

AMÉLIORATION CONTINUE

L'importance de la mesure
face aux nouveaux défis
organisationnels



TABLE DES MATIÈRES

SECTION 1

LES NOUVEAUX DÉFIS DES ORGANISATIONS	4
Garder l'équilibre dans un environnement instable.....	4
Prendre le virage de l'industrie 4.0	5
Gérer à distance en mode télétravail.....	8

SECTION 2

L'AGILITÉ ORGANISATIONNELLE : UNE PRIORITÉ	11
Accroître la flexibilité de l'entreprise	11
Rester agile grâce à l'amélioration continue.....	12

SECTION 3

L'IMPORTANCE DE LA MESURE	15
Mesurez, analysez, améliorez.....	15
Bâtir une intelligence d'affaires.....	18

INTRODUCTION

S'améliorer dans un monde en perpétuel changement



Bernard Gagnon
Président-fondateur
Groupe Bernard Gagnon

Les changements rapides et imprévisibles constituent l'unique certitude sur laquelle peuvent compter les organisations dans le monde d'aujourd'hui. Tout en gardant en tête une vision à long terme, « Le Vrai Nord », elles doivent prévoir des mécanismes d'adaptation rapide et efficace aux nombreux nouveaux défis qu'elles doivent désormais relever. C'est pourquoi leurs exercices de planification doivent maintenant s'articuler autour d'objectifs et de projets annuels, voire même de plus courte échéance.

C'est grâce à cette agilité que des entreprises réussissent à accroître leur performance organisationnelle dans un environnement hostile et en constante mutation. Elles misent sur l'amélioration continue pour réagir aux changements et demeurer compétitives.

L'une des bases de l'excellence opérationnelle est que l'on ne peut pas améliorer ce qu'on ne mesure pas. La mesure est donc essentielle à l'amélioration. Elle génère des données cruciales pour trouver la cause racine d'un problème, l'évaluer et le résoudre. Elle sert à définir la situation actuelle, afin d'établir par la suite les cibles à atteindre et les actions pour y parvenir.

Pour une organisation tournée vers l'excellence, tout se mesure : processus d'affaires, procédures opérationnelles, dynamique du travail d'équipe, etc. La philosophie d'amélioration continue (Kaizen) repose sur la prise de mesure de la situation actuelle afin d'élaborer des solutions durables. Bien que les techniques d'évaluation sur le terrain (Gemba) demeurent essentielles, la consultation des intervenants et/ou des clients d'un processus permet de mettre en contexte les observations recueillies.

Cependant, une prise de mesure unique d'une situation ne suffit pas à déterminer si une organisation est en voie d'atteindre ses objectifs. Pour y parvenir, il est nécessaire de mesurer régulièrement l'état des processus à améliorer, mais l'effort requis pour une telle analyse freine très souvent les organisations dans cette prise de mesure. Heureusement, les avancées technologiques nous offrent désormais d'excellents outils de mesure qui permettent de dégager une tendance vers l'atteinte des objectifs.

En ce sens, la mesure de la performance organisationnelle se présente comme un levier stratégique qui permet aux décideurs de prendre de meilleures décisions plus rapidement, et d'optimiser les améliorations.

La mesure contribue ainsi à bâtir l'intelligence d'affaires des organisations, à maintenir une culture d'amélioration continue, et à guider les entreprises vers l'atteinte de l'excellence opérationnelle.

Bonne lecture.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Bernard Gagnon', written in a cursive style.

1

LES NOUVEAUX DÉFIS DES ORGANISATIONS

Garder l'équilibre dans un environnement instable

Nous vivons dans un monde de plus en plus changeant et incertain, où il n'est plus possible de planifier à long terme ni de croître de façon linéaire. Les organisations contemporaines sont confrontées à des environnements instables, des changements de réglementations, des évolutions technologiques rapides, etc. Elles évoluent dorénavant dans un monde VICA, un acronyme qui définit cette nouvelle réalité en matière de volatilité, d'incertitude, de complexité et d'ambiguïté.

Un monde VICA

V	Volatilité	Le changement est une constante qui s'accélère.
I	Incertainité	Les surprises sont nombreuses, l'imprévisibilité est omniprésente, la compréhension des événements est de plus en plus floue, les plans sont rarement bons pour plus de quelques jours.
C	Complexité	Les changements, les champs de forces et les parties prenantes se multiplient et se confondent sans arrêt, sans aucun lien de causalité.
A	Ambiguïté	La réalité est floue, le potentiel de mauvaise compréhension est élevé, il est difficile de distinguer les causes et les effets.

Déjà, l'évolution démographique de la main-d'œuvre pose un réel problème aux entreprises. Dans un environnement VICA, elles doivent composer avec ce manque de ressources tout en s'adaptant à un monde du travail en mutation.

Mais il serait erroné de considérer les éléments du monde VICA d'un seul point de vue négatif. Cette nouvelle réalité entraîne également des effets positifs sur les entreprises, mais qui posent certes de nouveaux défis. Par exemple, la mondialisation accroît les possibilités, mais rapproche aussi la concurrence.

COVID-19 : un monde VICA d'une ampleur extrême

En plus d'illustrer parfaitement bien le concept de monde VICA, la crise de la COVID-19 démontre clairement la nécessité pour les organisations de se renouveler.

