



**Les contraintes**  
**« Élément dynamique catalyseur de l'excellence opérationnelle »**  
**Constraints**  
**« Dynamic element catalyst of operational excellence »**

CHAIB Fatma Zohra*	
Université Badji Mokhtar Annaba (Algérie)	
<a href="mailto:chaibfatmazohra@yahoo.fr">chaibfatmazohra@yahoo.fr</a>	

Reçu: 28/09/2021

Acceptation: 18/11/2021

**Résumé :**

*Les entreprises ont-elles besoin continuellement de la présence des contraintes pour maintenir et conserver leurs niveaux d'excellence ? Cette analyse vise à déterminer ce dont ont besoin ces entreprises pour atteindre l'excellence et perdurer, à travers une lecture analytique, basée sur les opinions de consultants et experts dans le domaine, et en parallèle l'opinion des étudiants et jeunes entrepreneurs sur leur perception des contraintes. Il s'avère que l'excellence opérationnelle est un état d'esprit, qui englobe des principes pour créer une amélioration continue basée sur un processus stable, au sein d'une organisation, qui ne peut se produire que lorsque les principes de l'excellence opérationnelle sont compris et profondément enracinés dans la culture de l'organisation, dont les facteurs catalyseurs s'avèrent être les contraintes.*

**Mots-clés :** *L'excellence opérationnelle, la théorie des contraintes, les contraintes, la culture.*

**Code Jel :** *L25, M14, P47*

**Abstract:**

*Do enterprises need continuous constraints to maintain and sustain their level of excellence ? This analysis aims to determine what these enterprises need to achieve excellence and sustainability, through an analytical reading, based on the opinions of consultants and experts in the field, and in parallel the opinion of students and young entrepreneurs on their perception of constraints. It turns out that operational excellence is a mindset that includes the principles to create continuous improvement based on a stable process, within an organization, which can only occur when the principles of operational excellence are understood and deeply rooted in the culture of the organization, whose catalysts turn out to be the constraints.*

**Keywords:** *Operational excellence - theory of constraints – constraints – Culture*

**Jel Code:** *L25, M14, P47*

## **1. INTRODUCTION**

Dans la quête des entreprises à être plus compétitives, plus grandes, plus étendues..., elles œuvrent continuellement à innover, expérimenter, changer, combiner : méthodes, ressources, techniques, technologies, modes de gestion, modes de management, cultures et compétences..., vers une excellence dont l'aspect, le degré, le niveau et la manière dépendront du contexte et niveau de modernisation, niveau de compétitivité et exigences du marché. Elles sont obligées de réadapter leur système d'action en vue d'augmenter leur flexibilité, de diminuer leur coût de revient, d'augmenter la qualité de leur produits et services et de mieux gérer leurs ressources. Elles doivent se focaliser en permanence sur l'amélioration de leur performance et sur leur capacité de réactivité et tenter constamment d'éliminer ou de contourner les obstacles organisationnels et d'être toujours plus attentives aux changements et tendances de cet environnement.

Vue ainsi, l'excellence paraît impossible à atteindre, du moment que ces entreprises ne peuvent dire continuellement étant excellentes, qu'à un moment déterminé et selon des conditions dont l'aspect changeant rend impossible la qualification fixe et continue de l'excellence. Peut-on dire d'une manière intemporelle qu'une entreprise est excellente.

De quoi ont besoin donc ces entreprises pour rendre plus ou moins perpétuelle cette qualification, qu'est ce qui pourrait éventuellement les booster pour leur permettre l'atteinte et la conservation d'un niveau d'excellence ? **Ces entreprises ont elles besoins continuellement de la présence des contraintes pour maintenir et conserver leurs niveaux d'excellence ?** D'ailleurs, l'un des fondements du Système de Production de Toyota est que « Tout problème doit être vu comme une occasion d'apprendre ».

Ceci est le cas de toute entreprise notamment l'entreprise algérienne dont les résultats n'atteignent pas les attentes des parties prenantes. Situation qui nécessite réflexion sur ce que doivent faire les entreprises algériennes pour détourner les contraintes afin d'arriver à gagner en termes de performance et de compétitivité et de quoi ont réellement besoin ces entreprises pour atteindre l'excellence et pour perdurer. D'autant plus que le programme national actuel évolue dans une perspective d'épanouissement des projets entrepreneuriaux conçus notamment par les jeunes entrepreneurs.

D'ailleurs, il existe des processus, méthodes et notamment des référentiels internationaux concourant à l'excellence des produits, des services ou des pratiques managériales, à acquérir et dont les programmes sont assez détaillés pour que les entreprises puissent s'y adapter et de gagner en compétitivité. Mais qu'en est-il pour la disposition et l'état d'esprit dont sont dotés les éventuels managers et notamment les jeunes chefs de projets, dans l'interprétation et l'assimilation de ce que c'est réellement l'excellence et ce qu'elle implique, c'est cette préparation (prédisposition) qui à



notre avis, est primordiale pour avancer car il est très important de savoir qu'atteindre l'excellence ne signifie pas, que c'est un niveau acquis perpétuellement. Il faut comprendre que l'excellence n'est pas un objectif final (la finalité), c'est plutôt un objectif difficile certes, mais il reste un objectif intermédiaire. Sauf cette perception et cette façon d'assimiler l'excellence il est difficile de perdurer.

