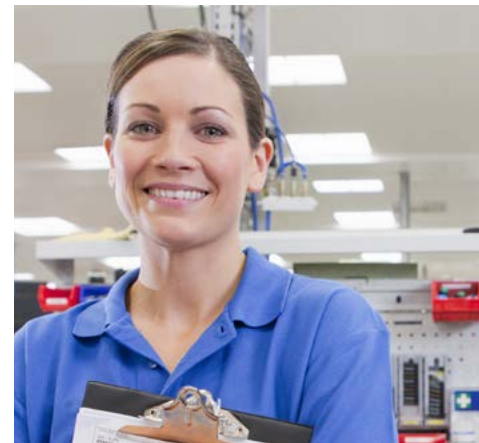




CRÉEZ UNE ENTREPRISE PLUS PERFORMANTE ET RENTABLE

Guide pour les entrepreneurs



CRÉEZ UNE ENTREPRISE PLUS PERFORMANTE ET RENTABLE

GUIDE POUR LES
ENTREPRENEURS

TABLE DES MATIÈRES

	UN NOUVEAU DÉPART	2
01	POUR COMMENCER	4
02	PASSEZ À L'ACTION	9
	Créer des tableaux de bord	9
	Améliorer le rendement des superviseurs	11
	Nettoyer et standardiser les lieux de travail	13
03	ALLEZ EN PROFONDEUR	17
	INSTAUREZ UNE CULTURE D'AMÉLIORATION CONTINUE	21



UN NOUVEAU DÉPART

Beaucoup d'entrepreneurs vivent une situation frustrante et déroutante : leur entreprise réalise de bonnes ventes, mais les bénéfices ne sont pas à la hauteur de leurs attentes. Certains atteignent à peine le seuil de rentabilité ; d'autres subissent même des pertes. Pourquoi ? Et comment corriger la situation ?

Les causes en sont probablement le gaspillage et l'inefficacité, qui freinent la capacité de l'entreprise à générer des bénéfices. Mais savoir comment alléger ses opérations et accroître sa productivité n'est pas évident. En fait, bon nombre d'entrepreneurs n'ont aucune idée du degré d'inefficacité de leur entreprise.

Difficile d'imaginer que c'était le cas d'Alain Duclos, un ingénieur industriel qui exploite depuis des années une entreprise de refente d'acier, à Montréal. Pourtant, lorsqu'il a fait appel à un expert pour améliorer l'efficacité opérationnelle de son entreprise, M. Duclos a été très surpris par les gains réalisés.

Selon Stéphane Chrusten, conseiller d'affaires de BDC spécialisé dans l'efficacité opérationnelle, ce n'est pas inhabituel. D'après l'expérience de son équipe, les employés d'une PME canadienne type ne consacrent que 15 à 20 % de leur journée de travail à des activités purement productives.

DU POTENTIEL INEXPLOITÉ

Dans le marché hautement concurrentiel d'aujourd'hui, le problème n'est pas mince. Les entreprises qui n'améliorent pas continuellement leur efficacité risquent d'être dépassées par les concurrents qui le font. C'est souvent une question de survie.

La bonne nouvelle, c'est que quelques améliorations simples suffisent pour réduire radicalement le gaspillage, accroître votre productivité et maximiser votre résultat.

En allégeant vos opérations, vous pouvez diminuer les coûts, augmenter la production, régler les problèmes de qualité, réduire la superficie requise, raccourcir le délai de mise en marché et même rehausser le moral des employés. De plus, presque toutes les entreprises peuvent en bénéficier, dans la fabrication comme dans les services.

Le présent livre numérique contient des conseils éprouvés de membres de l'équipe d'experts en efficacité opérationnelle de BDC et des histoires d'entrepreneurs canadiens qui ont du succès, comme Alain Duclos. Il vous montre comment accroître la valeur ajoutée et la rentabilité de votre entreprise, en quelques étapes.

01_ POUR COMMENCER

Avant d'entreprendre une initiative d'efficacité opérationnelle, vous devez vous assurer que votre entreprise est prête.

Prenez d'abord le temps d'obtenir l'appui des membres de votre équipe. Celui-ci est essentiel au succès du projet.

Les superviseurs et les employés doivent comprendre l'importance du rôle qu'ils jouent dans la transformation de l'entreprise. Expliquez-leur vos objectifs et recueillez leurs commentaires et leurs idées. Engagez-vous à leur fournir la formation et les outils indispensables à leur réussite.



