

Comment éviter les pires pratiques de la gestion industrielle ?

par Xavier Perrin, CFPIM, CIRM, CSCP, XP CONSULTING – MAI 2008

Introduction

La recherche de la performance industrielle conduit en principe à identifier, puis à mettre en application, les meilleures pratiques, celles qui ont démontré leur efficacité.

La pratique du conseil en entreprise révèle aussi d'autres pratiques, qu'on pourrait qualifier de pires pratiques. Certaines de ces pires pratiques sont remarquables quand on les rencontre de façon quasiment systématique derrière certains symptômes. Et pourtant, les remèdes – les bonnes pratiques – sont connus et diffusés depuis longtemps. Comment expliquer alors ce paradoxe ?

Après un florilège des pires pratiques les plus courantes, nous proposerons une analyse des causes qui conduisent le plus souvent à de tels comportements. Nous pourrions alors identifier les attitudes qui permettent de s'en prémunir.

Pires pratiques : florilège...

Neuf années au contact de la réalité industrielle permettent d'identifier les points forts et les points faibles de nos industries. Les points faibles surtout, puisque c'est généralement quand la performance industrielle n'est pas satisfaisante qu'on fait appel à un consultant. Malgré les spécificités de ces entreprises, on retrouve fréquemment les mêmes causes de non performance. Dans la plupart des cas, il est inutile d'innover pour supprimer ces dysfonctionnements. Les solutions sont bien connues: on les appelle bonnes pratiques. Quand les bonnes pratiques existent depuis plusieurs décennies, qu'elles sont documentées dans de multiples références (C'est la vocation d'organisations telles que l'APICS, l'ISM, L'institut Lean de France et le Département Performance de l'ARDI), il est toujours surprenant de constater qu'elles ne sont pas appliquées, par ignorance souvent, ou parce qu'on sous-estime leur importance. C'est alors que les pires pratiques font leur apparition.

Puisque l'élimination des pires pratiques est préalable à toute action d'amélioration, le retard pris par rapport aux compétiteurs est encore plus grand. Ainsi, cette entreprise veut mettre en place une gestion en flux tiré de sa production, une évolution pertinente pour réduire ses stocks et ses délais. Or, il s'avère que les niveaux de planification supérieurs (PIC et PDP) sont complètement défailants, voire inexistantes. Bien entendu, dans un tel contexte, il est illusoire de penser que la pratique du flux tiré sera performante: les capacités ne seront pas disponibles au bon moment, les fournisseurs livreront toujours en retard faute de visibilité sur leurs besoins, et la gestion des priorités restera le mode de fonctionnement privilégié.

Nous allons présenter les pires pratiques que nous rencontrons le plus souvent. Volontairement, nous n'aborderons pas le thème du management qui est cependant la cause racine de bien des pires pratiques. Nous nous contenterons d'aborder les thèmes relatifs au management des opérations.

Non maîtrise des données

Les données statiques et dynamiques constituent le socle de la gestion industrielle. Articles, nomenclatures et gammes de fabrication: quoi de plus universel que ces expressions qui désignent des notions a priori évidentes pour tout le monde? Et pourtant, combien de nomenclatures bancales, de gammes inutilisables? On crée des niveaux de nomenclature qui n'existent que dans la tête des gestionnaires, on crée des articles fantômes qui existent en chair et en os... On confond gammes et nomenclatures: les niveaux de nomenclature sont utilisés pour faire du suivi de fabrication.

Les paramètres de gestion ne sont pas en reste: déterminés (souvent de façon douteuse) lors de la mise en place d'une GPAO ou d'un ERP, ils ne sont révisés qu'en cas de problème. La recherche des règles de définition de taille de lot est souvent un exercice amusant: il faut parfois faire une enquête digne du commissaire Maigret pour finalement découvrir que personne ne sait pourquoi telle règle de taille de lot est utilisée ! La confusion des notions de taille de lot et de stock de sécurité est aussi très courante.

