équipement, en système informatique, en heure de consultant, et qui sont tous allés dans le sens des conditions nécessaires à l'atteinte du but d'une entreprise (défini ci-dessus) :

- Augmenter de 10 points la marge d'un business sans réduire les coûts, sans changer les processus opérationnels, en améliorant la satisfaction des clients, et tout cela en moins de 30 jours.

- Augmenter de 10 points votre taux de service sans réduire les aléas de production et de livraison des fournisseurs, sans augmenter ses coûts, et en ayant des employés plus épanouis dans leur travail, en réduisant les stocks et ses temps de cycles de 30% minimum

- Obtenir de ses équipes qu'elles se responsabilisent et augmentent en permanence leur autonomie et leur plaisir de travailler, en augmentant la satisfaction des clients et la rentabilité.

Pour cela, il faut prendre du recul. La « réalité », n'est qu'une perception très dépendante de nos croyances et nos hypothèses. Il faut arrêter de se laisser impressionner par la puissance de sa logique pour justifier ses décisions et ses actions. Il faut revoir ses hypothèses. L'avantage concurrentiel est clairement à ce niveau. En effet, si vous êtes capable de faire ce travail sur vous même rapidement, et de le transmettre à vos équipes, alors « votre entreprise ne connaîtra pas la crise ! ».

La crise est bien souvent une représentation de la contraction du marché. Il est fréquent de rencontrer des processus largement optimisés qui offrent la possibilité de produire à moindre coût et nous réconfortent dans la pensée que nous avons fait tout ce qu'il est possible de faire pour éviter la crise. On finit alors par penser que c'est la faute des autres (concurrents dans des pays à moindres coûts) si on échoue.

Souvent les « bons processus » ont l'inconvénient d'offrir une protection et un confort de pensée au personnel. Dans ce cadre rassurant des processus, nous pouvons constater qu'un changement nécessite un gros effort des participants et du management. Cependant, afin d'obtenir une flexibilité nécessaire à l'adaptation aux marchés, il faut pouvoir compter sur toutes ses ressources pour comprendre les nouveaux marchés que l'entreprise peut aller

chercher. Dans ce but nous proposons une série de questions pour identifier à quel niveau nous bloquons à nous adapter.

La première question est : Quels sont les marchés accessibles grâce aux compétences disponibles dans l'entreprise ? Cela revient à identifier le cadre d'évolution de l'entreprise (concurrent, marché, cadre sociétal). En d'autres termes, avons-nous identifié clairement les attentes marché, non pas par une étude de marché qui n'exprimera que les besoins connus, mais les attentes implicites. Cette question doit être partagée non seulement au niveau de la direction, mais aussi au niveau de chacun dans l'entreprise. Il est en effet fort probable que les compétences opérationnelles des exécutants ouvrent des voies nouvelles et donc de futurs marchés. Il est fréquent de rencontrer des entreprises qui connaissent fort bien les concurrents et leur marché sous l'angle des solutions technologiques, mais qui n'ont aucune idée des marchés potentiels qu'ils peuvent investir grâce à leurs propres compétences internes disponibles, mais non actionnées.

La deuxième question est : « Qu'est ce qui nous empêche de vendre de la valeur ajoutée ? ». Il est fréquent de constater que la contrainte pour maintenir la rentabilité durablement, est souvent perçue comme étant les volumes que le marché accepte d'acheter. Alors, il est courant en France de rencontrer des entreprises qui, pour maintenir un volume de vente, offrent de plus en plus de services à leurs clients. Or, ceci réduit la perception du service rendu. Tout devient naturel et donc sans valeur. Cette « dévotion dévastatrice » montre que l'on a mal exploité la contrainte marché. Trop souvent l'entreprise confond la notion de « client roi » et le « tout gratuit ». Le client a souvent des besoins qui ne sont pas connus, voire pire qui sont compris dans l'offre unique de son fournisseur. Il n'est pas rare de trouver des situations, où lorsque les services ne sont plus disponibles gratuitement, les clients acceptent de les contracter autre part à des prix que l'on pensait inacceptables. Cela ne vous est-il pas arrivé en tant que client ou fournisseur ?

La troisième question est : « Que fait-on pour lever la contrainte du client ? ». Ceci implique souvent la remise en cause des processus

actuels non pas dans le but de diminuer les coûts, mais dans l'unique but de créer une valeur, perçue par le client, forte et rémunérée. Des processus bien définis et optimisés sont source de performance. Ceci dit, il est aussi dangereux de s'enraciner dans l'excellence opérationnelle de ses processus.

