

LA PRODUCTIVITÉ EST UN LEURRE !



Oser l'improductivité

à partir du **14 mars 2016**

Dossier de presse – mars 2016

*Un livre qui réveille nos managers
et dévoile de nouveaux outils de
compétitivité*

Oser l'improductivité

Le livre

Remettre la productivité en cause pour développer son entreprise dans un monde toujours plus contraignant

DAVY REY

OSER
L'IMPRODUCTIVITÉ



Un modèle d'entreprise pour développer
les affaires et traverser les crises

Oser l'improductivité

Davy Rey

La productivité a joué un rôle majeur dans le développement de notre société. Elle est allée de pair avec le progrès humain. D'ailleurs, l'histoire atteste qu'elle disparaît chaque fois que l'homme se repose sur sa subsistance. Dans nos entreprises, les outils de la productivité répartissent le travail et définissent les façons de faire. En faisant la chasse aux gaspillages, les dirigeants mettent en place des outils, des démarches, des indicateurs qui stabilisent les organisations.

Et si ce schéma était bouleversé par les évolutions de plus en plus rapides de notre époque et par des ressources toujours plus limitées ? Et si les mécanismes, qui ont placé la productivité et l'économie d'échelle au cœur de la stratégie de nos entreprises, devenaient rapidement obsolètes ? Et si pour survivre et prospérer en 2030, il fallait... redevenir improductif ?

L'auteur propose un modèle de management inédit, centré sur les nouveaux défis que vont devoir relever nos entreprises : l'innovation, l'agilité et la résilience.



Davy Rey est
entraîneur au sein de
S&P Consulting, un
institut de conseil
en amélioration des
performances.

Depuis 7 ans, il
accompagne les
grands groupes, les
PME et les TPE dans
la définition et la mise
en œuvre de leur
stratégie de
transformation.

Davy conçoit une
double expertise
transversale :
opérationnelle et
une expérience de 3
années
problématiques de
production en usine.



L'Entreprise improductive est un modèle qui change le paradigme de la performance. Elle ne cherche pas à réduire les coûts, elle augmente sa valeur ajoutée. Elle ne perd pas de temps à mesurer sa compétitivité, elle provoque la rupture. Elle ne cherche plus à produire toujours plus. Au contraire, elle réduit sa production et *variabilise* ses coûts pour absorber tous les chocs.

Elle est **innovante** : elle équilibre son développement entre stratégies de rupture et innovations incrémentales.

Elle est **agile** : elle développe ses produits et les fabrique très vite, elle identifie tout de suite les évolutions de la demande et réaligne sa chaîne d'approvisionnement immédiatement.

Elle est **résiliente** : elle produit moins, elle externalise tout ce qu'elle peut et intègre les évolutions technologiques telles que l'impression 3D, la connectivité et la mobilité pour réduire ses immobilisations.

La productivité est dans les gènes de tous les managers. Après douze mille ans d'économies d'échelle, de division et de subdivision du travail, nos organisations atteignent aujourd'hui des sommets d'efficacité.

Du *taylorisme* au *lean manufacturing*, toutes les démarches de standardisation du travail masquent un effet secondaire inquiétant : les organisations s'alourdissent et leur pilotage est devenu bien trop complexe. Pourtant les entreprises vont devoir faire preuve de souplesse : la demande évolue, les crises économiques et financières se succèdent, la menace de nouveaux conflits s'amplifie et le réchauffement climatique se confirme.

L'incertitude et la volatilité pèseront bientôt comme jamais sur nos activités : les structures ultra-productives, mais trop rigides, condamneront les entreprises qui ne les auront pas démantelées.

Date de sortie : **14 mars 2016**
 Prix : **12,99 €**
 Catégorie : **Management**
 Nombre de pages : **300**
 Format : **15 x 21 cm**
 ISBN : **978-1-326-31401-9**
 Première édition
 Autoédition
 © 2016 Davy Rey

Oser l'improductivité

Autour du livre



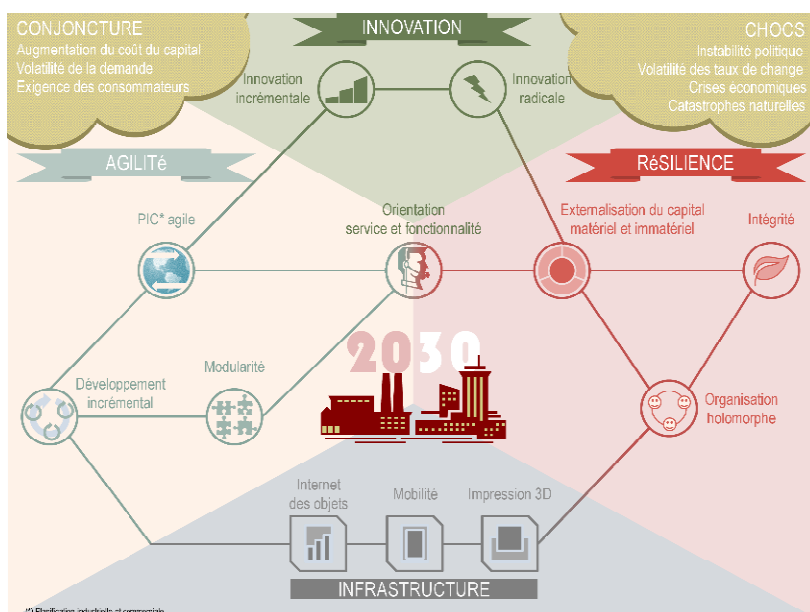
Davy REY est manager chez STEP Consulting, un cabinet de conseil en amélioration des performances.

