

SERVICES

CONSEILS EN

INGÉNIERIE DE LA

QUALITÉ EN

ORGANISATION ET EN

MANAGEMENT



PARADIGMES OPÉRATIONNELS

LE REPERTOIRE D'IDÉES PERMETTANT D'EXPLOITER LA PLEINE PUISSANCE DE L'INFORMATION ET DE LA CONNAISSANCE DANS LA GESTION DES OPÉRATIONS INDUSTRIELLES ET INSTITUTIONNELLES

Volume 1, numéro 18

Décembre 2015

LA VÉRITÉ PROFONDE ET LA GESTION DE LA COMPLEXITÉ

Par

Ammar Hadj-Messaoud, Ing.: M.Sc.A

PDG/Expert Principal

a.h-messaoud@sciquom.com



La complexité croissante est un phénomène connu par presque tout le monde, mais certainement par une personne qui travaille dans une entreprise orientée industrie. Pourtant, pour elle, la complexité a toujours été acceptée comme quelque chose d'un fait inévitable de la vie. Après tout, si un problème est compliqué à aborder, il est généralement impossible de lui créer une solution simple. Et, les outils, les méthodes et les processus que nous utilisons pour résoudre le problème supportent eux même une significative complexité intrinsèque.

Donc, on ne peut raisonnablement espérer demeurer dans un monde où le management des niveaux de la complexité est limité, pendant que nous continuons à empiler couche après couche des éléments constitutifs relatifs à des logiciels, à des processus, aux restrictions, aux interdépendances et à des règles dans notre quête de trouver des solutions aux problèmes des entreprises. Tel est généralement l'esprit du manager, ou de l'ingénieur système, qui perçoivent l'augmentation de la complexité non pas comme une catastrophe imminente, mais plutôt comme inévitable ou même comme un signe de quelque chose de puissant et de grandiose.

Ainsi, la « vérité profonde » est au cœur de la façon dont nous percevons la réalité et comment nous nous comportons à la lumière de cette perception. Elle est tout simplement ce que nous savons. Pourtant contester une vérité profonde est extrêmement difficile. Le physicien et prix Nobel Niels Bohr a une fois dit, que la preuve de remplacer une vérité profonde doit être si convaincante, si évidente, que les gens doivent délaissier leur attachement au statu quo. En d'autres termes, une fois que vous voyez une plus profonde vérité, vous ne pouvez pas revenir en arrière.

Aujourd'hui, dans l'industrie ou le secteur institutionnel, nous avons une vérité profonde qui imprègne l'ensemble de nos prises de décisions opérationnelles et nos comportements. C'est l'hypothèse que le retour sur investissement (ROI) est maximisé à travers la minimisation du coût

unitaire. Contester cette « vérité profonde » peut être une entrave à votre carrière. Après tout, qui est capable de se tenir en face de la direction et du conseil d'administration et dire : « Nous ne devons absolument pas diriger nos gens et nos opérations pour minimiser le coût unitaire »?

Pratiquement tout est une partie de cette « vérité profonde », depuis les programmes approuvés par les universités pour des approches et les solutions offertes par des cabinets de conseil, aux fournisseurs des grands progiciels de gestion intégrée (ERP). En effet, d'entières carrières corporatives ont été construites autour d'elle et elles se consacrent à la promulguer. Dénoncer la « vérité profonde » d'aujourd'hui serait menaçante à beaucoup de ceux qui se sont fortement investis dans les anciennes façons, et ils agiront en conséquence.

Que faire si la « profonde vérité » d'aujourd'hui est totalement, complètement et clairement fausse ?

A travers la Théorie des Contraintes (TOC), le Lean et Six Sigma on peut montrer que la vérité profonde d'aujourd'hui est fausse, et démontrer comment elle peut être corrosive à l'efficacité organisationnelle et au retour sur investissement (ROI). Notre argument est basé sur les points suivants :

L'idée que tout moindre coût unitaire des produits est une mesure efficace est une utilisation inappropriée d'une équation que les deux sciences, économiques et physiques, rejettent.