L'objectif n'est pas de prendre de la marge au détriment de la marge de son client, mais de lui ouvrir des possibilités de réaliser lui aussi des marges supplémentaires. Se poser les trois questions en amont est donc important pour remettre en cause le processus de votre entreprise non pas par rapport à leur coût, mais par rapport à une performance à lever la contrainte de votre client. Avec ce nouveau regard, on limite les dépendances technologiques et on remet les compétences de l'homme au cœur du service client. Chaque employé devient acteur de la pérennité de l'entreprise, et de son emploi.

CHAPITRE 7

Par Rodolphe SIMONOT

Rodolphe Simonot évolue dans le domaine de l'amélioration continue depuis près de 10 ans.

Tout au long de son expérience, Rodolphe a tenu des postes essentiellement opérationnels avec des rôles de superviseur prod, ingénieur R&D, Dir technique puis Industriel et finalement Black Belt Lean Six Sigma dans des PME et 2 grandes entreprises.

Rodolphe accompagne les entreprises dans leur transformation Lean sur <http://www.transformationlean.com> et est également l'auteur du blog <http://www.leandigestion.fr>

CHAPITRE 7

Utiliser la diététique comme guide vers un succès Lean

« Manger 5 fruits et légumes par jour », « Moins gras, moins sucré », « 3 produits laitiers par jour », ces slogans vous disent certainement quelque chose. Comme beaucoup d'entre nous, je les trouve assez intuitifs et c'est pour cela que je les retiens facilement, car même si sur le fond on peut trouver quelque chose à dire, dans la forme, c'est du « gros bon sens ».

Pourtant, il y a des faits qui sont un peu moins intuitif à mettre en face de ces slogans. Ils ne vous surprendront sûrement pas, mais parfois quantifier ça élimine les doutes : « 43% des adultes ne mangent pas suffisamment de fruits et légumes », « 70% des adultes ne mangent pas assez de produits laitiers », « 60% des enfants ne consomment pas assez de lait », « 75% des enfants ne boivent pas assez d'eau ». Intéressant non ?

On parle ici de notre santé et de celle de nos enfants. Donc, bien que la plupart d'entre nous savent ce qu'il faut faire pour manger correctement et aider notre organisme à rester en forme, une grande majorité va à l'encontre de ce que nous dicte notre intuition.

Autrement dit, ce fameux « gros bon sens » n'implique pas nécessairement une mise en pratique immédiate.

Sommes-nous pour autant des kamikazes ? Faut-il nous poursuivre en tant que parents pour infanticide avec préméditation ? Intuitivement encore vous savez que non, que c'est plus complexe que ce simple constat même si les faits sont là.

Mais alors, où est-ce que je veux en venir ? Tout d'abord sur ce premier constat que ce n'est pas parce que c'est facile à comprendre que c'est nécessairement facile à mettre en pratique.

Le second constat que j'aimerais vous amener à faire est un peu plus provocant. Je vous propose de regarder cette situation alimentaire sous un autre angle. Saviez-vous qu'il existe des populations qui mangent leurs 5 fruits et légumes, leurs produits laitiers, boivent de l'eau comme il faut tout en faisant 30 minutes d'exercice par jour.

J'ai des chiffres sur Weight Watchers, publicitaires certes, mais qui peuvent nous intéresser à aller plus loin. Une de leurs études montre que pour une même population à qui le médecin traitant a demandé de corriger les habitudes alimentaires, un an plus tard, ceux qui ont été suivis par Weight Watcher ont significativement corrigé leurs habitudes en comparaison de la population qui n'a pas participé au programme Weight Watcher.

Le second constat que j'aimerais vous amener à faire, c'est que la mise en œuvre avec succès dans le temps de choses intuitives passe par un programme structuré qui lui, est finalement loin d'être intuitif.

Si l'on regarde la « recette » du succès de Weight Watcher, vous allez constater qu'au cœur de leur programme, on retrouve des partages d'expériences, des formations sur la nutrition, des ateliers de travail, du coaching de manière régulière, un suivi de vos engagements au sein d'un groupe... Un programme bien rodé qui met en œuvre des principes intuitifs et qui va changer la vie de ceux qui s'y engagent.