Un article publié en novembre 2020 par la firme de consultation McKinsey¹ présente ainsi les effets de la pandémie sur les organisations :

La crise du COVID-19 a sapé la plupart des hypothèses du cycle de planification traditionnel. Les modèles opérationnels de gestion existants ne soutiennent plus efficacement les gestionnaires pour relever les défis que présente cette crise.

[...] l'incertitude extrême [...] génère un environnement opérationnel difficile pour les gestionnaires et les organisations. Les circonstances radicalement modifiées appellent de nouvelles formes de leadership, de nouvelles méthodes de travail et de nouveaux modèles de fonctionnement.

Les gestionnaires testés en situation de crise développeront une tolérance à l'ambiguïté, une cadence de fonctionnement accélérée et une culture de raffinement, d'examen et de révision constants. La structure et les processus de gestion doivent également être adaptés [...] pour garantir que l'organisation est durable et peut tirer parti de nouvelles opportunités.

Certes, les entreprises évoluent constamment dans un monde en mouvance, incertain et complexe. Les gestionnaires doivent composer avec des défis variés et prendre des décisions parfois difficiles et risquées. Au quotidien, ils peuvent généralement compter sur des mécanismes, des processus et une planification annuelle leur permettant d'assurer une gestion saine et efficace, et d'atteindre les objectifs poursuivis par l'organisation. Mais ce mode de gestion traditionnel ne convient plus.

Les dirigeants et chefs d'entreprises doivent considérer les aspects de ce monde VICA dans leurs réflexions et leurs décisions. Ils doivent plus que jamais écouter leurs clients, apprendre de leurs expériences et réaligner leurs stratégies afin d'anticiper les crises, d'éviter de difficiles changements de cap et d'assurer la pérennité de leur organisation.

Bref, les règles du jeu ne sont plus les mêmes et elles ne cessent constamment de changer.

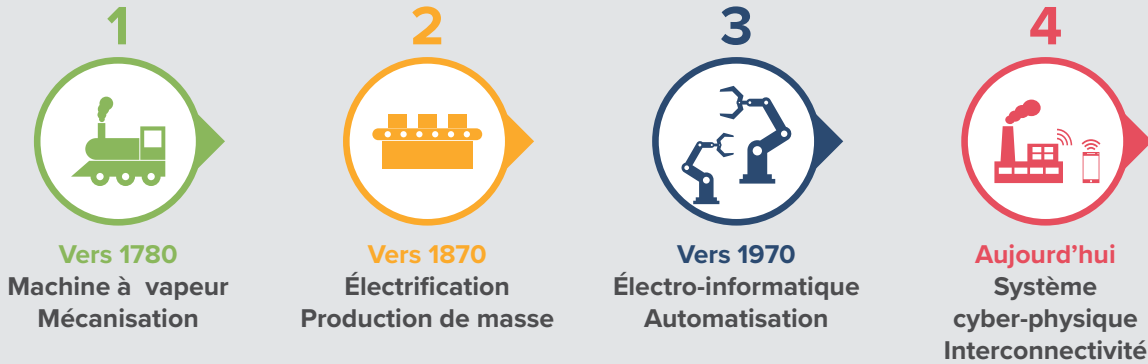
Prendre le virage de l'industrie 4.0

En quelques années, les technologies portables ont radicalement changé notre façon d'aborder le travail et de nouvelles technologies émergent constamment. L'internet des objets et l'interconnectivité sont plus que jamais des éléments clés de la transformation numérique, virage inévitable pour la survie des entreprises.

Cette transformation numérique, appelée aussi industrie 4.0 ou quatrième révolution industrielle, bouleverse les organisations et engendre des changements radicaux non seulement aux systèmes et processus, mais également aux modes de gestion, aux modèles d'affaires et à la main-d'œuvre.

¹ Finn, P., Mysore, M. et Usher, O. (2020, 2 novembre). *When nothing is normal: Managing in extreme uncertainty*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk-and-resilience/our-insights/when-nothing-is-normal-managing-in-extreme-uncertainty>

