



POUR UNE MEILLEURE STRATEGIE D'EXPLOITATION :

COMMENT MAXIMISER LE DÉBIT DE PRODUCTION DE RICHESSE DES ENTREPRISES ET DES INSTITUTIONS ?

Publié dans les journaux : **Le Quotidien d'Oran** (8 février 2009) ; **El Watan supplément économique** (semaine du 9 au 15 février 2009)

Par

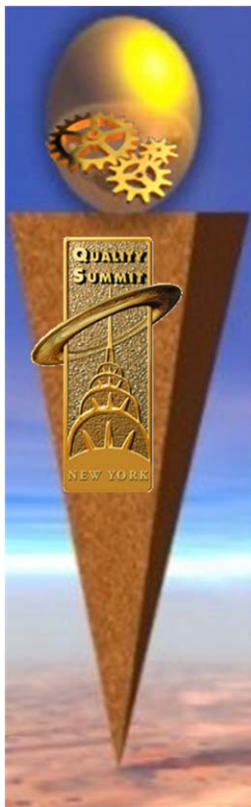
Ammar Hadj-Messaoud, Ing.; M.Sc.A
a.h-messaoud@sciquom.com



Ingénieur et maître en sciences appliquées. Il dirige les opérations de SciQuom Conseil, firme spécialisée dans l'amélioration des capacités compétitives des entreprises et institutions. Il dispose d'une longue et riche expérience en gestion des opérations. Il a occupé, au Canada, les plus hauts postes de gestion au sein de plusieurs entreprises multinationales. Ses principales responsabilités consistent à diriger les orientations et les stratégies en gestion des opérations et à fournir le soutien pour l'application des politiques et directives de gestion des différentes fonctions opérationnelles. Il est conseiller auprès de plusieurs entreprises dans l'implantation de processus d'amélioration continue.

Avant propos :

Je viens encore une fois apporter ma contribution, à travers cet article, pour sensibiliser et éclairer les lecteurs sur les causes profondes de notre non développement. Le développement dans notre monde contemporain n'est pas une question de Mercédès mais de développement humain. Car, c'est l'homme (avec un grand H) qui conçoit et c'est l'homme qui organise. La compétitivité et le succès reposent aujourd'hui sur la maîtrise du savoir-faire et de l'information. Prétendre que notre esprit est à l'image de la Mercédès que nous conduisons est fondamentalement faux. On devient encore plus dangereux, car notre état d'esprit est encore à l'état de la cigarette. Pire encore, cet état accentue notre régression qui fait en sorte que nous n'avons pas de place dans le monde qui conduit. En effet, le pré requis pour conduire et avoir sa place dans le monde des affaires marchandes et non marchandes (secteurs institutionnels) relève du développement humain. Bâtir une stratégie dans ce sens nécessite une toute autre pensée qui permet de faire des améliorations par percée et ainsi prendre sa juste place dans le monde.



L'un des plus grands défis auxquels font face les entreprises et institutions algériennes d'aujourd'hui est la nécessité de créer et de traduire rapidement et efficacement la stratégie en action. L'hyper-vitesse du monde des affaires d'aujourd'hui exige que les entreprises et les institutions doivent continuellement se réinventer elles-mêmes. Les beaux jours de longs cycles de vie des produits et services des entreprises et institutions ainsi que les pensées managériales traditionnelles sont révolues depuis longtemps. Selon toute vraisemblance, dans le monde, le top-management a reçu le message haut et clair. A en juger par les efforts mis en stratégie de développement, et l'omniprésence des initiatives d'amélioration stratégiques de plus en plus puissantes, la nécessité d'accélérer le changement est bien compris. Les entreprises et institutions d'aujourd'hui ont reconnu et répondu au challenge de la compétitivité. Elles lancent, des stratégies axées sur le marché, plus créatives et des initiatives d'amélioration plus rapides qu'auparavant.