Eh bien je suis désolé de vous le dire, mais déployer le Lean Management avec succès dans une organisation c'est la même chose que de changer les habitudes alimentaires de tout un groupe. Les principes et les outils à mettre en œuvre sont simples, mais peu d'entreprises y parviennent vraiment sur le long terme.

La première étape et le premier piège à éviter pour déployer le Lean avec succès c'est donc de croire que c'est facile et qu'on peut le faire tout seul sans encadrement. Encore une fois, même si les principes et les outils sont intuitifs, le taux d'échec de plus de 80% dans la démarche Lean devrait suffire à vous mettre la puce à l'oreille !

La seconde étape sera de trouver votre accompagnateur Weight Watcher et le challenge est grand tant les offres de services sont nombreuses et différentes.

Si vous croyez que vous pouvez continuer à vous empiffrer tout en perdant du poids avec les régimes Dukan, les régimes sans gluten, les régimes pamplemousse, le déploiement du Lean peut devenir dangereux pour votre entreprise, car il peut aussi compter sur un certain nombre de Dukan.

La seconde étape donc, du succès d'un déploiement Lean réussi, est la compréhension que celui-ci passe par un accompagnement rigoureux dans le cadre d'un programme structuré et cohérent. Si vous et votre organisation appréhendez bien ces deux étapes, vous venez de vous ouvrir une voie royale vers la réussite de votre transformation Lean.

Un petit mot tout de même sur le contenu du programme d'accompagnement de votre Transformation Lean dans lequel vous vous engagerez. Celui-ci devrait, selon moi, s'articuler sur 3 phases: le pacte, l'effet, le prestige. Ça vous dit certainement quelque chose, intuitivement peut-être ?

Laissez-moi vous aider un peu : le pacte doit sceller rapidement dans l'exécution du programme l'engagement envers votre organisation à faire changer les choses.

L'effet va permettre aux personnes impliquées de se projeter dans une réalité qui est soudainement redevenue accessible.

Le prestige permettra à une masse critique de votre organisation de converger simultanément vers cette nouvelle réalité.

Trois étapes fondamentales dans une Transformation Lean qui doit viser à la fois de la rigueur et de la cohérence dans son déploiement et en même temps de la souplesse dans son accompagnement.

CHAPITRE 8

Par Gustave PAOLI

Gustave Paoli a connu de nombreuses facettes – non seulement industrielles, mais aussi transactionnelles - du domaine Equipementier Electronique Automobile avant de découvrir le Lean en mettant en place un système de Production basé sur le TPS.

Senior Lean Expert chez [CUBIK Partners](#), il officie comme formateur, coach et consultant et apprécie de partager ses réflexions sur les blogs d'excellence opérationnelle.

CHAPITRE 8

Les fondamentaux du Lean Management

Une approche Lean Six Sigma aidera les entreprises qui sauront la mettre en œuvre en dépassant la logique d'outil pour s'orienter résolument vers le Lean Management.

Cela nécessite de pouvoir mettre l'approche Lean au service de la croissance de l'entreprise et du développement des collaborateurs quand tout nous pousse au repli sur soi et aux solutions de cost-cutting.

C'est dans cet esprit que je vous propose des conseils qui sont beaucoup plus en lien avec des attitudes managériales qu'avec la mise en œuvre d'outils.

Préparez la sortie de la crise

On dit qu'il n'y a rien de mieux en voiture que de regarder un platane en voulant l'éviter pour augmenter les chances de finir enroulé autour. De la même façon, se concentrer sur la crise est peut-être une très bonne recette pour couler le navire.

Définissez les axes qui permettront de dépasser la crise, défendez les dépenses prioritaires à l'aune de ces axes moyen-long terme et donnez ainsi à tous un signal qui vous évitera le chacun-pour-soi et le repli défensif.

Utilisez la crise pour favoriser la remise en cause des paradigmes anciens

Le changement est difficile pour l'individu comme pour l'organisation. Il l'est d'autant plus quand une organisation, une vision, des leaders ont pu pendant longtemps amener l'entreprise à des résultats satisfaisants pour tous.

Quand la situation nécessite un changement de paradigme – c'est-à-dire une remise en cause des croyances sur lesquelles l'organisation construit son succès – il est parfois nécessaire de subir une crise pour être en mesure d'initier un changement en profondeur.