Discutez des défis opérationnels

Ensuite, avec les cadres supérieurs et les employés clés, analysez les problèmes opérationnels de votre entreprise et leur impact sur la production, le personnel, les clients et le résultat. Certains problèmes refont-ils sans cesse surface? Quelles occasions votre entreprise pourrait-elle saisir si elle était plus productive?

Y a-t-il des experts en efficacité opérationnelle parmi votre personnel, ou est-ce le moment de consulter un expert externe?

Pensez aussi à établir un budget pour votre initiative d'allègement des opérations. Vous devriez la rentabiliser assez rapidement, mais un investissement initial sera nécessaire pour la mettre en route, et des investissements supplémentaires le seront peut-être pour qu'elle continue à progresser.

Si vous n'avez pas les ressources adéquates, [parlez de vos besoins de financement avec votre banquier.](#)



Soyez au courant des chiffres

Enfin, demandez-vous si vous avez en main l'information nécessaire sur votre entreprise. Pour vous situer par rapport à des entreprises semblables et repérer les problèmes, vous aurez besoin de données financières et opérationnelles fiables.

Si vous ne disposez pas de ces données, adressez-vous à votre personnel, à des conseillers externes ou à un consultant en efficacité opérationnelle.

Évaluez et comparez votre rendement

Quand vous êtes prêt à lancer le projet, la première étape consiste à bien évaluer votre efficacité opérationnelle actuelle. L'objectif est de situer votre rendement par rapport à celui d'autres entreprises de votre secteur et de cerner les problèmes prioritaires.

« Il s'agit de repérer les sources de gaspillage, explique Stéphane Chrusten, de BDC. La plupart des entrepreneurs sont accaparés par leurs activités courantes. Ils prennent rarement le temps de se pencher sur ce qui ne fonctionne pas dans leur entreprise. »

Ciblez les processus sans valeur ajoutée

Votre objectif est d'éliminer le gaspillage, quelle qu'en soit la source :

- Surproduction
- Machines ou employés inactifs
- Activités ou efforts superflus
- Stocks excédentaires
- Produits mal conçus ou de mauvaise qualité
- Postes de travail inefficaces
- Formation inadéquate

Ne tenez pas vos employés responsables des problèmes et des erreurs. Concentrez-vous plutôt sur ce que vous pouvez faire pour améliorer les processus, éliminer les obstacles et les sources d'erreur, et aider les employés à mieux faire leur travail.

Déterminez la cause des problèmes

Pour atteindre ces objectifs, [les experts en efficacité opérationnelle de BDC](#) appliquent deux procédures d'évaluation distinctes. D'abord, ils rencontrent l'entrepreneur et les gestionnaires clés pour en savoir plus sur l'entreprise. Ils s'informent des problèmes opérationnels, en explorent les causes et ébauchent des pistes de solution.

Ensuite, ils visitent l'entreprise et évaluent 25 facteurs opérationnels clés sur une échelle de 0 à 5. Ils étudient notamment l'aménagement et l'organisation de l'espace de travail, le contrôle de la qualité, la planification de la production, la gestion des stocks et l'entretien de l'équipement.

Enfin, ils calculent l'indice de création de valeur (voir à la page 8) de l'entreprise, puis le comparent à la moyenne du secteur au Canada.

Un entrepreneur sceptique convaincu

Ingénieur industriel de formation, Alain Duclos dirige Refendoirs CR, une entreprise montréalaise solide, spécialisée dans la refente de grandes bobines d'acier et d'aluminium destinées au secteur manufacturier. Il était sceptique lorsqu'un conseiller en efficacité opérationnelle lui a affirmé que son entreprise pouvait réaliser des gains de productivité considérables, et, du même coup, des profits additionnels importants.

Il s'est cependant fié au conseiller car, même si son entreprise réalisait la moitié des gains promis, ça en vaudrait la peine.

M. Duclos savait qu'un changement s'imposait. Ses clients demandaient des délais de livraison plus courts. Les coûts d'expédition élevés l'empêchaient en outre d'étendre ses activités au-delà de sa clientèle existante en Ontario, au Québec et dans les Maritimes et de demeurer concurrentiel par rapport aux entreprises ontariennes de son secteur. Alléger ses opérations semblait une bonne façon de maintenir sa marge de profits.

Commencez par une évaluation

M. Duclos s'est tourné vers Stéphane Chrusten, conseiller en efficacité opérationnelle à BDC. Ce dernier a commencé par analyser l'entreprise. Puis, il a proposé quelques projets initiaux visant à éliminer le gaspillage et à accroître la productivité—comme nettoyer les postes de travail, standardiser les processus et créer un tableau de bord du rendement afin de surveiller des indicateurs de rendement clés (IRC).

