

# Comment exploiter le potentiel de votre entreprise ?

100%

**5 étapes**  
pour s'initier  
à l'excellence opérationnelle



# SOMMAIRE

<b>Introduction</b> .....	3
L'excellence opérationnelle .....	4
<b>5 étapes pour s'initier à l'excellence opérationnelle</b> .....	5
<b>ÉTAPE N° 1</b> Dégagez du temps et de l'attention ! .....	6
<b>ÉTAPE N° 2</b> Adoptez un esprit KAIZEN ! .....	7
<b>ÉTAPE N° 3</b> Supprimez l'inutile ! .....	8
<b>ÉTAPE N° 4</b> Concentrez-vous sur les tâches à valeur ajoutée ! .....	9
1. Les mudas (pertes).....	9
2. Les muras (variations).....	11
3. Les muris (surcharges) .....	12
<b>ÉTAPE N° 5</b> Créez votre modèle de performance !.....	13
<b>Conclusion</b> .....	14
Votre santé opérationnelle .....	15
À propos .....	16

## Introduction

D'après des études réalisées en excellence opérationnelle, la plupart des entreprises exploitent seulement 40 % de leur potentiel.

Après avoir travaillé pour cinq entreprises différentes et m'être spécialisé dans l'excellence opérationnelle, le constat reste le même : 60 % de vos capacités opérationnelles sont gaspillées.

Ce gaspillage est le résultat de charges financières et temporelles qui se sont accumulées année après année. Travailler sur cette accumulation tout en assurant la satisfaction de ses clients s'avère difficile, mais si vos clients ont besoin d'attention, sachez que votre activité en a tout autant besoin. Beaucoup d'entreprises l'ignorent, ce qui complexifie leur gestion.

Par l'acquisition de ce livret, vous démontrez une volonté de vous occuper de vos processus en place. C'est primordial dans ce genre de démarche, et je tiens à vous en féliciter.

Pour que vous puissiez quitter cette situation et commencer à exploiter votre plein potentiel, je vous propose, grâce à cinq étapes, de vous initier dès maintenant à l'excellence opérationnelle.

# L'excellence opérationnelle

L'histoire de l'excellence opérationnelle commence en 1880 avec l'ingénieur américain Frederick Winslow Taylor et son ouvrage décrivant pour la première fois une science sur l'organisation du travail (Principes d'organisation scientifique des usines, 1912). La notion de production de masse voit le jour et l'artisanat n'est plus le modèle de croissance idéal.

Au début du vingtième siècle, Henry Ford, fondateur de l'entreprise Ford, met en avant d'autres principes organisationnels permettant d'améliorer significativement la productivité, par le biais de la répartition du travail sur une ligne de fabrication et la standardisation.

Après les trente glorieuses, l'industrie connaît une baisse de croissance et la compétitivité est rude, mais pas pour toutes les industries. En effet, à cette époque, un certain Taiichi Ōno travaille comme consultant pour le compte de Kiichiro Toyoda, patron de l'entreprise Toyota. C'est dans cette entreprise qu'émergent les premiers outils et les premières méthodes d'amélioration des délais, des coûts et de la qualité de fabrication. Taiichi Ōno devient alors l'inventeur du premier modèle d'excellence opérationnelle. Dans les années 80, ce dernier s'exporte au-delà des frontières et marque les débuts du conseil en entreprise.

En parallèle, l'entreprise Motorola met au point un nouveau concept, le Six Sigma (6 Sigma), qui fut célèbre au début des années 2000. Ce concept fait naître les notions de processus, de management de la qualité et de voix du client.

Bien qu'encore malheureusement méconnue dans certaines entreprises, nous parlons de nos jours d'excellence opérationnelle pour désigner la science des organisations du travail. Cette notion ne cesse d'évoluer avec l'arrivée de la génération *Millénium*, des contraintes écologiques, des neurosciences, et de bien d'autres facteurs.

Toutes les grandes entreprises adoptent une démarche d'excellence ; à quoi ressemblera la vôtre ?

# 5 étapes

pour s'initier à l'excellence  
opérationnelle

# ÉTAPE N° 1

## Dégagez du temps et de l'attention !

La première difficulté consiste à prendre du recul par rapport à la situation dans laquelle vous vous trouvez. Il s'agit de la première étape nécessaire à votre évolution.