Si l'on prend l'exemple de Toyota qui est toujours à ce jour un exemple rare de mobilisation de ses collaborateurs dans l'amélioration continue de ses processus et de ses résultats, cette capacité s'est construite dans un contexte de forte tension entre les conditions dans lesquelles opérait l'entreprise (marché intérieur faible, ressources inexistantes, dépendance vis-à-vis de l'étranger en matières premières et machines) et l'exigence absolue de rattraper en quelques années la productivité des fabricants automobiles américains qui était de 8 à 10 fois supérieure.

Montrez votre confiance en l'homme et encore plus en l'équipe

L'individu a appris à se protéger et à éviter les défis qui pourraient présenter un risque pour lui. Il a appris qu'il y avait plus à gagner à négocier les objectifs qu'à tenter de se dépasser dans leur mise en œuvre. J'entends par risque aussi bien la perspective de perdre une partie de son salaire en manquant l'objectif que la perte d'estime de soi, le risque de « perdre la face ».

L'équipe seule est en mesure d'accepter des défis apparemment impossibles sans craindre l'échec. Paradoxalement, le fait de pouvoir accepter l'idée de l'échec est une situation qui permet à l'équipe de viser et d'atteindre des sommets de performance bien plus élevés que ceux que peut atteindre l'individu en situation de se protéger contre les conséquences de l'échec.

Acceptez de mettre votre confiance dans une équipe pour trouver des solutions à certains de vos problèmes et soyez cohérents dans votre façon de manifester votre reconnaissance à l'équipe et non à l'individu.

Appuyez-vous sur les flux de valeur (les processus) et pas sur les silos

L'idée des processus, value stream, flux de valeur, ainsi que celles de pilote de processus, de process owner, de value stream manager est relativement partagée même si sa mise en œuvre est parfois en retard sur les intentions.

Cependant, rien de plus commun que de voir les premières tentatives hésitantes remises en cause lorsqu'approchent les difficultés économiques. C'est alors que réapparaît le « marquage à la culotte », l'approche confortable qui consiste à fixer à chaque direction, département, service, bureau un objectif, un budget à tenir. Comment mieux donner le signal du repli sur soi, du « nous » contre « les autres » en un mot de ce bon vieux fonctionnement en silo que nous nous étions promis de combattre ?

Utilisez la crise pour renforcer les initiatives de changement déjà lancées

La plupart des organisations sont maintenant habituées à l'émergence périodique d'un nouveau programme de changement. Cercles de qualité, TQM, BPR, Juste à Temps, Customer Focus, ERP ont été autant d'occasion d'engagements solennels et de promesses touchantes : « C'est LE changement qui nous permettra de résoudre

tous nos problèmes actuels et à venir ». Autant de vagues chargées d'espoir et refluant à l'arrivée du nouveau dirigeant, au premier accueil ou plus simple encore à la mode managériale suivante.

Rien de plus difficile que d'affronter la crise alors que vous n'aviez fait que commencer la mise en œuvre d'un changement qui – dépassant le domaine des outils – s'attache à modifier la culture, l'« ADN » de votre entreprise.

C'est pourtant une occasion rare de démontrer que ce changement ne disparaîtra pas comme le dernier « programme de l'année ». Comment faire cela ? En protégeant les dépenses prévues sur ce programme des coupes budgétaires souvent inévitables dans les périodes difficiles. En renforçant même l'effort de formation prévu pour profiter des temps de faible charge des équipes.

En créant NUMMI, sa joint venture avec GM en 1984, Toyota avait promis un engagement de long terme aux opérateurs. Cet engagement n'a vraiment été pris en considération et cru par les salariés que lorsqu'affrontant une longue période de sous charge, les opérateurs ont constaté que non seulement leurs emplois n'étaient pas remis en cause, mais que des efforts supplémentaires en terme de formation et en temps consacré aux activités d'amélioration permettaient d'utiliser au mieux leur disponibilité considérée comme temporaire.

Formez vos équipes à la recherche des causes profondes des problèmes

Profitez de la crise pour former et aider vos équipes à attaquer les problèmes un à la fois avec une orientation de recherche des causes profonde et d'éradication définitive du problème.

Vous pourrez constater comment une partie de l'énergie de votre organisation est perdue à parler des problèmes, à parler des solutions

(rustines), à gérer les problèmes liés à la mise en œuvre des rustines tout en continuant à subir les conséquences des problèmes non résolus.