Chez nous, ce qui a bénéficié de beaucoup moins d'attention et de discussion est la question ou problématique du comment faire pour que ces initiatives stratégiques (quand elles sont adéquatement formulées) soient une réalité dans les entreprises et institutions. On remarque que les dirigeants ont tendance à faire un meilleur travail de communication de la macro-tenue (forme) de leurs organisations que la

micro vue (fond). En d'autres termes, au niveau stratégique, ce qui est nécessaire est généralement bien compris et articulé, mais quand il s'agit de la conversion de cette stratégie dans l'action au niveau local de l'entreprise ou de l'institution, les choses sont plus brouillées. De toute évidence, s'il n'est pas clair au niveau des entités locales comment leurs actions contribuent, en terme d'impact, à la stratégie de l'organisation, alors les objectifs globaux ne seront pas atteints. L'étape critique d'alignement du processus d'affaire est de « traduire la stratégie en des responsabilités et objectifs bien définis pour chaque individu dans l'organisation et le maintien de la viabilité de ces connexions au jour le jour. »

Le fait de ne pas pleinement connecter entre les actions locales et leur impact global (conséquences) peut être débilant sur une stratégie et l'entreprise ou l'institution dans son ensemble. Pensez à l'énorme effort dépensé dans la création de la stratégie et le processus de la communiquer au sein et autour de l'entreprise ou de l'institution. Mais lorsque les entités locales ne sont pas correctement connectées à la stratégie en précisant clairement leur rôle dans ce qu'ils peuvent adopter, la stratégie n'aura que peu ou pas de sens dans l'entreprise ou l'institution. Le résultat est inévitable et que trop fréquent dans la réalité, l'enthousiasme pour la stratégie, même si une fois élevé, décroîtra bientôt.

Malheureusement, alors que l'énergie diminue l'impact négatif ne l'est pas. Les plus fréquents résultats d'une telle situation est que les gens des organisations marchandes et non marchandes perdent la foi en la capacité des dirigeants à gérer et à piloter les transformations de leurs organisations. Et il est tout à fait un résultat naturel. L'enthousiasme créé établit une forte attente de changement et que « les choses seront différentes. » Mais l'incapacité à traduire la stratégie en quelque chose de réel et viable pour les gens dans les entreprises et institutions conduit à la déception, une promesse non tenue.

À l'autre bout, c'est-à-dire au niveau du top-management, ils vivent une situation similaire de leurs expériences de gestion. Il n'est pas rare pour eux de sentir qu'ils « ont fait leur travail. » Ils ont une stratégie articulée qui, peut-être très bonne si elle est adoptée, conduirait à des résultats fantastiques pour l'entreprise ou l'institution. Mais, même en ayant le sentiment d'avoir accompli leur travail, ils éprouvent de la frustration et le désenchantement de n'avoir pas atteint le potentiel désiré. La situation la plus courante, qu'on rencontre dans les entreprises et les institutions est une équipe de gestion qui se sent presque impuissante à changer les choses. Et quand vous demandez aux gens des entreprises et institutions le pourquoi de cette situation, ils sont tous d'accord de dire que les dirigeants ne font pas leur part, ou bien, ils font exprès. C'est faux, ils ne font pas exprès, c'est tout ce qu'ils savent faire. Imaginer un dinosaure qui vit dans notre monde contemporain, c'est un animal gentil et il est ce qu'il est. On ne peut tout de même pas lui reprocher de détruire tout sur son passage à chaque fois qu'il décide de se déplacer d'un pas. En plus de cela, ce dinosaure procréé d'autres petits dinosaures, alors imaginer ce qui se passe! C'est une ironie amère, tout le monde veut la même chose, et se sent motivé à mettre en œuvre la stratégie, mais tout se termine dans la frustration, ou pire, personne ne sait ce qu'il a à faire à ce sujet.

En dépit de cette frustration et l'apparence d'une véritable volonté de changement, l'échec résultant soulève les pires traits des organisations : Blâmer. Lorsque confrontés à des attentes non satisfaites chacun dans la société se sent naturellement menacé, nous savons que

quelque chose s'est mal passé et nous ne comprenons pas comment la corriger. Face à une telle situation presque tout le monde ressent le besoin de défendre sa position en soulignant qu'ils ont fait tout leur possible dans les circonstances. Ainsi, pointer du doigt, ne fait que renforcer les barrières entre les groupes de la société et fait obstacle à toutes les tentatives légitimes de résoudre le problème.

