

Industrie

« LA CRÉDIBILITÉ DES INDUSTRIELS FRANÇAIS EST MISE À MAL PAR UN NON RESPECT SYSTÉMATIQUE DES DÉLAIS », VINCENT DOBLIN, PDG FRANCE DE REALIZATION

20/04/2009

Pour promouvoir la méthode de l'exécution management, Realization met en avant des gains de productivité très élevés. Au vu de ces chiffres, pourquoi cette méthode n'est-elle pas plus adoptée par les entreprises ?



En ce qui concerne la France, Realization n'est présent que depuis 2003, ce qui est un début de réponse. Par ailleurs, nombre d'entreprises se sont engagées dans d'autres types de méthodes, que ce soit le Value-management ou le Lean Management. Chacune de ces méthodes consomme de l'énergie et du temps. Les entreprises ne souhaitent donc pas nécessairement basculer vers un autre type de process. De manière plus pragmatique, il y a très peu de personnes qui peuvent appliquer cette méthode : environ une centaine dans le monde. Il y a aussi un frein culturel. Autant les japonais, à l'instar de Sony, ont très vite adopté la chaîne critique, autant les occidentaux ont plus de mal à accepter que des employés aient le droit de dérapier. Et autant de mal à accepter que l'on ne fasse rien pour aller plus vite. Ce qui nous oblige à réaliser un vrai travail de terrain pour expliquer ces notions.

La théorie des contraintes et de la chaîne critique datent maintenant de 25 ans, en quoi apportez-vous une valeur ajoutée ?

Au début Realization ne faisait que vendre le logiciel Concerto et des consultants pour le mettre en œuvre. Très vite nous nous sommes aperçus qu'il y a avait une différence importante entre la théorie et la pratique, ce qui nous a poussé à nous prendre en main et « faire le travail ». Et les résultats sont là ! Notre différentiation tient à notre capital "savoir faire" qui grandit après chaque nouveau déploiement, et par l'organisation d'échanges trimestriels d'une semaine rassemblant les chargés de mise en œuvre, soit 40 personnes. Ces consultants ont des profils de chef de projet. Nous les formons pendant 6-12 mois environ, ce qui en fait une ressource "rare".

Quels sont les points de complexité dans les mises en œuvre ?

Elle réside dans l'identification du "drum" (la contrainte), dans la réécriture des planigrammes de tâche simplifiés (quel découpage de phases choisir? quel temps affecter à ces phases?..). En outre, et surtout, la difficulté - plus que complexité- réside dans l'adoption des process qui accompagnent le suivi d'exécution et la compréhension du buffer management : comment récupérer des marges de manœuvre (buffer recovery) quand la consommation de buffer est importante ? Vous noterez que je n'ai pas dit le projet est "en retard" mais seulement que certaines tâches prennent plus de temps. La résolution de ces difficultés passe par la formation et le coaching, et bien entendu la phase de "buy in" avant contrat.

Et la mise en place du « buffer » ?

Non, la bufferisation, à savoir quel "risque" (et donc marge à prévoir) n'est pas complexe. Elle repose certes sur une bonne analyse préalable. A défaut, la méthode consistant à diviser le délai global par 2, et à affecter un buffer de 50% de ce délai convient bien; en général ce sont les clients qui ont tendance à augmenter la taille du buffer, puis voyant qu'ils arrivent plus vite, ils le réduisent progressivement.

Lors de la mise en place de cette méthode, quelles sont les résistances ?

Très souvent, ceux qui font appel à Realization sont pris à la gorge et nous sommes souvent le dernier recours. Ainsi, à Clermont-Ferrand, dans le cadre de la maintenance du Transall, avant de nous contacter ils avaient quasiment tout essayé. Petit aparté : lorsque l'Etat commande des avions ravitailleurs, il spéculait sur un taux de disponibilité des avions de 50%. Avec notre méthode, il descend à 20%. A presque 1 milliard de dollars l'avion, vous imaginez l'économie réalisée.

De ce fait, il est plus aisé de déployer la méthode. Toutefois, il est vrai que celle-ci bouscule les systèmes d'appréciations et la comptabilité largement admise. Un de nos points forts est que nous « destressons » l'employé en lui donnant plus de temps pour réaliser ses tâches. C'est une révolution pour l'entreprise, mais une révolution tranquille.

Dans votre argumentation, le temps est la variable principale. En quoi ?

J'ai longtemps travaillé à l'international. Tristement, la crédibilité des industriels français est mise à mal par un non respect des délais quasi systématique. A contrario des industriels allemands qui mettent un point d'honneur à respecter la parole donnée. Si vous réfléchissez bien la valeur d'une entreprise repose sur ce que le produit vendu représente pour celui qui l'achète. Plus vite vous produisez, plus vite le client est gagnant. Plus que le prix, c'est la valeur de ce que l'on vend qui compte le plus. Prenez l'exemple des annulations de commande sur l'A 380, pour Airbus, non seulement elle représente un coût financier élevé, mais aussi une perte de confiance pour le client. Prenons deux autres exemples : une société comme Turbomeca assure seulement 20% de livraisons à temps, c'est insensé. A contrario une société comme Technip est obligé de livrer ses contrats à temps, sinon l'entreprise ne survivrait pas. Autant d'éléments qui nous font dire que le temps est plus important que le coût.