Vous apprendrez peut-être au passage que vous faites partie des raisons qui provoquent le manque de focalisation de vos équipes en les inondant de demandes diverses pour lesquelles votre intérêt ne dépasse pas la publication d'un plan d'action rarement suivi d'effets.

Ne détournez pas les collaborateurs du droit chemin

Vous souhaiteriez - peut-être encore plus en ces temps difficiles – que chacun se comporte comme si l'entreprise était la sienne, remette en cause les activités inutiles, sache adapter l'organisation à ses nouveaux besoins.

Alors, évitez simplement de dire le contraire avec vos actes.

Ce que j'entends par là ? Par exemple que celui qui fait en sorte de faire disparaître son poste à force de délégation, simplification, identification et élimination des causes profondes des problèmes mérite d'être promu et pas de s'ennuyer dans un placard ou pire de prendre la porte de l'entreprise. Au-delà de son cas personnel, c'est bien le signal envoyé à l'ensemble des collaborateurs qui doit être envisagé.

A l'inverse, réfléchissez à deux fois avant de décider de la promotion d'un pompier pyromane, ce collaborateur exceptionnel capable d'un héroïsme qui fait l'admiration de tous dans les tempêtes et les crises majeures. En effet, à ce côté pile étincelant s'associe un côté face bien plus sombre car c'est souvent à leur absence de travail en profondeur et au quotidien que l'on doit de n'avoir pu anticiper et éviter l'incendie.

CHAPITRE 9

Par Bernard SADY

Après 20 ans de production dans différents domaines (chef de fabrication, puis directeur d'usine), Bernard SADY est depuis 10 ans Responsable Système d'Information de la Division Malterie du Groupe Soufflet.

Par ailleurs, Bernard profite de son blog <http://bernardsady.over-blog.com/> pour partager son expérience et défendre une approche factuelle et humaine du management.

CHAPITRE 9

Préparez la reprise avec un chantier 5S

C'est un fait, toutes les entreprises sont touchées par « la crise ». Plus ou moins, en fonction des marchés, de la concurrence... Par contre, le plus important pour une entreprise, c'est d'être capable de traverser une crise sans dommages irréparables. Car, toutes ne meurent pas. Dure loi de la lutte pour la vie : seules les plus fortes survivent.

Pour traverser une crise (et dans notre système, il y en a une tous les 10 ans...) avec le minimum de pertes, il est préférable de s'y préparer à l'avance... Mais hélas, le temps clément et favorable n'incite pas à l'effort, ni à la remise en question. Et c'est seulement lorsque le temps devient gros qu'on commence à se préoccuper de la manière de le traverser...

Et parfois, il est trop tard et nombre d'entreprises n'y résistent pas, laissant toujours plus de salariés sur le bord de la route.

Heureusement, bon nombre d'entreprises se sont mises en position favorable. Si vous êtes dans ce cas et que vous êtes une des entreprises parmi les plus performantes de votre secteur d'activité, vous allez traverser cette crise sans problème. Mais attention aux prochaines, car rien n'est définitivement acquis.

En revanche, si vous êtes dans la moyenne des entreprises de votre secteur d'activité, si vous n'êtes pas encore à l'agonie, et si vous voulez commencer quelque chose pour ne pas y laisser votre peau, il peut être intéressant de profiter de ces moments de moindre activité pour former votre personnel et mettre en place des nouvelles méthodes de travail.

Mais bien sûr, il ne peut être question de lancer un projet de grande envergure, coûteux en conseils et formations, et perturbant pour les acteurs de l'entreprise.

Il vous faut donc une méthode simple, rapide à mettre en œuvre, peu coûteuse, suffisamment générale et qui vous permettra d'entrer dans la voie d'un redressement pérenne.

Cette méthode existe. Ce sont les « 5S » dont chaque « S » décline un point à appliquer pour avoir des ateliers et bureaux propres et bien rangés en permanence :

- Seiri : Débarras ou comment distinguer ce qui est nécessaire de ce qui est inutile.
- Seiton : Rangement ou comment retrouver rapidement un objet dont on a besoin.
- Seiso : Nettoyage ou comment garder son poste de travail propre en permanence.
- Seiketsu : Ordre ou comment définir les règles permettant de pérenniser le progrès réalisé.
- Shitsuke : Rigueur ou comment acquérir et conserver les bonnes habitudes.

C'est une méthode qui n'est que du bon sens et qui est donc très facile à comprendre : pas besoin de consultants pour vous en décrypter les méandres, ni de formations lourdes pour votre personnel.

