

Cela sera une grande satisfaction en ce qui me concerne si, j'étais en mesure de donner une seule réponse à la question suivante : « Pourquoi est ce si difficile de mettre en place la philosophie de l'amélioration continue (Kaizen en japonais, ou lean management en anglais) au sein d'une entreprise.

Nous apprécions tous d'être en mesure d'expliquer simplement des faits complexes. Mauvaise nouvelle, ce n'est pas si simple qu'il y paraît, bonne nouvelle, ce n'est peut être pas très complexe non plus.

Un point sur lequel nous devons être d'accord dès à présent :

Pour qu'une personne soit en mesure de réaliser quelque chose, elle a besoin de connaître comment le réaliser et (très important) avoir la volonté de le réaliser. La première partie n'est pas très difficile, en revanche avoir la volonté de le réaliser nécessite que nous portions de l'attention sur les facteurs de motivation.

Voici un certain nombre d'éléments, qui doivent être impérativement pris en considération lors de la mise en place d'une Philosophie d'Entreprise au sein de l'organisation. Peu importe l'appellation, résolution de problèmes, amélioration continue, kaizen, choisissez celle qui exprime le mieux votre projet.

Ces éléments ne sont pas exhaustifs, et très certainement, cette réflexion vous amènera à en considérer d'autres au fil du temps. Néanmoins, cette liste constitue une base raisonnable et solide.

Voici la liste :

Outils et Formation

Mettre en place les outils (si nécessaire) et organiser : dispenser la formation.

(L'ensemble des collaborateurs doit y participer, et c'est certainement le plus aisé à réaliser)

S'assurer que les plans d'action, les rapports, les études de cas et l'ensemble de la documentation sont bien en phase avec la philosophie d'entreprise.

C'est au cours de cette formation, que les participants devront s'engager sur un thème ou un sujet ayant trait à leur activité professionnelle.

Les Valeurs de l'entreprise

Identifier les Valeurs au sein de l'entreprise qui sont en lien direct avec la philosophie de l'amélioration continue, celles qui sont neutres, et enfin celles qui pourraient avoir un effet contre productif.

Par exemple, si « la rapidité » est une valeur, comment est elle interprétée/ appliquée ? Est-ce que cela signifie réponse immédiate/action immédiate ? Si c'est répondre à une réclamation client au sein d'un centre d'appel, et que le processus est bien défini et à fait ses preuves, c'est parfait. En revanche si cette valeur signifie décision rapide, elle ne pourra être prise en compte car elle n'a pas de lien direct avec ce qui est recherché.

La Culture de l'entreprise

Une Culture de l'entreprise qui émane d'en haut, n'est pas la situation idéale pour la mise en place de la philosophie d'entreprise basée sur l'amélioration continue. C'est cette culture qui émane d'en bas qui est de loin préférable.

Les objectifs des collaborateurs

Les objectifs de vos collaborateurs doivent être en lien avec les activités liées à l'amélioration continue. En aucun cas les objectifs (simplistes ?) du style atteindre x ventes au 31/12/YYYY ne doivent avoir droit de cité.

Les évaluations des collaborateurs

Quels sont les paramètres utilisés pour évaluer la performance des collaborateurs ? Sont-ils simplement liés aux objectifs ? (ce qui résulte de leur travail) ou incluent ils « la manière dont le résultat a été obtenu ? En d'autres termes, le processus mis en place ou utilisé par le collaborateur pour atteindre l'objectif. Quelles compétences ont été démontrées au cours de l'exécution du travail ?

Le « comment » est aussi important que le résultat en tant que tel.

Plus de travail ?

N'ajoutez jamais les projets liés à la philosophie de l'entreprise (amélioration continue...) à la charge de travail habituelle. Faites en sorte de l'intégrer dans les tâches de tous les jours. Cela doit faire partie des activités.

Faire évoluer la description de fonction et y inclure des tâches telle que « réunion Kaizen », « responsable pour l'organisation, la mise en place de projets en lien avec la philosophie de l'entreprise. »

Le profil des candidats

Inclure dans le profil du candidat idéal les compétences qui vont renforcer votre philosophie d'entreprise, par exemple « analyse » « communiquer... » Etc., et si vous êtes un adepte des évaluations, mettez en phase les différentes évaluations avec les qualités que vous recherchez plutôt que de vous fier à celles prêtes à l'emploi.

Vocabulaire

L'ensemble des collaborateurs doit parler le même langage, et donc utiliser le même vocabulaire. Par exemple, construire le consensus, déterminer la vraie cause, décomposer le problème,

Construire le consensus

Toujours considérer l'ensemble des parties prenantes du projet. Il convient de ne pas se limiter à la hiérarchie et aux personnes directement impliquées dans un projet, mais aller bien au-delà, c'est-à-dire qui tout ceux qui ont un intérêt dans le projet ainsi que ceux qui seront impactés par ce dernier. Ils doivent être non seulement impliqués et ce, dès la conception du projet. En clair ce n'est jamais trop tôt. Cette façon de faire permet d'éliminer les obstacles qui pourraient surgir lors de la mise en place d'une solution. Cela facilite grandement la réussite de la solution mise en place puisque l'ensemble des parties prenante est impliqué et informé. C'est surprenant d'observer l'évolution d'une proposition durant la phase de construction du consensus grâce à l'ajout de nouvelles données / informations. Cela permet d'éviter les doublons « nous l'avons déjà » et permet le cas échéant d'éventuelles synergies « on pourrait l'utiliser à ... »

L'idée du mois

Un champion de la philosophie de l'entreprise

C'est une bonne chose qu'un collaborateur soit le responsable ultime pour le lancement des projets et la coordination et la mise en place, mais c'est en réalité la responsabilité de chacun.

C'est en conclusion loin d'être exhaustif et de loin, et sans classement particulier. Ce sont simplement des éléments à prendre en compte et qui peuvent vous être utiles.

Sincèrement Kaizen

Philippe Gaulltier