

DOSSIER

Pérennisation

Ou comment maintenir les bénéfices d'une démarche de progrès ?

Les entreprises sont aujourd'hui amenées à lancer très régulièrement de nouvelles démarches d'amélioration de leur performance. Cela explique le large succès rencontrés actuellement par la démarche Six Sigma, les projets de certification ISO9000, ou encore les projets de mise en place d'ERP.

Si de nombreuses entreprises peuvent attester de l'efficacité de ces démarches et des gains significatifs qui ont pu en découler, nombreuses d'entre elles font également état de la difficulté qu'elles ont à maintenir dans le temps les progrès que ces démarches ont permis d'atteindre.

Quels sont les démarches de progrès qui se pérennisent le mieux ?
Quels sont les facteurs à l'origine de la réussite ou de l'échec d'une pérennisation ?
Comment pérenniser et quelles sont les actions spécifiques à mettre en place ?

Sommaire

- Pérennisation des chantiers d'amélioration
Les résultats d'une enquête

P.II

- Comment pérenniser
Les trois axes

- L'état organique
- La contrepartie
- La facilitation

P.IV

1. Pérennisation des chantiers d'amélioration

Les résultats d'une 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.

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.

1. Dans votre unité, quels sont les outils mis en place durant ces dernières années et qui ont abouti à une amélioration significative ? Précisez ensuite, en cochant la case adéquate, leur niveau d'utilisation actuel.

Chantier/projet d'amélioration	Année de mise en place	Très utilisé	Partiellement utilisé	Totalement abandonné
1- Réimplantation locale/Mise en îlots		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2- 5S Ateliers / 5S Bureaux		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3- SMED		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4- Kanban / Flux tirés		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5- Communication visuelle / Tableaux d'équipe		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6- Détrompeurs / Poka-Yoké		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7- Maîtrise statistique des procédés (SPC)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8- Méthodes de résolution de problèmes (PDCA)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9- Autocontrôle / Automaitrise		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10- Chantiers de productivité / TRS / TRG		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11- Chantiers 6 Sigma		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12- Réduction des temps de cycle		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13- Organisation visuelle du travail		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14- Plan d'expériences (Taguchi)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15- Reengineering / BPR		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16- AMDEC		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17- Analyse de la valeur		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18- Analyse fonctionnelle		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19- Quality Function Deployment (QFD)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20- Réimplantation locale / HOSHIN Flux		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21- ERP		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22- Mise en place d'un Intranet		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23- Classe A		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24- ISO 9000		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25- Supply Chain		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26- CAO 3D		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27- Autre		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Parmi les chantiers d'amélioration cités plus haut, quel est celui pour laquelle l'amélioration initialement obtenue a été la mieux pérennisée ? Quels sont selon vous les principaux facteurs (de 1 à 3) qui expliquent la réussite de cette pérennisation ? Quel est celui pour laquelle l'amélioration n'a pu être pérennisée ? Quels sont selon vous les principaux facteurs (de 1 à 3) qui expliquent l'échec de cette pérennisation ?

Figure 1 : Questionnaire enquête pérennisation

L'analyse a été réalisée à partir des réponses au questionnaire fournies par 40 entreprises manufacturières de la région Rhône Alpes. L'enquête révèle (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 Auto contrôle/Auto-maitrise, 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. Les valeurs de ce ratio s'échelonnent entre -100 % (chaque fois que le chantier a été cité, il a été déclaré comme « actuellement abandonné ») et 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'autocontrôle / 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 sans doute à cause de jeunesse de l'introduction de la méthode. 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 œuvre.