C'est une méthode peu coûteuse car c'est chacun qui réalise la plupart des améliorations dans son environnement de travail. Il faut quand même prévoir un minimum de budget pour des matériels de rangement, de la peinture, ou la location ponctuelle de quelques bennes...

C'est une méthode générale qui, comme le dit le titre du livre de Takashi Osada, est la « première pratique de la qualité totale ». C'est une base solide sur laquelle vous pourrez ensuite construire d'autres briques de la performance industrielle.

Par contre, il ne faut pas rêver, les 5S ne vous permettront pas d'économiser des millions d'euros. Mais ils devraient vous permettre d'éviter de nombreux coûts cachés : temps perdu à la recherche d'outils ou de matériels, surfaces occupées inutilement, incidents et accidents du travail, réclamations clients, défauts qualité, manque de motivation des opérateurs par défaut d'intérêt et mauvaises conditions de travail, etc.

Mais surtout, rien de tel que d'avoir au sortir de la crise des ateliers et bureaux propres et bien rangés et surtout un personnel motivé et prêt à s'investir pour que l'entreprise soit toujours plus performante.

Comment mettre en place simplement ces 5S ?

Un point sur lequel on n'insistera jamais assez : c'est à la direction d'insuffler une nouvelle méthode de travail telle que les « 5S » qui à terme va bouleverser les méthodes de management de l'entreprise. Donc pas question de déléguer à un Responsable Qualité, Méthodes ou Entretien, ou pire à un stagiaire (si, si, ça existe...). Si le « patron » n'a pas le temps de se pencher sur la question, autant ne rien faire, car ce sera de toute manière, l'échec assuré !

D'abord, il lui faut apprendre ce que sont ces 5S : lectures, visites d'entreprises ayant mis en place ces 5S, formations, et éventuellement conseils par des consultants.

Ensuite il expliquera la méthode à son encadrement et leur en donnera le but : avoir une usine, un atelier, un magasin, un bureau propre et bien rangé, mais aussi commencer à revoir les méthodes de management.

Puis il faudra définir un plan d'action : planning, secteurs, ressources. Si l'entreprise n'est pas trop grande, il est préférable de faire démarre tout le monde en même temps.

Ensuite, la direction formera l'ensemble du personnel concerné par l'opération. Oui, oui, c'est une très bonne chose que ce soit le « patron » qui forme directement ses salariés : l'opération n'en sera que plus crédible.

Enfin, ce sera le lancement de l'opération par une journée « Grand débarras » pour bien marquer les esprits : l'entreprise s'arrête une journée (sauf le service aux clients, bien sûr) et tout le monde débarrasse ce qui est inutile dans son environnement de travail, nettoie et commence à ranger.

Et après, ce sera l'animation des 5S : réunion des équipes de terrain, indicateurs d'avancement, panneaux d'affichage, résolution de problèmes, intégration dans le suivi des tableaux de bord de gestion de l'entreprise, points d'avancement lors de comités de direction, audits mensuels, etc. La panoplie est suffisamment large pour y prendre ce qui correspond le mieux à la culture de l'entreprise.

Une fois que le rythme sera trouvé et que la plus grande partie des problèmes de rangement et de propreté sera réglée, il ne restera plus qu'à intégrer ces 5S dans un ensemble plus vaste de performance industrielle.

C'est ce que j'ai fait dans deux usines que je dirigeais il y a quelques années et je vous garantis que ça marche.

Un dernier point, mais pas le moindre : si vous faites cette opération uniquement pour « occuper » votre personnel et si vous n'êtes pas sûr

qu'à la moindre lueur de reprise, les 5 minutes de nettoyage journalier ne disparaîtront pas sous prétexte qu'il faut « produire », autant ne rien faire, car les dommages seraient irrémédiables dans l'esprit de votre personnel.

CHAPITRE 10

Par Florent FOUQUE

Florent FOUQUE exerce une activité de consultant / auteur / éditeur sur le vaste thème de l'excellence opérationnelle.

