

Comment éviter les sous-optimisations locales dans votre organisation?

20 septembre 2023, 10:15

Pascal Pollet

Chaque organisation a son lot de situations absurdes causées par des employés qui, sous la pression de leurs objectifs, font des choses néfastes pour l'entreprise, comme embellir artificiellement les chiffres ou contrecarrer involontairement leurs collègues. Nous vous proposons quelques solutions, en particulier la réduction des délais d'exécution en tant que priorité générale de l'entreprise.

Prenons l'exemple de l'acheteur qui place des commandes chez des fournisseurs offrant des prix très avantageux mais dont les délais de livraison sont peu fiables. Peu lui importe que la production pâtisse de retards de livraison, vu que sa propre évaluation dépend avant tout des ristournes qu'il a négociées.

Ce genre de problèmes trouve son origine dans des erreurs de jugement lors de la traduction des objectifs de l'entreprise – typiquement la croissance du chiffre d'affaires et du résultat net – en objectifs spécifiques pour les différents départements. Ainsi, pour obtenir un meilleur résultat, le département de vente doit augmenter le chiffre d'affaires et la production réduire les coûts. Le résultat net étant la différence entre chiffre d'affaires et coûts, cette approche peut sembler logique à première vue. Cependant, elle ne tient pas compte des effets secondaires. Les vendeurs ont facilement tendance à offrir des ristournes pour gonfler le chiffre d'affaires car l'expérience montre

que les ristournes ont un impact important sur le volume de ventes. L'augmentation de travail qui en découle oblige alors la production à recruter des travailleurs intérim relativement chers et moins efficaces. Au bout du compte, le résultat net diminue à cause de la combinaison de prix de vente bas et de coûts de production plus élevés.

Solutions

La cause primaire de ces problèmes est la fragmentation des objectifs généraux de l'entreprise en sous-objectifs départementaux mutuellement incompatibles. Cette fragmentation des objectifs permet à certains départements de prospérer au détriment d'autres, ce qui peut engendrer des conflits et même une certaine apathie des employés. Partant de ce constat, plusieurs recommandations importantes peuvent être suivies:

- Choisissez des objectifs clairs, mesurables et non subjectifs ne permettant pas à un département de briller au détriment d'un autre. Un excellent objectif à cette fin est la **réduction des délais d'exécution**. Le délai d'exécution comprend à la fois le temps de traitement effectif, qui est déterminé par le travail en tant que tel, et les temps d'attente entre étapes successives, qui dépend surtout du niveau de collaboration. Si par ex. un employé transmet des données incomplètes à son collègue, le délai d'exécution s'allongera du temps d'attente des données manquantes. De la même façon, le recours à un fournisseur moins cher mais aussi moins fiable a souvent pour effet d'allonger les délais d'exécution.

- **Limitez le nombre d'objectifs.** Plus les objectifs sont nombreux, plus il est difficile d'orienter toute l'organisation dans la même direction. Dans l'idéal, il n'y a qu'un seul objectif auquel tout le monde se rallie.

- Évitez toute division inutile de l'organisation en départements isolés, mais réunissez plutôt les employés **dans des équipes interfonctionnelles**. Cette approche se traduit généralement par une structure organisationnelle basée sur des catégories de produits ou segments de marché. Par exemple, une équipe comprenant un vendeur, un acheteur, un calculateur, un planificateur et des concepteurs gère collectivement les processus de bureau pour une certaine famille de produits. Donnez aussi aux membres de ces équipes un objectif commun (par ex. une réduction des temps d'exécution) et évitez les objectifs individuels. Lorsqu'un employé doit choisir entre un objectif individuel et un objectif collectif, il choisira systématiquement l'objectif individuel, ce qui nuit à la collaboration.

Impact de la réduction du temps d'exécution

Une réduction des temps d'exécution permet non seulement de livrer plus vite, mais a aussi un effet très positif sur beaucoup d'autres indicateurs:

- Des temps d'exécution plus courts augmentent la rotation des stocks et diminuent le fonds de roulement.
- La fiabilité des livraisons est accrue car il est plus facile de respecter le délai lorsque le temps d'exécution est plus court.
- La qualité est meilleure car les problèmes sont découverts en temps utile.
- Des temps de livraison plus courts sont un avantage concurrentiel clé, qui permet d'augmenter à la fois le chiffre d'affaires et le résultat net.
- Les coûts diminuent car on évite de gaspiller du temps et de l'argent dans les réunions de suivi, le traitement des questions sur des retards de livraison, les transports d'urgence, …

Vu l’impact positif de la réduction des temps d’exécution sur autant d’indicateurs, c’est le parfait objectif global primaire pour l’ensemble de l’entreprise. Un focus sur la réduction du temps d’exécution aide donc à réduire le nombre d’objectifs et d’indicateurs mutuellement incompatibles, à renforcer la collaboration et à éviter les sous-optimisations locales.

Envie d’en savoir plus?

Vous voulez en savoir plus sur la réduction des temps d’exécution ? Le Quick Response Manufacturing (QRM, ou fabrication à réponse rapide) est une stratégie pour booster la croissance de votre entreprise en réduisant les temps d’exécution. Découvrez cette stratégie lors d’un webinaire Acumen planifié le 17 octobre 2023, de 11h à midi avec pour titre « Quick Response Manufacturing : une stratégie de croissance pour les entreprises manufacturières », ou en prenant directement contact avec Véronique Dossogne, qui se fera un plaisir de vous renseigner sur les possibilités de formation et d’accompagnement à la mise en œuvre.

Image: Freepik

Auteurs



Pascal Pollet