



Comment vous démarquer en numérisant votre production ?

16 février 2022, 01:00

Pascal Pollet

La numérisation est une réussite pour certaines entreprises manufacturières, tandis que pour d'autres, l'impact est très limité. Comment l'expliquer et comment éviter une déception lors de la numérisation des processus opérationnels ?

Nous constatons de grandes différences dans l'impact de la numérisation entre les entreprises : pour certaines, la numérisation entraîne des progrès substantiels, tandis que d'autres en profitent beaucoup moins. Nous avons récemment assisté à la présentation d'une entreprise qui expliquait comment elle avait déployé un jumeau numérique (*digital twin*) de sa production et savait désormais exactement ce qui se passait. Lorsqu'un participant a demandé ce que cela avait donné concrètement, ils ont franchement admis qu'ils n'avaient pas encore pu observer de résultats tangibles. Il est clair qu'en soi, la numérisation ne suffit pas. C'est la façon dont on la fait qui fait la différence.

Se concentrer sur l'objectif

La numérisation n'est pas une fin en soi, mais un moyen. Cela semble logique, mais on l'oublie souvent. La meilleure solution à un problème n'est pas la plus sophistiquée qu'on puisse imaginer,

mais la plus simple qui résout le problème. Comme Einstein le disait : « *Rendez les choses aussi simples que possible, mais pas plus simples.* » Les solutions simples sont moins chères, mais aussi plus faciles à mettre en œuvre et à adapter à l'évolution des besoins. Pour améliorer la concertation, nous recommandons souvent d'organiser des 'réunions de début de journée' avec un tableau blanc. Sur celui-ci, on peut visualiser l'état d'avancement et les accords avec des éléments visuels simples (p. ex. aimants de couleur et post-its). On nous demande alors généralement s'il ne serait pas préférable de le faire sur un écran d'ordinateur, car 'c'est plus moderne'. L'écran d'ordinateur n'est pas la solution la plus simple pour cette application. Il est même généralement superflu. Il va davantage compliquer le processus de la concertation que le simplifier.

Vous ne pouvez faire la différence avec un plan de numérisation que si vous partez de bons objectifs qui ne peuvent être atteints sans la numérisation. De bons objectifs de numérisation ont également un impact significatif et tangible sur les résultats de l'entreprise. Malheureusement, les plans de numérisation sont souvent faiblement étayés, avec des arguments tels que :

- « *Nous voulons toujours savoir où en est chaque commande.* »
- « *Nous voulons avoir une meilleure vue d'ensemble de l'efficacité de nos machines.*»

Les deux arguments soutiennent une meilleure collecte d'informations, mais ils n'expliquent pas suffisamment en quoi cela améliorerait effectivement les résultats de l'entreprise. Disposer de meilleures informations renforce peut-être [l'illusion de contrôle](#) du management, mais l'impact tangible et significatif n'est pas garanti. Restez donc suffisamment critique. Demandez-vous pourquoi vous avez réellement besoin de ces informations et comment vous en tirerez de la valeur si vous les avez.

Nous allons creuser un peu plus le premier argument en posant plusieurs fois la question du pourquoi :

1. *Pourquoi voulez-vous toujours savoir où en est chaque commande ?*
Les clients appellent souvent et veulent vite savoir quand ils recevront leur commande.
2. *Pourquoi les clients appellent-ils souvent ?*
Comme nous livrons souvent en retard, ils appellent irrités et veulent une réponse rapide.
3. *Pourquoi livrez-vous souvent en retard ?*
Les commandes traînent dans nos bureaux et nous mettons donc du temps à lancer la production.

Dans cet exemple, le besoin de plus de données découle d'un autre problème. Peut-être vaudrait-il mieux ici réduire fermement les délais de traitement dans les bureaux plutôt que d'investir dans la lutte contre les symptômes.

Le même raisonnement s'applique à l'argument de la 'vue d'ensemble de l'efficacité'. Ce n'est pas parce que vous voyez ce que vous perdez que vous allez effectivement vous améliorer. Par exemple, de nombreuses entreprises savent très bien que leurs temps de changement représentent un important facteur de perte, mais une minorité seulement prend des mesures adéquates. Et non, ce n'est pas par manque de données. Pour s'améliorer, les entreprises ont surtout besoin d'un bon leadership, de bonnes idées d'amélioration et de temps pour le faire (si vous avez le temps, mais pas les idées, voici une [liste](#)). Il n'est donc pas surprenant que, dans le cadre d'une enquête Sirris auprès des utilisateurs de manufacturing execution systems (MES), nous ayons constaté que certaines entreprises en tiraient une grande valeur ajoutée, tandis que

d'autres ne voyaient aucun progrès. Comme l'a souligné avec déception un répondant : « La seule différence, c'est que nous avons maintenant un informaticien en plus pour le MES. »

Réfléchir avant d'agir

Bref, analysez correctement vos problèmes, évitez de lutter contre les symptômes et assurez-vous de comprendre l'impact que peut avoir la numérisation. Il ne suffit pas de rassembler des données pour avoir plus de données. Numériser pour résoudre un problème de management n'aura que peu ou pas d'impact tangible. Par ailleurs, certains systèmes numériques ont aussi un côté sombre. Ils permettent aux managers de se cacher derrière leur ordinateur, de n'être que des 'managers Excel' éloignés de la réalité. Se fier aveuglément aux rapports sans s'intéresser aux faits sur le terrain ne date d'ailleurs pas d'hier. [Taiichi Ohno](#), l'Einstein du monde de la production, nous a déjà mis en garde sur ce point : « Les données sont évidemment importantes en fabrication, mais je m'attarde surtout sur les faits. »

Une numérisation réussie commence donc par la formulation d'objectifs clairs qui auront un impact significatif sur le résultat de l'entreprise. Vous n'aurez un réel impact que s'il est tangible pour vos clients ou s'il améliore réellement le travail de vos collaborateurs.

Voici donc des exemples de bons objectifs de numérisation :

- « *Nous voulons avoir un taux de réussite des offres de 50% d'ici un an en proposant une offre dans la minute.* »
- « *Nous voulons augmenter la productivité de l'assemblage de 10% en six mois en éliminant le temps passé à chercher des informations sur le poste de travail.* »

L'impact le plus important de la numérisation s'observe par ailleurs lorsque les clients remarquent aussi la différence et vous récompensent en passant davantage de commandes. La numérisation de la production peut ainsi devenir un moteur de la croissance de l'entreprise. Les processus opérationnels, tant le traitement des commandes que la production, ne peuvent avoir un impact que sur quelques 'order winners'. Les principaux 'order winners' sont généralement le prix et le délai de livraison. La qualité est évidemment importante, mais il s'agit d'un 'order qualifier' plutôt que d'un 'order winner'. Il est plutôt difficile d'ajuster les prix pour améliorer le résultat de l'entreprise. L'impact sur les ventes est en effet incertain et la marge est souvent limitée. Le délai d'exécution est donc le principal levier restant. Sa réduction a généralement un impact élevé, car le client le remarque à plusieurs niveaux. Une entreprise dont les délais d'exécution sont courts est en mesure de livrer plus rapidement, mais elle répond aussi généralement plus vite aux demandes d'offre et met en œuvre plus rapidement les changements demandés. Dans les prochains articles de cette série, nous verrons plus en détail comment la numérisation peut contribuer à la réduction des délais d'exécution.

(Source image: <https://nl.dreamstime.com>)

]]>

Auteurs



Pascal Pollet