

Pérennisation

Comment maintenir les bénéfices d'une démarche de progrès

Ou comment tirer partie des meilleures pratiques

développées par d'autres

Aujourd'hui, pour maintenir des niveaux de marge satisfaisante dans un marché concurrentiel, les entreprises lancent très régulièrement des démarches d'amélioration de la performance. Ainsi, dans les entreprises industrielles, les démarches telles que Six Sigma, 5S, Taguchi, ISO9000, Shainin... ont rencontrées un grand succès.

Pourtant si on trouve de nombreux exemples qui montrent la performance de telles démarches, force est de constater que plusieurs années après finalement assez peu d'entreprise ont réussi à pérenniser ces démarches.

Quelles sont les causes profondes qui expliquent la plus ou moins grande réussite de cette pérennisation ? Comment modéliser la démarche de pérennisation ? Comment conduire l'entreprise dans la phase de transformation qui permet de garantir le maintien des acquis ?

Ce sont toutes ces questions que nous aborderons dans ce dossier

Par Jean-Luc Maire et Maurice Pillet

Pérenniser une démarche d'amélioration

Les résultats d'une enquête

La pérennité des actions de progrès est en effet en passe de devenir un véritable enjeu industriel. Comment pérenniser une action réussie ? Quelles sont les conditions propices à toute pérennisation et quels sont les outils et/ou méthodes susceptibles de prendre en charge cette pérennisation ? La bibliographie, n'apporte que des réponses très parcellaires à ces questions. Les industriels de tous secteurs d'activités sont d'ailleurs de plus en plus nombreux à se déclarer très démunis face à ce problème et font très souvent état de la difficulté qu'ils ont à maintenir dans le temps les progrès de leurs chantiers ou projets d'amélioration clos deux ou cinq ans plus tôt. S'il est en effet assez facile de progresser sur un sujet lorsqu'on y met les moyens humains Dans leurs réponses aux questionnaires, les entreprises ont également listé les principaux facteurs expliquant le succès de la pérennisation de leurs chantiers. Au total, ce sont 60 facteurs qui ont été énumérés, ce qui montre la difficulté à obtenir de ces entreprises un avis consensuel et partagé sur les conditions à réunir pour rendre pérenne un chantier. La figure 3 détaille ces facteurs et en donne la répartition : 18 d'entre eux concernent la mise oeuvre du chantier, 16 font référence à l'implication des acteurs du chantier, 15 concernent les résultats obtenus par le chantier, 7 sont liés à ce qui est à l'origine de la mise en place du chantier, et moins nombreux plus surprenant, 5 seulement font référence à la manière dont est réalisé le suivi du chantier. ns, financiers et managériaux, il est en revanche plus difficile de garantir que ces progrès seront définitivement ancrés dans l'entreprise lorsqu'on ne s'intéressera plus spécifiquement à ce sujet.

Les difficultés à pérenniser – résultats de l'enquête

L'enquête, réalisée en décembre 2003, visait à mieux connaître le niveau de pérennisation des actions de progrès dans l'entreprise. Au-delà de l'objectif de déterminer quels étaient les chantiers d'amélioration actuellement les mieux pérennisés dans l'entreprise, cette enquête visait également à lister et hiérarchiser les principaux facteurs à l'origine de la réussite de cette pérennisation.
Méthodologie

L'enquête a été réalisée au moyen d'un questionnaire (figure 1) comportant deux parties :

l'une destinée à collecter des informations sur le niveau de pérennisation de quelques chantiers d'amélioration représentatifs de ceux actuellement menés dans les entreprises manufacturières.

l'autre visant à recueillir les principaux facteurs de succès, ou au contraire, d'échec d'une pérennisation.

Analyse des résultats

L'analyse a été réalisée à partir des réponses au questionnaire fournies par 40 entreprises manufacturières de la région Rhône Alpes. Il est important de souligner que cette analyse ne concerne que des entreprises ayant accepté volontairement de participer à l'enquête et ne relève donc pas d'un échantillonnage aléatoire. La grande diversité des entreprises ayant répondu, aussi bien en taille qu'en type d'activité, laisse toutefois supposer que les résultats obtenus délivrent une idée assez représentative de la capacité actuelle de l'ensemble des entreprises à pérenniser.

L'enquête révèle d'abord (figure 2) quels sont les chantiers les plus utilisés, et au-delà, quels sont les chantiers qui réussissent le mieux. Rappelons en effet que ne sont cités dans ce questionnaire que les chantiers ayant abouti pour l'entreprise à une amélioration significative. C'est le cas des chantiers Autocontrôle/Automaîtrise, 5S et ISO 9000, respectivement cités 32, 31 et 31 fois. Peu de citations en revanche pour les chantiers Six Sigma, BPR, Classe A et QFD peu utilisés et/ou dont les résultats en termes d'amélioration sont encore jugés majoritairement insuffisants par les entreprises interrogées.