Peu convaincu de la nécessité d'un tableau de bord, M. Duclos a été vite conquis. « Je le consulte chaque jour, dit-il. Il permet à tout le monde de voir où se situent les problèmes et comment améliorer les choses. »

M. Chrusten a également travaillé avec M. Duclos sur un projet d'efficacité avancé : améliorer la coordination des tâches de préproduction afin de minimiser le temps d'inactivité des machines. Le temps moyen de mise en route d'une tâche a été ramené de 18 à 12 minutes, un gain énorme qui accroît la rentabilité de chaque commande.

La production bondit

M. Duclos avait peine à le croire : les temps morts ont chuté de 30 % et la production a grimpé de 15 %... sans travail supplémentaire des 45 employés ! L'entreprise a battu son record de production le mois suivant. « J'ai été stupéfié, raconte M. Duclos. J'ai toujours su que certaines choses pouvaient être améliorées, mais je n'aurais jamais pensé obtenir de tels résultats. »

Après ce mois record, il a organisé une petite fête pour remercier ses employés. « Ils étaient très fiers », dit l'entrepreneur, qui planifie d'autres projets d'amélioration de l'efficacité opérationnelle.

« L'esprit d'équipe était déjà bon. Je ne veux pas qu'ils travaillent plus fort, mais mieux. »



J'ai toujours su que certaines choses pouvaient être améliorées, mais je n'aurais jamais pensé obtenir de tels résultats.

— ALAIN DUCLOS

ÉVALUEZ L'EFFICACITÉ DE VOTRE USINE

Avec quelle efficacité votre usine convertit-elle les matières premières en produits finis? Voilà une question importante pour les fabricants.

Vous pouvez y répondre grâce à un outil appelé « indice de création de valeur », qui peut être appliqué à l'ensemble de l'usine ou à des produits individuels.

Pour calculer l'indice, soustrayez de vos ventes le coût des matières premières et de la sous-traitance, puis divisez le résultat par le nombre d'heures de travail. Vous obtenez ainsi la valeur (en dollars) générée par votre entreprise pour chaque heure travaillée.

C'est en quelque sorte la valeur qui est ajoutée entre les quatre murs de votre usine. Cet indice permet aux gestionnaires de comparer la rentabilité de leur entreprise à celle d'entreprises canadiennes comparables.

Habituellement, le résultat varie d'environ 20 \$ par heure pour les entreprises de produits de la mer à 70 \$ par heure pour les fabricants de pain et de produits de boulangerie, et peut dépasser 150 \$ par heure pour les fabricants de chocolat.

Une hausse de votre indice signifie que la productivité et la rentabilité de votre usine s'améliorent. Vous pouvez utiliser cette information pour mieux cibler vos initiatives d'efficacité, ajuster votre combinaison de produits et vos prix au besoin, et cerner les problèmes d'efficacité associés à des gammes de produits particulières.

02 — PASSEZ À L'ACTION

Une fois que vous avez évalué l'efficacité de votre entreprise, il est temps d'agir. BDC recommande de commencer par trois projets d'efficacité fondamentaux, qui profitent à la plupart des entreprises : créer des tableaux de bord du rendement, améliorer le rendement des superviseurs et amorcer un processus d'amélioration continue en nettoyant et en standardisant les postes de travail.

Ces trois initiatives à valeur ajoutée sont relativement faciles à mettre en œuvre et peu coûteuses et peuvent donner rapidement des résultats. De plus, elles peuvent servir de tremplin à des initiatives de productivité plus avancées ou personnalisées. (Pour en savoir plus, consultez la section suivante, « Allez en profondeur ».)

Voici en quoi consiste chacun des trois projets d'efficacité fondamentaux.

→ CRÉER DES TABLEAUX DE BORD

Comme l'a fait remarquer un jour le grand théoricien de la gestion Peter Drucker, « ce qui est mesuré peut être géré ». C'est d'autant plus vrai quand il s'agit d'améliorer l'efficacité opérationnelle d'une entreprise.

En évaluant continuellement votre rendement sur des aspects clés, vous savez où vous vous situez par rapport à vos objectifs internes et à des repères externes, comme les moyennes du secteur. Vous pourrez ensuite travailler à améliorer vos résultats.

Les IRC relevés lors de l'évaluation initiale constituent un bon point de départ pour la mise en place d'un système d'évaluation. Faites-en le suivi en créant des tableaux de bord du rendement.