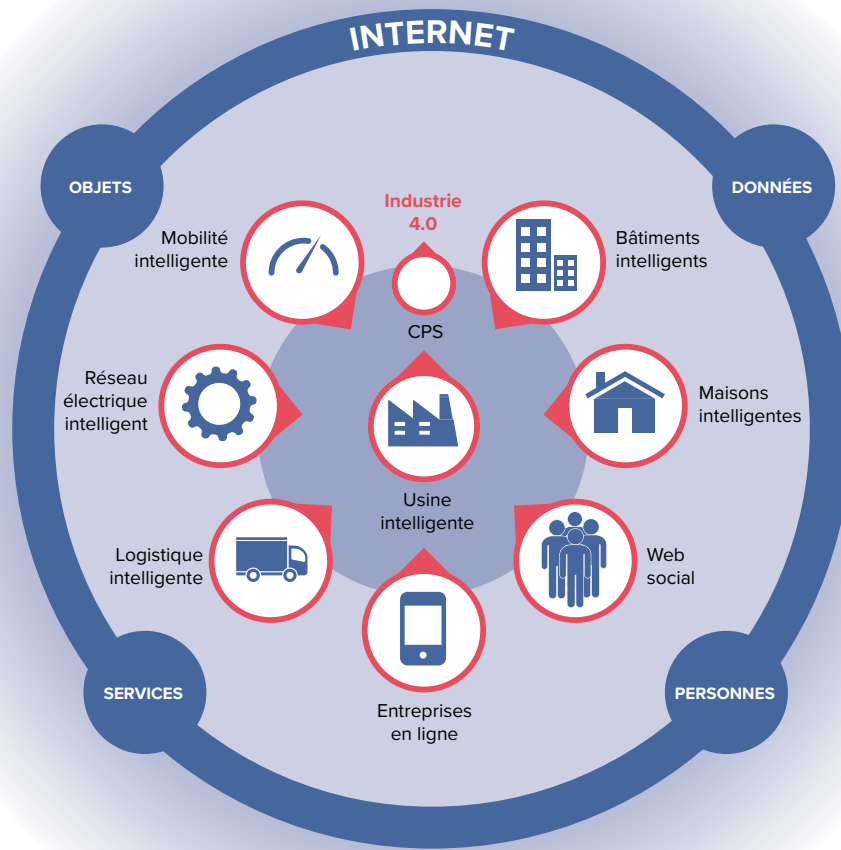
Les 4 révolutions industrielles



L'industrie 4.0 se caractérise par une automatisation intelligente et par une intégration de nouvelles technologies à la chaîne de valeur de l'entreprise. La connectivité des données et des objets permet de créer des organisations dites « intelligentes », qui sont en mesure d'offrir des produits et services personnalisés.

Cette nouvelle façon d'organiser les moyens de production facilite la surveillance et le contrôle des processus, la prise des décisions décentralisées, et rend possibles la communication et la collaboration en temps réel entre des systèmes cyberphysiques, et entre ceux-ci et des humains.

L'écosystème de l'industrie 4.0²



² Deloitte AG (2015). *Industry 4.0: Challenges and solutions for the digital transformation and use of exponential technologies*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/consumer-industrial-products/articles/industry-4-0-challenges-and-solutions.html>

Le virage numérique qu'exige l'industrie 4.0 procure de nombreux bénéfices tangibles dont plusieurs se font sentir très rapidement.

Les entreprises intelligentes réussissent plus facilement à :

- Accroître leur productivité
- Réduire leurs coûts d'exploitation
- Améliorer leur capacité à innover
- Accélérer leur prise de décision
- Raccourcir leurs délais de détection d'erreur
- Reconnaître les opportunités indétectables par l'humain
- Optimiser la logistique et la chaîne d'approvisionnement
- Rendre autonomes l'équipement et les véhicules
- Recruter, retenir et mobiliser les talents
- Augmenter la satisfaction générale de la clientèle

Bien que rentable assez rapidement, le processus de numérisation de l'usine comporte sa part de défis. Mais les défis auxquels font face les entreprises avec l'arrivée de l'industrie 4.0 sont nombreux. Parmi les plus importants, notons :

Des investissements considérables

L'usine intelligente coûte cher, mais les investissements sont payants. Plus les sommes investies sont importantes et plus l'implantation des technologies numériques est facile.

L'acquisition de nouvelles compétences et le maintien des talents

Il s'agit de la plus grande difficulté que doivent surmonter les entreprises qui passent au numérique. Pour réussir ce virage, il importe d'offrir au personnel les formations nécessaires, puis de proposer un milieu de travail attrayant afin de recruter et de retenir les employés talentueux.

La sécurité des données

La cybersécurité est un incontournable pour les entreprises qui décident de passer au numérique. L'interconnectivité de l'ensemble des composantes de l'entreprise intelligente engendre de grands risques de sécurité informatique. Les possibilités qu'offre aujourd'hui l'industrie 4.0 demandent de prendre des mesures beaucoup plus importantes qu'auparavant.

L'industrie 4.0 arrive rapidement et pour rivaliser dans le monde de demain, et au-delà, les entreprises technologiques doivent évoluer avec leur temps. Alors, la question n'est pas : êtes-vous prêt pour l'Industrie 4.0? Mais bien : quand prendrez-vous le virage?