Les réponses au questionnaire permettent également d'établir un ratio de pérennisation pour chaque chantier d'amélioration cité. Les valeurs de ce ratio s'échelonnent entre -100 % (chaque fois que le chantier a été cité, il a été déclaré comme « actuellement abandonné ») à 100 % chaque fois que le chantier a été cité, il a été déclaré comme « actuellement très utilisé ». Globalement, l'enquête confirme d'abord la difficulté des entreprises à pérenniser leurs actions de progrès puisque le ratio moyen de pérennisation pour l'ensemble des chantiers cités dépasse à peine les 40%. La grande dispersion de ces ratios,

avec des valeurs qui se répartissent entre -50% et 83% sur l'ensemble des questionnaires, confirme également que certains chantiers de progrès se pérennisent bien mieux que d'autres. Notons également que certaines entreprises annoncent être parvenues à pérenniser la totalité de leurs chantiers de progrès, laissant ainsi supposer qu'il existe des actions et des conditions de pérennisation suffisamment génériques pour être applicables à n'importe quel chantier d'amélioration.

Les chantiers dont le ratio de pérennisation est le plus élevé englobent la réimplantation locale/mise en îlots, la mise en place d'une CAO 3D, celle d'un système d'assurance qualité ISO 9000, ou encore celle d'un ERP avec des valeurs comprises entre 75% et 80%. Caractéristique commune à ces chantiers, celle de n'accorder qu'une possibilité très limitée à l'entreprise de revenir à une situation antérieure, et donc de ne lui laisser d'autre alternative que celle de pérenniser les actions de progrès mises en place. Cette irréversibilité n'est heureusement pas la seule particularité des chantiers pérennisés avec succès. Le bon score réalisé par l'auto-contrôle/automaîtrise (78,13%) laisse par exemple supposer que la pérennisation soit également très liée au niveau d'implication des acteurs concernés par les actions de progrès mises en place.

A l'inverse, les chantiers les moins bien pérennisés incluent des chantiers tels que Quality Function Deployment, Analyse de la valeur, Plans d'expérience, Classe A, Reengineering / BPR et, plus surprenant, Six Sigma. Parmi les raisons probables, citons le changement radical des pratiques que ces chantiers amènent à envisager, ou encore, la complexité des outils associés à leur mise en oeuvre.

Signalons enfin le cas des chantiers comme le 5S Ateliers / 5S Bureaux ou la mise en place d'un Intranet qui, parce qu'ils sont tantôt déclarés comme très bien pérennisés, tantôt déclarés très mal pérennisés, confirment que la pérennisation d'un chantier ne dépend pas uniquement de ce chantier lui-même, mais doit être également très liée aux actions spécifiques qui sont menées dans le but de le rendre pérennes.