Planification

La prise de décisions à long et moyen terme nécessite le recours aux niveaux de planification dits supérieurs: piloté par le Plan Stratégique d'Entreprise, le Plan Industriel et Commercial (PIC) définit le cadre du Programme Directeur de Production (PDP) qui, comme son nom l'indique, dirige les niveaux de planification inférieurs. Dans beaucoup d'entreprises insatisfaites de leur performance industrielle, le PIC et le PDP sont inexistantes ou défaillants. Les décisions associées à ces niveaux de planification ne sont pas prises. On considère alors que l'outil industriel doit développer sa réactivité et sa flexibilité pour faire face aux variations de la demande. Le carnet de commande est alors directement injecté dans le Calcul des Besoins Nets (CBN), sans aucune notion d'horizon de planification. L'équilibrage des charges et des capacités sur le court terme est impossible... et le travail des approvisionneurs et gestionnaires d'atelier consiste alors à gérer des listes de priorité.

Paramétrages

Un des points clés du processus PDP est la définition des bornes de planification qui délimitent l'horizon ferme, l'horizon de planification et l'horizon libre. Le paramétrage et l'utilisation appropriée de ces bornes permettent une prise en compte judicieuse des prévisions et de stabiliser la production. Sans ces bornes, planificateurs, approvisionneurs et gestionnaires d'atelier exploitent des informations imprécises. En particulier, les approvisionneurs qui exploitent le calcul des besoins nets passent leur temps à interpréter des besoins dont les dates d'exigibilité changent de jour en jour.

La pertinence et la stabilité des programmes de fabrication nécessitent d'utiliser correctement les statuts des ordres d'approvisionnement et de fabrication. Ainsi, quand les programmes sont incontrôlables, une pratique courante consiste à lancer les ordres de fabrication (OF) longtemps avant la date de lancement planifiée. Sous prétexte d'anticipation, les matières et composants sont réservés alors que les sorties physiques seront réalisées bien plus tard. Les listes d'OF sont inexploitable, les calculs de charge sont faussés... et les gestionnaires se transforment en chasseurs de pièces et d'OF et jonglent avec les priorités.

Autre pire pratique couramment associée à la gestion des OF: l'interdiction de les rejalonner. Quand un OF a pris du retard, ou quand il a été lancé en retard à cause d'un problème d'approvisionnement par exemple, on impose de maintenir la date de fin planifiée alors qu'on est certain de ne pas pouvoir la respecter, quand elle n'est pas déjà dépassée! On pense alors que le fait de rejalonner l'OF consisterait à "entériner" un retard, considérant qu'on arrivera bien à le rattraper. La conséquence de cette pratique est que les listes d'OF n'ont plus aucun sens car la majorité des OF en cours est dans le retard. Les calculs de charge sont encore une fois faussés puisqu'une bonne partie des besoins en capacité ne sont pas positionnés dans la bonne période. Plutôt que de reconsidérer objectivement les programmes de fabrication, de reprogrammer les OF pour disposer d'un programme réalisable, on demande à nouveau aux gestionnaires d'atelier de se débrouiller avec des listes de priorité et de "négocier" avec l'encadrement de production pour tenir les dates.

Post-dédution

La post-dédution ou back-flushing est une fonctionnalité commune de nos ERP pour limiter le coût des transactions de stock. Mais son utilisation requiert des conditions très strictes pour éviter de dégrader la justesse des stocks. Trop souvent, ces conditions sont ignorées. Le temps qui sépare les sorties physiques des enregistrements est trop long, la justesse des nomenclatures est insuffisante (liens, quantités), les rebuts et substitutions d'articles ne sont pas enregistrés. La justesse des stocks est "grillée" par la post-"consumation" ! La pertinence du résultat du CBN est à l'avenant.