Par ailleurs, cette préparation ou prédisposition qui est primordiale, existe-elle chez nos futurs managers et chefs de projets ? ont-ils cette disposition et état d'esprit important pour assurer la survie des entreprises ?

## **2. Méthodologie de recherche**

À travers la présente problématique, nous cherchons à démontrer la différence cruciale et significative des perceptions entre ; d'une part, les praticiens et connaisseurs par leurs métiers dans le domaine de la performance et excellence des entreprises, et notamment les contraintes bloquants et menaçant la pérennité de ces entreprises, et d'autre part, celles des étudiants en fin de cycle se préparant à porter prochainement le poids de la gestion et le management des entreprises, ceux sur qui mise l'Etat pour mettre à exécution la stratégie de développement, notamment en ce qui concerne la création des petites et moyennes entreprises, dont les futurs chefs de projets et gestionnaires s'avèrent être ces jeunes étudiants.

L'approche s'articule donc, autour de la différence de perception entre d'un côté, les consultants et praticiens dans le domaine de l'excellence opérationnelle et qui sont concernés par les projets d'excellence dans plusieurs entreprises, côtoyant ainsi les contraintes que subissent ces entreprises quotidiennement dans leur quête de la performance et l'excellence et ce qu'il faut faire pour l'atteindre. Pour cela, nous avons pris comme références les opinions des consultants dans le domaine, exposées dans leurs ouvrages, entre autres : -l'ouvrage de Jim Collins intitulé «De la performance à l'excellence » qui résume l'étude d'un groupe de recherche constitué de vingt chercheurs sur la transformation des entreprises (de la performance à l'excellence); -l'ouvrage de Tom Peters et Robert Waterman intitulé « le prix de l' excellence » dans lequel les auteurs ont exposé l'étude de 62 entreprises américaines performantes de différents secteurs; -Robert Greene dans son ouvrage intitulé « Atteindre l'Excellence » dans lequel, il analyse les biographies des plus grandes figures de l'histoire et exploite des interviews exclusives pour découvrir comment quelques-uns arrivent à être des maîtres absolus dans leur domaine ; -Jérémy Cicero consultant, formateur, auteur et auditeur dans le domaine de la qualité.

Ainsi que les opinions des spécialistes dans les séminaires et journaux spécialisés traitant le thème de l'excellence opérationnelle et des contraintes, entre autres : -Philip Marris auteur du livre "Le Management par les Contraintes" basé sur l'ouvrage du fondateur de la théorie Eliyahu Goldratt intitulé « Le But » avec qui il a travaillé plusieurs années, et étant le fondateur et directeur général de « Marris Consulting - Spécialiste de la performance industrielle, de la Théorie des Contraintes et du Lean » il a travaillé avec plus de 270 entreprises à travers le monde ; -Fabrice BADIER « Directeur excellence opérationnelle chez Alstom », Marc Minisini « co-fondateur du Cabinet de

**Auteur : CHAIB Fatma Zohra**

**Titre de l'article: Les contraintes  
« Élément dynamique catalyseur de l'excellence  
opérationnelle »**

conseil en stratégie, innovation et transformation EPC », Marielle ROUX, « responsable de la direction des Achats du Groupe La Poste, Déléguée Nationale Excellence Opérationnelle et Projets de France Qualité », François Durnez « Président de l'IFCEO : L'Institut Français pour la Compétitivité et l'Excellence Opérationnelle"...

Et d'un autre côté, la perception des jeunes étudiants, éventuels futurs chefs d'entreprises et de projets qui se forment et se préparent à être des gestionnaires et dirigeants d'entreprises voire créateurs d'entreprises, en ce qui concerne la performance, l'excellence et notamment les contraintes que les entreprises rencontrent dans leurs quotidiens, et donc la vision et l'interprétation des éventuels entrepreneurs et chefs d'entreprises. Les opinions des étudiants ont été récoltés à travers des entretiens menés avec sept cent cinquante-huit étudiants, en fin de cycle à l'université Badji Mokhtar Annaba, pendant quatre ans, ainsi que les étudiants de l'Ecole nationale supérieure des Mines et de la Métallurgie Amar Laskri "ENSMM" Annaba-, pendant une année, afin d'arriver à cerner leur perspective en matière d'entrepreneuriat et de création d'entreprises et comment visualisent-ils la réalité et les contraintes que subissent les entreprises. Leur point de vue était crucial pour avoir une idée sur leur comportement éventuel vis-à-vis des contraintes. Les entretiens ont été menés d'une manière subtile et facilité par le fait de notre appartenance au corps enseignant de l'université. Pour appuyer la perception, nous avons cherché à connaître l'avis de quelques nouveaux entrepreneurs démarrant leurs projets, que nous avons rencontré par le biais de l'ANADE (Agence National d'Appui et de Développement de l'Entrepreneuriat). L'idée de la recherche n'est pas vraiment récente, car inspirée de la nature des points de vue des étudiants que nous avons eu sous notre charge plus de vingt- ans.

### ***3. L'excellence opérationnelle***

Certains pensent que les entreprises gagnantes développent des stratégies originales, d'autres assurent qu'elles ne disposent pas de méthodologies originales, elles ont en commun de rendre leurs opérations plus réactives.