Pérenniser une démarche de progrès

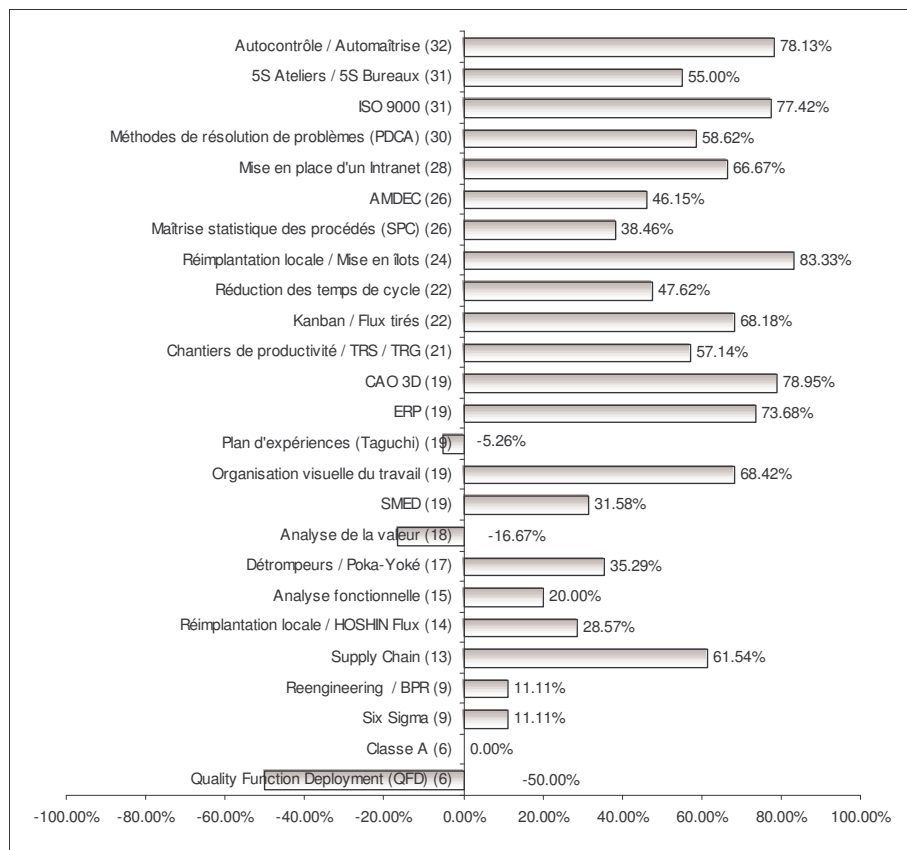


Figure 1 : Niveau de pérennisation des chantiers d'amélioration

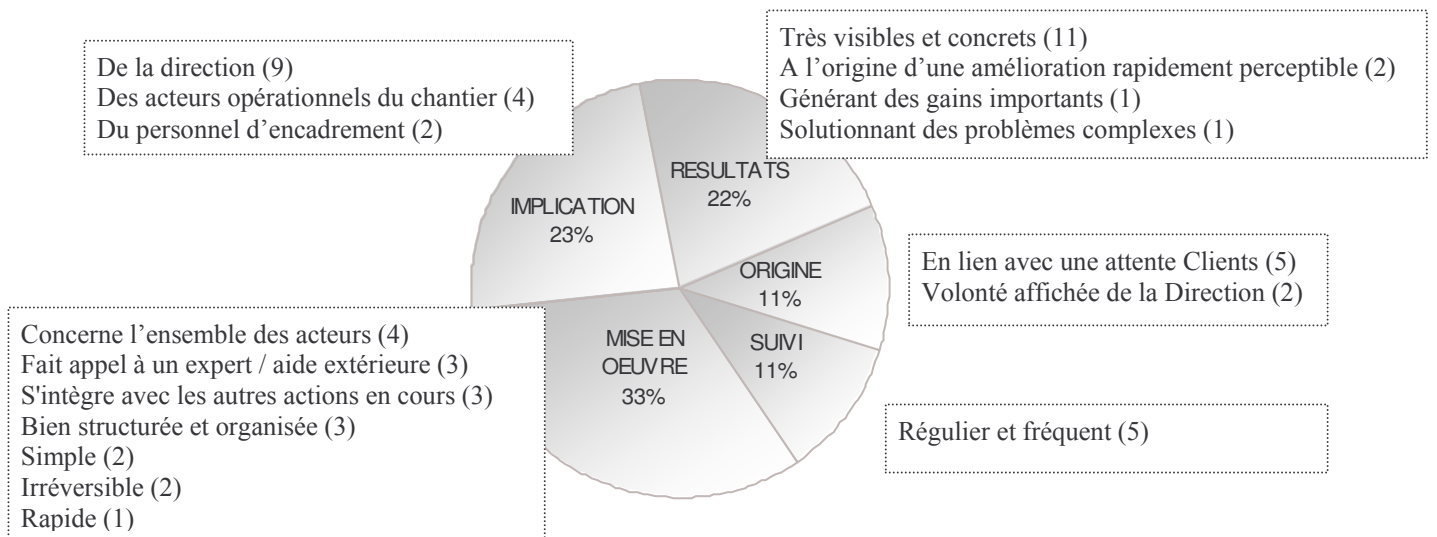


Figure 2 : Les facteurs de succès d'une pérennisation

Comment Pérenniser ?

Les trois axes

Contreparties/facilitation/état organique

Les trois axes : état organique/contreparties/facilitation

Pérenniser, c'est faire en sorte que les actions menées continuent même lorsque les feux de l'action se seront tournés vers d'autres démarches. Pour illustrer le principe d'une pérennisation réussie, nous allons nous appuyer sur l'image d'un cycliste (figure 3) dont l'avancement symbolise le maintien dans le temps d'une action d'amélioration. Représenté par la pente à monter par le cycliste, l'état organique induit l'intensité de l'effort supplémentaire que ce cycliste devra fournir pour avancer. La contrepartie inclut l'ensemble des éléments qui concourt à lui faire accepter cet effort, tandis que la facilitation englobe ce qui contribue à lui alléger cet effort. Pérenniser une action consiste donc à mettre en place des actions pour couvrir l'ensemble de ces trois axes de la pérennisation.