Surveillez votre rendement

Avec des tableaux de bord, vous pouvez comparer votre rendement d'un jour à l'autre et voir l'impact des mesures d'efficacité. Il devient tout naturel de commencer chaque journée en évaluant le travail de la veille et en réfléchissant à des façons de l'améliorer aujourd'hui.

Choisissez des indicateurs dont les données sont faciles à recueillir et à comprendre, ce qui simplifiera la tâche de vos employés.

Ne surchargez pas votre personnel en lui demandant de suivre un trop grand nombre d'IRC. Tenez-vous-en à quatre par service. Consacrez vos efforts à l'amélioration d'un ou deux aspects à la fois, en accordant la priorité à ceux qui représentent des enjeux opérationnels importants, comme le délai d'exécution, la gestion des stocks ou la qualité des produits. Attendez d'avoir atteint vos objectifs pour un aspect avant de passer au suivant.

Formez vos employés – c'est crucial

Vous devez absolument apprendre à votre équipe à suivre les IRC et à utiliser le tableau de bord. Faute de formation adéquate, cet outil d'efficacité pourrait être laissé de côté ou ne pas donner les résultats attendus.

Le fait de surveiller les IRC incite souvent une entreprise à prendre d'importantes mesures d'allègement des opérations, avant même de mettre en œuvre d'autres projets d'efficacité.

Il est important de tirer parti du désir des employés de transmettre leurs idées et leurs commentaires. Après tout, ils connaissent mieux que quiconque les problèmes opérationnels et les pistes de solution.

Mobilisez les employés

Pour cela, invitez-les à faire des commentaires sur les initiatives d'efficacité en cours et à en suggérer de nouvelles. Encouragez la discussion lors des réunions d'équipe, où l'efficacité devrait être régulièrement à l'ordre du jour.

Soulignons qu'en matière d'amélioration continue, les commentaires ne devraient pas provenir uniquement de l'interne : demandez l'avis de vos clients et de vos fournisseurs, et faites-les participer à vos projets.

Leurs commentaires peuvent vous aider à améliorer les produits afin de créer davantage de valeur. Restez aussi à l'affût de ce qui se passe dans votre secteur et sur le marché. Comparez régulièrement votre rendement à celui de la concurrence locale et étrangère. Adoptez les meilleures pratiques et soyez au courant des tendances.

→ AMÉLIORER LE RENDEMENT DES SUPERVISEURS

Les superviseurs jouent un rôle essentiel dans la réussite de vos initiatives d'amélioration de l'efficacité. Pourtant, dans de nombreuses entreprises, il y a un fossé entre les objectifs de la direction et ce qui se passe en première ligne.

Pour atteindre vos objectifs, il vous faut des superviseurs qui maîtrisent la situation et peuvent soutenir les initiatives d'amélioration continue. Il est essentiel de leur donner les moyens d'aller au-delà de leurs tâches courantes et de viser l'amélioration.

Le problème, c'est que de nombreux gestionnaires de première ligne ne consacrent pas assez de temps à l'amélioration des opérations. Ils sont pris par les tâches administratives, les réunions et la formation des employés, quand ils ne participent pas eux-mêmes aux activités de production. Il n'est pas rare que les superviseurs ne consacrent que 30 % de leur temps à la supervision active. Les entrepreneurs devraient essayer de faire passer cette proportion à au moins 50 %, l'idéal étant 70 %.

Encouragez la supervision active

La supervision active, c'est être « sur le plancher » et garder tout le monde concentré sur l'atteinte des objectifs et l'amélioration continue.

Pour accroître le rendement des superviseurs et de leurs équipes, on peut leur demander de consigner leurs activités quotidiennes sur une fiche d'évaluation du rendement, où sont indiqués les IRC de votre entreprise. Cette fiche devrait comprendre une liste des tâches du superviseur et le temps d'exécution de chacune. Elle devrait également indiquer les objectifs de production de la journée et les obstacles qui se sont présentés.

Il faut aussi prévoir un espace pour les observations, les idées d'amélioration et les événements importants de la journée. Ces renseignements peuvent être très précieux pour déterminer les goulots d'étranglement et trouver des solutions.

Voici d'autres outils pour améliorer l'efficacité des superviseurs :

- **Réunions d'équipe** – Tous les jours, les superviseurs devraient tenir une brève réunion d'équipe pour discuter des résultats du tableau de bord, des objectifs de production, des problèmes, des progrès des projets d'efficacité et des suggestions d'initiatives. Encouragez-les à recueillir les idées des employés.
- **Chefs d'équipe** – En nommant des employés chefs d'équipe, vous permettrez à vos superviseurs de se consacrer à des activités à plus grande valeur ajoutée. Les chefs d'équipe pourront notamment veiller au respect des normes de travail, remplacer des employés absents, régler des problèmes de production et donner de la formation.
- **Récompenses pour les superviseurs** – Motivez les superviseurs à l'égard des projets d'efficacité en les récompensant pour les améliorations. Toutefois, tenez-les aussi responsables des résultats insatisfaisants.