Prenez un instant et imaginez que vous participez à une randonnée. Si vous regardez uniquement vos chaussures durant votre promenade, vous allez probablement emprunter la mauvaise direction ou risquer un accident... quel dommage de ne pas profiter de tous les beaux panoramas que vous offre ce parcours !

Dans ses recherches, le Dr Idriss Aberkane, expert en neurosciences, indique qu'un résultat est la somme du temps et de l'attention. Il est important que vous assimiliez ces principes pour vous préparer à démarrer votre démarche d'excellence opérationnelle.

Pour illustrer ces propos, imaginez maintenant deux sportifs pratiquant une discipline commune ; l'un d'eux s'exerce une fois par semaine et l'autre quotidiennement. Lequel progressera le plus rapidement ? Aucun doute, il s'agit du second.

Comprenez que si vous souhaitez évoluer, il est primordial de dégager du temps. Je vous invite dès maintenant à réserver un créneau dans votre agenda durant lequel vous vous consacrerez à votre propre modèle d'excellence opérationnelle.



**CONSEIL :** vous éprouvez des difficultés à atteindre une attention maximale ? La réservation de créneaux vous permettra d'y parvenir plus facilement.

Pour maintenir cette attention à 100 %, il est nécessaire de comprendre la notion de plaisir. Le Dr Idriss Aberkane démontre l'importance de la passion et du plaisir à l'aide du phénomène naturel qu'est la séduction. Il remarque en effet que le cerveau est à attention maximale lorsque la passion et le plaisir sont en jeu, et notamment, lorsque nous nous trouvons en situation de séduction. Cette observation souligne l'importance de célébrer vos succès et de considérer vos tâches comme un plaisir.



**CONSEIL** : inutile de vous précipiter, vous devez faire coïncider vos créneaux et votre motivation au changement. Prendre conscience de tous les bons éléments que vous obtiendrez et des mauvais que vous supprimerez peut être une source de motivation.

## ÉTAPE N° 2

### Adoptez un esprit KAIZEN !

Dans les faits, dégager du temps et se motiver pour opérer un changement ne suffit pas.

Vous devez agir !

Dans le modèle Toyota Production System, le consultant Taiichi Ōno met l'accent sur un principe fondamental : l'amélioration continue (ou, KAIZEN en japonais).

En Europe, bien que nous arrivions à conceptualiser la notion d'amélioration continue, nous éprouvons des difficultés à l'intégrer de manière concrète. Notre esprit très cartésien peine à mettre en pratique des disciplines non normalisées, ce qui empêche son déploiement.

Pour vous y aider, commencez par dresser une liste d'idées d'optimisation simples et rapides à mettre en place. Reprenons l'exemple de la randonnée ; lorsque vous vous aventurez sur des parcours de niveau avancé, il est préférable d'avancer petit à petit.

À titre d'exemple, dans le cadre de mon activité et de ma démarche d'excellence opérationnelle, j'ai réalisé que je générerais une part importante de déchets papier (l'équivalent d'une poubelle de bureau par mois environ). Dans la fraction de seconde qui a suivi cette prise de conscience, j'ai eu l'idée d'acheter une ardoise. Aujourd'hui, mes déchets papier ne représentent qu'un sac poubelle de 30 litres par an.

C'est avec de petites optimisations comme celle-ci que vous arriverez à obtenir des résultats conséquents et à dégager davantage de temps pour prendre soin de vous.

Darren Hardy, auteur à succès américain, a publié un livre sur le principe d'effet cumulé (L'Effet cumulé, 2010) et démontre que de petites actions au quotidien sont plus faciles à réaliser car elles permettent d'atteindre de grands changements.



**CONSEIL** : pensez simplicité et efficacité !



## ÉTAPE N° 3

### Supprimez l'inutile !

À la manière d'une montgolfière, prendre du recul nécessite de lâcher prise.

Faites le point sur ce qui est **réellement utile pour votre entreprise**. Explorez tous les sujets. Je dis bien, TOUS LES SUJETS. Il n'y a pas que les dossiers qui n'ont pas été ouverts depuis 10 ans ou les stylos cassés à prendre en compte ; **tout** doit être analysé.