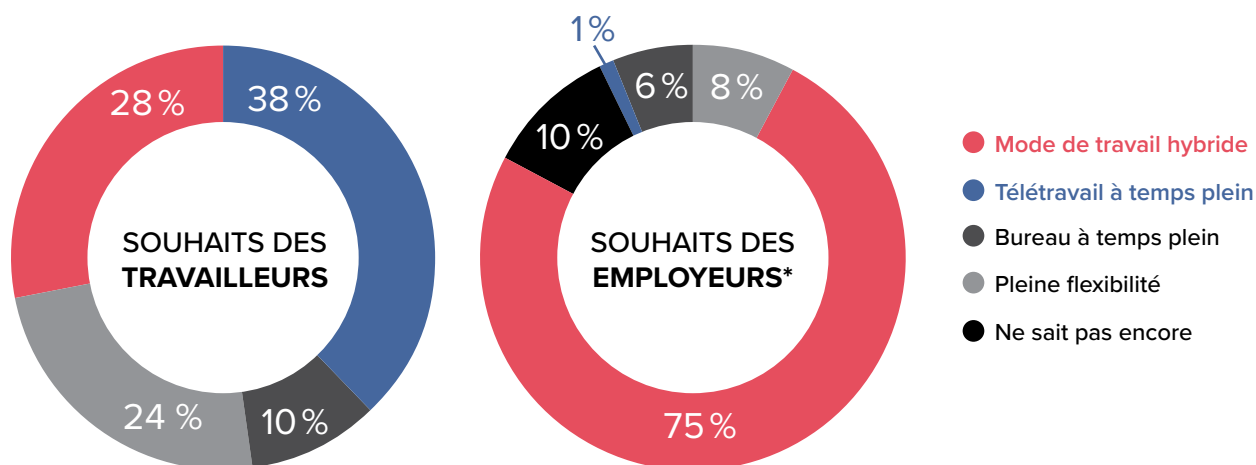
Gérer à distance en mode télétravail

Le passage des organisations en mode télétravail est l'un des éléments marquants de la crise de la COVID-19. Qu'elles soient favorables ou non à cette pratique, les entreprises n'ont eu d'autre choix que de s'y adapter afin de poursuivre leurs activités. Les employés pour leur part semblent l'avoir rapidement adopté.

Certains avancent que le télétravail est là pour de bon, alors que d'autres prétendent le contraire. L'avenir saura donner raison aux uns ou aux autres, mais, pour l'instant, il semblerait que les intentions des entreprises diffèrent largement des attentes des employés. C'est ce que mettent en lumière deux sondages réalisés par l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, l'un auprès de ses professionnels agréés (CRHA) et l'autre auprès de télétravailleurs³.

Alors que 38 % des employés sondés souhaitent continuer de travailler en mode télétravail à temps plein, seulement 1 % des professionnels affirment que l'employeur aurait cette intention. En effet, les entreprises semblent majoritairement (75 %) vouloir proposer des modes de travail hybrides, mais seulement 28 % des télétravailleurs sondés envisageraient cette possibilité.

Modèle de travail souhaité pour l'avenir



*Selon les professionnels en ressources humaines

La réticence des employeurs à accorder à leurs employés une pleine flexibilité quant au choix du mode de travail (présentiel ou virtuel), tient peut-être du fait que la gestion à distance comporte de nombreux défis. Elle exige des gestionnaires qu'ils revoient leurs façons de faire, et surtout, qu'ils favorisent la responsabilisation et la mobilisation de leurs équipes.

Les gestionnaires possèdent habituellement l'agilité et les compétences nécessaires pour s'adapter aux situations complexes et pour maintenir leur niveau de performance même à distance. Mais l'organisation et la mise en pratique d'un nouveau mode de gestion demandent du temps et de l'énergie. Elles requièrent, entre autres, la révision des processus, la mise en place d'outils et l'adoption d'une approche et de méthodes qui ne sont pas les mêmes en mode présentiel et virtuel.

³ Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. (2021, 14 juin). Modes de travail et télétravail durables post-pandémie : Des discussions à prévoir pour favoriser l'adhésion. <https://ordrecrha.org/salle-de-presse/communiqués-de-presse/2021/06/teletravail-durables-post-pandemie>

Pour relever ces défis et optimiser leur style de gestion à distance, les gestionnaires devraient analyser chacun des éléments clés de 10 de leurs responsabilités managériales.

Les 10 responsabilités managériales et les éléments à analyser pour optimiser la gestion à distance

1. Planifier

Les actions stratégiques, structures de communication et processus doivent être révisés et adaptés à la réalité du télétravail. Un plan clair doit être élaboré afin de planifier la séquence des opérations pour optimiser le passage du mode présentiel à virtuel et vice-versa.

2. Organiser

L'organisation du travail doit permettre à tous les employés de se connecter facilement, peu importe où ils se trouvent. Des ressources doivent être mises à leur disposition pour les aider à optimiser leur espace de travail. Les façons de faire doivent être repensées afin d'éliminer les pertes et les inefficacités.

3. Mesurer

Les indicateurs clés de performance doivent être révisés, et des cibles claires doivent être établies afin de mesurer avec précision les travaux réalisés à distance et leurs résultats. Les risques pour la santé et le niveau de santé globale des employés doivent également être mesurés périodiquement.

4. Encadrer et outiller

Les gestionnaires doivent avoir accès aux outils nécessaires pour assurer une saine gestion à distance, suivre l'état d'avancement des travaux et agir comme une ressource crédible auprès de leurs employés. Ils doivent à leur tour outiller leurs employés afin que ceux-ci puissent facilement accomplir leurs tâches de façon adéquate.

5. Écouter et communiquer

Les gestionnaires doivent être formés pour communiquer efficacement les changements, annonces ou consignes. Ils doivent s'assurer que les messages sont compris et intégrés par les employés, clients, collaborateurs, fournisseurs. Ils doivent pouvoir communiquer facilement avec les employés et savoir qui est connecté ou non.

6. Mobiliser et soutenir

Un protocole clair, connu et compris de tous les équipiers est essentiel pour favoriser le maintien de leur santé et de celle de leur famille. Les gestionnaires doivent exercer leur leadership afin de mobiliser les employés, de guider leurs actions vers l'atteinte des objectifs stratégiques et de favoriser leur adhésion aux nouvelles façons de vivre la culture, les valeurs et la vie sociale de l'entreprise en mode télétravail.