La haute direction devra évaluer tous les superviseurs afin de déterminer si les bonnes personnes sont affectées aux bons postes. Un remaniement du personnel sera peut-être nécessaire à l'atteinte de vos objectifs.



→ NETTOYER ET STANDARDISER LES LIEUX DE TRAVAIL

Des lieux de travail désorganisés et négligés sont souvent révélateurs d'une entreprise improductive – et parfois de problèmes plus profonds. L'une des mesures d'efficacité les plus élémentaires consiste à les nettoyer et à les standardiser en appliquant la méthode 5S, élaborée par Toyota Motor Corporation.

Cette méthode peut réduire le nombre d'erreurs, rehausser le moral des employés et aider ceux-ci à trouver outils et documents plus rapidement. Elle améliore la productivité, la sécurité et l'organisation du milieu de travail.

Voici les différents volets de la méthode 5S.

- **Ordonner** – Classez les outils selon leur fréquence d'utilisation (quotidienne, mensuelle, annuelle) et ne gardez sous la main que ceux dont vous avez besoin dans l'immédiat. Le reste devrait être étiqueté et remisé ailleurs.
- **Ranger** – Les objets devraient être rangés d'une manière fonctionnelle et étiquetés, de sorte qu'il soit facile de les remettre au bon endroit.
- **Dépoussiérer** – Veillez à la propreté du milieu de travail en éliminant la saleté, les déchets et les rebuts et en établissant un horaire de nettoyage régulier.
- **Rendre évident** – Les équipes devraient établir des règles et des normes de travail pour les éléments opérationnels courants, comme les types de matériaux, les outils à utiliser et la façon de communiquer l'information au sein du groupe.
- **Être rigoureux** – Un système d'audit interne devrait être instauré pour veiller à ce que les méthodes de travail soient maintenues. Il faut notamment effectuer des inspections et solliciter régulièrement des suggestions d'amélioration des processus.

Les obstacles d'une entreprise

Shaun Fraser a mis en œuvre bon nombre de ces initiatives d'efficacité fondamentales au sein de Pump House, une brasserie artisanale primée de Moncton.

Voyant l'essor rapide de ses ventes, M. Fraser a voulu accroître sa production. Cependant, les temps d'inactivité, le contrôle des stocks et les coûts élevés de la main-d'œuvre posaient problème. « Nous avons réalisé que des problèmes, comme l'acheminement des matières premières et notre capacité de distribution et de production, nous bloquaient. »

M. Fraser a fait appel à des conseillers en efficacité opérationnelle de BDC, qui ont évalué l'entreprise, analysé sa rentabilité et son degré de gaspillage, et audité des IRC. Ils ont ensuite travaillé avec l'entrepreneur et son équipe à la sélection des projets d'optimisation ayant le plus d'impact et à leur priorisation.



Nous avons réalisé une foule de gains, comme l'augmentation de notre capacité, la réduction de nos coûts de main-d'œuvre et le perfectionnement de nos gestionnaires.

— SHAUN FRASER

La mise en œuvre de projets à valeur ajoutée

L'entreprise a notamment mis en place des tableaux de bord pour surveiller les progrès ainsi que la méthode 5S pour améliorer l'organisation des lieux de travail. Elle a aussi élaboré des méthodes de travail standards, clarifié le rôle des employés et donné à ces derniers de la formation continue.

Résultat : Les revenus ont bondi de 18 % au cours des deux ans qu'a duré le projet. Le rendement de production moyen a grimpé de 77 % à 94 %. Le moral des employés et le travail d'équipe se sont améliorés et, grâce à une meilleure organisation de l'atelier, l'entreprise a pu diversifier ses activités en se lançant dans la production de vins et de whiskys artisanaux.

« Nous avons réalisé une foule de gains, comme l'augmentation de notre capacité, la réduction de nos coûts de main-d'œuvre et le perfectionnement de nos gestionnaires, indique M. Fraser. Maintenant, nous tenons une réunion d'efficacité toutes les semaines et nous pouvons mesurer notre productivité. Rien n'est plus encourageant que de commencer à voir des résultats tangibles ! »

7

ÉTAPES

POUR RÉSOUDRE LES PROBLÈMES OPÉRATIONNELS

Le même problème refait-il constamment surface dans votre entreprise ? Les problèmes chroniques font perdre temps et ressources, et ils finissent par dégénérer. Comme l'a dit un jour William Edwards Deming, consultant en gestion reconnu : « Si vous faites ce que vous avez toujours fait, vous obtiendrez toujours les mêmes résultats. »

En adoptant une méthode de résolution de problèmes, vous pourriez rapidement mettre le doigt sur les causes fondamentales de problèmes récurrents dans votre entreprise et trouver des solutions. La méthode de résolution de problèmes comporte sept étapes.

