

Performance opérationnelle : et si la surperformance était contreproductive ?

L'augmentation de la demande amène souvent les entreprises à vouloir pousser davantage leur outil industriel. Pourtant, il serait plus pertinent de réduire les contre-performances sur la durée plutôt que de vouloir battre de nouveaux records, comme nous l'explique Christian Mertz, associé du cabinet Argon & Co.



Quelles sont aujourd'hui les problématiques de la performance opérationnelle ?

Christian Mertz : Pour améliorer les performances, il existe deux grands axes.

Le premier basé sur l'investissement propose de produire plus avec de nouveaux équipements et de nouvelles technologies. Cela aboutit souvent à des projets longs et des modifications techniques peu fiables. Le second cherche les causes de la contre-performance. Cette approche, disruptive par rapport aux méthodes classiques, apporte des résultats plus importants et plus rapides, avec 20 à 40% de production en plus sans investissement ni modification technique, de façon plus pérenne et plus sobre. Cependant, trop d'entreprises recherchent la surperformance plutôt que des résultats moins spectaculaires mais plus stables.

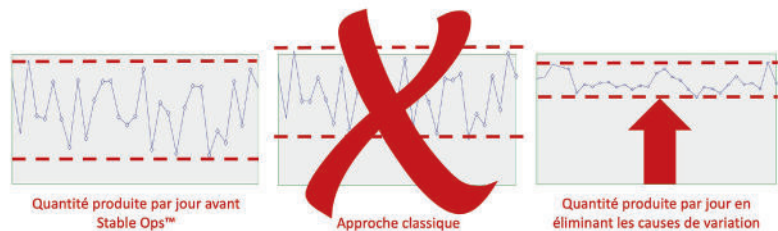
Pourquoi cette stabilité est-elle si importante ?

C. M. : Réduire la variation sans chercher de nouveaux records apporte également une plus grande prévisibilité, avec un impact positif en planification, délais, heures supplémentaires, expéditions, etc. Cette approche suppose toutefois d'identifier les vraies causes racines de contreperformance, sans vouloir augmenter le maximum, ce qui est contrintuitif et implique de faire face à quelques biais cognitifs. La majorité des plans de progrès que nous voyons sont axés sur des causes qui ne sont pas les causes racines réelles.

En quoi cette approche est-elle si contrintuitive ?

C. M. : Identifier les causes réelles de contre-performance suppose de lutter contre des raccourcis que notre cerveau fait naturellement, en reliant une cause à un effet

En éliminant les causes des mauvais jours, nous augmentons le volume sans investissements ni modifications techniques



Stable Ops™ est un système de production qui identifie et met en œuvre la capacité sous-exploitée des processus industriels générant moins de variation, plus de volumes et plus de prédictibilité

alors qu'ils sont souvent indépendants. C'est humain. Notre approche, « Stable Operations », s'appuie sur un volume de données beaucoup plus larges et détaillées et de nouveaux outils de Data analysis exploités par IRIS by Argon & Co, notre équipe spécialisée dans l'usage de la Data au service de la performance opérationnelle. Cette approche nous permet de mener des analyses de stabilité beaucoup plus précises et performantes pour éliminer ce qui relève de la coïncidence temporelle et cibler les vraies causes qui surviennent exclusivement lors des mauvais jours. Dans 90% des cas, il ne s'agit pas des causes mises en avant spontanément, du fait des biais cognitifs. C'est en cela que nous revendiquons l'aspect contrintuitif de notre approche, totalement tirée par la donnée.

Comment réagissent les entreprises face à cette approche ?

C. M. : Beaucoup de nos clients sont des industriels leaders sur leurs marchés qui connaissent très bien leur métier et leurs processus. Ils sont déjà très performants et proposer des solutions pour surperformer n'aurait pas de sens. Pour être adoptée, Stable Ops™ nécessite un leader curieux et assez courageux pour tenter une approche

contre-intuitive basée sur la stabilité ! Car elle peut provoquer du déni lorsque les causes de contre-performance mises en avant spontanément par nos clients ne sont pas validées par leurs données ! Pourtant, une fois les vraies causes identifiées, les solutions sont rapides.

Quelle approche Argon & Co utilise-t-il pour accompagner ses clients ?

C. M. : Nos experts accompagnent les clients dans l'amélioration de leur productivité, service, stock, tout en boostant la motivation des équipes par la stabilité. Notre méthode Stable Ops™ se distingue par des gains tangibles et pérennes, une forte présence terrain et un transfert de compétences via des binômes Argon-Client qui créent une forte acceptation. Au-delà de ces méthodes éprouvées, nous proposons également une approche innovante de planification industrielle, No Chain Planning, pour mieux connecter l'usine à la vraie demande client.

Argon&Co

Tél. +33 (0)1 55 46 13 00
france@argonandco.com
www.argonandco.com/fr/