Axe n°1 – L'état organique

Chasser le naturel, il revient au galop ! Si la mise en application d'un progrès demande un effort décalé par rapport au naturel de l'entreprise, il y a fort à parier que cet effort ne pourra être maintenu dans le temps lorsque la pression sur le sujet diminuera. Pour rendre un progrès pérenne, et cela sans avoir à maintenir cette pression, il s'agit d'atteindre "l'état organique". Nous définissons "l'état organique" d'un système, ou de tout autre objet organisé animé d'un comportement (processus, procédé, ...), comme

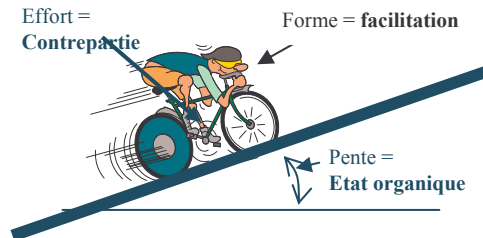


Figure 3 – Les 3 axes de la pérennité

l'état vers lequel ce système retourne naturellement, sans effort et en l'absence de contraintes. Une parcelle à l'état de pré par exemple, si elle ne fait pas l'objet d'entretiens réguliers ou ponctuels, évoluera au bout de quelques années à l'état de forêt, i.e. son état organique. Dans cet état, cette même parcelle n'évoluera ensuite que de façon mineure. Plus un système est proche de son état organique, plus grandes seront les chances qu'il soit maintenu dans cet état. Parvenir à pérenniser un progrès, c'est donc d'abord chercher à transformer l'état que l'on a fait atteindre au système en un état organique, état qui pourra être maintenu naturellement et cela sans même avoir d'effort à produire.

Axe n°2 – La contrepartie, donner du sens

Dans la nature il n'y a pas que des parcelles à l'état de forêt. Il y a des prés et les maintenir en l'état, parce qu'il ne sont pas à l'état organique, nécessite de les faucher !

La pérennisation passe donc

également par la production d'efforts supplémentaires. Dans ces conditions, et à l'image du cycliste de la figure 1, quelles sont les conditions à réunir pour que ces efforts soient produits et maintenus dans la durée ? Sans doute faut-il que le système et/ou les acteurs de ce système y trouvent un intérêt, une contrepartie : une amélioration notable, du temps gagné, une reconnaissance de la hiérarchie, une simplification des tâches à effectuer, ... On accepte de faucher un pré parce qu'on a besoin du foin ! A défaut de ces contreparties, il est probable qu'à une forte implication dans l'application des actions décidées par le projet succède un relâchement voire parfois l'abandon total de ces mêmes actions dans le temps.

Axe n°3 – La facilitation

Le troisième et dernier axe fait quant à lui référence à ce qui permet d'alléger l'effort supplémentaire qu'une pérennisation amène à fournir. Qu'est ce qui permet de soulager l'effort du cycliste et comment faire en sorte que cet effort lui paraisse plus surmontable ?

Pour y parvenir, deux réponses possibles, toute deux contribuant à "faciliter" l'effort à produire. D'une part développer l'habileté technique des acteurs du système, d'autre part mieux exploiter la synergie de groupe. Ces deux réponses se positionnent sur l'axe facilitation de la pérennisation.

Champs d'action d'une démarche de pérennisation

Mettre en place les contreparties (individuelles et collectives)	Impliquer la structure et les individus, chacun est acteur, pas spectateur ! Comment intégrer les objectifs du projet aux objectifs personnels des acteurs du système ? Comment maintenir la pression en attendant que l'état organique du système ait suffisamment progressé ?
	Identifier et communiquer sur les contreparties Sous quelle forme la reconnaissance des acteurs du système peut-elle s'effectuer ? Comment communiquer sur les gains obtenus par le projet et ceux à attendre dans l'avenir ?
Développer la facilitation (simplifier et effet de groupe) (individuelle et collective)	Entraîner et simplifier Dans quels moyens investir pour faciliter la réalisation des actions de progrès ? Quelles sont les formations à assurer pour développer l'habileté des collaborateurs ?
	Donner du sens, Développer la Synergie de groupe Quelles sont les pratiques en cours et comment les standardiser ? Comment dupliquer ces pratiques à d'autres secteurs de l'entreprise ?
Faire monter l'état organique (Bloquer les retours en arrière, développer la culture d'entreprise)	Développer la culture, Créer un collectif fort capable d'imposer ses règles Comment démultiplier les bonnes pratiques sur d'autres systèmes de manière à faire évoluer l'état organique de l'entreprise ? Comment intégrer la culture du changement dans l'entreprise ?
	Empêcher qu'il descende Comment interdire physiquement tout retour en arrière ? Quelles sont les formations que je dois organiser pour garantir que la rotation du personnel ne remette pas en cause les progrès réalisés ?