

## Production / Maintenance

« Les outils intégrés :  
attention la tasse est  
pleine ! »

## Les outils de pilotage intégrés ne sont pas la panacée, il y a bien d'autres alternatives à condition de ne pas se voiler la face sur les vraies questions auxquelles l'outil doit répondre...

Tout système, informatisé ou non, ne vaut que par l'intérêt que les utilisateurs peuvent en tirer...

Il n'y a d'intérêt que dans le cas où l'information permet l'action.

... Les univers de la production et de la maintenance sont en perpétuelle évolution pour répondre aux problématiques des marchés et des clients. Le volume et la complexité des données sont exponentiels et les informations pertinentes sont obsolètes de plus en plus rapidement.

En parallèle, les principes, théories et méthodologies de performance industrielle sont aujourd'hui connus de tous les acteurs et évoluent peu, ils relèvent d'ailleurs souvent du bon sens.

Le vrai pouvoir repose maintenant sur la détection au plus tôt des informations pertinentes, et sur l'organisation qui va permettre la concrétisation de leur traitement : des décisions et des actions de progrès.

Dans ce contexte, l'outil intégré est souvent pressenti comme le remède à tous les maux : Pour caricaturer, « **il permet de tout savoir, à tout moment...et de répondre à tous, et au passage il apporte des gains en productivité, et améliore le service client...** ».

What else ? ajouterait l'acteur américain qui passe si bien dans nos écrans en constatant la perfection d'une tasse de café ...

Dans les faits, le passage à l'outil de pilotage intégré s'avère plus long, plus complexe et plus coûteux que prévu.

Les résultats sont rarement au rendez-vous, les outils sont utilisés sur une petite partie de leurs possibilités...Souvent mal alimentés, ils ont des conséquences

désastreuses sur l'atteinte des objectifs et la motivation.

Il est courant d'observer que les acteurs (pas forcément américains ceux-là) moteurs de la performance s'appuient en parallèle sur leur « outil fait maison », pour ne pas dire sous le manteau... pour piloter leur périmètre de responsabilité.

Ceci nous ramène à un principe fondamental qu'il est bon de rappeler :

**TOUT SYSTEME, INFORMATISE OU NON, NE VAUT QUE PAR L'INTERET QUE LES UTILISATEURS PEUVENT EN TIRER... IL N'Y A INTERET QUE DANS LE CAS OU L'INFORMATION PERMET L'ACTION.**

Trois questions simples permettent de démasquer le mythe de l'outil remède :

- 1. A quoi vont vous servir les données ?**
- 2. Décrivez- moi le processus de traitement de l'information dans le système ?**
- 3. Quels seront vos leviers d'actions associés à chaque donnée ?**

Sur bon nombre des entreprises, nous constatons les symptômes suivants, révélateur d'un outil « cannibale » :

- La part du temps consacrée par les responsables maintenance et production à traiter des données qui ne servent à rien ni à personne reste impudiquement élevé.

## “ Notre conseil : faites bien au papier et crayon ce que vous voulez que le système fasse... ... Vous comprendrez vos vrais besoins ! ”

- La description du système ressemble à une boîte noire, dont les mécanismes et l'origine physique des informations restent nébuleux.

Généralement, seul le responsable SI peut l'expliquer en théorie, elle-même souvent éloignée de la pratique des utilisateurs.

- L'outil est vécu comme un moyen de contrôle pour la direction, il sert à demander - rendre des comptes

- Globalement l'entreprise dispose de trop d'informations, et il n'y a pas assez de prises de décisions opérationnelles. Pour autant, nous sommes tous convaincus que les entreprises ne peuvent plus s'affranchir d'outils de traitement des données pour répondre aux exigences industrielles croissantes.

Mais il existe bon nombre d'alternatives avant d'aller vers l'outil de pilotage intégré.

De plus, ces alternatives sont également des phases préparatoires et structurantes à l'arrivée d'un tel outil.

Bon nombre d'expériences ont révélé qu'utiliser un système manuel sur une partie « pilote » permettait de renoncer à la lourdeur de ce type d'outil, et qu'avec de la micro-informatique ou l'utilisation de certains outils gratuits on pouvait obtenir le résultat attendu.

Et c'est là le cœur du problème : Les entreprises détournent la difficulté de fond qui relève d'un choix d'organisation et de processus de traitement de l'information en amont, pour se concentrer sur le choix de l'outil qui

dans les faits s'avère secondaire.

L'outil n'est que le processus de traitement qui va faire passer une information atomisée à un stade d'information synthétique et exploitable.

Les vraies questions sont :

• **Quelles sont les informations dont les acteurs ont besoin ?**

• **Sous quelle forme doivent-elles être présentées pour faciliter leurs actions/décisions ?**

• **Quelle est la « matière première » requise ?**

• **Où et quand doit elle être captée ?**

Ces questions posées, toute l'organisation est rapidement remise en cause : Qui décide de quoi, quand, sur base de quels indicateurs, à quelle fréquence, avec quelle autonomie ...

On comprend alors qu'un outil bien présenté séduise...il est plus naturel d'expliquer que l'organisation pêche par manque d'outil plutôt que de la remettre en cause.

Pourtant inévitablement, l'outil révélera, souvent dans la douleur, les problèmes organisationnels et comportementaux et on rentrera rapidement dans un système de rustines palliatives pour faire face au quotidien : pas de productivité, service client en baisse, le sentiment que personne ne contrôle plus l'ensemble, une énergie concentrée sur le traitement de l'anomalie, etc...

Notre acteur américain dirait :

**NOT ME !** en constatant que la tasse de café déborde...

• **Quelles sont les informations dont les acteurs ont besoin ?**

• **Sous quelle forme doivent-elles être présentées pour faciliter leurs actions / décisions ?**

• **Quelle est la « matière première » requise ?**

• **Où et quand doit elle être captée ?**



34, boulevard de Sébastopol  
75004 Paris  
tél. +33(0)1 42 77 66 47  
[www.pmgi.fr](http://www.pmgi.fr)