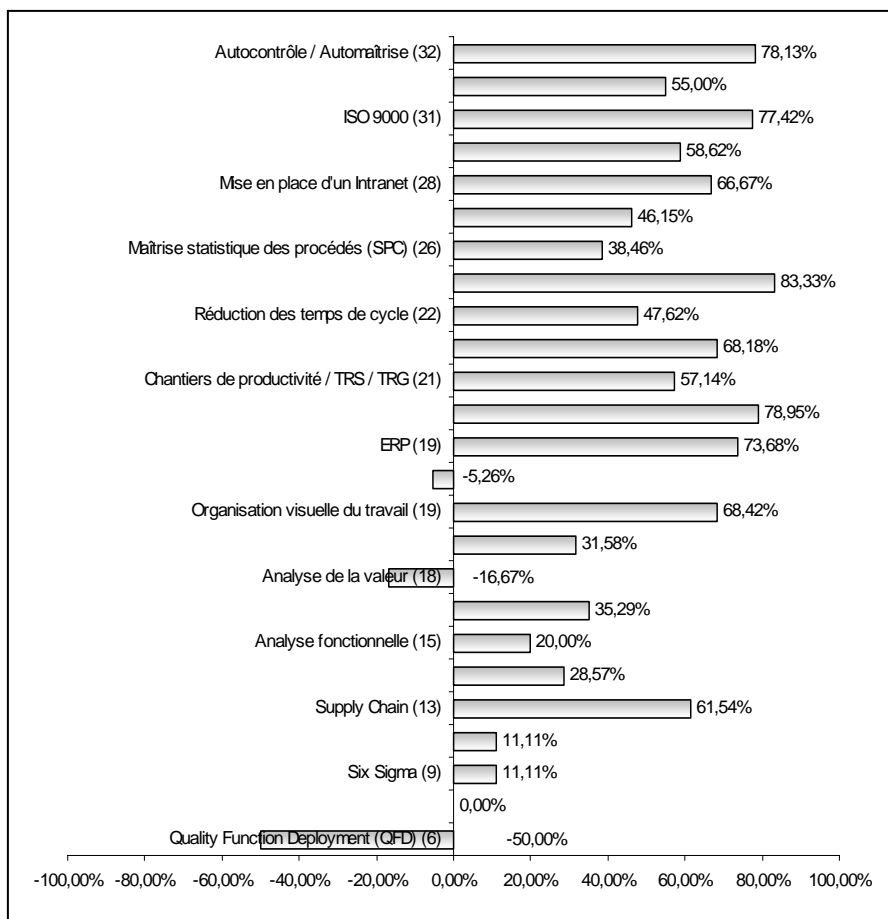


Figure 2 : Niveau de pérennisation des chantiers d'amélioration

Signalons enfin le cas des 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 sans doute à cause de jeunesse de l'introduction de la méthode. 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 œuvre.

également très liée aux actions spécifiques qui sont menées dans le but de le rendre pérennes.

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 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.

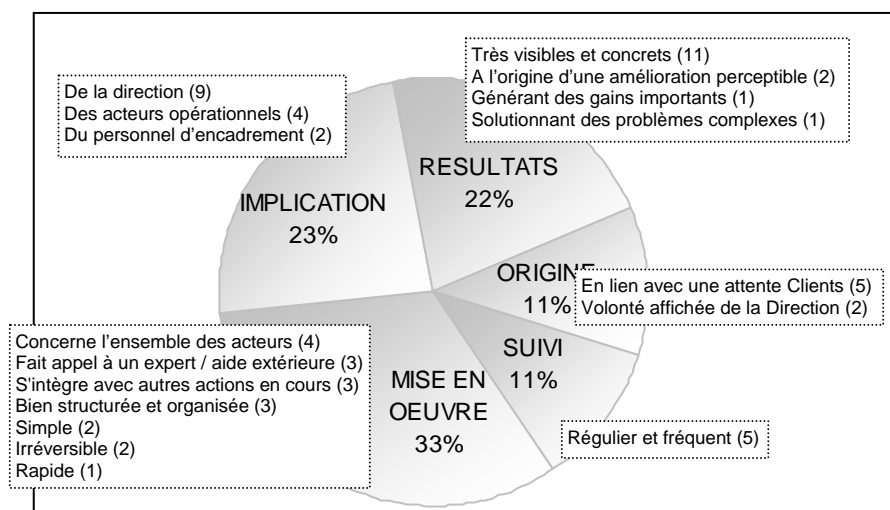


Figure 3 : Facteurs de succès d'une pérennisation

2. Comment Pérenniser ?

Les trois axes

Pour illustrer le principe d'une pérennisation réussie, nous nous appuyons sur l'image d'un cycliste (figure 4) dont l'avancement symbolise le maintien dans le temps d'une action d'amélioration. Représenté par la pente à monter, l'état organique induit l'intensité de l'effort supplémentaire que le 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, c'est mettre en place des actions couvrant l'ensemble de ces trois axes de la pérennisation.

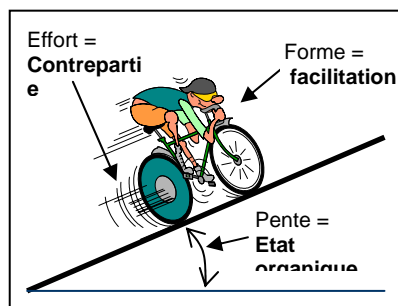


Figure 4. Les 3 axes de la pérennité

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 parcelle n'évoluera ensuite que de façon mineure. Plus un système est proche de son état organique, plus grandes sont les chances qu'il soit maintenu dans cet état. 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.

Axe n°2 – La contrepartie

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. 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 succède un relâchement voire parfois un abandon total de ces mêmes actions dans le temps.

Axe n°3 – La facilitation

Le troisième et dernier axe de la pérennisation 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 "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.

Axe n°1 – L'état organique

Chasser le naturel, il revient au galop ! Si 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 pérenniser, et cela sans avoir à maintenir cette pression, il s'agit d'atteindre "l'état organique". Cet état est celui vers lequel un système retourne naturellement, sans effort

Champs d'action d'une démarche de pérennisation – Les bonnes questions	
Mettre en place les contreparties (individuelles et collectives)	<i>Impliquer la structure et les individus, chacun est acteur, pas spectateur !</i> 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 ?
	<i>Identifier et communiquer sur les contreparties</i> 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	<i>Entraîner et simplifier</i> Dans quels moyens investir pour faciliter la réalisation des actions de progrès ? Quelles sont les formations à assurer pour développer l'habileté des collaborateurs ?
	<i>Donner du sens, Développer la Synergie de groupe</i> 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	<i>Développer la culture, Créer un collectif fort capable d'imposer ses règles</i> Comment démultiplier les bonnes pratiques vers d'autres systèmes de façon à faire évoluer l'état organique de l'entreprise ? Comment intégrer la culture du changement dans l'entreprise ?
	<i>Faire en sorte que le niveau organique ne descende pas</i> Comment interdire physiquement tout retour en arrière ? Quelles sont les formations à mener pour garantir que la rotation du personnel ne remette pas en cause les progrès atteints ?

Dossier constitué par :