Files d'attentes

En dehors des environnements de production répétitive ou en processus continu, les files d'attente (*queues*) constituent la plus grande partie des délais de fabrication. La plupart des industriels en sont convaincus... mais rares sont ceux qui mettent en œuvre les processus appropriés pour les maîtriser. A la question "quelle est la valeur de vos files d'attentes ?" beaucoup ne savent pas répondre car cette donnée n'est pas sous contrôle. Or, les files d'attente conditionnent les délais et les niveaux d'encours. Encore une fois on demande aux gestionnaires d'atelier de gérer des priorités. On arrive alors à respecter le délai des OF les plus importants, mais le taux de service global reste déplorable.

Chasseurs d'OF

Nous venons d'évoquer plusieurs pires pratiques qui aboutissent à la gestion de priorités par les gestionnaires d'atelier. En fait de gestionnaires, ils deviennent des "chasseurs d'OF", et cette tâche monopolise l'essentiel de leur temps. L'organisation des chasseurs obéit à des règles spécifiques: bien qu'ils soient en principe officiellement rattachés au chef d'atelier ou au service ordonnancement, ils rendent compte au chef des chasseurs... qui est généralement le directeur d'usine. Celui-ci ne manque pas d'organiser des réunions au moins hebdomadaires (parfois quotidiennes) pour faire le point sur le "plan de chasse" en définissant les nouvelles priorités.

Kanban

L'efficacité de la méthode kanban n'est plus à démontrer... quand elle est utilisée judicieusement et que les règles sont rigoureusement respectées. Ce qui n'est pas toujours le cas, loin s'en faut. Ainsi, les boucles ne sont pas systématiquement recalculées en fonction du PDP (encore faut-il qu'il y en ait un), la rigueur n'est pas instaurée (cartes perdues, quantités non respectées, cartes retirées des containers en anticipation, etc.) et les indicateurs ne sont pas alignés avec la logique du flux tiré (taux d'utilisation versus niveaux d'encours).

Tableurs

Combien de feuilles de calculs issues de vos tableurs préférés? Quand l'utilisation de l'ERP est inappropriée, déficiente ou incomprise, les pros du tableur font pousser des dizaines de feuille de calcul. Les calculs en question sont-ils pertinents, cohérents, pérennisés? L'intégrité des données manipulées est-elle garantie? La réponse est presque toujours négative...

Syndrome de fin de mois

Le syndrome "fin de mois" touche de nombreuses entreprises de type "production intermittente / production à la commande". Il se traduit par une courbe mensuelle de sortie de chiffre d'affaires en forme de "crosse de hockey": le chiffre d'affaires est très faible dans les premières semaines du mois, alors que l'essentiel est réalisé au cours de la dernière semaine, voire des derniers jours du mois. Outre l'évidente insatisfaction des dirigeants de telles entreprises, les premières victimes en sont les clients, car le taux de service qu'ils subissent est, dans ce cas, toujours médiocre. Les salariés eux aussi sont très perturbés par ce syndrome qui leur impose un rythme de travail particulièrement irrégulier.

Mesure de la performance

La nécessité de mesurer la performance avec des indicateurs appropriés est couramment admise. Pour autant, le dispositif de pilotage est trop souvent défaillant: des indicateurs sans objectifs, déterminés avec des formules incompréhensibles. Des déviations sans plan d'actions correctives et préventives. Des objectifs non alignés avec la stratégie. Ainsi dans cette entreprise où l'efficacité détermine les priorités. Dans cette autre où les stocks ne sont pas inclus dans la performance de production. Ici, des cartes pirates sont insérées dans les boucles kanban quand la demande diminue pour améliorer le "compte d'exploitation" de l'atelier. Là les priorités sont définies en fonction de l'objectif de facturation et du montant des commandes.

Nous arrêterons là notre énumération des pires pratiques. Il y en a d'autres évidemment. Mais il est temps de chercher à comprendre pourquoi elles prolifèrent.

Comment peut-on en arriver là...

Comment ces pires pratiques peuvent-elles être aussi répandues alors que les bonnes pratiques sont, elles, bien connues et documentées ?