7. Coacher et développer

Les plans de développement des compétences, les descriptions de postes, ainsi que les processus de recrutement doivent être révisés en fonction des aptitudes nécessaires pour travailler à distance. Les gestionnaires doivent adapter leurs méthodes, structures et compétences afin de former et coacher leurs ressources à distance de manière efficace.

8. Comprendre le processus réel

Des mécanismes, structures de communication et outils doivent permettre de comprendre aisément la réalité des équipes en télétravail. Les opportunités et enjeux possibles liés au processus de gestion à distance doivent être clairement définis. Il est primordial de savoir reconnaître les impacts de la gestion à distance sur les employés, les clients et les fournisseurs.

9. Améliorer

L'amélioration doit être continue, et les idées et commentaires des employés doivent plus que jamais être considérés, afin de maintenir et d'améliorer la productivité en mode télétravail. Les processus doivent être mesurés et analysés régulièrement, afin de documenter et de planifier les améliorations et actions correctives.

10. Assurer la sécurité et la confidentialité

Des directives claires doivent être émises et suivies par tous les employés en télétravail afin de conserver l'intégrité des données sensibles de l'entreprise et des clients. Un protocole partagé et compris par tous doit permettre de contrer rapidement une éventuelle faille dans la sécurité.

Avec les données qui démontrent que plus de 60 % des employés souhaitent poursuivre à temps plein à distance (ou avoir la pleine flexibilité de le faire), il est probable que les nouvelles générations d'employés exigent le télétravail.

Devant le manque criant de main-d'œuvre, les organisations n'auront d'autre choix que de maintenir le télétravail ou d'offrir des solutions flexibles pour que leurs employés puissent facilement passer du présentiel au virtuel. Celles qui se distingueront en faisant la promotion du télétravail sauront certainement en tirer un bénéfice concurrentiel.

EN RÉSUMÉ

Les nouveaux défis des organisations

- Nous vivons dans un monde changeant et incertain, où il n'est plus possible de planifier à long terme ni de croître de façon linéaire.
- La situation appelle de nouvelles formes de leadership, de nouvelles méthodes de travail et de nouveaux modèles de fonctionnement.
- Nous vivons la 4^e révolution industrielle appelée Industrie 4.0.
- L'internet des objets et l'interconnectivité sont des éléments clés de cette révolution.
- Industrie 4.0 est une transformation numérique inévitable pour la survie des entreprises.
- Cette transformation procure de nombreux bénéfices tangibles dont plusieurs se font sentir très rapidement.
- Le travail à distance en mode télétravail est une nouvelle réalité.
- La gestion à distance pose un réel défi.
- En matière de télétravail, les intentions des entreprises diffèrent des attentes des employés.
- Devant le manque criant de main-d'œuvre, les organisations devront maintenir le télétravail ou offrir des solutions flexibles pour passer facilement du présentiel au virtuel et vice-versa.

2

L'AGILITÉ ORGANISATIONNELLE : UNE PRIORITÉ

Accroître la flexibilité de l'entreprise

Les organisations aux processus rigides et hautement hiérarchisées imposent à leurs équipes des méthodes de travail inadaptées à un environnement très incertain. Leurs gestionnaires et employés ont besoin de flexibilité et doivent pouvoir agir collectivement afin de réagir rapidement aux changements, qu'ils émanent de la concurrence, des gouvernements ou d'événements extérieurs.

Confrontés à de nouveaux défis et contraints à évoluer dans un monde VUCA, les dirigeants et chefs d'entreprise doivent donc désormais prioriser l'agilité et la flexibilité pour croître et demeurer compétitifs. Ils doivent partager une vision claire, comprise et portée par tous, et instaurer une culture de responsabilisation, en déléguant à des équipes plus petites, multidisciplinaires, capables de s'auto-organiser et de s'adapter rapidement à des conditions ou des objectifs qui évoluent.

L'adoption d'une approche de gestion guidée par l'agilité facilite la gestion de projets, même ceux aux processus lourds comme la R et D et la fabrication, et permet de :

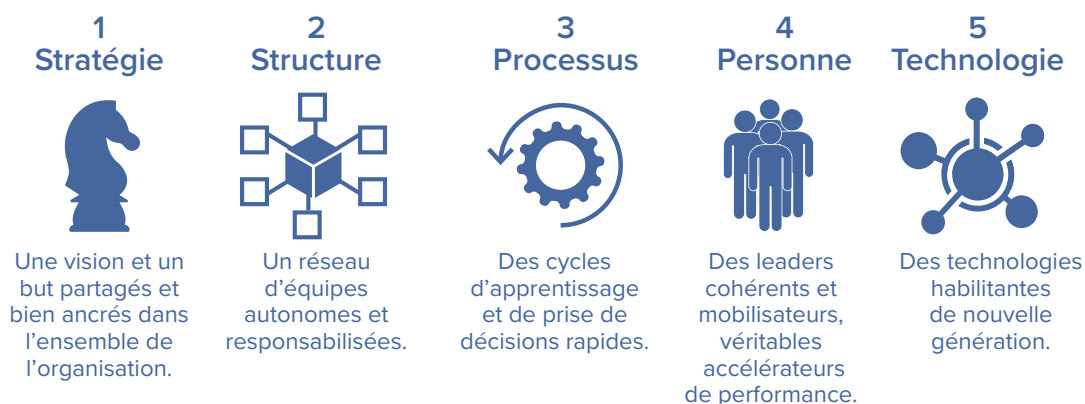
- Accélérer la livraison de produit ou services.
- Améliorer la capacité de gérer les priorités changeantes.
- Augmenter l'efficacité des équipes.
- Développer des capacités d'anticipation plutôt que de réaction.
- Prendre des décisions rapides afin d'éviter les écueils.
- Accroître la satisfaction de la clientèle.

