

## Les clés de l'excellence opérationnelle

**BtoB** Mobiliser les collaborateurs pour faire mieux, plus vite et moins cher est la promesse de l'excellence opérationnelle. Un formidable moteur de performance

L'excellence opérationnelle est un formidable levier de compétitivité pour les entreprises. Philippe Renaudi, le président de l'UPE06, en est tellement convaincu qu'il a signé une convention de partenariat au printemps dernier avec l'association France Qualité Performance 06 (AFQP-06). Comment la mettre en place ? La pérenniser ? Fabrice Bonnifet, président du comité d'excellence opérationnelle du Medef, et directeur central Développement durable, Qualité, Sécurité, Environnement du Groupe Bouygues, en livre quelques clés.

### Manager par le fun

L'excellence opérationnelle est la volonté partagée par les dirigeants et les collaborateurs de faire mieux, plus vite et moins cher. Pourtant, la thématique de la qualité et de l'excellence ne mobilise pas toujours les salariés, ce qui, par conséquent, n'engendre pas la satisfaction des clients. Sans ces derniers, pas de commande ni croissance. Pour inverser cette spirale négative, il suffit de manager par le fun qui combine bonheur au travail, intelligence collaborative et amour des clients « qu'il ne suffit plus de satisfaire pour les garder, avertit Fabrice Bonnifet. Il faut les surprendre, les combler. Pour cela, l'entreprise doit sans



**Comment l'excellence opérationnelle permet d'être plus compétitif : l'association France Qualité Performance 06 en a débattu, mercredi, à la CCI de Nice Côte d'Azur.** (Photo K.W.)

cesse innover et se réinventer. » Cela signifie motiver les salariés qui ne sont que 11 % à se déclarer engagés. Or, on sait que des collaborateurs motivés sont plus productifs.

### Confiance

La motivation ne se décrète pas mais se crée. Au dirigeant de proposer de bonnes conditions matérielles de travail, de respecter et responsabiliser son équipe. Privilégier la confiance plutôt que le contrôle, le coaching et la bienveillance et ce, à tous les niveaux de l'entreprise. C'est ainsi que chaque collaborateur s'impliquera

dans le projet d'entreprise.

### Quelle méthode ?

Pour améliorer la performance, les entreprises disposent d'une kyrielle de méthodes et outils : lean, ISO, EFQM... Fabrice Bonnifet recommande « d'utiliser un ensemble d'outils en fonction des problématiques de l'entreprise et de prendre le temps de leur apprentissage. Ils sont simples à comprendre mais longs à mettre en place car ils nécessitent un changement culturel. »

### Les freins à la réinvention

Trois mots mènent directement au

dépôt de bilan : frontières, méfiance et certitude. « Les succès du passé ne garantissent pas ceux du futur. Il faut un aller-retour permanent et rapide entre les bonnes idées du terrain et le centre de décision. Trop de niveaux hiérarchiques nuit. »

### Collaboration et agilité

La solution consiste à mettre en place un mode collaboratif qui commence très concrètement par une réorganisation des lieux de travail. « Il faut s'inspirer des espaces de coworking qui font abstraction des niveaux hiérarchiques, agrègent de la valeur et sont des accélérateurs de business. » Nous sommes dans un monde de l'ultraconcurrence qui exige de la rapidité. « Il faut passer de l'intuition à l'acte sans passer par la réflexion. » Réinventer ses produits et services en innovant et en coproduisant, collaborant et co-inventant. Cette intelligence collaborative met en place un système de management qui permet aux collaborateurs de travailler les uns avec les autres en bonne intelligence et en les respectant. Dernier conseil : si on veut garder ses meilleurs collaborateurs, il faut leur dire qu'on les aime et les laisser s'épanouir dans leur propre entreprise. A bon entendeur...

**KARINE WENGER**

### Botanica, agile et industrielle

Le groupe Botanica s'est vu décerner il y a quelques mois le Prix de l'excellence opérationnelle décerné par France Qualité (AFQP). Basé à Villeneuve-Loubet, Botanica est spécialiste de la valorisation des espaces naturels, leader sur le marché du paysage français, des terrains de sport naturels et de la gestion de la consommation d'eau. Le groupe (250 collaborateurs, sept agences et 16,7 M€ de CA en 2016) est une entreprise à la fois agile, libérée et industrielle, confie son DG Sandrine Martin. « On a un système où chacun participe à la progression de l'entreprise en donnant ses idées. Il n'y a pas de hiérarchie et les chefs d'agence sont des intrapreneurs. En revanche, nous sommes organisés car nous suivons des process étant donné que nous sommes certifiés ISO depuis 2003. »