Pour Jim COLLINS, « ce n'était pas par leur stratégie que les entreprises excellentes se distinguaient des entreprises de comparaison -dans son étude d'un grand nombre d'entreprise excellentes en comparaisons avec d'autres entreprises comparatives- Les deux groupes possédaient des stratégies bien définies, et il n'existait aucune preuve que les entreprises excellentes aient passé davantage de temps à concevoir des stratégies que les entreprises comparatives (Jim Collins, 2006, p11).

L'excellence opérationnelle est une philosophie qui permet la résolution des problèmes, (Robin Rins, 2018), un concept qui a pour objectif la réduction des coûts et l'augmentation de la productivité, « une Pratique exceptionnelle de Management d'une Organisation et d'obtention de



Résultats » comme la définit l'EFQM, un ensemble de démarches d'amélioration de la performance sur l'ensemble d'une organisation et des individus et équipes qui la constituent. Elle intègre le Lean Six Sigma, la Théorie des Contraintes, les méthodes agiles, l'approche systémique, le développement personnel et plus encore.

L'excellence opérationnelle est donc l'art de l'exécution, qui s'apprend, s'entretient et se perfectionne, un système où les différentes composantes interagissent entre elles, l'aboutissement d'un programme de transformation de l'entreprise, vers une performance durable, un comportement d'entreprise visant à lui assurer compétitivité et agilité sur ses marchés. Elle permet de porter l'attention, de mesurer, de faire progresser et de renforcer l'efficacité sur le terrain. Une démarche dont la finalité vise à améliorer la compétitivité et la performance de l'organisation. Initialement développée pour l'industrie automobile, elle est désormais appliquée à la gestion d'entreprises de tout secteur (Robin Rins, 2018).

Toutes les organisations rêvent d'atteindre l'excellence opérationnelle, mais cela est plus facile à dire qu'à faire. En effet, une telle initiative représente bien plus que de simples ajustements sur les activités quotidiennes, mais plutôt une démarche systématique et méthodique menée dans l'entreprise pour maximiser les performances en matière de productivité, de qualité des produits et de réduction des coûts, adopter la pensée scientifique, explorer systématiquement de nouvelles idées, l'entreprise doit par nature s'adapter à un environnement mouvant et par conséquent se réinventer en permanence, Pour le Cabinet de conseil en stratégie, innovation et transformation EPC, la transformation doit devenir la culture de l'entreprise (Marc Minisini, 2017, p 2). Donc c'est une recherche perpétuelle de perfectionnement, un changement qui se produit lentement au fil du temps.

Comme l'explique si bien, Marielle ROUX, -Direction des Achats du Groupe La Poste, Déléguée Nationale Excellence Opérationnelle et Projets de France Qualité, « l'Excellence Opérationnelle est le fil rouge (qui relie la stratégie de l'entreprise et l'organisation de ses activités) tissé avec les fibres du cordage du navire, qui sert de repère d'appartenance à l'ensemble de la flotte. Elle crée des standards, des habitudes, des outils de pilotage, tels des balises pour naviguer vers la performance globale de l'organisation. Aboutie et mature, elle devient un élément structurant de l'ADN de l'entreprise. Elle est même devenue incontournable et donne du sens aux activités de l'entreprise en fédérant les équipes autour d'une ambition commune » (Marielle Roux, 2021, p 24). « L'excellence n'est pas un acte, mais une habitude » (Aristote), ...ce que l'on retient des entreprises qui surperforment, ce n'est pas la méthode, mais la culture et l'image qu'elles inspirent. (François Durnez, 2018, p 34).

Donc même si la pérennité d'une entreprise n'est jamais définitivement acquise, néanmoins certaines entreprises font preuve d'une capacité d'adaptation remarquable grâce à la qualité de leur management. Chacune possède bien sûr son secret, mais à l'analyse, il apparaît que toutes possèdent ce point commun : elles savent réunir et marier harmonieusement les cinq éléments de l'excellence opérationnelle : -combler leurs clients, -rechercher en permanence l'amélioration de

leurs processus, savoir incarner véritablement les valeurs qu'elles proclament, -ces entreprises ont une conviction forte : pour qu'une organisation perdure, il faut que tout change, -l'entreprise doit être en harmonie avec son environnement.

L'excellence opérationnelle ne peut être atteinte qu'avec une structure fonctionnelle méthodiquement implémentée pour identifier et exploiter les possibilités d'amélioration. Elle repose sur la culture organisationnelle. Les organisations modernes recherchent également des moyens pour encourager le travail collaboratif et renforcer l'implication de tous les services. Il s'agit en effet d'une source d'opportunités permettant de tracer la voie vers de nouvelles approches d'optimisation.

Mais ce qui est important à comprendre c'est que l'atteinte de ces objectifs est la résultante d'une démarche de fond qui repose sur un mix intelligent entre différentes méthodes en apparence simples et la complexité souvent cachée de l'être humain. Un système humain avant tout (Perfony, 2021, p4). L'excellence opérationnelle est donc la mise en place d'une organisation dans laquelle chaque acteur serait conscient des réels besoins du client, connaîtrait le fonctionnement de chacune des chaînes de valeurs en place pour satisfaire ses besoins, et serait capable de faire évoluer ces chaînes. C'est une réelle transformation de l'organisation.