Dans un monde incertain, les gestionnaires et employés ont besoin de flexibilité pour pouvoir réagir collectivement et rapidement aux changements.

L'importance de la stabilité

La flexibilité et la stabilité ne s'opposent pas; elles sont complémentaires. Réussir son passage à l'agilité nécessite en effet le maintien de certains standards. Les organisations véritablement agiles combinent d'ailleurs les deux : une épine dorsale solide qui offre la stabilité nécessaire à la mise en œuvre de méthodes et processus plus flexibles. Concrètement, certaines procédures opérationnelles standardisées assurent une stabilité structurelle, comme la mission et les valeurs de l'entreprise maintiennent la stabilité culturelle.

Pour équilibrer flexibilité et stabilité et tirer pleinement parti de l'agilité, les entreprises doivent mettre en œuvre tout changement de modèle d'exploitation dans les cinq dimensions suivantes⁴ :



Rester agile grâce à l'amélioration continue

Les organisations performantes sont celles qui accordent la plus haute importance à l'amélioration continue de leur processus. C'est d'ailleurs ce qui leur garantit le maintien de l'agilité et la flexibilité de leurs opérations.

L'amélioration continue est une démarche structurée qui consiste en des efforts continus pour améliorer les produits, les services ou les processus. Ces efforts permettent d'établir collectivement chaque jour des améliorations susceptibles de simplifier les processus dans le respect des individus.

Comme son nom l'indique, cette démarche n'a jamais de fin. C'est pourquoi elle est souvent représentée graphiquement par la « roue de Deming », qui illustre la méthode PDCA, un cycle perpétuel de résolution de problèmes dont les étapes sont : Planifier, Déployer, Contrôler, Ajuster.

La méthode PDCA permet entre autres de :

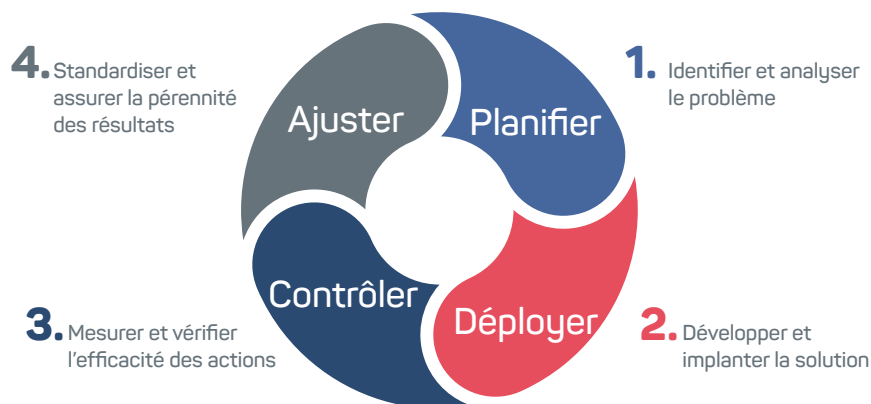
- Définir clairement la situation à améliorer.
- Améliorer en continu une situation.
- Déterminer les causes fondamentales et les contremesures.
- Créer des plans d'implantation efficaces.
- Mesurer le succès et standardiser les résultats.
- Apprendre de chaque cycle d'amélioration.

⁴ Aghina, W., Handscomb, C., Ludolph, J., Róna, D. et West, D. (2020, 20 mars). *Enterprise agility: Buzz or business impact?* McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/enterprise-agility-buzz-or-business-impact>

Le cycle de l'amélioration continue

La démarche PDCA a été développée à l'origine par le statisticien Walter Shewhart dans les années 30, puis propulsée par Edwards Deming dans les années 50.

La roue doit tourner de façon constante de manière à toujours avoir en tête un nouvel objectif d'amélioration.



Pour que l'amélioration soit durable et vivante, et que les organisations deviennent autonomes dans cette démarche, il convient de développer des compétences au sein de leur capital humain, en formant à tous les niveaux des gens qui reconnaîtront eux-mêmes les problématiques et qui auront le réflexe de toujours se remettre en question.

Cela dit, l'amélioration continue ne peut survivre que si les dirigeants et gestionnaires comprennent leur rôle, qui consiste à soutenir et encourager les employés à s'améliorer tout en revisitant eux aussi leurs méthodes de gouvernance et de gestion. Une vision claire et partagée mobilise l'organisation entière vers un but unique, pour que tous apprennent ensemble à continuellement s'améliorer.

