

Si les bonnes pratiques sont vraiment bonnes, pourquoi ne sont-elles pas généralisées ?



Cette question en forme de provocation m'a été posée par un client lors d'une mission de conseil et m'a amené à pousser la réflexion. En tant que consultant, quand nous arrivons dans une entreprise nous sommes souvent sollicités sur ce que sont les bonnes pratiques. En tant qu'instructeur APICS, je suis souvent interrogé sur ce « que préconise l'APICS dans telle ou telle situation ? ». Et gare si la réponse fournie n'est pas celle attendue, on entend alors invariablement la même réponse « Oui mais nous, nous sommes une entreprise différente, et puis si c'est vraiment bien, pourquoi tout le monde ne le fait pas ? ». Cette question frappée du sceau du bon sens mérite qu'on s'y attarde et sauf à travailler dans un cabinet de conseil dont la réputation est telle que certains consultants s'estiment en droit de ne pas justifier leur préconisation par autre chose que le nom de leur cabinet, il est indispensable de comprendre ce doute - parfois légitime - et d'y répondre.

L'adéquation de la pratique envisagée au contexte opérationnel comme fondement de la « bonne pratique ».

Tout d'abord il faut bien avoir en tête que les bonnes pratiques ne sont pas toujours universelles mais parfois limitées ou ajustées selon l'environnement opérationnel ou le type de produits. Aussi avant de préconiser un conseil il faut s'assurer qu'on se trouve bien dans le cas où « la bonne pratique » permettrait d'améliorer les processus de l'entreprise.

Vouloir appliquer la gestion d'une production automobile à une production artisanale est pour le moins discutable voire même fortement déconseillé. Pourtant les « défenseurs » des bonnes pratiques ne font pas toujours leurs préconisations avec le détail et la nuance que l'analyse du contexte doit amener. En cela, il est normal que certains clients aient des doutes et compréhensible de rappeler que chaque entreprise est différente. On comprendra aussi pourquoi certaines entreprises qui ont choisi à grand frais d'appliquer des « bonnes pratiques » qui ne leur étaient pas dédiées ont connu l'échec, l'ont parfois payé cher, et rechignent maintenant à engager de nouveaux projets d'amélioration. Il s'agit là d'une première raison dite « historique » pour expliquer l'absence de bonnes pratiques dans une entreprise.

La mise en place de la bonne pratique : un ROI à mesurer, un accompagnement nécessaire.

Par ailleurs, le changement d'état entre ce qui est fait et ce qui devrait être fait avec les bonnes pratiques nécessite une transition couramment nommée « conduite du changement ». Cette transition a des coûts indirects tels que de la formation, des réunions et séminaires (parfois en très grand nombre), et une désorganisation des équipes pouvant amener des risques sur les approvisionnements et les opérations. Ces risques et les coûts associés peuvent faire peur et sont un frein pour nombre d'entreprises à vouloir améliorer leurs processus. Face à cette crainte légitime et une volonté de minimiser les risques et les coûts on ne peut que conseiller une définition claire des objectifs, une maîtrise de l'ensemble des phases du projet d'amélioration. Le ROI doit permettre de comparer les investissements en accompagnement par rapport aux gains que peuvent apporter des processus optimisés.

Il est indispensable de définir les indicateurs clés de succès, ce que les bonnes pratiques doivent concrètement apporter.

Vouloir appliquer des bonnes pratiques pour faire la même chose que la concurrence ou parce que quelqu'un nous l'a dit – que ce soit un consultant ou un ami – sans savoir ce que cela va

apporter à l'entreprise est pour le moins périlleux, source de frustration, et par le probable échec qui en résultera mettra en difficulté tous ceux qui poussent à l'amélioration dans l'entreprise.

Le nécessaire constat d'absence d'une bonne pratique.

Le fait que chaque entreprise insiste sur sa différence – ce qui est un discours commun à toutes les entreprises – doit être compris mais ne doit pas non plus servir d'excuse pour ne rien changer et ne pas tenter de s'améliorer. Trop de fois les bonnes pratiques ne sont pas mises en œuvre simplement par méconnaissance – ou par rejet volontaire – de ce qui peut être entrepris.

Cela peut s'expliquer par un manque de temps pour voir ce qui se fait ailleurs quand les responsables sont continuellement occupés à traiter les problèmes opérationnels ou manquent de formation, formation qui doit prioritairement s'appliquer aux équipes dirigeantes. On rappellera ainsi qu'avant chaque changement, la première étape consiste à créer le besoin de changement, ce qui suppose d'avoir conscience de son état. Connaissance qui va pouvoir s'acquérir lors de formations ou de rencontres avec d'autres professionnels du même secteur et ainsi générer le besoin d'appliquer les bonnes pratiques.

La bonne pratique : évolution permanente.

Enfin, les bonnes pratiques évoluent constamment pour coller à un environnement qui change – citons simplement la globalisation des échanges et des informations ou l'accélération du cycle de vie des produits – et cela rend difficile de fixer comme objectif d'être « au niveau » des bonnes pratiques. Le temps d'atteindre l'objectif, si le processus prend trop de temps, les bonnes pratiques risquent d'avoir changé. Un dirigeant peut alors légitimement s'interroger sur la pertinence de mettre en route un projet pour s'approprier les bonnes pratiques si celles-ci évoluent continuellement. Pourtant, parier sur un effet de mode et ne rien faire c'est prendre le risque de voir l'avenir de son entreprise entre les mains du hasard. La solution est bien d'être réactif, et ne jamais penser qu'on peut se contenter de voir et d'attendre en espérant que la concurrence ne cherche pas, elle, à s'améliorer. S'il est difficile de savoir quelles seront les bonnes pratiques de demain, ce n'est pas une raison pour ne pas être à minima au niveau des bonnes pratiques d'aujourd'hui.

De nombreuses raisons peuvent expliquer l'absence de bonnes pratiques dans les entreprises, que ce soit des raisons historiques, la peur du changement, le manque de formation ou d'information, ou tout simplement un certain découragement.

Pourtant il est de la responsabilité du dirigeant et de tout responsable opérationnel d'engager son entreprise dans une démarche qui vise à se rapprocher constamment de ce qui se fait de mieux, d'optimiser et d'innover, sans jamais penser que l'entreprise est arrivée au bout. Les bonnes pratiques sont avant tout un chemin plus qu'une destination. Tout bon dirigeant doit savoir tracer ce chemin.

A propos de l'auteur : Bertrand Godde est consultant dans les domaines de la Supply Chain et des Systèmes d'Information, Gérant du cabinet Chrymelie et il est également reconnu Instructor par l'APICS. Il peut être contacté à l'adresse bertrand.godde@chrymelie.fr