Cependant, un changement durable ne peut se produire que lorsque les principes de l'excellence opérationnelle sont compris et profondément enracinés dans la culture d'une organisation (Robin Rins, 2018). Ce qui en final résume les trois dimensions de l'excellence opérationnelle, à savoir : Système opérationnel, Système de management, Système comportemental. L'excellence opérationnelle est un état d'esprit qui repose sur une organisation et des méthodes et qui, comme son nom l'indique, vise à être le meilleur possible dans une activité donnée afin d'en améliorer les performances (Perfony, 2021, p 4).

#### ***4. Instaurer une culture de la discipline***

La base de l'amélioration, c'est un processus stable. Ceci devrait être le premier objectif (Jérémy Cicero et al, 2012, p 19). S'inscrire dans la durée, et identifier dès le départ les axes d'amélioration qui conditionneront le plan de transformation sont les difficultés majeures à l'initiation de la démarche. Un dispositif d'excellence opérationnelle engendre de nombreux changements dans l'entreprise. (Arnaud Rioche, Karim Ramdani, 2009, 2011, p 4).

La démarche repose sur la volonté partagée, par les dirigeants et les salariés, de réussir simultanément à satisfaire le client, faire adhérer les managers, responsabiliser les équipes, se donner les moyens de progresser en permanence, partager une vision et coopérer avec l'environnement, les partenaires et fournisseurs. De l'interaction de ces volontés réussies naît une



dynamique de performance durable. La valeur ajoutée concerne tant le client en termes de satisfaction, que l'actionnaire en termes de performance, que les employés en termes de bien-être et les prestataires en termes de partenariat. Une entreprise ne réussit qu'en ajustant continuellement la pondération entre ces quatre différentes parties, et si l'une prend trop le dessus, le déséquilibre peut conduire l'entreprise à sa perte (François Durnez, p34).

Fabrice BADIER, explique clairement que la qualité comme l'excellence opérationnelle ne sont pas le monopole d'une branche de l'organisation mais doivent rester un passage obligatoire dans un parcours de carrière. La bonne cible est bien la culture d'entreprise. Chaque personne, de l'opérateur au PDG, est consciente de son rôle et de ses leviers pour permettre d'améliorer de manière continue la performance, recevoir des feed-back de ses clients, permettant d'ancrer le business dans la durée en respectant des valeurs morales. (Fabrice Badier, 2021, p 11). Une démarche qui se structure autour d'un objectif duré et pour durer il faut une stratégie centrée sur ses clients et être capable de produire mieux en consommant moins de ressources et moins cher que le meilleur de ses concurrents.

Donc, au-delà des outils et méthodes, il s'agit d'implanter une culture de la performance tout en valorisant et impliquant l'ensemble des collaborateurs. Jacques d'Estais, Responsable du Pôle Investment Solutions de BNP Paribas et sponsor du programme IS d'efficacité opérationnelle, affirme que « l'efficacité opérationnelle de nos métiers et son ancrage dans notre culture managériale est un enjeu majeur pour améliorer notre compétitivité (Jacques d'Estais, 2012, p3).

Dans cette perspective, Jim Collins pense que le passage de la performance à l'excellence s'explique en grande partie par la discipline à appliquer pour devenir le meilleur dans des domaines soigneusement choisis, puis pour chercher à s'améliorer en permanence. C'est vraiment aussi simple que ça. Et c'est vraiment aussi difficile que ça. Tout le monde voudrait être le meilleur, mais la plupart des entreprises manquent de la discipline qui leur permettrait d'appréhender, avec une clarté dénuée d'égoïsme, les domaines où elles pourraient le devenir, et de la volonté de mettre tout en œuvre pour concrétiser leur potentiel (Jim Collins, 2006, p 127).

Pendant cinq ans, Jim Collins et son équipe de chercheurs ont cherché le secret de la conversion à l'excellence. Onze entreprises, retenues pour leurs performances boursières très supérieures à celles de leur secteur, ont été comparées à leurs concurrentes. Ils ont constaté que loin des stratégies flamboyantes, menées à grand renfort de communication, la transition vers l'excellence s'est faite discrètement, sans stratégie préalable, sous l'impulsion de leaders au profil modeste. Plutôt que d'imposer leur vision, ces derniers ont cherché les meilleurs collaborateurs. Puis ils ont encouragé un débat intense et permanent au sein de l'entreprise. Le choix d'un concept simple guidant l'activité de l'entreprise, la détermination sans faille des dirigeants à le mettre en œuvre, une discipline de fer d'abord appliquée au sommet de la hiérarchie. En parallèle, parmi les huit traits communs aux entreprises qui réussissent le mieux que Tom Peters et Robert H. Waterman ont dégagé comme résultat de l'enquête qu'ils ont suivi en interviewant en profondeur les dirigeants de 62 entreprises, c'est d'allier souplesse et rigueur (Peters et Waterman, 2004, p 9).

**Auteur : CHAIB Fatma Zohra**

**Titre de l'article: Les contraintes  
« Élément dynamique catalyseur de l'excellence  
opérationnelle »**

Néanmoins, la complexité d'une démarche d'excellence opérationnelle réside dans l'instauration d'une culture d'amélioration continue, et donc de changement. Elle suppose aussi la mise en œuvre d'un plan s'étalant dans le temps, avec à chaque étape, des objectifs clairs, simples et atteignables (Un état d'esprit, qui englobe certains principes et outils pour créer une amélioration continue au sein d'une organisation. Et la base de l'amélioration, c'est un processus stable (Arnaud RIOCHE, Karim RAMDANI, 2009, 2011, p 4).