La première raison, de toute évidence, est que les bonnes pratiques ne sont pas connues par tout le monde, en tous les cas, pas par ceux qui devraient les appliquer ! Mais il serait simpliste d'arrêter là l'analyse. En effet, il n'est pas rare d'observer des pires pratiques dans des entreprises qui disposent de la connaissance des bonnes pratiques ! Il serait plus juste de dire que les bonnes pratiques sont oubliées plutôt que méconnues.

Considérant que le problème de la méconnaissance peut se régler par des actions de formation ou le recrutement de personnels compétents, intéressons nous plutôt au problème de l'oubli. Comment peut-on "oublier" ce qui paraît essentiel ?

Chez nous, c'est différent...

Voilà un comportement particulièrement répandu: on a du mal à accepter que les bonnes pratiques décrites dans la littérature et apprises au cours des formations puissent s'appliquer à sa propre entreprise. Sentiment de frustration à l'idée que, finalement, on n'est pas différent des autres ? On se sent alors obligé de construire des processus spécifiquement adaptés... en occultant toutes les subtilités prises en compte par les bonnes pratiques, qui résultent d'un long travail de mise au point et de nombreuses expérimentations. En procédant ainsi, on fait aussi l'impasse sur les imbrications avec d'autres processus.

Il est évident que chaque entreprise a des caractéristiques spécifiques. Néanmoins, une analyse rigoureuse de l'environnement et des typologies montre que pour la plupart des processus, des bonnes pratiques académiques s'appliquent à chaque situation.

Zorro est arrivé !

La pression subie par les acteurs de l'entreprise industrielle n'est pas un vain mot : toujours plus de résultat, toujours plus vite, dans un environnement toujours plus instable, et avec des ressources toujours limitées. La culture de l'action domine. Il faut obtenir des résultats immédiatement mesurables, et toutes les énergies sont mobilisées dans ce sens. Effet pervers de ces comportements: les tâches qui ne procurent pas un résultat immédiatement mesurable sont négligées, quand elles ne sont pas carrément considérées comme inutiles, voire même nuisibles. En face d'un dysfonctionnement, il est alors beaucoup plus "efficace" d'inventer une solution immédiatement réalisable: un bricolage autour de l'ERP, une feuille de calcul avec quelques macros bien pensées, une nouvelle règle de gestion... Rechercher la bonne pratique, définir comment l'appliquer dans le cas de l'entreprise, convaincre les sceptiques, former et informer... c'est long, il faut faire des efforts, et les résultats ne viennent pas toujours immédiatement. Qui plus est, ce travail besogneux est souvent ingrat et non reconnu: les Zorro et autres héros qui règlent les problèmes avec astuce et rapidité, ceux qui savent inventer des solutions "pleines de bon sens" sont souvent bien mieux reconnus (voire même promus) par l'organisation.

C'est le système...

LE système: c'est ainsi que dans beaucoup d'entreprises on désigne l'ERP ou ce qui en fait office. L'outil est personnifié, on en parle comme s'il s'agissait d'un être humain. Mais ce personnage est bien méconnu: on a appris à travailler avec sur le tas, par l'intermédiaire d'un collègue. Dans le meilleur des cas, on a suivi une formation dispensée par l'éditeur. On apprend à se servir de l'outil, mais on n'explique que rarement les bonnes pratiques cachées derrière les écrans de saisie. Bien souvent, les utilisateurs ignorent la façon dont le

système traite les données. Ils adaptent son utilisation en fonction de leurs contraintes, en pensant bien faire. Ils génèrent des dysfonctionnements qui seront ensuite pris en charge par les Zorro (voir plus haut) !

Vive l'anarchie !

Les standards, les règles n'ont pas bonne réputation. Pour beaucoup, ils sont synonymes de lourdeurs, de rigidité et de contraintes. Il faut dire que ceux qui les créent ne pensent pas toujours à ceux qui devront les utiliser! Nombre de pires pratiques sont la conséquence de l'absence de règles sensées décrire les bonnes pratiques, ou de leur non respect.