1 Déterminer les problèmes

Les problèmes peuvent être de différents ordres : revers temporaires, gaspillage d'efforts et/ou interruptions de production. La première étape consiste à prendre conscience de l'existence d'un problème et à voir cela comme une occasion d'amélioration.

2 Décrire la situation actuelle

Pour bien comprendre un problème, vous devez trouver sa source et toutes ses causes. Posez-vous les questions suivantes :

- Qui? (Qui est concerné ou doit être informé?)
- Quoi? (Quels sont les processus, les produits ou les pièces touchés?)
- Quand? (Quand le problème est-il apparu?)

- Où? (Où le problème est-il survenu?)
- Pourquoi? (Qu'est-ce qui a changé récemment? L'équipe compte-t-elle de nouvelles personnes?)
- Comment? (Le problème survient constamment, ou seulement à l'occasion?)

3 Prendre des contre-mesures temporaires sur-le-champ

Ne cherchez pas tout de suite la solution idéale. Allez d'abord au plus urgent. Par exemple, si vous remarquez qu'il manque

des ressources pour terminer une commande, vous pourriez les emprunter à une autre équipe, passer à une autre commande ou affecter une partie des employés à une autre commande.

4 Trouver la cause profonde

Analyser les causes fondamentales d'un problème, c'est un peu comme désherber un jardin. Si on n'enlève pas les racines, les mauvaises herbes repousseront. Les problèmes peuvent être divisés en deux catégories, à savoir de simple à normal ou complexe.

ANALYSER LES CAUSES FONDAMENTALES D'UN PROBLÈME, C'EST UN PEU COMME DÉSHERBER UN JARDIN. SI ON N'ENLÈVE PAS LES RACINES, LES MAUVAISES HERBES REPOUSSERONT.

Dans le cas de problèmes simples à normaux, vous pouvez appliquer la méthode des « cinq pourquoi » – en vous posant au moins cinq fois la question « pourquoi » pour remonter à la source première.

Par exemple, si les bandes protectrices d'une machine tombent, vous pourriez vous poser les questions suivantes :

Q. Pourquoi les bandes tombent-elles?

R. Elles ne sont pas bien collées.

Q. Pourquoi ne sont-elles pas bien collées?

R. L'encolleuse fonctionne mal.

Q. Pourquoi l'encolleuse fonctionne-t-elle mal?

R. Le réservoir de colle est bloqué.

Et ainsi de suite jusqu'à au moins cinq « pourquoi ». Dans l'exemple ci-dessus, vous pourriez sans doute remonter jusqu'à un nouvel employé n'ayant pas reçu la formation adéquate sur la maintenance des machines.

Les problèmes plus complexes peuvent être analysés systématiquement au moyen

de ce que l'on appelle un diagramme d'Ishikawa, une méthode d'évaluation approfondie du processus de production. Cette approche permet d'évaluer le matériel, la main-d'œuvre, les matières, les méthodes et le milieu humain et physique.

Elle consiste à explorer toutes les causes profondes possibles en se posant des questions liées à chacun de ces aspects. Par exemple, pour les machines, vous pouvez vous demander : Répondent-elles aux besoins de production ? Leur inspection est-elle adéquate ? Satisfont-elles aux exigences de précision ? Vous devez répondre par oui ou par non à chacune de ces questions, avec des faits à l'appui.

L'équipe se concentre ainsi sur les causes, et non sur les symptômes.

5 Proposer des solutions

Cherchez maintenant des solutions à la cause fondamentale du problème. Examinez attentivement différentes options, en tenant compte de leur impact sur d'autres équipes. Trouvez une solution sur laquelle tout le monde s'entend. Prévoyez des solutions de rechange au cas où la première ne fonctionnerait pas.

6 Élaborer un plan d'action

Préparez un plan d'action pour la mise en œuvre de la solution. Prévoyez suffisamment de ressources et établissez un échéancier. Faites le suivi des progrès et standardisez la solution pour qu'elle soit applicable à toute l'entreprise.