Est c'est là où se pose, le problème majeur des entreprises algériennes, dont les résultats n'atteignent pas les attentes des parties prenantes : D'un côté, la nécessité de changer les perceptions ancrées depuis des années, à propos des problèmes perpétuelles et causes de gestion - non performante- des entreprises algériennes durant plusieurs années, et sur lesquels sont basées plusieurs affirmations, idées et préjugés affectant les modes de gestion futurs et la perception des contraintes chez les jeunes étudiants et entrepreneurs ; D'un autre côté, le manque d'esprit d'acceptation des contraintes, de défi et de risques, chez un bon nombre d'entre eux.

Un problème crucial puisque ces idées et perceptions constituent le cheminement culturel bien ancré depuis longtemps, et qui nécessite un certain moment pour se dissiper et laisser place à une discipline et une culture, favorisant l'acceptation des contraintes dans un premier lieu, et savoir l'apprécier puis l'appréhender dans un second lieu.

Situation qui nécessite réflexion sur ce que doivent faire les entreprises algériennes pour appréhender les contraintes, afin d'arriver à gagner en termes de performance et de compétitivité, et de quoi ont réellement besoin ces entreprises pour atteindre l'excellence et pour perdurer. D'autant plus que le programme national actuel évolue dans une perspective d'épanouissement des projets entrepreneuriaux conçus notamment par les jeunes entrepreneurs.

Revoir les bases et construits des valeurs, et donc les origines des perceptions bien freinées et coincées - concernant quelques domaines et vérités - des jeunes étudiants, nous mène à parler de la théorie des contraintes, et l'aspect catalyseur des contraintes dans l'amélioration de la performance.



## 5. La théorie des contraintes

La théorie des contraintes est une philosophie de management, elle facilite l'effort de focalisation, traite l'optimisation opérationnelle, l'amélioration permanente et la réingénierie des organisations. Elle englobe des outils et méthodes ; un processus de réflexion.

Développée par Eliyahu Goldratt dans les années 70 et s'est fait connaître notamment à travers son roman *Le But*. Elle part du postulat que toutes les usines sont déséquilibrées. À tout moment il y a des ressources surchargées- « les goulots ou contraintes- et des non-goulots ». La théorie des contraintes (ou Theory of Constraints – TOC en anglais) est une philosophie de gestion manufacturière qui se concentre sur les performances des contraintes (ou goulot d'étranglement) de l'entreprise, avec pour objectif d'améliorer la performance globale du système. Cette philosophie s'inscrit dans un contexte d'entreprise qui veut améliorer sa productivité en contrôlant plus efficacement le système existant. Les résultats observés sont la réduction des délais de livraison, la réduction des stocks et l'augmentation du chiffre d'affaires. (Philip Marris, 2013)

L'intérêt des principes de la théorie des contraintes c'est de focaliser les actions d'amélioration sur les contraintes qui déterminent la performance globale. Ses étapes se résument dans (Philip Marris, 2013) :

- L'identification de la Contrainte : Quelle part du système constitue le Maillon Faible ? (Très souvent non-physique !). C'est évidemment l'étape la plus critique ;
- Décider comment exploiter la contrainte : Tirer le maximum de la contrainte sans dépenses en modifications coûteuses. Focaliser toute l'attention de l'entreprise sur une seule ressource. Il existe beaucoup de leviers d'amélioration simples à mettre en place pour des résultats visibles rapidement ;
- Subordonner tout le reste : Ajuster le système de façon à tirer le meilleur parti de la contrainte. L'étape la plus dure de la Théorie des Contraintes. La difficulté avec la TOC ce ne sont pas les contraintes mais les non-contraintes ;
- Élever la Contrainte : Si les étapes 2-3 ne suffisent pas, des changements majeurs peuvent être nécessaires. Cette étape est similaire à l'étape 2 "Exploiter la contrainte", mais l'étape 2 ne requiert pas d'investissement conséquent, en temps ou en argent, il s'agit principalement d'identifier des actions à effets immédiats. Augmenter la capacité de la contrainte du système est facile, mais nécessite dans certains cas plus d'investissements. Le ROI (Return On Investment - Retour sur Investissement) est habituellement facile à justifier puisque l'impact sur la rentabilité sera très significatif ;
- Revenir à l'étape 1 : Une fois la capacité de la contrainte augmentée, il est possible que celle-ci ne soit désormais plus la contrainte, il faut donc rechercher la nouvelle contrainte et recommencer à l'étape 1.

**Auteur : CHAIB Fatma Zohra**

**Titre de l'article: Les contraintes**  
**« Élément dynamique catalyseur de l'excellence opérationnelle »**

L'intérêt de la théorie des contraintes dans cette approche (étude), c'est l'effet de défi permanent qui peut être suscité par l'attention des managers et l'état d'urgence et de suivi permanent, causés par la présence des contraintes comme étant des problèmes nécessitant résolution pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

Cette optique vue d'une manière plus élargie, plus problématique, plus globale et notamment plus dynamique et permanente à la fois. Ceci nécessitera la repensée en conséquence des règles de gestion et une remise en question permanente des cheminements de perception des managers dans leur quête de l'excellence.