Mauvaises fréquentations

L'origine des pires pratiques est parfois en dehors de l'entreprise. Conscients de leur ignorance des bonnes pratiques, certaines entreprises font appel à des ressources extérieures, à des consultants sensés les éclairer. Hélas, tous ne sont pas de bon conseil, et il n'est pas rare que des pires pratiques aient été suscitées par des consultants incompetents. Il est alors très difficile d'admettre, voir même d'imaginer, qu'une pratique est mauvaise quand elle a la caution d'un prétendu expert.

Comment éviter les pires pratiques

Débusquer les pires pratiques

Eradiquer les pires pratiques suppose d'abord de les identifier. La connaissance des bonnes pratiques est évidemment un atout: quand on connaît parfaitement les bonnes pratiques, il est plus facile de détecter les dérives. La connaissance s'acquiert entre autre par la formation continue et par le recrutement de collaborateurs compétents. Il faut aussi "prendre l'air" régulièrement en participant à des séminaires, à des conférences (Telles que celles proposées par le Département Performance de l'ARDI), en lisant des ouvrages ou revues consacrés aux bonnes pratiques: c'est un moyen efficace de s'extirper du quotidien, de prendre du recul et d'avoir un regard critique sur les pratiques de son entreprise. Mais la connaissance des bonnes pratiques n'est pas une condition suffisante. Il est fréquent d'observer des pires pratiques alors que la connaissance existe dans l'entreprise, chez les responsables ou leurs collaborateurs. Débusquer les pires pratiques, c'est avant tout une attitude de vigilance systématique. Il faut savoir identifier les attitudes et les comportements qui révèlent les pires pratiques.

Rechercher les bonnes pratiques

Face à un dysfonctionnement, a-t-on le réflexe de rechercher d'abord le standard qui définit la bonne pratique? Va-t-on d'abord se référer à la règle ou à la procédure sensée décrire ce qui doit être fait? Et s'il n'existe pas de standard, a-t-on le réflexe de consulter l'aide en ligne de l'application, le service support, ou la littérature spécialisée? Si cette étape n'est pas systématiquement menée dans le cadre de toute action de résolution de problème ou d'amélioration de la performance, alors on a toutes les chances d'initier les pires pratiques. Et il n'est pas nécessaire d'avoir soi-même la connaissance de toutes les bonnes pratiques pour identifier ce type de comportement.

Appliquer les bonnes pratiques "académiques"

Lorsque la bonne pratique est identifiée (parmi les règles internes de l'entreprise ou dans les recueils de bonnes pratiques), encore faut-il s'assurer qu'elle soit correctement mise en oeuvre. Là aussi, la vigilance est plus importante que la connaissance: il faut s'attacher à ce que les solutions mises en place soient le plus fidèle possible aux bonnes pratiques académiques. Tout écart par rapport aux bonnes pratiques académiques est un risque qui ne doit être pris qu'après une mûre réflexion. Ainsi, quand un collaborateur propose d'utiliser un tableur au lieu d'utiliser les fonctions standard de l'ERP, la pire pratique n'est pas loin! Le responsable de ce collaborateur doit immédiatement réagir en posant les questions suivantes: a-t-on vérifié si la fonctionnalité recherchée est couverte par l'ERP? Si oui, pourquoi n'est-elle pas utilisée? Quelles sont les particularités objectives qui empêchent d'utiliser la fonction standard? A-t-on vérifié les conséquences sur les

autres processus d'un traitement spécifique de la fonctionnalité? Si on sait argumenter *par écrit* les raisons qui justifient des pratiques non académiques, alors le risque de mettre en place une pire pratique est limité. Sinon, il est garanti !