Florent est l'auteur de 3 ouvrages :



<http://www.a-la-decouverte-du-lean-six-sigma.fr>

<http://www.l-antibible-du-contrôle-de-gestion.fr>

<http://www.manifeste-contre-la-crise.fr>

Il est l'animateur du blog communautaire :

<http://www.excellence-operationnelle.tv>

Les contenus des chapitres de ce livre sont la propriété de leurs auteurs respectifs

(c) 2012 – www.excellence-operationnelle.tv – Tous droits réservés

59

CHAPITRE 10

Le marketing mérite aussi son PDCA

De façon très basique, la crise s'illustre par un déséquilibre brutal entre la demande et la capacité de production de l'entreprise.

Ce déséquilibre provient du fait que la demande chute alors que l'outil de production reste le même.

Pour résoudre cette équation économique, les entreprises se focalisent le plus souvent sur le paramètre qu'elles maîtrisent le plus : l'outil de production.

C'est ainsi que les directions tendent naturellement à réduire les budgets, les effectifs, ou encore les gaspillages par un usage malvenu des outils du Lean.

Pourtant, il y a un autre paramètre sur lequel il est possible d'agir, c'est celui de la demande du marché !

Le Lean est trop souvent réduit à son utilisation sur les outils de production. Or le Lean ou plus largement les outils de l'excellence opérationnelle ont tout à fait leur légitimité pour optimiser des processus de vente.

Mais avant de pouvoir entamer une démarche d'amélioration continue, il est important de pouvoir formaliser le processus.

Etape 1 : Formalisez votre processus de vente.

Bien souvent le processus de vente est illustré par un entonnoir (le fameux Funnel Marketing). Personnellement, je préfère utiliser l'image du chinois. Vous savez, cet ustensile de cuisine qui est au croisement de l'entonnoir et de la passoire.

Le côté « passoire » du chinois est intéressant, car il illustre bien le fait que des ventes soient perdues. Ainsi, tout l'objectif du Lean Marketing va consister à colmater les fuites les plus importantes.

Mais avant de colmater, il faut être capable d'identifier les fuites. D'où l'intérêt de cartographier son processus de vente et de définir des indicateurs de performance pertinents.

Voici les 4 processus opérationnels du marketing que chaque entreprise doit cartographier et optimiser :

- Attirer du trafic. Cela consiste essentiellement à se faire connaître.
- Transformer ce trafic en prospect. Il ne suffit pas de se faire connaître, il faut aussi que l'expertise de l'entreprise soit reconnue.
- Transformer les prospects en clients
- Transformer les clients en clients fidèles. C'est-à-dire augmenter la valeur de chaque client

À partir de ce Macro Processus (Gagner du Trafic – Gagner des Prospects – Gagner des Clients – Gagner des Clients fidèles), il est possible d'identifier des indicateurs de performance :

- Nombre de visiteurs (sur un salon, dans une boutique, sur un site internet, lors d'un évènement)

- Taux de transformation des visiteurs en prospects
- Nombre de prospects (visiteurs qui reviennent, nombre de personnes inscrites à une newsletter, nombres de contacts...)
- Taux de transformation des prospects en clients
- Nombre de clients
- Taux de transformation de clients en clients fidèles
- Nombre de clients récurrent et/ou panier moyen

Il peut être parfois ardu d'obtenir l'ensemble de ces indicateurs, mais si l'entreprise parvient à mesurer en partie les fuites de son processus, elle saura immédiatement les processus sur lequel elle bénéficie de l'effet de levier le plus important.

Etape 2 : Plan – Identifier la fuite la plus importante

Imaginons une entreprise qui démultiplie sa présence sur les salons sans jamais obtenir de contacts de prospects...

Elle pourra alors définir un plan d'action pour améliorer ses gains de prospect lors des prochains salons.

Si au contraire, l'entreprise se retrouve surchargée au bureau d'étude sur la réalisation des propositions commerciales, mais que par la suite, les devis ne se transforment pas en commandes, elle pourra alors travailler sur son taux de transformation de prospect en client.

Vous avez compris l'idée. L'objectif de cette phase est d'identifier le process le moins efficace à l'intérieur du macro-processus marketing.

Etape 3 – Do – Mettre en œuvre le plan d'action

La suite logique du PDCA consiste à mettre en œuvre le plan d'action défini lors de la précédente phase.

Pas assez de trafic ? Quel évènement ou action commerciale peut-on organiser pour se faire connaître ? Quelle entreprise cible la même clientèle que moi pour que je lui propose un partenariat ?

Pas assez de prospects ? Quels outils peut-on mettre en place pour créer et entretenir une relation avec des prospects ? Quel échantillon de mon savoir-faire je peux offrir pour donner envie aux gens d'en savoir plus sur la valeur que je peux leur apporter ?