Prendre en considération que les contraintes sont l'élément déclencheur, un catalyseur de perfectionnement. La présence permanente des contraintes est un avertisseur permanent pour ne pas se laisser aller, et sur lequel le sens reste suffisamment éveillé et motive ainsi la vigilance et l'éveil à toute possibilité de déclassement (retard) dans le développement de l'entreprise par rapport aux autres entreprises notamment les concurrentes. Un certain sentiment de peur et de non-confort vis-à-vis de l'environnement.

D'ailleurs dans ce contexte, Robert Greene, explique d'une manière intéressante, l'importance d'un état de non-confort, d'une sensation de stress, qui représente un potentiel assez pertinent ; « Il existe une forme de pouvoir et d'intelligence qui représente la fine pointe du potentiel de l'homme... C'est une forme d'intelligence que l'on a tous, à des degrés divers, qui apparaît pendant une période de tension. L'esprit est alors totalement investi dans la tâche. Cette intense concentration fait jaillir toutes sortes d'idées, qui parviennent de l'inconscient comme sorties de nulle part, le besoin urgent de résoudre un problème, une crise quelconque. Nous avons l'inspiration, nous devenons créatifs ». Greene démontre explique que « le processus conduisant à cette forme suprême de pouvoir se décompose en trois niveaux. Le premier est l'apprentissage, le deuxième est le créatif-actif et le troisième est la maîtrise. (Robert Greene, 2014, pp 1-3).

Donc, les contraintes deviennent l'élément sur lequel l'entreprise doit se concentrer pas seulement pour l'enlever ou le contourner mais plutôt de faire en sorte à le maintenir, à l'exploiter et d'essayer continuellement à le détourner et ainsi d'une façon continue suivant chaque situation, contexte et condition. Il s'agit là de revoir les contraintes comme catalyseur, sans lequel il est impossible d'avancer ou de continuer. La théorie des contraintes vue ainsi est plus une suggestion d'orientation plus à même d'aider et faire viser la focalisation vers des aspects non exploités, délaissés, négligés voire méprisés.



## 6. Les contraintes : un aspect différent

Cette façon de voir les contraintes va pousser à revoir la stratégie d'approche et son déploiement, car il n'est plus question de faire en sorte d'éliminer ou d'éviter les contraintes, bien au contraire de les retenir, les assimiler et de les utiliser encore et encore, en changeant seulement à chaque fois les conditions d'utilisation. Ces conditions d'utilisation se déterminent à chaque fois, suivant le contexte avec tous ses variables et les objectifs des entreprises.

Cette approche, paraît évidente notamment aux entreprises bien enracinées et assez matures, néanmoins elle représente une problématique pour les nouvelles, ainsi qu'aux nouveaux entrepreneurs et managers. Problématique, du fait que les étudiants ; futur économistes, managers, chefs d'entreprises, stratèges, opérationnels et surtout entrepreneurs, voient dans la répétition des problèmes, des obstacles ; des contraintes devant être éliminées définitivement, et qu'ils pensent qu'une fois ces contraintes éliminées, c'est terminé : « Plus de problèmes à surmonter ».

Pire encore, cet esprit d'élimination définitive est un déterminant de choix de métier chez les étudiants, puisque le nombre, la nature et surtout la cadence (fréquence) des contraintes représentent les déterminants de choix et d'orientation du domaine de travail de ces jeunes (étudiants et entrepreneurs). Les métiers les plus visés et recherchés sont les moins contraignant.

Cette constatation a été confirmée par une étude menée auprès d'un grand nombre (sept cent cinquante-huit) d'étudiants au niveau de l'université Badji Mokhtar Annaba durant quatre années, et pendant une année au niveau de l'Ecole nationale supérieure des Mines et de la Métallurgie Amar Laskri "ENSMM" Annaba-, ainsi que plusieurs jeunes entrepreneurs (porteurs de projets) au niveau des organismes d'aide (précisément l'ANADE). Notons que cette façon de percevoir les obstacles et contraintes n'est pas vraiment nouvelle, nous l'avons constatée bien avant, et c'est l'élément qui nous a poussé à poser des questions concernant cette tendance des étudiants à choisir des métiers moins contraignants.

Recherche dans laquelle plusieurs questions concernant les contraintes et les obstacles du travail, notamment ceux dont souffrent les jeunes entrepreneurs et éventuellement ceux dont souffrent les responsables et chefs de projets et d'entreprises ont été posées aux étudiants et chefs de projets. Il est impératif de signaler que l'approche dans cette étude, était plutôt subtile afin de s'assurer de la sincérité des réponses et des opinions.

Les résultats de cette approche, n'ont fait que confirmer nos impressions préalables, sur les réponses et orientations des étudiants et jeunes entrepreneurs à savoir ; leur intolérance à la présence de contraintes et la continuité de celles-ci, tout au long de la conduite de leurs projets. Elément crucial et déterminant favorisant l'un ou l'autre dans le choix du domaine de travail.

Cette opinion est d'autant plus prévisible et explicite, du fait de l'existence au préalable de causes évidentes pouvant expliquer leur réactivité, choix, et orientation. Parmi ces causes, les déterminants

**Auteur : CHAIB Fatma Zohra**

**Titre de l'article: Les contraintes  
« Élément dynamique catalyseur de l'excellence  
opérationnelle »**

du choix des études à l'université, qui décide de ce choix dans le milieu familial, les conditions d'accès aux domaines d'études et tout au long du processus d'étude.

