

Au secours, la croissance de notre productivité est en baisse ! Quatre nouveaux conseils pour doper votre productivité (partie 12)

16 février 2021, 01:00

Pascal Pollet

La Belgique est le quatrième pays le plus productif au monde, mais la croissance de notre productivité décline. Dans cette série, nous vous partageons à chaque fois quatre conseils pratiques pour stimuler facilement votre productivité au bureau comme à l'atelier.

La [première partie](#) de cette série abordait en détails la productivité des entreprises belges. Ces dernières années, notre pays a enregistré des gains de productivité inférieurs à nos attentes. Un constat pour le moins étrange. Si la quatrième révolution industrielle est en marche depuis déjà 10 ans (elle a été proclamée lors de la Foire de Hanovre en 2011), nous n'en voyons malheureusement presque pas la couleur au niveau des chiffres.

Pour soutenir les entreprises belges dans l'amélioration de leur productivité, nous avons réuni plusieurs conseils que nous publions à un rythme régulier. Ils mettent délibérément l'accent sur les améliorations qui exigent peu d'efforts et se rentabilisent rapidement, et non sur la mise en œuvre de technologies avancées.

Conseil 51 : Sortez de la salle de réunion et allez jeter un œil à l'atelier

Ces dernières années, la popularité des « mégadonnées », de l'« analytique de données » et de l'« intelligence artificielle » a connu une croissance fulgurante. L'analyse de données s'est avérée très précieuse pour les entreprises qui disposent uniquement de données. Prenons l'exemple d'une banque qui souhaite estimer la solvabilité d'un client. La combinaison de différentes sources de données et d'algorithmes intelligents permet à cet établissement de mieux évaluer les risques qu'il prend en lui accordant un prêt. Les algorithmes gagnent en efficacité à mesure qu'on accumule les données. Imaginez un instant que votre banque puisse également écouter vos conversations à la maison (par le biais d'une application bancaire, par exemple). Elle pourrait ainsi affiner davantage son évaluation avant de choisir de vous octroyer ou non un prêt. Une telle possibilité d'observation directe relève encore pour l'instant du fantasme pour les institutions bancaires.

Les procédés de production ont justement l'avantage de pouvoir facilement s'observer de manière directe. Cette option apporte une image plus précise qu'un ensemble de données avec quelques indicateurs. L'extraction d'informations pertinentes à partir d'un monticule de donnée n'a d'ailleurs rien d'évident, comme le démontre la [parabole](#) des experts en mégadonnées. Le potentiel d'amélioration réside en grande partie dans les détails d'un procédé, lesquels ne se voient pas dans les données. Allez donc faire un tour à l'atelier pour observer ce qu'il s'y passe. Cette visite

vous donnera bien plus d'inspiration utile que l'étude de tableaux Excel ou la collecte d'opinions durant les réunions. Les solutions qui émergent lors de celles-ci se révèlent souvent trop complexes (« nous avons besoin d'un nouveau système informatique »), tandis que les solutions simples à portée de main apparaissent une fois que vous observez les procédés à l'œuvre.

Ce principe vaut pour les procédés de production, mais aussi pour les tâches administratives. L'observation de ces procédés va attirer votre attention sur des éléments dont vous n'avez souvent pas connaissance. C'est ainsi qu'on a déjà vu plusieurs organisations où un employé de bureau imprime des documents depuis le système ERP pour ensuite les scanner au format PDF avant de pouvoir les envoyer par e-mail. Dans les deux cas, l'employé en question ignorait qu'il était possible d'envoyer un e-mail contenant le document directement via ce système.

La vidéo ci-dessous montre comment raccourcir le temps de cycle d'un procédé de 4 secondes. Cet exemple d'amélioration ne peut vous venir à l'esprit que par l'observation directe en atelier. Même si vous aviez relié l'appareil à un système MES et aviez pu enregistrer chaque temps de cycle et interruption, on ne l'aurait toujours pas découvert dans les données. (Notez que cette vidéo illustre également très bien le [conseil 43](#) : Servez-vous d'abord de votre intelligence, pas de votre porte-monnaie.

[Acceptez les cookies marketing pour regarder cette vidéo.](#) Pour les utilisateurs de FireFox, désactivez la « protection renforcée contre le suivi » de votre navigateur pour visionner cette vidéo.



ans votre gamme de produit

Presque toutes les entreprises étoffent leur gamme de produits et réduisent la taille de leurs séries. Elles espèrent ainsi stimuler leur chiffre d'affaires en répondant à tous les désirs imaginables de la clientèle. Cette technique s'est bien souvent révélée préjudiciable à la productivité. Des séries plus petites entraînent un plus grand nombre de changements de série et d'opérations logistiques, et demandent plus de travail conceptuel et administratif. Ceci sous-tend l'hypothèse selon laquelle un choix plus large serait préférable pour le client et les bénéfices viendraient en fin de compte contrebalancer les frais supplémentaires.

Dans une célèbre [étude](#) destinée à vérifier cette théorie, des chercheurs ont installé un stand dans un magasin où les consommateurs pouvaient goûter de la confiture. Après quelques jours, ils ont échangé une gamme de 24 types de confitures contre une sélection qui n'en contenait que six. Dans le premier cas, 60 % des passants se sont arrêtés au stand pour une dégustation de confiture et 3 % d'entre eux en ont finalement acheté un pot. Dans le second cas, seuls 40 % des consommateurs s'y sont arrêtés, mais 30 % d'entre eux ont acheté de la confiture.