Piloter les plans d'actions

Lorsque la décision a été prise de modifier une pratique ou d'en créer une nouvelle, il est nécessaire de vérifier de façon approfondie sa mise en application, les résultats obtenus et les éventuels effets collatéraux. Ici aussi, la connaissance de la bonne pratique n'est pas le plus important. C'est encore une fois une posture de vigilance des responsables. Malgré les bonnes intentions des uns et des autres, la pression du quotidien incite à s'écarter des décisions prises. Rédiger des plans d'actions, mettre en place des indicateurs de résultat et de processus, planifier des réunions de suivi, sont des actions indispensables pour s'assurer que les décisions prises sont mise en œuvre conformément à ce qui a été décidé.

Standardisation

Enfin, le fait d'avoir identifié la bonne pratique et de l'avoir correctement mise en œuvre ne garantit pas qu'elle ne se transformera pas, tôt ou tard, en une pire pratique. Rien est acquis, surtout dans le contexte d'évolution permanente de l'entreprise industrielle: nouveaux produits, nouveaux procédés, nouveaux processus, nouvelles équipes, pression du quotidien. La "protection" des bonnes pratiques s'obtient d'abord par la standardisation. Un standard, quelle que soit sa forme (Dispositif visuel, règle écrite, manuel d'utilisation, fiche d'instruction ou autre procédure) décrit la bonne pratique dans le contexte précis de l'entreprise. Mais la standardisation seule n'est pas suffisante pour résister à l'usure du temps. Le standard doit être audité régulièrement, avec une fréquence adaptée: c'est le seul moyen d'identifier les dérives et de les corriger avant que les pires pratiques ne s'imposent.

PDCA

On aura observé que les mesures qui viennent d'être décrites s'organisent en quatre phases :

- Planifier : poser le problème, analyser la situation, identifier la bonne pratique qui le supprimera.
- Développer : mettre en place les bonnes pratiques en s'efforçant de s'approcher le plus possible des standards académiques.
- Contrôler : vérifier que les bonnes pratiques sont mises en œuvre conformément à ce qui a été décidé.
- Assurer : standardiser les bonnes pratiques (rédiger règles et procédures) et auditer les standards régulièrement.

Le meilleur rempart contre les pires pratiques est LA bonne pratique universelle: la roue de Deming, encore appelée cercle de Shewhart ou cercle PDCA.

On sera également attentif à ses fréquentations. Lorsqu'on recourt à une aide extérieure, il faut vérifier à qui on a à faire, au risque d'introduire les pires pratiques par la grande porte!

Conclusion

Les pires pratiques massacrent la performance de nos entreprises. C'est d'autant plus intolérable que les bonnes pratiques sont connues et qu'on sait comment les mettre en place. Les ressources requises pour y arriver sont à la portée de toutes les entreprises. Il n'est pas nécessaire de connaître toutes les bonnes pratiques pour éviter les pires. C'est avant tout une question d'attitude et de vigilance. Il faut s'efforcer d'avoir un regard critique et de prendre du recul par rapport aux pratiques quotidiennes. Les managers doivent s'efforcer de "sortir la tête du guidon" par de saines lectures et en participant à des séminaires ou des conférences. Les managers et leurs équipes doivent aussi se méfier des Zorro, et surtout, ne pas récompenser leur comportement. Il est certes utile de débloquer des situations et de pallier au plus vite les problèmes quotidiens, mais ces comportements entraînent systématiquement l'instauration de pires pratiques. La bonne

pratique universelle est le cercle PDCA popularisé par Deming. Sa mise en application systématique est le meilleur remède contre les pires pratiques.

Xavier PERRIN, CFPIM, CIRM, CSCP

Consultant en management industriel et partenaire formateur de MGCM, il accompagne les entreprises industrielles dans les domaines du Supply Chain Management et du Lean Manufacturing. Il a créé XP Consulting en 1999 après avoir occupé pendant 15 années des fonctions d'encadrement et de direction dans différentes industries: composants électroniques, jouets et industrie mécanique.