Il est très important donc, dans l'enseignement en général, et dans le domaine du management ou gestion des entreprises en particulier, de préciser cet élément à savoir ; la nécessité de voir, d'approcher ou d'appréhender l'entreprise en termes de performance et d'excellence, à travers l'impossibilité d'y accéder sans la présence des contraintes, car c'est un élément déterminant pour les entrepreneurs (l'entrepreneur a besoin de comprendre que créer une entreprise n'est pas une opération d'une fois ou un évènement ponctuel, mais plutôt une aventure continue, un défi permanent, tout au long de la vie de l'entreprise). Vu de cet angle ceux qui ont l'intention de créer d'entreprises doivent prendre plus au sérieux cette initiative et penseront plus longuement avant de se lancer pour deux raisons :

-la première, est celle du fait qu'ils doivent être conscient de l'ampleur du fait et des contraintes et risques et acceptent plus au moins la perte et le déclin des profits à des périodes données ;

-la deuxième, comme l'ont bien précisé les fondateurs et préceptes de l'entrepreneuriat, ce sont les qualifications dont doivent être dotés les entrepreneurs à savoir l'esprit d'aventurier et de challengeur.

En ajoutant une culture de la discipline à une éthique d'entrepreneur, on obtient l'alchimie magique de l'extrême performance. L'association des deux forces constituées par la culture de la discipline et l'éthique de l'esprit d'entreprise engendre une alchimie d'où sont issus performance supérieure et résultats durables (Jim Collins, 2006, pp14, 121).

Pareil pour les étudiants et éventuellement responsables, directeurs ou même cadres ou n'importe quel poste, dans des entreprises qui ne leur appartiennent pas, il est aussi important d'apprendre à vivre avec les contraintes, et prendre conscience que c'est une évidence voire une opportunité et un catalyseur de carrière, d'échelonnement, d'existence et de survie.

Il est primordial pour ces jeunes, de sortir de la zone de confort, pour qu'ils puissent se doter de l'esprit créateur et évolutif, dont ils ont besoin pour avancer et compéter et notamment perdurer sur le marché, en appliquant l'autoréférence et la remise en question des comportements et actions pour mieux avancer.

D'où la nécessité de motiver les étudiants (éventuels chefs, dirigeants et créateurs d'entreprises) à prendre ce cheminement de pensée indispensable pour la création des entreprises, et que ces entreprises nouvelles soient innovatrices, et tout à fait à l'image de leurs créateurs. Il y a un vrai travail de fond à réaliser pour faire évoluer les mentalités. Un besoin crucial se fait sentir, celui



d'instaurer une culture plus appropriée aux nouvelles représentations et conceptions de l'entreprise, des relations, des valeurs et surtout des règles de jeux qui les gouvernent.

D'un côté, le fait de chercher à identifier la contrainte on se perfectionne, et là c'est un bon retour de cette action. D'un autre côté, il est indispensable de déterminer si c'est une bonne ou une mauvaise contrainte. Sachant que la même contrainte peut constituer une opportunité et une menace, ça dépendra du contexte, des conditions d'utilisation et de l'approche qu'on choisit pour l'appréhender.

Donc, pour la bonne contrainte il est évident que c'est bénéfique, mais en ce qui concerne la mauvaise peut-on fermement et définitivement dire qu'elle est mauvaise, néfaste ou négative ? Il est impératif de voir en cette contrainte le bon angle ou aspect, ne serait-ce l'élément motivateur de recherche permanente de perfectionnement. Parfois, les solutions sont assez évidentes, mais qu'en est-il de la pertinence d'application et de résultats suivant l'application ?

### **7. Conclusion :**

Dans cette quête des entreprises à réaliser et perdurer l'excellence, la contrainte paraît constituer un catalyseur d'amélioration continue et de perfectionnement. Et d'après les avis des consultants d'entreprises, plus ou moins excellentes, dans le domaine de l'étude et qui ont fourni des facteurs à prendre en considération pour l'obtention de l'excellence, il y a un accord implicite sur l'importance de la culture et la discipline dans la réalisation de l'excellence et sa conservation, avec un intérêt crucial de l'instauration plutôt, d'une culture de la discipline qu'affirme Jim Collins.

Les contraintes par leur effet catalyseur, deviennent des leviers sur lesquels, les entreprises doivent miser pour maintenir un esprit de remise en question permanente, et une autoréférence, favorisant un état de défi permanent. Cet esprit de remise en question boosté par la présence de contraintes et menant de ce fait à un état de défi permanent avec le temps, concrétise la refonte incrémentale des cheminements de pensées et de perceptions des managers et collaborateurs, ancrant ainsi une culture d'amélioration continue dans l'entreprise.

Par ailleurs, l'orientation de perceptions des contraintes pouvant stopper ou diminuer le développement des éventuels managers, entrepreneurs, chefs d'entreprises, porteurs de projets... constitue un élément déterminant dans le choix de métiers chez les étudiants. Ceux sur qui mise l'Etat par sa politique de développement économique actuelle pour améliorer et fructifier l'économie Algérienne.

D'où l'importance de veiller à enraciner et développer une culture d'amélioration continue dès maintenant, chez ces jeunes, quelques soit leur niveau, domaine d'étude, milieu... à travers un programme d'accompagnement inséré dans les programmes de formation à des niveaux inférieurs jusqu'à leur obtention des diplômes. Ceci nécessite une remise en cause des programmes actuels d'enseignement et d'appréhension de l'environnement dans tous les domaines.

