

Viable Vision  
By Eliyahu M. Goldratt  
© Eliyahu M. Goldratt, 2005

Je pense que la meilleure façon de décrire ce que j'entends par "Vision Viable" est de vous donner l'extrait d'une lettre que j'ai écrite à mes amis en novembre 2000: "Quand j'analyse une entreprise je commence à être satisfait lorsque je vois clairement comment il est possible d'amener l'entreprise en moins de quatre ans à un niveau de bénéfice égal à son chiffre d'affaires actuel."

Connaissant la réaction de la plupart des gens à une telle affirmation j'enchaîne sur la phrase suivante : "Je fais aussi attention à ne pas partager cette attente avec l'équipe de direction qui pourrait y trouver une indication de l'infaisabilité de ma solution." J'ai passé l'année 2003 à tester la réaction des dirigeants à l'approche de la Vision Viable. Mais j'ai bien fait attention à exposer les raisons de ma conviction sur la viabilité de cette solution apparemment incroyable. J'ai commencé en partageant mon diagnostic sur ce qui actuellement limite la performance de l'entreprise. Partant de ce constat, utilisant une solide logique de cause à effet, j'en ai déduit les mesures tangibles permettant de s'affranchir de cette limitation. J'ai ensuite détaillé les mesures qui devaient être prises pour tirer parti de cette découverte ; les mesures qui propulseront au bout de quatre ans le bénéfice net annuel de l'entreprise au niveau de son chiffre d'affaires actuel. Présenté de cette manière la première réaction des dirigeants a été : "C'est simplement du bon sens commun, pourquoi ne le faisons-nous pas ?"

Pourquoi ne l'ont-ils pas fait ? Pourquoi l'idée dominante est-elle qu'il n'est pas réaliste, sauf pour une entreprise mono-produit et de très petite taille, de s'attendre à ce que celle ci augmente son bénéfice net de telle manière? Comment se fait-il que, alors qu'il est possible de construire une vision viable pour la moitié des entreprises l'idée dominante est-elle que c'est impossible?

La réponse est que la plupart des gens n'ont pas conscience du fait que tout système complexe repose sur une simplicité inhérente. C'est cette simplicité inhérente qui rend possible des améliorations ne l'était apparemment pas dans un court laps de temps. Qu'est-ce que "la simplicité inhérente ?"

Pour expliquer ce concept nous devons d'abord clarifier ce que nous entendons par système complexe : " Plus nous avons besoin de données pour décrire totalement un système, plus ce système est complexe." Si l'on peut décrire complètement un système en quatre phrases c'est un système simple. Mais si l'on a besoin de 1000 pages pour le décrire alors le système est complexe.

Quel est le degré de complexité du système que vous gérez ? De combien de pages avez-vous besoin pour décrire chaque procédé sur chaque pièce , les relations avec chaque client, etc. . ? Ce n'est pas une découverte de constater qu'une entreprise, même petite, est extrêmement complexe. Et ce n'est pas une découverte de constater qu'il est difficile de gérer un système complexe.

Alors comment nous y prenons-nous pour gérer un système complexe ? Nous le décortiquons en sous-systèmes. Chaque sous-système est, par définition moins complexe que le système global. Si vous avez quelques difficultés à accepter que c'est précisément ce que nous faisons, jetez un oeil sur l'organigramme de votre entreprise.

Décortiquer un système en sous-système n'est pas gratuit. Cela mène à des défauts de synchronisation ; c'est la mène à des optimaux locaux nocifs et dans certains cas même à une mentalité de silos destructrice. Puisque nos systèmes sont incroyablement complexes il semblerait que tout ce que nous puissions faire soit de minimiser les coûts; de s'arranger pour améliorer la synchronisation et encourager une meilleure collaboration entre soussystèmes.

