

LES TECHNIQUES D'AMÉLIORATION CONTINUE, UNE POTION ANTI DOULEUR POUR TEMPS DE CRISE ?

Les plans d'amélioration continue ne cessent de se développer dans les entreprises qui tentent de résister à la crise.

Les pratiques du moment se caractérisent par des actions « coups de poing » dont l'objectif affiché est de minimiser les coûts : « -40 % des frais fixes », « variabilisation de 40 % des frais généraux », « cash management », « réduction des délais administratifs »...

Souvent ces chantiers sont menés tambour battant, sans concertation avec les équipes en charge des services et des ateliers et imposés par les directions comme « la » solution aux problèmes engendrés par la crise.

Des actions et des modes de management multiformes ...

Dans leur mise en œuvre, les actions d'amélioration continue prennent des formes différentes et sont gérées de façon très diverses.

- Elles peuvent être déléguées au management de proximité, sans bénéficier d'un pilotage coordonné de la hiérarchie
- Elles sont aussi organisées en projet avec une structure de pilotage qui coordonne des groupes de travail
- Elles peuvent aussi se déployer avec le soutien de faci-

tateurs internes ou externes en appui des équipes de travail

- Elles sont parfois menées par des groupes d'experts délégués pour remettre à niveau certaines pratiques
- Elles prennent aussi la forme d'actions-choc pour faire accomplir à l'organisation un saut significatif en termes de progrès.

... dont l'efficacité n'est pas garantie sur le long terme!

Les observations faites un an après la réalisation des projets montrent souvent que les résultats, durement acquis pendant la phase de mise en œuvre, ne se pérennisent malheureusement pas dans la durée. Les principales raisons de ce constat sont les suivantes :

- la forte personnalité d'un manager qui en avait fait une affaire personnelle et qui a été muté...
- un comité de pilotage qui, au fil du temps, de réunion en réunion, a perdu le sens de sa mission...
- la mise en œuvre des idées qui n'a pas été assurée jusqu'au bout, soit par insuffisance de contrôle des acteurs soit par insuffisance de prise en main de la réalisation...

- les plans qui se sont succédés à un rythme trop soutenu sans prendre en compte la manière dont on faisait les choses ici, dans ce service ou dans cet atelier...
- le poids des habitudes et des usages qui a fait le reste lorsque les managers ont délaissé l'action entreprise pour s'intéresser quelques mois après à de nouveaux projets...
- des objectifs trop ambitieux dès le départ dont personne n'a perçu réellement le sens en-dehors de la communication et des experts du sujet ...

Pour une méthodologie qui donne du sens à l'action

Mais il n'y a pas de fatalité et les démarches que nous proposons s'inscrivent dans une recherche de sens pour ceux qui conduisent et qui participent à l'action.

Une méthodologie en 5 étapes peut ainsi être proposée :

1. Mettre en place un cadre commun pour aborder ensemble le fonctionnement de l'organisation. On pense ici à l'auto-évaluation de l'organisation par ses membres dans une recherche d'excellence organisationnelle. Il s'agira de développer les compétences de chacun dans sa capacité à

entrer en relation avec les autres dans une recherche « gagnant-gagnant » : « *les idées d'amélioration que je propose ne peuvent pas nuire au fonctionnement de l'autre, c'est le fonctionnement global qui prime* ».

La plupart du temps, cette phase se concrétise par des entretiens individuels ou collectifs semi-directifs durant lesquels l'expression libre des idées d'amélioration est sollicitée (brainstorming, questionnements, écoute,...)

2. Partager collectivement le diagnostic pour s'accorder sur les points d'actions qui seront retenus pour définir le plan d'amélioration. Ce temps de travail collectif est très fécond et permet aux participants :

- l'écoute des idées émises
- la formulation des objectifs, de résultats attendus
- la mise au point des évaluations multicritères pour sélectionner les actions du plan d'amélioration
- le choix des points d'action du plan d'amélioration
- la synthèse et la reformulation du plan d'amélioration

3. Développer une communication adéquate vers l'ensemble des membres de l'organisation comme vers les « clients » de la démarche.

Durant cette phase, il sera essentiel de se doter des moyens nécessaires pour pouvoir créer, développer et entretenir un suivi accessible à tous de même qu'une évaluation de l'information disponible. L'idéal est d'associer les « clients » de la démarche à l'action de communication (quick wins, pilote, tests).

Cette communication doit éviter de se centrer sur les procédures, les circulaires, les documents techniques qu'en général personne ne lit et plutôt privilégier les « règles de vie » ou les « bonnes pratiques » pertinentes qui contribuent au développement des améliorations.

Pour mémoire rappelons ici l'importance du tableau de suivi d'actions, du tableau de bord de l'entité, des indicateurs de pilotage tenus par les acteurs des processus en cours d'amélioration.

4. Mettre en œuvre les actions décidées et donner ainsi l'occasion de développer de nouvelles compétences aux participants à partir des interactions existantes ainsi que d'intégrer les pratiques de respect de l'autre.

N'oublions pas qu'un des résultats de ce type de projet est de permettre la transformation des personnes qui y participent.

5. Dès le départ, installer la mesure des résultats pour mesurer le progrès des avancements. La vision des objectifs et des résultats va évoluer au cours du projet. C'est un appel à faire mieux, ensemble, dès le départ.

Il sera parfois utile de faire un « benchmark » avec d'autres organisations similaires ou de demander une évaluation du service par les clients.

La mesure transforme, elle est subjective, incomplète, trop peu précise, trop rapide, trop lente, mais elle interpelle et force à prendre parti et à progresser.

Toutes ces pratiques d'amélioration continue constituent une réelle opportunité pour le management et ses équipes de

- parler le même langage en termes de vision et de pratiques
- collaborer en réseau inter-services
- partager des situations vécues avec d'autres qui connaissent les mêmes difficultés

Expérimenter ce type de pratique dans les entreprises, c'est favoriser la recherche au sein de l'organisation des réponses les plus adéquates aux défis posés.

C'est aussi permettre à ceux qui y participent une expression et une contribution sur le champ des améliorations et des progrès qui renforceront la performance de l'entreprise... surtout en temps de crise. Ils deviennent ainsi les maillons importants d'une dynamique qui assurera la pérennité de leur organisation et de leur emploi.

Brève réalisée par
Jean Gruslin,
Associé Aegist