5 réflexes à adopter pour une culture d'amélioration durable

Les premiers pas vers l'instauration d'une culture de changement et d'amélioration au sein de l'organisation, exigent que les gestionnaires développent cinq réflexes :

- 1. S'appropriier les processus** en observant et en reconnaissant les occasions d'amélioration par une présence régulière sur le terrain, là où la valeur se crée.
- 2. Connaître les attentes des clients** en prenant les devants pour comprendre ce qui représente de la valeur pour eux et mesurer leur niveau de satisfaction.
- 3. Gérer la performance des processus** en créant des indicateurs clairs et précis, et en les mesurant constamment afin d'accroître les possibilités d'amélioration.
- 4. Responsabiliser les équipes** en instaurant des méthodes d'amélioration qui maximisent le potentiel des employés pour former des équipes hautement engagées et mobilisées.
- 5. Être un leader inspirant** par la mise en œuvre de conditions favorables à l'innovation et à l'amélioration, et grâce une gestion efficace du temps et des projets.

C'est grâce à la réflexion et à l'amélioration continue qu'une entreprise parvient à résoudre les problèmes par de nouvelles façons de faire et à maintenir son agilité. C'est aussi ce qui lui permet d'acquérir de nouvelles connaissances, outils et méthodes, indispensables pour accroître sa capacité à se renouveler, à apprendre de ses expériences, à se bâtir une connaissance propre, et à devenir ainsi une organisation apprenante.

EN RÉSUMÉ

▶ L'agilité organisationnelle : une priorité.

- Les dirigeants et chefs d'entreprise doivent désormais prioriser l'agilité et la flexibilité pour croître et demeurer compétitifs.
- Ils doivent instaurer une culture de responsabilisation auprès d'équipes multidisciplinaires capables de s'auto-organiser.
- Les organisations performantes sont celles qui accordent la plus haute importance à l'amélioration continue de leur processus.
- Une vision claire et partagée par tous est essentielle pour mobiliser l'organisation entière vers un but unique et que tous apprennent ensemble à continuellement s'améliorer.
- Les entreprises agiles ont une épine dorsale solide qui offre la stabilité nécessaire à la mise en œuvre de méthodes et processus plus flexibles.
- C'est grâce à l'amélioration continue qu'une entreprise parvient à maintenir son agilité et à devenir ainsi une organisation apprenante.

3

L'IMPORTANCE DE LA MESURE

Mesurer, analyser, améliorer

La mesure est essentielle pour favoriser l'amélioration continue. Mais pour mesurer efficacement, il importe de savoir d'où on part afin de comprendre l'état actuel de la situation. Il est ensuite plus facile d'observer en continu les gains réalisés suite aux solutions implantées, et de reconnaître les améliorations qui apportent une réelle valeur concurrentielle.

Dans l'environnement d'affaires hautement compétitif d'aujourd'hui, l'analyse du rendement dépasse largement la démarche de planification stratégique annuelle. Dorénavant, les entreprises doivent mesurer leur performance et leurs processus en continu afin de demeurer concurrentielles.

La mesure en soi n'a pas besoin d'être compliquée. L'important est de mesurer la performance réelle de l'entreprise en fonction des objectifs et en choisissant les bons indicateurs. Qu'est-ce qui est souhaité? Quels éléments doivent être mesurés pour suivre cet objectif? Quelles sont les données à recueillir, et à quelle fréquence doit-on le faire?

Une mesure efficace aide les entreprises à déterminer les zones où l'amélioration est requise et à établir des liens avec le passé. En effet, les données historiques sont nécessaires pour comprendre les performances actuelles, trouver des solutions et tester les changements pour s'assurer qu'ils conduisent à de réelles améliorations.

L'importance accordée à la mesure est donc déterminante dans l'amélioration des performances à long terme, mais aussi dans l'implantation et le maintien d'une culture d'amélioration continue.

Dans l'environnement d'affaires hautement compétitif d'aujourd'hui, l'analyse de la performance d'une organisation dépasse largement la démarche annuelle de planification stratégique.

Qu'est-ce qu'un indicateur de performance juste et fiable ?

La mesure de la performance organisationnelle passe par la définition de métriques qui servent à analyser l'état de la situation par rapport aux objectifs fixés. Ces indicateurs doivent fournir les informations nécessaires pour détecter rapidement un levier d'amélioration.

La méthode **SMARTER*** offre un cadre rigoureux à l'élaboration des indicateurs de performance les mieux appropriés à la réalité et aux besoins de l'entreprise.

SIMPLE – Un indicateur doit pouvoir être calculé à l'aide des opérations élémentaires : addition, soustraction, multiplication et division, ce qui comprend également les notions de moyenne et de pourcentage.

MESURABLE – Le résultat doit être objectif et présenté en données chiffrées. Il ne doit pas provenir de constatations subjectives ou d'opinions.

ACCESSIBLE – La lecture du résultat ne doit pas laisser de doute, et chaque personne de l'entreprise devrait pouvoir facilement lire et interpréter ce chiffre.

RÉVÉLATEUR – Le résultat doit révéler de l'information pertinente et en lien direct avec la finalité de l'activité ou du processus mesuré.

TEMPORAIRE – L'indicateur n'est pas permanent et doit évoluer dans le temps. La fréquence de mise à jour des données et du résultat doit garantir une alerte rapide, afin de pouvoir agir promptement.

ÉVALUABLE – Pour s'assurer de la pertinence de l'indicateur dans le temps, ce dernier doit être facile à évaluer.

RÉVISABLE – La situation et les objectifs à mesurer peuvent changer dans le temps. L'indicateur doit donc être flexible et simple à réviser.

*L'acronyme est le même que celui couramment utilisé dans la définition d'objectifs, mais l'interprétation de chacune des lettres est adaptée à l'élaboration des indicateurs de performance.