Pour comprendre ce qui peut être fait pour éviter une telle spirale descendante qui apparaît, et qui est trop commune, dans les entreprises et les institutions, nous devons considérer la nature des changements et ce qu'ils impliquent pour l'entreprise ou l'institution. Tout d'abord, les stratégies doivent aujourd'hui être basées sur des performances par percée. Les petits gains ou l'amélioration par incréments dans des entités locales ne sont plus suffisants pour maintenir un avantage concurrentiel dans le marché (élever une entreprise ou un pays au niveau compétitif mondial) d'aujourd'hui. Deuxièmement, les initiatives stratégiques, demandent un haut degré de synchronisation pour être efficaces et efficaces, c'est-à-dire maximiser le retour sur les investissements, des entreprises et institutions, avec le client final (utilisateur final du produit ou du service) en bout de chaîne. Par exemple, la philosophie du juste-à-temps (Just-in-time) fait en sorte que les ventes, la planification, l'ordonnancement de la production et de distribution travaillent de façon transparente. Un dysfonctionnement dans l'une de ces entités locales peut menacer une entreprise de fermeture, par la perte de sa position compétitive ou de déliquescence, lorsqu'il s'agit des organisations du secteur institutionnel.

Troisièmement, la capacité de connecter des actions locales à leur impact global, au niveau des entreprises et des institutions, est essentielle aujourd'hui dans la motivation du personnel ou des citoyens. A travers des études on a constaté que 91% des employés qui ont dit avoir compris leur rôle dans l'organisation ont également dit qu'ils ont été motivés pour créer ce succès. De même, seulement 23% de ceux qui ne voient pas le lien entre leur travail et les résultats attendus prétendent être motivés. Quatrièmement, comme nous le savons tous, tout changement est, de par sa nature, une menace pour notre sécurité, c'est à dire le déplacement de quelque chose que nous connaissons et

comprenons à quelque chose de nouveau et inconnu.

Repenser radicalement et fondamentalement la façon dont l'ensemble du système fonctionne

Les deux premiers éléments de changement (du nouveau et de l'inconnu) dans l'environnement des processus d'affaires des entreprises et des institutions sont étroitement liés. Nous avons besoin de faire d'énormes progrès, et nous devons intégrer toutes les parties du système. L'énorme progrès ne vient pas à travers de petites améliorations dans chaque entité locale de l'entreprise ou de l'institution, mais il provient plutôt du fait de repenser radicalement et fondamentalement la façon dont l'ensemble du système fonctionne. Malheureusement la pensée avec laquelle on manage les entreprises et institutions n'est pas une pensée systémique, c'est une pensée locale ou réductionniste. Chaque entité de l'organisation travaille en général à la réalisation de ses propres objectifs, c'est-à-dire, l'utilisation maximale des ressources, un coût minimum, le contrôle budgétaire, etc. De tels objectifs ne tiennent pas compte de la largeur de tout le spectre de l'organisation, c'est-à-dire, l'impact des actions au niveau de l'ensemble du système, mais seulement à leurs conséquences en termes d'objectifs locaux. La pensée systémique, théorie des contraintes et autres approches holistiques, a montré à plusieurs reprises que les optimisations locales ne maximisent pas la performance du système (la somme des optimum locaux ne constitue pas l'optimum global.) Toute tentative de créer des améliorations locales et de vouloir les synchroniser à travers le système demande de très différentes stratégies de gestion, qui plus est sont contradictoires dans leurs effets. Malheureusement, aussi longtemps que les anciennes pensées ou méthodes de travail sont utilisées, les résultats seront bien en deçà des attentes.