Cette expérience nous apprend que les ventes n'augmentent pas toujours proportionnellement à l'agrandissement de la gamme et que celui-ci peut même faire grimper le chiffre d'affaires si on le réduit. Une sélection trop importante semble exercer un effet paralysant sur la clientèle. Les gens ne savent plus ce qu'ils doivent choisir et s'abstiennent par conséquent de le faire. Proctle & Gamble a mis ces connaissances en pratique en réduisant le nombre de shampoings Head & Shoulders de 26 à 15. Résultat : leurs ventes ont augmenté de 10 %.

Une gamme de produits trop étoffée ne pose pas uniquement problème pour les clients. Vos propres vendeurs risquent également de ne plus s'y retrouver. C'est ainsi qu'on a récemment vu une entreprise où les vendeurs s'étaient perdus dans le catalogue et ne parvenaient plus à identifier les demandes du client sur l'offre de produits. Ils ont alors commencé à demander des solutions sur mesure au service d'ingénierie, déjà bien surmené. Résultat : de longs délais pour la mise en page des devis et des ventes inférieures aux attentes.

Réfléchissez donc bien à l'offre que vous souhaitez commercialiser. N'essayez pas de combler tous les désirs complexes. Ce n'est pas parce qu'un vendeur avance l'argument « le client l'a demandé » qu'il faut faire de même. (Non, le client n'est pas le roi.) L'élaboration d'une offre optimale qui permette de satisfaire un éventail restreint de besoins incombe au product manager, et non au service des ventes.

Si vous proposez tout de même un portefeuille étendu, assurez-vous d'avoir une logique décisionnelle irréprochable afin que votre clientèle et vos vendeurs puissent choisir facilement les produits les mieux adaptés à la situation. Vous épargnerez ainsi beaucoup de temps et éviterez la création inutile d'offres encore plus spécifiques.

Conseil 53 : Envisagez un procédé de production alternatif

Pour faire bondir la productivité, il faut parfois recourir à un procédé de production alternatif. Ce dernier peut augmenter la productivité dans la mesure où il prend moins de temps, peut rassembler plusieurs étapes en une seule opération, peut se dispenser d'une intervention humaine ou peut éliminer les tâches faisant office de goulot d'étranglement.

À première vue, cette solution semble exiger un investissement gigantesque. Ces derniers temps, on a vu différentes entreprises qui ont pu passer à un nouveau procédé de production malgré un petit budget. Si on dispose parfois des appareils nécessaires, on n'en exploite pas toutes les possibilités. Dans d'autres cas, il suffit juste d'acquérir une nouvelle génération de consommables ou d'outils. En voici quelques exemples :

- Les nouveaux revêtements en poudre à basse température contribuent à abaisser la température du four (ce qui génère une importante économie d'énergie) ou à faire tourner la ligne de laquage plus rapidement.
- On peut parfois remplacer le ponçage circulaire par un tournage dur sur le tour, le second étant sensiblement plus rapide.
- Un tour doté d'outils perfectionnés peut s'utiliser pour éliminer d'autres opérations comme, par exemple, la gravure.
- Les colles alternatives peuvent réduire le temps de pressage des meubles jusqu'à 50 %.
- Un refroidissement correct s'avère essentiel pour les procédés d'usinage. L'application d'un refroidissement cryogénique (à base d'azote ou de CO₂) peut grandement augmenter la productivité et la durée de vie des outils. Vous trouverez plus d'informations à ce sujet [ici](#).

- La fabrication additive (ou impression 3D) peut se substituer à plusieurs étapes de production. Dans certains cas, il est possible de remplacer des pièces détachées métalliques par leurs équivalents en matière synthétique, ce qui permet une utilisation d'imprimantes 3D bon marché. (voir aussi le [conseil 32](#))

Pour en savoir plus sur les techniques de production alternatives, le projet Interreg Machining 4.0 apporte du soutien aux entreprises d'usinage qui recherchent des méthodes de production alternatives..

Conseil 54 : Utilisez les instructions vidéo et les codes QR

L'écriture de consignes de travail très compréhensibles peut s'avérer extrêmement chronophage. Il existe une solution alternative : réaliser de courtes vidéos d'instructions. La création et la rédaction de vidéos sont devenues un jeu d'enfant avec l'arrivée des smartphones et de toutes sortes [d'applications vidéo](#) gratuites (voir aussi le [conseil 50](#) sur les vidéos d'amélioration).

La facilité d'utilisation des applications vidéo permet de bien documenter les procédés auxquels on n'a pas souvent recours. Un soudeur peut ainsi, par exemple, réaliser une vidéo sur une installation de soudage pour la consulter ultérieurement. Il faut bien évidemment s'assurer que chacun puisse facilement retrouver les vidéos, par exemple en créant des codes QR reliés aux vidéos d'instructions. On vous explique la marche à suivre pour ce faire dans cette [vidéo](#). Vous pouvez conserver les vidéos d'instructions sur une chaîne YouTube privée, à laquelle seuls vos collaborateurs peuvent accéder.

In fine

Si vous avez, vous aussi, des conseils, n'hésitez pas à [nous](#) les transmettre. Nous pourrions les partager et gagner en productivité tous ensemble. Le meilleur contributeur en la matière recevra un joli cadeau.

Cliquez [ici](#) pour un aperçu des autres parties de la série.

(Source photos : <https://www.pexels.com>)

Auteurs



Pascal Pollet