Interview

Club d'excellence opérationnelle d'Algérie – CLEO



M. Said BABACI
Président du Club d'excellence opérationnelle d'Algérie – CLEO

Présentez-nous le « Club de l'Excellence Opérationnelle - CLEO » ?

L'Opex – Operational Excellence, en anglais- est actuellement une composante importante de toute stratégie économique au niveau mondial. Elle fait partie du « jargon » politique en Europe, par exemple, depuis 2010. Elle permet la pérennité de l'entreprise dans un contexte de grande compétition, de crise et l'implication de ses Hommes à travers des synergies d'intelligence collective.

Le Club de l'Excellence Opérationnelle (CLEO) regroupe à ce jour 112 membres adhérents de différents horizons (personnes morales ou physiques) et ayant un intérêt pour la réflexion (think tank) et le développement à moyen terme de solutions, aux entreprises et leurs écosystèmes, permettant d'aller vers une économie durable. CLEO est orienté solutions pratiques et se propose d'accompagner le changement sur le « terrain » par le biais de deux instances crées par le club, respectivement, l'Association et le Cluster (transverse) de l'Excellence Opérationnelle.

Ainsi, nous ne pouvons dissocier le club de ses instances. C'est un seul et unique projet structuré en 3 parties : Réflexion (Club), Promotion (Association) et l'Action (Cluster) [1].

Le projet du CLEO a été formalisé dès fin 2016 avec quelques consultants (membre fondateurs : M. Boualem Tair, Rabah Aoudjehane, Mohamed Rahou, Mehdi Mechraoui et Abdelkader Baaziz) et d'autres qui continuent de contribuer de manière indirecte. Cependant, c'est le résultat d'un long processus d'observations, d'interactions et de réflexions avec les entreprises surtout les PME/PMI. Ce processus a commencé vers 2010 avec le concept de CEO Meeting, et CaféTIC lancés par DELTALOG. Cela consistait à faire des séminaires (gratuits) sur l'excellence opérationnelle en faveur des décideurs (CEO en anglais). Le but étant de sensibiliser ces derniers sur la nécessité d'un management de la performance et de l'efficience sur la base d'outils et méthodologies scientifiques. A l'époque, Il n'y avait pas beaucoup d'écho.

Vers fin 2016, lors d'une des réunions d'écoute du ministère du commerce, nous prenons la décision de lancer une initiative plus large, stratégique et surtout qui s'inscrit dans la politique de sortie de crise de l'état.

Le but de CLEO est de sensibiliser l'écosystème de l'entreprise à la culture de l'excellence opérationnelle et de promouvoir l'économie durable : exportabilité(c) et exportation.

Ses Objectifs sont :

• Agir sur les postures « entrepreneuriales » des chefs d'entreprises le « mind (re)set »;

• Initier les synergies nationales (et locales) pour supporter l'exportabilité(c);

• Développer l'adhésion au club (CLEO) au niveau national;

• Constituer un « Think Tank » de projets structurants pour les Associations; Clusters; Écosystèmes de l'entreprise et les acteurs de l'innovation (la recherche-action).

Ses membres sont toutes personnes morales ou physiques Consultants; Services (prestations, formations,..); Appuis aux Entreprises (institutions de l'état); Associations patronales; Entreprises; Etablissements universitaire et R&D et les Médias.

Enfin, le club a initié une caravane de l'excellence opérationnelle (CAREO) depuis la première conférence du 9 novembre 2016 en partenariat avec la CCI d'Alger et Algex. Depuis nous avons eu le parrainage du Ministère du commerce et l'adhésion des CCI dans cette démarche de promotion. La 11ème Caravane du 7 novembre avec Algex et CCI d'Alger constitue une date anniversaire. Nous voulons en faire la Journée Nationale de l'exportabilité de l'Opex et de l'innovation.

L'Excellence Opérationnelle, c'est quoi au juste ?

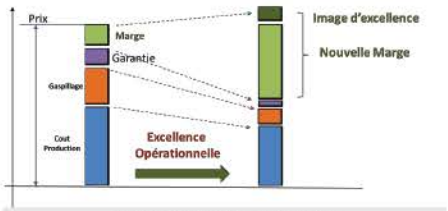
Il y'a plusieurs façons de définir l'excellence opérationnelle.

De manière classique, nous pouvons faire référence à l'excellence opérationnelle comme étant la culture de la qualité globale et graduelle au sein d'une entreprise qui vise un niveau élevé de performance (qualité et efficience).

Depuis les années 200, l'excellence opérationnelle se décline selon différents contextes et s'adapte en fonction des typologies d'entreprise et des modèles d'affaires.

Maintenant, elle est considérée d'abord comme une démarche structurante, émanant d'un comportement d'entreprise lui assurant compétitivité et agilité. L'agilité étant devenue une nécessité vue le contexte de la forte globalisation, la vitesse importante de développement des technologies et celle du changement des besoins des marchés -de plus en plus complexes.