Dans mon cas, l'objectif de mon entreprise est de faciliter l'accès à l'excellence opérationnelle et d'accompagner les entreprises à s'inscrire dans cette voie. Par conséquent, tout ce qui n'est pas utile à la réalisation de cet objectif est à exclure. Lorsque j'ai commencé la création d'un dossier de démarrage pour mes clients, mon contenu était beaucoup trop dense, ce qui rendait son exploitation compliquée. Aujourd'hui, je partage uniquement le nécessaire et **je gagne énormément de temps au profit de mon marché**.

Adoptez cette habitude pour tout, même avec vos clients. Encore trop peu d'entreprises osent se séparer de clients qui requièrent toute leur attention, mais souvenez-vous du premier conseil : si votre attention ne coïncide pas avec ce que vous entreprenez, vous risquez de perdre des opportunités.



**CONSEIL : faites une première liste des sujets qui demandent toute votre attention**, y compris les objets ainsi que les fichiers que vous n'utilisez plus, les contacts inutiles, etc. **Alimentez régulièrement** cette liste afin d'acquérir et d'entretenir une certaine rigueur. **Vous serez surpris(e)** de voir à quel point elle se remplit au fil du temps.

## ÉTAPE N° 4

### Concentrez-vous sur les tâches à valeur ajoutée !

Selon Taiichi Ōno, partout où il y a du travail, il y a du gaspillage (Le modèle Toyota, 1975).

Selon Eliyahu M. Goldratt, une valeur ajoutée est une tâche pour laquelle vous seriez prêt(e) à payer (Le but, 1980).

Rentrons dans les détails grâce à cette quatrième étape. Selon Taiichi Ōno, il existe **trois types de gaspillage** qui vous empêchent de **réaliser vos missions et impactent l'économie** de votre entreprise.

#### 1. Les mudas (pertes)

Les mudas se divisent en sept catégories. Chaque catégorie représente un coût en temps, en argent et en énergie.

##### 1. Le surstockage :

Les stocks sont des actifs non utilisés, ce qui en fait des passifs. Au lieu de vous rapporter de l'argent, cela vous en coûte (frais de stockage, immobilisation, etc.). Par exemple, si vous avez un nombre de produits ou de dossiers à clôturer en stock, en imaginant que cela représente 20 000 €, c'est autant d'argent que vous n'investissez pas dans l'immédiat.

##### 2. Le transport :

Il s'agit des éléments qui génèrent des frais de déplacement, des pertes de temps, des retards, et autres. Privilégiez toujours les circuits courts. Dans le cadre d'une prestation de service par exemple, les outils de télétravail sont à exploiter. Dans le cadre de la livraison de marchandises, produire localement est souvent plus adapté.

##### 3. Les rebuts :

La non-qualité est une perte facilement chiffrable. Combien de dossiers êtes-vous obligé(e) de retravailler ? Vos lettres de mission sont-elles toutes acceptées et du premier coup ? Combien de produits sont détruits ou repris lors de la fabrication ? Posez-vous ce type de questions pour chiffrer ces rebuts.

### 4. L'attente :

Lorsque vous êtes en période d'inactivité, il est évident que vous ne faites aucune recette. Certaines personnes ont-elles des périodes inexploitées et sont-elles dans l'attente de tâches à plus forte valeur ajoutée ? Dans votre processus, arrive-t-il que vos clients attendent ? Réfléchissez-y.

### 5. Les mouvements :

Pour comprendre ce gaspillage, le mieux est de reprendre l'exemple de la randonnée. Lorsque vous êtes en mission, vous réalisez d'innombrables actions que l'on peut aussi appeler mouvements. Si vous observez deux randonneurs, l'un expérimenté et l'autre débutant, celui qui est expérimenté analysera ses gestes, dans le but de réduire au maximum sa fatigue et ainsi mieux récupérer, à l'inverse du débutant. De la même manière, dans votre activité, vous réalisez des gestes inutiles, qui vous font perdre du temps.

### 6. La surqualité :

Avec le souci de bien faire, nous avons parfois tendance à faire en sorte que notre travail soit parfait. Cette exigence est souvent injustifiée. Les contrôles répétitifs ou la surenchère de service au profit des clients peuvent ralentir votre expansion. Par exemple, combien d'entrepreneurs continuent de satisfaire un client unique, alors que dix autres attendent ? Un exemple de surqualité serait aussi de revenir plusieurs fois sur un dossier pour vérifier les informations importantes ; est-ce lié à un traumatisme dû à un nombre de rebuts important ? Réfléchissez-y.