Davy a une expérience intensive des problématiques de performance des organisations. C'est un expert reconnu et certifié des outils les plus efficaces tels que le *lean manufacturing* et le *design-to-value*.

Il accompagne de grands groupes, ainsi que des PME et des ETI, depuis près de 10 ans. Mais il maintient aussi un lien fort avec le monde des start-ups et décrypte les grands changements économiques et technologiques de notre époque. Depuis 2 ans, il tente d'en faire la synthèse sur le blog professionnel qu'il anime : *Perspectives*.

Oser l'improductivité est son tout premier livre. C'est un reflet de son travail en entreprise et une remise en cause assumée des méthodes traditionnelles d'optimisation des opérations.

« Ce livre milite (...) pour le démantèlement des mécanismes de la productivité qui empreignent nos systèmes actuels. Il est construit autour du cheminement de pensée qui m'a amené à, d'abord, prendre conscience de cette fin de cycle dans le développement des entreprises, puis à définir les contours d'un nouveau profil d'organisation, recentré sur le rôle fondamental que jouent les entreprises au sein de n'importe quelle société : créer de la valeur. »



+33 (0) 6 37 94 02 67



davy.rey@gmail.com

davy.rey@step-consulting.fr



3, rue Eugène Martin
94120 Fontenay Sous Bois



fr.linkedin.com/in/davyrey



@davy_rey



+DavyRey



davyrey.wordpress.com

Oser l'improductivité est disponible en français dès maintenant sur Lulu.com et bientôt sur Amazon. Une version e-book est en cours.

Oser l'improductivité

Résumé

Chapitre 1 Du troc à la surproduction

La productivité empreigne nos entreprises d'aujourd'hui parce que cela fait douze mille ans que l'on divise le travail. Elle est le moteur de la croissance mondiale depuis la fin du paléolithique et le retour en arrière du Haut Moyen-âge le démontre par l'absurde : en abandonnant la productivité pour se replier sur sa subsistance, l'Europe ne s'est pas développée pendant près de 500 ans.

Chapitre 2 L'héritage de l'industrialisation

Le paroxysme de la productivité est atteint lors de la Révolution industrielle. La maîtrise de nouvelles sources d'énergie abondantes a permis de réaliser des effets d'échelle sans précédents sur la production. Mais la panne sèche de 1929, avec le premier déséquilibre entre offre et demande de l'histoire, a mis en évidence la limite des premiers mammoths industriels : leur lourdeur immobilisante les a rendus inaptés au changement et en a fait sombrer plus d'un. Or aujourd'hui le même phénomène est à l'œuvre : bien que la croissance ralentisse et que la demande se ramifie, les entreprises répètent les erreurs de leurs aînées. La lourdeur de leur pilotage les expose dans un environnement d'affaire de plus en plus contraint.

Chapitre 3 La valeur

La valeur est le prix qu'un client est prêt à déboursier pour un bien ou un service. Elle est fonctionnelle si l'objet lui rend service, émotionnelle s'il suscite du désir, ou les deux à la fois. Avec l'expérience vécue par le client, valeur fonctionnelle et émotionnelle sont les clés d'une proposition de valeur bien construite. La valeur est à la base du concept d'innovation développé dans ce

livre. La valeur ajoutée, celle que capture l'entreprise sous forme de richesse, repose sur les consommations intermédiaires variables et non sur les coûts de structure qui sont fixes. L'agilité est le moteur de la valeur ajoutée, tandis que la résilience réduit le coût de la structure à son minimum.

Chapitre 4 La structure

La mesure de la productivité masque la majeure partie de la sous-performance. Pire, elle l'amplifie. L'Entreprise fantôme est l'ensemble de ces coûts cachés et de ces mécanismes d'inflation qui alourdissent l'entreprise, alimentés par les initiatives productivistes, telles que l'amélioration continue. Comme ils sont cachés, on ne mesure pas encore l'ampleur de la menace. Mais dans un environnement de plus en plus incertain, cela n'est qu'une question de temps.

Chapitre 5 Des chocs plus fréquents et plus intenses

2030 est porteuse de changements. La volatilité et la diversité de la demande vont persister. L'instabilité politique et économique menace déjà les entreprises sur tous les continents et les taux d'emprunt devraient retrouver des niveaux très élevés. La dégradation climatique deviendra une réalité observable dans le résultat des entreprises.