Les troisième et quatrième demandes d'initiatives de changement d'aujourd'hui – connecter les actions locales à leur impact global et vaincre la nature menaçante du changement - présentent un plus grand obstacle à la réussite. En fait, elles mettent en lumière un fait

fondamental dans l'environnement économique actuel de nos entreprises et institutions : des connaissances bon marché et facilement disponibles, mais la capacité d'appliquer ces connaissances est loin d'être facile ni simple. La possibilité de connecter les actions locales à leur impact global est l'une des contributions les plus importantes de la théorie des contraintes, mais ce n'est pas quelque chose de largement disponibles dans le domaine public. Les organisations ont longtemps été en mesure de quantifier la manière dont une entité locale (département de fabrication, par exemple), affecte les coûts des entreprises. Ce qui a été beaucoup moins clair, c'est la manière dont cette entité locale contribue au débit de production de richesse, c'est-à-dire, à la capacité de générer des profits. Devrait-il produire plus d'unités? Moins? Différentes les unes des autres? Faut-il produire plus vite? Moins vite? Dans un autre ordre ou séquence? Et surtout quels critères devraient être utilisés pour juger de la performance? De toute évidence, la réponse est dans la compréhension de l'impact de ce département sur l'ensemble du processus d'affaires de l'entreprise, non pas de savoir s'il peut produire plus de gadgets inutiles dans les grandes séries.

La stratégie d'exploitation pour maximiser le débit de production de richesse (au sens le plus large du terme, c'est-à-dire, le profit, le développement humain et le développement organisationnel) prévoit l'existence d'un lien entre les actions locales et l'ensemble de la performance de l'entreprise ou de l'institution. Sans pensée systémique un tel lien demeurera au mieux vague. Comme un orchestre ou une équipe de football ou le rôle de chaque partie de l'organisation est différent. Tout le monde ne doit pas jouer fort en même temps, pas tout le monde non plus qui devrait essayer de porter le ballon en même temps. Chaque partie de l'organisation joue un rôle différent, mais ce qui est très important, c'est le rôle dans la réalisation de la réussite globale. La stratégie d'exploitation pour maximiser le débit de production de richesse est le mécanisme que les entreprises et les institutions doivent utiliser pour exprimer ce rôle de chaque partie de l'entreprise ou de l'institution, donc tout le monde connaît sa part pour optimiser les performances globales du système. C'est le principe de la simplicité inhérente : Le tout est plus grand que la somme de ses parties.

Vouloir implanter le supply chain ou la qualité totale avec une pensée réductionniste c'est courir tout droit vers l'échec. Le changement est encore plus dramatique en ce qui concerne les rôles des différentes entités opérationnelles. La stratégie d'exploitation pour maximiser le débit de production de richesse signifie un changement fondamental dans le comportement. Lutter pour une utilisation maximale n'est plus l'objectif pour tous, sauf pour la contrainte. En fait, la nouvelle mesure de performance pour les gens devra avoir peu affaire avec leur propre département, et tout à voir avec l'impact de leur département sur la contrainte. La stratégie d'exploitation pour maximiser le débit de production de richesse a effectivement montré à tous ceux qui l'ont adopté, comment ils ont eu des répercussions sur les performances globales du système. Et comme il est maintenant évident pour tout le monde dans l'entreprise, le management passe beaucoup moins de temps à essayer de « coordonner » entre les fonctions et les départements. L'impact financier et d'affaires de la stratégie d'exploitation pour maximiser le débit de production de richesse a propulsé les entreprises dans des nouvelles positions et redéfini une nouvelle norme remarquable sur les marchés.

Les exemples de l'impact de la stratégie d'exploitation pour maximiser le débit de production de richesse abondent, et les résultats sont universels. Mais le quatrième et le plus redoutable obstacle demeure encore : comment provoquer l'organisation à adopter le changement? Quiconque a été intimement impliqué dans la tentative d'apporter des changements majeurs dans les organisations connaît de première main la difficulté : c'est un défi en soi. Il est loin d'être suffisant pour avoir une bonne stratégie, et même d'établir un lien entre cette stratégie et le rôle de chaque entité locale. Ce qu'il faut, c'est un moyen non seulement de surmonter la résistance au changement, mais pour faire le changement hautement souhaitable par tous et pour tous, en d'autres termes, la façon de mettre les connaissances en application. Or, nous vivons nos organisations sociales, comme nous vivons notre spiritualité, selon une approche réductionniste.