Pas assez de clients ? Que puis-je ajouter à mon offre pour en faire une offre irrésistible ? Est-ce que ma garantie est suffisante pour que le client ne perçoive aucun risque à me faire confiance ? Ai-je assez de témoignages pour générer de la confiance sur mon offre ? Est-ce que le rapport coût de ma prestation / valeur ajoutée incite assez les clients à venir chez moi ?

Pas assez de clients fidèles ? Comment puis-je transformer mes clients fidèles en fans inconditionnels ? Est-ce que j'ai d'autres services ou produits complémentaires à proposer à mes clients ? Est-ce que j'ai automatisé mon process de proposition de prestations complémentaires ? Est-ce que j'apporte plus de valeur que ce que j'avais produit ou au contraire, est-ce que j'ai tendance à survendre mes offres ce qui déçoit mes clients ?

Etape 4 – Check – Vérifier l'impacte de mes actions

La phase check du PDCA est l'occasion de vérifier que les actions correctives ont porté leurs fruits sur les indicateurs de performance de mon processus.

Si plusieurs actions ont été menées de front, il sera alors judicieux d'identifier les actions qui se sont révélées efficaces et celles qui n'ont pas apporté les résultats escomptés.

Dans tous les cas, ce sera l'occasion de quantifier l'amélioration de la porosité de notre chinois sur le sous-processus marketing que l'on aura amélioré.

Etape 5 – Act – Ajuster les améliorations

Selon la variation des indicateurs, l'ajustement pourra se poursuivre sur le processus récemment amélioré pour réduire davantage les fuites.

Si les améliorations se sont révélées conséquentes, alors l'amélioration pourra porter sur le prochain sous-processus identifié comme défaillant.

L'objectif ici étant toujours de mobiliser l'énergie des équipes marketing sur le sous-processus le plus défaillant du système.

Etape 6 – Retour à l'étape 2

La boucle est bouclée. Il s'agit maintenant de poursuivre les efforts pour obtenir au fil des mois un processus de vente robuste et efficace.

Suivi à long terme.

A long terme, le suivi de la direction devra porter sur l'indicateur le plus transverse possible à savoir la valeur de chaque visiteur. En suivant la valeur de chaque visiteur (CA total / Nb de visiteurs), les actions correctives seront nécessairement portées sur les points du processus qui permettent l'effet de levier le plus important.

Par ailleurs, une fois que l'entreprise connaît la valeur que représente chacun de ses visiteurs, alors il lui est plus facile de lancer des campagnes de génération de trafic, car elle aura une idée assez précise d'un retour sur investissement qu'elle est en droit d'attendre.

Par exemple, si elle sait qu'il faut en moyenne 300 visiteurs sur un salon pour gagner un nouveau client dont le panier moyen est de 5000€, alors elle pourra évaluer l'intérêt de participer à tel ou tel salon en fonction du trafic généré par celui-ci et de la qualité du public ciblé.

Conclusion.

L'intérêt de ce PDCA du Marketing est qu'il permet à l'entreprise de passer à l'action plutôt que de se morfondre dans le fatalisme ambiant.

Par ailleurs, il est plus mobilisateur dans une entreprise d'expliquer que l'on va se battre pour retrouver l'activité perdue plutôt que d'expliquer que l'on va réduire les effectifs en espérant sauver les emplois de ceux qui resteront. En tout cas, c'est mon avis !

ÉPILOGUE

Aidez-nous à faire passer le message !

A l'issue de cet ouvrage, j'aimerais remercier tous les participants pour la richesse et la diversité de leur contribution.

Si ce livre vous a permis d'identifier quelques pistes pour appréhender avec un peu plus de sérénité les temps difficiles que nous connaissons, alors nous en sommes très heureux, car le principal objectif de ce livre collaboratif est atteint.

Si à votre tour vous souhaitez remercier les participants de cet ouvrage, vous pouvez le faire en les contactant directement sur leur blog ou le site de leur entreprise.

Vous pouvez également transmettre ce livre numérique à vos proches, vos amis et vos collègues, car je suis certain que la diffusion massive du message fournira la plus belle preuve de reconnaissance à nos auteurs !

Alors, tous à vos listes de contacts pour faire passer le message... Il n'y a pas de fatalité !

Merci de votre aide.

Florent FOUQUE