« L'excellence opérationnelle est l'art de faire plus dans tout ce qui concerne l'entreprise avec moins (efforts, coûts et temps) tout en permettant l'émergence de comportement « positif » (maturité et intelligence collective). L'entreprise assure de facto sa pérennité sur le marché et un équilibre de sa ressource humaine (fidélité, bien être et compétences)».



Impact sur la qualité et les coûts d'une transformation de l'entreprise vers l'Opex

Exportabilité, exportation, ... Eclairez-nous sur vos démarches !

Je dis souvent qu'il ne suffit pas d'avoir raison pour changer les choses, mais il faut changer les choses avec raison.

En effet, le développement d'une économie (hors hydrocarbure) signifie, entre autre, une économie basée sur la production des produits et des services capables de s'exporter et d'assurer des équilibres financiers pour le pays. Cela implique aussi, qu'elle devra satisfaire les besoins nationaux non seulement en quantité mais également en qualité et à des coûts accessibles.

La masse critique des entreprises éligible à l'exportation « durable » est-elle suffisante ? Nous savons qu'il n'y a pas suffisamment de PME/PMI capables de résister à l'ouverture et à la compétition internationale et de soutenir le développement des grandes entreprises. Plus de 90% des entreprises algériennes seraient des TPE/TPI, 4% environs des PMEs.

De plus, les services et les produits exportables peuvent-ils l'être « durablement » une fois que toutes les barrières et obstacles liés aux démarches administratives, lois et stratégies de l'exportation soient levés ?

Ce sont des questions importantes qui nous obligent à reconsidérer le problème d'un autre point de vue.

Le club CLEO propose une définition (un paradigme ?) nouvelle dont l'impact est à la fois global, cohérent et focalisé : L'exportabilité des biens et desservices. C'est la Capacité d'un bien ou d'un service à être exporté durablement. Nous mettons ainsi l'accent sur le produit, fruit d'un processus et des dispositions annexes et pas seulement sur la seule entreprise qui le produit. L'exportabilité, serait à la fois un moteur et un indicateur « global » commun pour une économie (HH) durable.

Selon ce point de vue, on remet en cause les modes de management, des visions et des stratégies d'entreprises « classiques, opportunistes, ou encore émanant d'un mode panic ». Pour bâtir une Algérie Économique Forte L'entreprise doit être conseillée et accompagnée efficacement pour être son propre acteur de changement par les actions de collaborations « positives » (contraintes endogènes) et doit apprendre à influer objectivement sur son environnement qui se doit de lui être favorable (contraintes exogènes).

L'exportabilité des biens et des services, induit à la nécessité de maitriser 10 dimensions : 1. Coûts, 2. Qualité, 3. Délais, 4. Volumes, 5. Marketing, 6. Utilité, 7. Garantie, 8. R&D, 9. SAV, 10. L'Environnement.

C'est en cela un challenge portant à la fois sur les aspects culturel, comportemental, méthodologique, technologique, économique et politique de l'entreprise. La maîtrise de ces dimensions entrainerait une synergie nouvelle dans un écosystème composé d'associations, organismes d'appuis, conseils et services, entreprises et établissement R&D et des média (rôles important).

Si les résultats finaux portent seulement sur la performance des entreprises, alors seule l'entreprise n'y parviendra pas. Il faut une dynamique de tous les acteurs concernés par l'entreprise pour une amélioration de la qualité et la pertinence de leurs services (support à l'entreprise). C'est la dimension de l'écosystème -notion importante dans l'exportabilité-. Ce dernier fait partie du problème ainsi que de la solution.

Il est évident alors que pour faire face aux multiples défis que rencontrent l'entreprise et son écosystème, il faudra se baser sur des socles (démarches) robustes pour élaborer des stratégies fiables et pertinentes (exportations, développement locale, R&D, etc..). Il faut alors tracer le cap vers l'efficience et l'excellence opérationnelle en y intégrant toute sa dimension humaine. Dimension chère à notre culture et sommes tout un levier pour s'approprier et adapter les bonnes pratiques de l'excellence opérationnelle.

Il faut aussi un écosystème qui « tire » toute entreprise économique quelle que soit sa taille, à exporter ses biens et ses services de manière durable. Ce qui entrainerait systématiquement une dynamique (d'abord de développement local, nationale et ensuite internationale) de transformations des entreprises TPE/TPI et PME/PMI. Ces dernières deviennent une base fiable pour les entreprises plus grandes.

Dans ce modèle, **« l'exportation est la face visible de l'iceberg. L'exportabilité étant sa face cachée »**.

L'exportabilité se mesure, s'évalue, puis se corrige à travers une démarche systémique visant à optimiser les ressources tout en augmentant la qualité et les gains financiers. Cela par des actions d'Hommes impliqués, formés, sensibilisés et aptes à travailler en synergie.