En 1934, la législation américaine a créé une exigence de « reporting » qui est devenue le centre de l'information comptable et qui remplace, presque par accident, la définition



Tél : (213) 23 85 56 09

Fax: (213) 023 85 56 07

contact@sciquom.com ; www.sciquom.com

04, rue Hassiba Ben Bouali, ROUIBA, Alger

réelle et les règles relatives aux informations pertinentes pour la prise de décision et le coût des produits.

Tous nos systèmes d'information sont hard codés et/ou configurés pour compiler les rapports relatifs à des mesures de coûts et zones de ressources à partir de règles et hypothèses erronées ou mal appliquées sur la façon dont les coûts et les revenus se comportent.

Le coût unitaire est devenu une telle vérité profonde qu'il a éclipsé toute la discipline relative aux informations pertinentes sur les coûts obtenues selon les principes de comptabilité de gestion. Même ceux qui savent ce que sont les coûts pertinents et comment les calculer, fonctionnent à l'intérieur d'un système qui n'est pas en mesure de fournir des informations pertinentes dans un laps de temps approprié pour agir. Les gens ne remettent même pas en question des actions prises en prenant des mesures tout en sachant qu'elles conduiront à de terribles conséquences négatives prévisibles et qu'ils doivent y faire face plus tard.

Mauvaises mathématiques

Les équations relatives aux calculs des coûts unitaires ne sont pas en elles-mêmes mauvaises. Elles sont tout simplement linéaires, ce sont des équations additives. La croyance que les calculs des coûts unitaires sont utiles pour la prise de décision interne est tout simplement fausse. Les règles actuelles qui génèrent le reporting de l'information industrielle et des coûts sont utilisées pour juger de la performance et de prendre des décisions stratégiques et tactiques, ne concordent simplement pas bien avec ce qui est nécessaire pour piloter le ROI dans l'environnement d'aujourd'hui. Car, une hypothèse fondamentale sous-tend ces règles: le retour sur investissement est directement

optimisé grâce à la minimisation du coût unitaire. Cette hypothèse est fausse. Pour comprendre pourquoi cette hypothèse est fausse, il est nécessaire de comprendre deux principes clés.

Principe 1 : Le Flux vient en premier

La reconnaissance de la production et de la chaîne d'approvisionnement comme un processus systémique est essentielle pour comprendre comment cela devrait fonctionner. Ce qui donnera à chacun la possibilité de définir ce que devraient être les règles. Quelles sont les règles qui ont besoin de demeurer? Quelles sont les règles qui doivent disparaître? Quelles sont les règles qui doivent changer? Quelles sont les règles qui doivent être ajoutées?

Principe 2 : système Linéaire vs système complexe non linéaire

Comprendre la nécessité du flux ne suffit pas pour comprendre toutes les implications dans le comportement des coûts. Les systèmes de chaîne d'approvisionnement d'aujourd'hui sont des systèmes complexes clairement non linéaires. Cela signifie simplement que les chaînes d'approvisionnement d'aujourd'hui ne ressemblent pas plus à des chaînes, elles ressemblent et agissent comme des toiles complexes composées d'un nombre important de nœuds de fabricants, de sociétés de transport, et des distributeurs. La circulation de l'information et des matériels est bouclée et itérée de façon non linéaire à travers ces grands nombres de nœuds et connexions.

La synergie de trois philosophies de management qui sont la Théorie des contraintes (TOC), le Lean Management et Six Sigma permettent de gérer la complexité. Plus un système vous semble complexe plus il est d'une simplicité inhérente à travers l'application de ces 3 philosophies de management.

Ammar Hadj-Messaoud est Ingénieur et maître en sciences appliquées. Il dirige les opérations de Sciquom Conseil, firme spécialisée dans l'amélioration des capacités compétitives des entreprises et des institutions. Il dispose d'une longue et riche expérience en gestion des opérations. Au Canada, il a occupé 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 consultant auprès de plusieurs entreprises dans l'implantation de processus d'amélioration continue.

DES IDÉES PERMETTANT D'EXPLOITER LA PLEINE PUISSANCE DE L'INFORMATION ET DE LA CONNAISSANCE DANS LA GESTION DES OPÉRATIONS INDUSTRIELLES ET INSTITUTIONNELLES