Si nous n'examinons pas d'autres options nous resterons sur l'impression qu'il est extrêmement rare de réaliser un saut significatif de profit dans un laps de temps relativement court. Nos resterons sur l'impression qui n'est pas réaliste d'espérer amener l'entreprise à atteinde en moins de 4 ans, un niveau de bénéfice net égal à son chiffre d'affaires actuel.

Pour estimer le potentiel véritable d'une entreprise il faut creuser un peu plus en profondeur cette notion de complexité. La plupart d'entre nous sommes gênés par le fait qu'un certain nombre de données qui caractérisent notre système ne s'appliquent pas seulement à un seul composant mais aux relations entre deux ou plusieurs composants. En d'autres termes ce qui rend notre système difficile à gérer est le fait qu'une action en un endroit donné se répercute en d'autres endroits ; les relations de cause à effet transforment quasiment notre système en labyrinthe. Mais c'est aussi la clé de notre solution.

Suivez mon raisonnement. Examinez un système donné et demandez-vous quel est le nombre minimum de points qu'il faut activer pour modifier tout le système. Si la réponse est "dix" alors nous avons affaire à un système difficile à gérer, il y a trop de degrés de liberté. C'est comme si l'on cherchait à gérer une meute de chats sauvages. Mais si la réponse est "seulement un point" alors il n'y a qu'un seul degré de liberté, et ce système est facile à gérer.

Maintenant êtes-vous d'accord avec moi sur le fait que plus il y a d'interdépendances entre les différents composants du système moins il y a de degrés de liberté ? Considérant la complexité de votre système il s'ensuit qu'il doit y avoir très peu d'éléments qui gouvernent le système complet. En d'autres termes plus le système est complexe et plus sa simplicité inhérente est "profonde".

Pour tirer parti de la simplicité inhérente nous devons être capables d'identifier les quelques éléments qui gouvernent le système. De plus si nous mettons au clair les relations de cause à effet entre ces éléments et les autres éléments du système, alors nous pouvons espérer gérer le système pour lui permettre d'atteindre un niveau de performance beaucoup plus élevé.

Ces quelques éléments qui dictent le niveau de performance du système sont les contraintes du système. Ceci implique que les contraintes en sont aussi les points d'appui.

C'est pour cela que j'ai choisi d'appeler cette approche la Théorie des Contraintes, en Anglais, TOC.

J'ai démontré l'approche TOC sur des systèmes de production (usines fabrication) dans mon livre *Le But il y a vingt ans*. Puis je l'ai démontrée sur des systèmes de gestion de projets dans *Critical Chain*. La stratégie marketing des entreprises se trouve dans *Réussir* n'est pas une question de chance. Si vous lisez l'un de ces livres vous conviendrez très probablement que ces conclusions représentent du pur bon sens commun même si elles ne sont pas pratique commune.

De plus si vous vous êtes l'un des nombreux dirigeants qui l'ont réellement mise en pratique vous avez une expérience de première main sur les améliorations impressionnantes obtenues dans un délai très court.

Pourtant est-ce que la Vision Viable est possible dans votre entreprise ? Est-il faisable d'amener votre entreprise en moins de quatre ans à un niveau de bénéfice net annuel égal à son chiffre d'affaires annuel actuel ?

Les obstacles semblent insurmontables. Par exemple il est évident qu'un tel changement d'ordre de grandeur dans la rentabilité est impossible sans un fort accroissement des ventes. Un fort accroissement des ventes peut-être atteint seulement si l'entreprise peut présenter une nouvelle offre que ses marchés ne peuvent pas refuser. Est-ce qu'une telle offre remarquable existe ? Et même si elle existe, est-ce que l'encadrement est en mesure de mettre en place et de poursuivre un tel changement ?

Au cours de ces quelques minutes je suis incapable répondre à ces questions (et beaucoup d'autres). Mais si vous venez me rejoindre pendant une journée, je pense pouvoir vous fournir des réponses suffisamment convaincantes pour vous inciter à écouter ma proposition.