7 Contrôler les résultats

Recueillez des données afin d'évaluer les résultats. Mesurez les progrès avec des indicateurs de rendement, en effectuant une analyse comparative par rapport à la situation initiale ou aux normes applicables, le cas échéant. Étudiez les écarts entre les résultats réels et anticipés, tenez les membres de l'équipe informés et ajustez votre plan au besoin.

03 — ALLEZ EN PROFONDEUR

Vous pouvez donner suite à votre évaluation et aux initiatives fondamentales à valeur ajoutée avec des projets d'optimisation plus avancés, ce qui améliorera davantage l'efficacité et la productivité.

Voici quelques exemples de projets avancés qui pourraient convenir à votre entreprise.

- A. **Réorganiser les lieux de travail** – De nombreuses entreprises gaspillent beaucoup d'efforts parce que l'usine ou les bureaux sont mal aménagés, ce qui augmente inutilement le nombre de déplacements des employés et des matériaux. Optimiser la configuration des lieux et la conception des espaces de travail peut améliorer le flux et la capacité de production ainsi que favoriser le travail d'équipe et l'unité entre les services.

La réorganisation des lieux de travail peut porter sur toute l'usine ou sur un service en particulier.
- B. **Optimiser les processus administratifs** – L'optimisation des interactions avec les clients et des processus administratifs est importante, car elle réduit le nombre d'activités sans valeur ajoutée et d'erreurs, raccourcit les délais d'exécution et simplifie la circulation de l'information.
- C. **Maîtriser la planification de la production** – La planification de la production est un autre domaine clé lorsqu'il est question de mesures d'efficacité. En apportant des améliorations à ce chapitre, vous pourriez réduire les coûts de la main-d'œuvre et des stocks, optimiser l'utilisation de l'équipement, accroître la capacité, augmenter les livraisons à temps, éliminer les pertes de temps et améliorer le déroulement des activités.
- D. **Réduire les temps de mise en route** – La réduction des temps de mise en route peut augmenter votre capacité de production et diminuer le temps d'inactivité des employés et des machines. À une époque où les clients exigent des produits toujours plus variés et plus personnalisés, cette mesure est essentielle.



On utilise couramment la méthode SMED (*Single-Minute Exchange of Die*), aussi appelée « amélioration des temps de mise en course ». Elle permet de réduire le délai de changement d'outillage et d'éliminer les efforts inutiles pendant le processus. Elle aide à détecter les éléments contre-productifs et à déterminer quelles opérations peuvent être effectuées pendant que l'équipement est en marche et lesquelles nécessitent son arrêt.

- E. **Optimiser la gestion des stocks** – Les stocks excédentaires coûtent cher et peuvent être source de beaucoup de gaspillage dans une entreprise. Pour remédier à la situation, vous pouvez adopter une méthode de gestion des stocks juste-à-temps, comme le système Kanban de Toyota, qui permet de gérer la production en fonction de la demande réelle (système à flux tiré), et non des prévisions (système à flux poussé).

Une entreprise qui adopte une telle méthode doit avoir une chaîne d'approvisionnement très souple et des capacités de production très flexibles. En plus de réduire les coûts des stocks, la gestion des stocks juste-à-temps vous aide à mieux vous adapter aux besoins et aux exigences des clients.

- F. **Investir dans d'autres projets** – Il existe bien d'autres initiatives d'efficacité avancées que vous pouvez entreprendre. En voici quelques-unes :
- Adoption de méthodes de gestion de la qualité
 - Amélioration des normes de santé et de sécurité
 - Obtention de certifications de la qualité
 - Investissement dans des technologies qui augmentent la productivité



Une entreprise face aux défis de son expansion

Craig McConnell a entrepris une revue de l'efficacité opérationnelle de Miller McConnell, son entreprise de fabrication d'affiches commerciales établie à Ottawa, car elle éprouvait des problèmes liés à son expansion rapide. Le personnel des ventes était surchargé. Le processus de production était inefficace, ce qui occasionnait des retards et la nécessité de reprendre le travail.

« Nous avons essayé toutes sortes d'approches, mais rien n'y faisait. Des changements s'imposaient », raconte M. McConnell.

Celui-ci a demandé de l'aide à un expert en efficacité de BDC, qui a rencontré son équipe, évalué les processus de l'entreprise et comparé les résultats à ceux d'entreprises semblables.

« L'évaluation nous a ouvert les yeux, raconte M. McConnell. Nous avons été très surpris par ce qu'elle nous a révélé. Nous avons commencé à nous poser des questions que nous ne nous posions pas avant. »



L'évaluation nous
a ouvert les yeux.
Nous avons été très surpris
par ce qu'elle nous a révélé.