Chapitre 6 Trois évolutions technologiques qui changent le monde

Dans le même temps, nous assistons à une nouvelle révolution industrielle. La connectivité promet d'ultra-personnaliser l'offre, la mobilité de transformer nos façons de travailler et de repousser les limites des marchés d'aujourd'hui. L'impression 3D est

Oser l'improductivité

Résumé

Le vecteur d'un nouveau mode de consommation : la prosommation, qui rend obsolète une partie de la logistique. Cette nouvelle infrastructure ouvre des perspectives immenses pour les entreprises en matière d'innovation et d'agilité.

Chapitre 7 La fin du modèle productiviste

Trois lois posent les limites de la productivité. La loi de Little montre que saturer les capacités augmente les stocks. La loi de Moore explique que les cycles d'innovation raccourcissent. La loi de Wilson permet d'affirmer que gains et coûts induits s'annulent au-delà d'un certain seuil de productivité. La combinaison de ces trois lois invalide le concept d'amélioration continue.

Chapitre 8 L'entreprise innovante

L'innovation est un prérequis de l'agilité d'une entreprise. Elle permet de nourrir les opérations avec de nouveaux concepts pour animer l'offre ou la renouveler. L'innovation est incrémentale ou radicale. Elle est incrémentale lorsque l'entreprise rénove une gamme de produits existante, lorsqu'elle l'étend, ou encore lorsqu'elle s'appuie sur son offre actuelle pour développer de nouveaux marchés. Elle est radicale quand l'entreprise tente de s'imposer sur un marché existant avec une offre en rupture totale avec celle de la concurrence, ou quand elle réussit à générer un nouveau marché spontanément. Au final, une politique efficace d'innovation équilibre les projets de l'entreprise entre innovation radicale et incrémentale.

Chapitre 9 L'entreprise agile

L'agilité est la capacité d'une entreprise à ajuster ses activités dès qu'un marché émerge, afin de générer un maximum de

valeur ajoutée. Une entreprise est agile lorsqu'elle maîtrise trois délais fondamentaux. Le délai de conception et d'introduction des nouveaux produits peut être réduit en mettant en place des plateformes de développement produit agiles. Déployer un dispositif de remontée d'information en boucles courtes permet de limiter le délai de réaction aux fluctuations de la demande. Enfin, certains outils non structurant du *lean manufacturing*, bien employés, sont très efficaces pour réduire le délai de production.

Chapitre 10 L'entreprise résiliente

La résilience est la capacité d'une entreprise à préserver son fonctionnement et son développement après avoir subi un choc. La clé pour elle est de réduire sa structure, en limitant ses immobilisations corporelles et incorporelles au juste nécessaire. Elle opte pour des modèles d'affaire limitant sa production – et donc ses investissements industriels – inspirés de l'économie servicelle et collaborative et tirant les bénéfices de la prosommation. Elle ne conserve en interne que ses ressources les plus adaptables et a recours à des experts externes pour les compétences manquantes. Elle indivise le travail en adoptant une structure holomorphe, sans organigramme ni procédure, laissant à sa structure légère la faculté de s'ajuster très vite, en cas de mutation profonde de son activité.

Se préparer dès maintenant

Une entreprise à la fois innovante, agile et résiliente est une Entreprise Improductive. C'est-à-dire qu'elle s'est définitivement libérée de ses réflexes productivistes et se promet un avenir prospère sur la période d'instabilité à venir.

Oser l'improductivité

Le test de l'improductivité

Évaluez l'improductivité de votre entreprise en 10 points de mesure :

- | | | |
|----|---|---|
| 1 | La Valeur Ajoutée
Ventes moins consommations intermédiaires | _____ € / mois |
| 2 | L'adéquation du portefeuille d'innovation avec les objectifs ? | <input type="checkbox"/> 😊 <input type="checkbox"/> 😐 <input type="checkbox"/> ☹️ |
| 3 | Le Time-to-market
Délai de développement et d'introduction des produits | _____ jours |
| 4 | Le Time-to-react
Délai de réalignement de la <i>supply chain</i> sur la demande | _____ jours |
| 5 | Le Time-to-deliver
Délai de fabrication et de livraison des produits | _____ jours |
| 6 | Le Taux de dépendance au produit
<i>Ratio entre biens / services vendus</i> | _____ % |
| 7 | Le Taux d'externalisation
Part des actifs externalisés | _____ % |
| 8 | La Polyvalence
Part des ressources polyvalentes dans la masse salariale | _____ % |
| 9 | Le Temps de cycle structure
Temps pour se replier/redéployer lors d'une crise | _____ jours |
| 10 | L'Intégrité de l'entreprise | <input type="checkbox"/> 😊 <input type="checkbox"/> 😐 <input type="checkbox"/> ☹️ |