Le changement radical et fondamental, requis aujourd'hui, signifie qu'il est impérativement nécessaire (nous n'avons pas

d'autres choix) de se désarrimer des pratiques qui ont conduit l'organisation pendant une longue période, c'est-à-dire des décennies. Même, si ce sont les mêmes pratiques qui dans le passé ont été la raison du succès d'une entreprise ou d'une institution, elles doivent être aujourd'hui éliminées pour assurer la réussite future des organisations. Maintenir ces pratiques dans notre monde contemporain c'est statuer toute ce qui peut être viable. Nous savons tous que toute habitude est difficile à changer, mais celle qui a fait ses preuves de réussite est, tout compte fait, la plus difficile à adopter.

Malheureusement, « les solutions les plus vantées » que certains apportent à ce problème, en fait activement, est d'empêcher le changement de se produire. Le team building, la gestion participative, la gestion à livre ouvert, et un fort accent sur la communication d'entreprise ou institutionnelle sont tous des efforts visant à combler le fossé et de mieux aligner la stratégie avec les actions. Les entreprises et institutions qui s'engagent sur ces efforts d'améliorations « people-oriented » partent de l'hypothèse que l'amélioration de la communication, le dialogue et la participation des personnes de tous les niveaux dans le processus de décision permettra de créer un meilleur alignement. Alors que la communication est essentielle, le message que nous communiquons est encore plus important. Parler de profits, des coûts, des décisions et des réalisations sans donner aux personnes la compréhension de leur rôle dans la stratégie globale d'entreprise ou institutionnelle ne fait qu'accentuer le fossé entre les top-management et le reste de l'organisation. Bon nombre des entreprises et institutions ont trouvé cette voie longue, difficile, et pas très fructueuse dans la production réelle de richesse.

Feuille de route pour un réel progrès

Pour les entreprises et institutions qui sont sincèrement sérieuses (ont de la sincérité dans leurs convictions et du courage dans leurs engagements) de vouloir maximiser le débit de production de richesse pour elles mêmes et pour leurs actionnaires (l'actionnaire du secteur institutionnel étant le citoyen algérien), il est temps de revisiter les hypothèses fondamentales sur la façon dont l'entreprise ou l'institution est gérée.

Tenter de mesurer et de gérer les différentes fonctions dans l'isolement ne fonctionnera pas. Cette façon de manager produit des comportements sous optimaux et vont échouer dans la synchronisation des efforts autour du débit de production de richesse. Nos recherches suggèrent aux entreprises et institutions algériennes d'aujourd'hui à comprendre comment faire afin que leurs opérations stratégiques fonctionnent. La description idéale comprend :

- *Une équipe hautement synchronisée, où toutes les fonctions travaillent ensemble de façon homogène, à l'appui de la stratégie de marché de l'entreprise ou de l'institution (le marché de cette dernière étant le citoyen ou l'entreprise elle-même).*
- *Connaissances et compréhensions qui permettent à tous les niveaux de l'organisation à prendre les bonnes décisions (pour une performance globale) en temps réel*
- *Des améliorations concentrées sur un débit de production de richesse élevé, ainsi donc tous les efforts entrepris créent en bout de ligne des résultats financiers considérables.*

Verrouiller le lien entre le processus d'affaires de l'entreprise ou de l'institution et le marché afin que les actions locales renforcent la stratégie globale de marché de l'entreprise ou de l'institution.

Une équipe motivée et compétente capable de mener à bien ces actions avec un minimum d'intervention de la direction.

Instituer un système national d'innovation composé d'un ensemble d'institutions (et de règles institutionnelles) dont les interactions déterminent les performances d'innovation des entreprises et des institutions. Pour cela il faut définir un modèle englobant de l'innovation, développer une définition de l'organisation innovante, suggérer les dimensions conceptuelles appropriées et proposer les indicateurs correspondants. Ces indicateurs doivent être en rapport avec trois types d'innovations : biens, services, et pratiques.