**Auteur : CHAIB Fatma Zohra**

**Titre de l'article: Les contraintes  
« Élément dynamique catalyseur de l'excellence  
opérationnelle »**

Etant donné l'importance de la problématique de la perception des contraintes par ces jeunes étudiants et entrepreneurs, il paraît indispensable d'établir une étude exploratoire, pour faire un état des lieux de l'état d'esprit véhiculant le comportement de ces éventuels chefs et managers d'entreprises.

Cette perspective combinée à une révision des programmes ministériels de formation, peut essentiellement donner un aperçu pertinent favorisant une remise en cause de ces programmes.

### **8. Liste Bibliographique :**

- **Ouvrages**

- COLLINS Jim, (2006), De la performance à l'excellence, Devenir une entreprise Leader, Pearson Education France, Paris,
- GREENE Robert, (2014), Atteindre l'excellence, À contre-courant, des éditions Leduc.s, Paris, France,
- PETERS Thomas et WATERMAN Robert, (2004), Le Prix de l'Excellence, les 8 leviers de la performance, DUNOD, Paris,

- **Article du Journal**

- BADIER Fabrice, (2021), Qualité ou Excellence Opérationnelle ou les deux ? Qualité et Excellence Opérationnelle : tendre vers l'alliance de la théorie et du pragmatisme terrain dans une approche systémique, Echanges N°46 premier trimestre, [http://www.qualiteperformance.org/sites/www.qualiteperformance.org/files/file\\_fields/2021/01/14/echanges46.pdf](http://www.qualiteperformance.org/sites/www.qualiteperformance.org/files/file_fields/2021/01/14/echanges46.pdf) (consulté le 15/07/2021)
- MINISINI Marc,(2017), Viser l'excellence opérationnelle: Une vision partagée pour une performance durable , COMMUNIQUÉ DU 6 DÉCEMBRE, L'EXPRESS, CAHIER SPÉCIAL ENTREPRISES, <https://www.delta-partners.fr/images/site/presse/ExcellenceOperationnelle.pdf> (consulté le 18/07/2021)
- ROUX Marielle, (2021), Le cercle vertueux de l'Excellence Opérationnelle, Echanges N°46, 1er trimestre, [http://www.qualiteperformance.org/sites/www.qualiteperformance.org/files/file\\_fields/2021/01/14/echanges46.pdf](http://www.qualiteperformance.org/sites/www.qualiteperformance.org/files/file_fields/2021/01/14/echanges46.pdf) (consulté le 15/07/2021)

- **Sites web**

- CICERO Jérémy , al (2012); 10 histoires d'excellence opérationnelle, [https://qualiblog.fr/download/10\\_Histoires\\_d-excellence\\_operationnelle.pdf](https://qualiblog.fr/download/10_Histoires_d-excellence_operationnelle.pdf) (consulté le 20/07/2021)



- D'ESTAIS Jacques, (2012), Responsable du Pôle Investment Solutions de BNP Paribas et sponsor du programme IS d'efficacité opérationnelle, <https://docplayer.fr/8504245-Inauguration-de-la-chaire-d-entreprise-efficacite-operationnelle-et-systemes-de-management-dossier-de-presse.html> (consulté le 28 / 08 / 2021)
- DURNEZ (François) , (2018), L'Excellence Opérationnelle ou le dépassement des paradoxes, Livre blanc de la Qualité, édité par France Qualité- Tome 3, www.Essence-Leadership.com, [http://www.qualiteperformance.org/sites/www.qualiteperformance.org/files/file\\_fields/2018/11/13/livreblanc\\_tome3v3.pdf](http://www.qualiteperformance.org/sites/www.qualiteperformance.org/files/file_fields/2018/11/13/livreblanc_tome3v3.pdf) (consulté le 21/ 09 /2021)
- MARRIS Philip, (2013) La théorie des contraintes : accélératrice du Lean et génératrice de croissance, [https://www.marris-consulting.com/medias/fichiers/pov\\_toc\\_accelerateur\\_du\\_lean\\_et\\_croissance\\_v3\\_5\\_fr\\_201307291.pdf](https://www.marris-consulting.com/medias/fichiers/pov_toc_accelerateur_du_lean_et_croissance_v3_5_fr_201307291.pdf) (consulté le 15 / 07/ 2021),
- PERFONY, (2021), Excellence Opérationnelle, une démarche à la portée de tous, <https://www.perfony.com/wp-content/uploads/2021/04/PERFONY-EBOOK-EXCELLENCE-OPERATIONNELLE.pdf> (consulté le 18/07/2021),
- RINS (Robin), (2018), Amélioration continue, 10 grands principes clés de l'excellence opérationnelle, Juin 26, [Kostango : pilotage de la performance | Lean Management | Le blog | Lean management | Le blog \(googleusercontent.com\)](https://www.kostango.com/lean-management/lean-management-le-blog/) (consulté le 07/07/2021),
- RIOCHE Arnaud, RAMDANI Karim, (2009, 2011) Feuille de route pour une transformation globale des établissements bancaires et financiers, <https://documents.fr/document/lexcellence-operationnelle.html> , (consulté le 12/ 07/ 2021),