### 7. La surproduction :

C'est le fait de réaliser des produits ou des services en trop. Elle est considérée comme la pire des pertes car en cas de surproduction, vous générez toutes les autres pertes.

Par exemple, selon votre besoin client, vous devez produire 200 sacs à dos de randonnée. Pour diverses raisons, vous réalisez 100 sacs de plus, ce qui représente 100 fois plus d'attente, de transport, de stock, de surqualité, etc.



**CONSEIL** : adaptez votre productivité aux besoins fermes du marché et non à vos suppositions.

### 2. Les muras (variations)

Elles représentent les causes de variabilité au sein de votre activité.

Imaginez que vous dirigez une entreprise de remplissage de bouteilles. Dans un souci de gain de matière, vous serez intéressé(e) par un rapprochement au plus proche de votre poids cible et par conséquent par la réduction des causes de variation de poids.

Dans votre activité aussi, vous pouvez avoir des causes de variabilité. La charge de travail à l'année est un bon exemple, car nous pouvons constater une irrégularité suivant les semaines, les mois, les saisons.

La réduction des causes de variabilité permet de réagir plus rapidement en cas d'imprévu et d'assurer la maîtrise de vos performances.

### 3. Les muris (surcharges)

Ici, il est question de surcharge mentale ou physique. C'est pour cette raison que j'ai insisté sur le fait d'adapter sa routine d'excellence opérationnelle à ses capacités dans la première étape.

Dans votre activité ou même dans votre vie privée, vous accumulez des responsabilités ou des cadences qui, parfois, ne sont pas adaptées à votre physiologie ou à vos missions du moment.

Le meilleur moyen de réduire ces surcharges est de revenir à l'étape n° 3 (Supprimez l'inutile !). En effet, dès l'instant où vous entrez dans de mauvaises conditions mentales ou physiques, votre productivité se trouve réduite de 60 %.



**CONSEIL** : déléguer est un bon moyen de supprimer de votre quotidien les Muris. Faites appel à des assistant(e)s personnel(le)s, sous-traitez votre processus d'acquisition client, etc. Concentrez-vous sur vos activités les plus lucratives ! En d'autres termes, ce pour quoi vos clients vous payent.

Détecter ces gaspillages demande l'aide d'un œil aguerri. L'objectif est de vous faire prendre conscience de leur existence et de les éliminer. N'essayez pas de devenir expert(e) dans ce type de diagnostic, car d'autres le seront pour vous.



**CONSEIL :** éliminez ces trois éléments et vous serez davantage présent(e) dans votre cœur d'activité. Conséquences : vous serez plus motivé(e) et vous améliorerez votre rentabilité. Par ailleurs, vos clients remarqueront les changements et en seront reconnaissants.

## ÉTAPE N° 5

### Créez votre modèle de performance !

À travers mon parcours professionnel, j'ai constaté que les entreprises ayant adopté une démarche d'excellence opérationnelle déploient les méthodes comme de simples outils utilisés ponctuellement, lorsqu'elles constatent des dérives sur les performances.

Malheureusement, ce mode de fonctionnement génère des causes de variations au niveau des performances. En effet, les outils étant utilisés uniquement lors de périodes problématiques, les résultats ne perdurent pas dans le temps.

L'application d'une démarche d'excellence opérationnelle nécessite d'acquérir et de comprendre certains fondamentaux ; c'est une discipline à avoir. Si les équipes n'intègrent pas ces principes, lorsque certains dirigeants quittent l'entreprise, les résultats s'envolent avec.

Il est très important d'identifier les raisons pour lesquelles vous adoptez de nouvelles méthodes pour donner du sens à votre travail et impliquer votre équipe. Ce faisant, vous assimilez les rouages de la démarche d'excellence opérationnelle.



**CONSEIL** : votre démarche constitue en quelque sorte l'itinéraire que vous décidez d'emprunter pour atteindre le sommet et doit correspondre à votre identité.

Dans cette optique, je vous invite à définir une routine d'excellence. Prenez du recul de manière formelle et régulière sur votre manière de fonctionner et sur ce dont vous avez besoin d'acquérir pour améliorer vos performances. Commencez par vérifier l'acquisition des principes expliqués dans ce livret. Une fois satisfait(e), explorez de nouveaux principes et de nouvelles méthodes à acquérir.