— CRAIG McCONNELL

Des vendeurs débordés

Parmi les inefficacités relevées, les vendeurs étaient responsables d'un trop grand nombre de tâches. En plus de s'occuper des ventes, ils étaient chargés de l'estimation des contrats, du calcul des coûts et de la préparation des ordres de travail.

De plus, même si les employés des ventes et ceux de la production devaient communiquer continuellement, ils n'étaient pas au même étage, ce qui les obligeait à faire constamment la navette entre les deux services.

Avec l'aide du conseiller, M. McConnell a restructuré les postes afin que les vendeurs se consacrent à ce qu'ils font de mieux, vendre. Les autres tâches ont été confiées à des estimateurs et à des coordonnateurs de projets. Il n'a pas été nécessaire d'embaucher de nouveaux employés. Le personnel des ventes a aussi déménagé au même étage que celui de la production.

Bon pour le moral

M. McConnell indique que le moral des employés s'est amélioré. Il est persuadé que le projet d'efficacité portera ses fruits, et, à son avis, il accélérera la croissance encore davantage. Il envisage déjà d'en entreprendre un nouveau.

« Tout le monde a le sourire, constate-t-il. Nous sommes sur la bonne voie! »

INSTAUREZ UNE CULTURE D'AMÉLIORATION CONTINUE

Améliorer l'efficacité de son entreprise n'est pas toujours évident. La leçon qu'il faut tirer de ce guide, c'est qu'il existe des méthodes éprouvées pour identifier les problèmes et appliquer des solutions afin de pouvoir se consacrer à d'autres enjeux.

Vous devez instaurer une culture d'amélioration continue qui fera de vous un chef de file dans votre secteur d'activité, comme l'ont fait les entrepreneurs canadiens couronnés de succès dont nous vous avons parlé. C'est à votre portée.

À Montréal, Alain Duclos, ingénieur industriel, a été très agréablement surpris qu'une revue de l'efficacité opérationnelle de Refendoirs CR, son entreprise de refente de métal en feuille, se traduise par une réduction marquée du temps d'inactivité des machines et par une augmentation de la production, qui a atteint un record.

À Moncton, Shaun Fraser a constaté une hausse impressionnante des revenus de la brasserie Pump House après avoir mis en œuvre des tableaux de bord du rendement, la méthode 5S et d'autres initiatives fondamentales d'amélioration de l'efficacité.

À Ottawa, une évaluation de l'efficacité de Miller McConnell, l'entreprise de fabrication d'affiches de Craig McConnell, a été très révélatrice et a donné lieu à des changements simples qui ont rehaussé le moral des employés et préparé le terrain en vue d'une accélération de l'expansion de la société.

Ces entrepreneurs ont tenu compte des trois facteurs essentiels de l'efficacité opérationnelle :

- la comparaison du rendement
- la détection et l'élimination du gaspillage
- le suivi et la gestion des progrès

Grâce à cette approche, vous pourrez alléger vos opérations et accroître l'agilité et la rentabilité de votre entreprise. Vous serez prêt à vous fixer des objectifs ambitieux, à les atteindre et à avoir l'avantage sur vos concurrents.

Vous avez de l'ambition et comptez sur une équipe engagée ?
Votre réussite ne connaîtra pas de limites.



IMAGINEZ UNE SOLUTION DURABLE à vos problèmes de production les plus pressants

Vous voulez mettre fin à vos pertes, accroître vos profits ou répondre à une demande croissante? Notre approche éprouvée en matière d'efficacité opérationnelle pourrait être la solution.

Nos experts en efficacité opérationnelle peuvent vous aider à :

- > Régler les problèmes de production critiques et éviter qu'ils se reproduisent
- > Accroître votre capacité à répondre aux besoins des clients et du marché
- > Mettre en œuvre une culture d'amélioration continue
- > Favoriser l'engagement des employés et améliorer la collaboration
- > Poser les jalons d'une croissance et d'une productivité soutenues

Communiquez avec nous pour savoir comment nous pouvons vous aider.

Appelez au 1-888-463-6232 ou visitez bdc.ca





Créez une entreprise plus performante et rentable : guide pour les entrepreneurs est publié par la Banque de développement du Canada (BDC). Il est possible de reproduire le contenu tiré de cette publication après en avoir obtenu la permission de BDC, et à condition d'en indiquer la source.

Pour toute information de rédaction, communiquez avec Affaires publiques de BDC à communications-bdc@bdc.ca.

bdc.ca

PARTAGER CE LIVRE NUMÉRIQUE