Enfin, le mode opératoire (Modèle d'action itératif), qui coordonne chaque partie du projet (Club, Association et Cluster) choisit est cohérent et l'approche utilisée est optimale en elle-même. Nous le faisons en 4 phases :

1. Création d'un le club de l'excellence Opérationnelle (CLEO)

• il compte à ce jour 112 membres

• Il agit d'un « think tank »

2. Organisation de caravanes nationales ayant pour thème (ACEO / CAREO) :

• « Exportabilité, l'excellence opérationnelle et Innovation aux services du développement local et d'une économie HH. »

• présentation des projets pilotes potentiels dans les régions

3. Montage Progressif et formel de Opex Group

• Les membres du club peuvent déjà agir sous formes de consortium (GIC)

• Lancement de projets pilotes dans les régions visant à l'émulation nationale

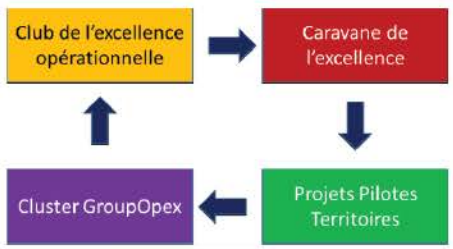
• Déploiement national du cluster (Opex Group) sur des projets concrets

4. Evaluation des projets et ajustement des modèles d'action

• Propositions de nouvelles solutions

• Améliorations des projets déjà définis

• Mesurer et évaluer les indicateurs de l'exportabilité



Modèle d'action itératif pour la Transformation des entreprises et leurs écosystèmes

Relations CLEO - ALGEX ?

Nous avons signé un accord de principe, le 7 novembre 2017, d'une collaboration active avec Algex.

L'originalité de la convention que nous développerons dans les détails se trouve dans le point de départ. En effet la convention porte sur une collaboration autour des 5 projets types (pilotes) :

• Lean CITy; PoEZI; Opex Academy Network; Cluster Launcher; ExportAbility Index

Il s'agit de définir dans le périmètre d'action et de possibilité d'ALGEX les initiatives à lancer ensemble visant à satisfaire entièrement ou partiellement l'atteinte des objectifs fixés par la mise en œuvre de projets pilotes -types 1 à 5-

Ces projets tendent à transformer l'écosystème et l'entreprise et les mettre sur la voie de l'excellence. Algex, en tant qu'institution, elle-même candidate à la transformation, profitera naturellement des synergies pour se mettre à niveau. En plus, elle aura un catalogue élargie des entreprises avec leur index d'exportabilité.

L'exportabilité, l'excellence opérationnelle

Une année après le lancement d'un programme d'action pour sensibiliser les régions à l'exportabilité à partir de la caravane de l'excellence opérationnelle-CAREO la deuxième journée de sensibilisation sur l'Exportabilité, Excellence Opérationnelle et Innovation a eu lieu le 07 novembre 2017 à la salle de conférence d'Algex, organisée par le Club de l'Excellence Opérationnelle (CLEO) en partenariat avec ALGEX, la CCI d'Alger et l'Ecole Supérieure de Management (ESM-kolea).

Concernant son identification le **Club de l'Excellence Opérationnelle**, initiative de Monsieur Babaci le directeur générale de DELTALOG, regroupe toutes personnes physiques ou morales à travers des événements à caractères sociaux-économiques dont l'objectif est de promouvoir la transformation positive des entreprises.

Plus de 200 participants, des décideurs, des directeurs de structures, et des représentants de chaque entité de l'écosystème (média, entreprises, institutions, associations professionnelles, universités, le monde du conseil..) ont assisté à cette journée.

Après le mot d'ouverture par Monsieur le Secrétaire Général d'ALGEX, M. Boubtina Hocine, la conférence a débuté par l'intervention de M Babaci qui a présenté le bilan d'une année d'activité, soit dix (10) tournées de conférences nationales sous la thématique de: « la caravane de l'excellence opérationnelle - CAREO » lancée depuis novembre 2016 avec le soutien des chambres de commerce et d'industrie, le Ministère de l'Industrie, des opérateurs économiques, des universités et aussi des médias.

Il importe de savoir que le club a démarré avec 5 fondateurs, il a atteint aujourd'hui 112 membres avec comme objectif principal la sensibilisation de l'écosystème de l'entreprise à la culture de l'excellence opérationnelle.

Cette démarche qualité permet à l'entreprise de produire plus et réduire le gaspillage en matière de temps et promouvoir les méthodes d'un management efficace afin de rendre l'entreprise capable d'exporter d'une manière durable. (Pour avoir une idée précise sur le thème lire l'interview de M. Babaci dans la rubrique Regard et Entretien de ce numéro)

Durant cette journée les communications exposées ont eu axé sur l'écosystème et sur les actions à mener par les entreprises pour une économie durable. En outre des retours d'expériences d'organismes ayant pris le chemin de l'agilité et de l'excellence opérationnelle tel que « ASTA LA VESTA » ont pu éclairer l'assistance sur l'importance de cette démarche pour aller à l'international.

En parallèle des Signatures de conventions de partenariat, ont eu lieu, entre CLEO et différentes entités de l'écosystème à savoir: CCIs, ALGEX, ENSM, CEA, CEI, ...

Avant la clôture de la journée le Club CLEO a remis des attestations de remerciement à ALGEX, à L'ENSM et à la CCI de Chlef, et un autre rendez-vous a été donné pour une prochaine caravane.