## Conclusion

En tenant compte de ces cinq étapes, vous pouvez dès à présent **dégager du temps et des moyens** pour développer votre activité, sans ressource supplémentaire.

Entraînez-vous à **identifier au quotidien les différents gaspillages** expliqués dans ce livret et à mettre en pratique **votre esprit KAIZEN**.

Grâce à votre **routine d'excellence**, vous serez constamment **en veille sur vos méthodes d'amélioration des performances**. Votre potentiel sera ainsi davantage exploité.

Si vous désirez aller plus loin dans l'élaboration de votre démarche, je vous propose mes services dans **le conseil en excellence opérationnelle**.

Grâce à mes **deux mastères**, l'un en performance industrielle et l'autre en management de projet, ainsi que **ma formation [Black Belt Lean Six Sigma](#)**, j'ai une bonne **maîtrise des outils et principes** de l'excellence opérationnelle.

De plus, mes **dix ans d'expérience dans l'industrie** m'ont permis d'acquérir un savoir-faire et un savoir-être dans ce domaine.

Je vous apporte **mon expertise dans l'évaluation de votre démarche** et **vous accompagne dans son développement**, pour vous permettre de dépasser les limites de votre potentiel.

**Voici quelques exemples de méthode collaborative utile dans l'optimisation de vos performances :**

- 5S : amélioration du management des espaces de travail ;
- TPM : amélioration du management d'entretien des équipements ;
- DMAIC : amélioration du management de projet destiné à réduire les causes de variation ;
- Lean Startup : amélioration du management des innovations ;
- Et bien d'autres.

# Votre santé opérationnelle

Pour illustrer la santé opérationnelle d'une entreprise, prenons pour exemple la médecine.

Pour pouvoir vivre sainement et continuer vos activités, vous n'hésitez pas à consulter un médecin généraliste ou un spécialiste en cas de besoin.

En ce qui concerne les entreprises, c'est similaire. Il existe des professionnels spécialisés dans la santé des entreprises. Toutefois, contrairement à ce qui se pratique en médecine, établir un diagnostic de l'état de santé des entreprises n'est pas une pratique courante.

La médecine déconseille l'automédication en raison des risques encourus. Ces mêmes risques existent lorsqu'il s'agit de l'amélioration des performances. Dégradation de l'ambiance sociale et baisse des résultats peuvent en faire partie.

Si la médecine existe depuis des siècles, l'excellence opérationnelle, elle, est présente en Europe uniquement depuis 1980. De nos jours, seules les grandes entreprises en ont connaissance et y ont recours. Cela explique la maturité actuelle des entreprises concernant l'excellence opérationnelle. C'est pour cela que je souhaite démocratiser cette pratique, en la simplifiant et en facilitant son accès.



## À propos

Je suis Adrien Menant.

J'ai découvert l'excellence opérationnelle en étant technicien de maintenance dans un grand groupe français d'électroménager. J'ai observé l'amélioration des performances des équipements de production et du confort au travail, ce qui a généré des résultats positifs, satisfaisant à la fois les salariés et les dirigeants.

Cela m'a tout de suite convaincu, j'ai donc poursuivi mon parcours dans cette voie.

À travers mes expériences, j'ai compris que cette pratique était connue uniquement des grandes entreprises. C'est au sein d'une PME que j'ai éprouvé des difficultés à fédérer ses bienfaits, car cela nécessite le changement de certains paradigmes actuels.

N'ayant pas la légitimité en tant que salarié pour faire évoluer ces paradigmes, je suis resté frustré de voir que les mêmes difficultés revenaient quotidiennement. C'est pour cela qu'aujourd'hui je propose mes services de consultant. Mon rôle est de simplifier et de faciliter l'acquisition d'une démarche d'excellence opérationnelle pour toutes les tailles d'entreprises, de la start-up à la grande entreprise.



Pour plus d'informations, je vous invite à consulter mon site Web :

[www.conseilperformance.com](http://www.conseilperformance.com)

Ou à me contacter par e-mail à l'adresse :

[menantconseil@conseilperformance.com](mailto:menantconseil@conseilperformance.com)

Si vous avez aimé ce LIVRE ÉLECTRONIQUE :

Partagez-le

et

Donnez votre avis sur le blog

**Merci pour votre intérêt, j'espère vous revoir bientôt !**