Ces exigences tiennent compte de la nécessité de conjuguer et de synchroniser des politiques et des principes de fonctionnement, les éléments de motivation de l'homme et de la communication, et les besoins des systèmes à soutenir les opérations quotidiennes. La seule façon de promouvoir la réalisation de ces exi-

gences est de créer une organisation sans faille, où chaque composant est clairement défini et bien compris son rôle dans la réussite globale de l'entreprise ou de l'institution. Les orchestres ne jouent pas vraiment sur la même feuille de musique. Ils jouent sur une collection de feuilles différentes avec des notes différentes pour produire, ensemble, une mélodie séduisante. Il en est de même pour nos organisations. Pourtant, on continue à manager chaque domaine comme s'il s'agissait d'exécuter un solo.

Pour faire en sorte que toute l'organisation performe ensemble, requiert une synchronisation à partir du sommet. Mais le processus d'accomplir ce haut niveau de coordination peut commencer avec des petites parties de l'organisation, en enchaînant ensemble des départements individuels, usines, fonctions, et divisions à travers leurs propres stratégies d'exploitation pour maximiser le débit de production de richesse. Pour commencer le voyage on n'a pas besoin de la permission du chef de la direction ou sa participation. Au contraire, il exige des chefs de se lever et de commencer à créer les versions locales de stratégies d'exploitation pour maximiser le débit de production de richesse dans leurs domaines. Si ces dirigeants sont très élevés dans l'organisation, les résultats seront plus importants. S'ils sont plus bas dans l'organisation, les résultats ne seront pas aussi complet, mais ils augmentent à la fois le débit en bout de ligne et améliorent un tant soit peu la vie des gens dans ces entités locales. Une telle solution exige beaucoup d'éducation et de compréhension afin de promouvoir son adoption. Mais nous avons vu qu'il est loin d'être facile pour les gens à accepter quelque chose de nouveau qui a du sens pour eux, alors ils continuent à travailler fondamentalement sur la base de leurs incompatibles anciennes directives. On persiste, alors, à vouloir guérir une pathologie chronique avec des amulettes.

Tout système engendre ses propres mesures

Dites moi comment vous mesurer, je vous dirai comment je me comporterai. Les normes ou standards des comportements dérivent des fondements du système de valeur des organisations. Ce système de valeur dépend des fondamentaux sur lequel le verrouillage s'est

établi. Par exemple, sortir dans la rue et observer les comportements, un observateur averti verra que le verrouillage est établi à travers trois fondamentaux irrationnels et destructeurs de toute performance, soient : mépris, arrogance et ignorance. Intégrer l'innovation des organisations institutionnelles dans les modèles actuels appelle un changement de paradigme dans notre façon de comprendre l'innovation et dans notre façon de mesurer celle-ci. Première-ment, nous avons affaire à un type d'innovation qui est beaucoup plus intangible que l'innovation technologique. Deuxièmement, elle n'est pas commercialisée. Enfin, elle ne repose pas toujours sur une recherche systématique. Ces caractéristiques ont une influence majeure sur la mesure. La plupart des indicateurs actuels ne sont pas appropriés pour l'organisation institutionnelle. En effet, la politique ne cherche pas seulement à savoir QUI innove et la statistique officielle à développer des indicateurs sur les activités des organisations innovantes mais aussi sur QUOI une organisation innove et avec quels résultats. Un système de gestion de la performance et du développement est une condition nécessaire mais non suffisante pour aider à changer de paradigme, donc de normalité. Ce changement de normalité dérivera du verrouillage sur la base de fondamentaux humainement logiques et rationnels, à savoir : respect des individus, meilleur service à la clientèle et la recherche de l'excellence. A cette condition nécessaire il faut un pré requis afin de pouvoir apporter des solutions viables, durables et au moindre coût : c'est l'empathie et la compassion. Sans ces pré-requis nous ne pouvons comprendre ni atteindre la condition nécessaire.

En fin de compte, le problème n'est pas la technologie ou les bases des systèmes. Il n'est pas non plus dans la façon dont les gens interagissent les uns avec les autres. La source du problème et la solution réside dans les règles et la logique que nous utilisons pour motiver et stimuler le comportement. La stratégie d'exploitation pour maximiser le débit de production de richesse prévoit le mécanisme concret pour les gestionnaires de saisir cette idée et de changer leur organisation pour le mieux.