La mesure des comportements

Les organisations qui cherchent à faire évoluer l'amélioration continue — au-delà des projets et des outils — vers une réelle culture, un savoir-être, devront relever le défi de mesurer l'intangible. La délégation, la responsabilisation, l'imputabilité, la collaboration sont là quelques-uns des éléments essentiels à l'intégration d'une culture durable d'amélioration continue, mais ils sont difficilement mesurables avec des paramètres tangibles. Il importe alors d'avoir une vision plus large de la mesure et de reconnaître que les comportements humains sont abstraits et que leur évaluation comporte une large part de subjectivité.

La mesure des comportements oblige donc une évaluation qualitative et des preuves narratives, des pratiques bien connues des spécialistes en sciences sociales, mais souvent négligées par les entreprises. Une culture d'amélioration se traduit par des comportements opérationnels observables. Par l'observation et la mesure, et avec les outils adéquats, les gestionnaires peuvent agir sur ces comportements, influencer positivement les mentalités et favoriser l'adhésion à une culture d'amélioration continue. Ils perdent ainsi moins de temps à gérer des comportements inutiles et peuvent se concentrer davantage sur les activités à valeur ajoutée.

Quelques indicateurs clés : respect des engagements de service à la clientèle, respect des ententes de services avec les fournisseurs.

La mesure des processus

Les équipes qui travaillent sur l'évaluation des processus ont parfois du mal à déterminer une mesure efficace ou une valeur cible pour une telle mesure, et elles se rabattent souvent sur des mesures existantes simplement parce qu'elles sont bien connues et faciles. Elles doivent également composer avec des contraintes pratiques concernant les données disponibles et le temps qu'elles disposent pour en faire l'évaluation et apporter des améliorations.

Le défi est de trouver des mesures pragmatiques qui poussent l'analyse au-delà de la simple performance fonctionnelle qui s'exprime en matière de temps ou de coûts. Ces indicateurs relèvent d'ailleurs davantage de la gestion de projet que de processus.

C'est par ses processus qu'une organisation génère de la valeur et produit des résultats pour l'ensemble des parties prenantes. Il est donc important de mesurer les performances sous l'angle de toutes les parties prenantes importantes — non seulement d'un point de vue interne — afin de déterminer si les processus répondent aux exigences de toutes les parties.

Bien qu'elle soit parfois difficile et complexe, la mesure des processus demeure fondamentale dans la démarche d'amélioration des performances de l'ensemble de l'organisation.

Quelques indicateurs clés : niveau des en-cours, capacité des opérations et équipements, TRG des équipements de production (%)

Les 3 perspectives à analyser lors de la mesure des processus

La voix du client (VOC)

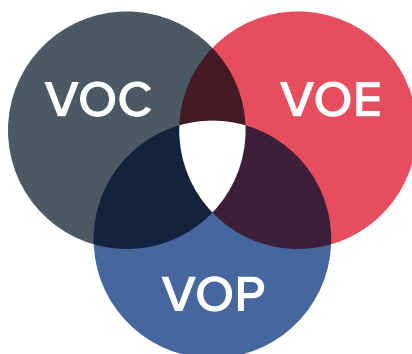
Écouter et analyser les commentaires des clients (internes ou externes) afin de livrer un produit ou service adapté à leurs besoins, de comprendre la qualité attendue et les exigences des clients, et de reconnaître les pistes d'amélioration.

La voix des employés (VOE)

Recueillir, à l'aide d'entrevues et de sondages, les perceptions des employés à l'égard d'un processus ciblé afin d'en dégager les forces et faiblesses.

La voix du processus (VOP)

Visualiser le processus sous une forme condensée et visuelle afin d'avoir une connaissance commune du processus actuel, de suivre chaque étape du processus dans l'organisation, et de détecter les problèmes, gaspillages et activités à non-valeur ajoutée



La mesure des résultats

La mesure des résultats est directement associée aux différentes dimensions de la performance :

- financière et comptable
- organisationnelle (principalement la gestion des ressources humaines)
- commerciale (ventes et marketing)
- opérationnelle (chaîne d'approvisionnement)
- technologique (infrastructure informatique)
- numérique (site Web, médias sociaux, cybercommerce, etc.)

Les résultats comme la qualité, le coût, la productivité, les ventes, ou le taux de roulement de personnel sont relativement faciles à quantifier et à contrôler, mais ce sont des mesures rétrospectives qui sont utiles que si elles font l'objet d'une analyse détaillée.

Par exemple, les ventes et la rentabilité sont essentielles pour une entreprise en recherche de financement, mais elles n'indiquent aucune piste d'amélioration pour augmenter les ventes et accroître la productivité. Autrement dit, les résultats passés peuvent démontrer la nécessité de faire mieux, mais pour agir sur les résultats futurs et favoriser l'amélioration, il faut analyser et mesurer les comportements et les processus en amont, ceux qui ont généré de tels les résultats.

Quelques indicateurs clés : livraison à temps (%), productivité (nb. unité / heure-personne), retours (%), moral de l'équipe

Bâtir une intelligence d'affaires

L'intelligence d'affaires comprend les applications, les infrastructures, les outils et les meilleures pratiques qui permettent la collecte, l'exploitation et l'analyse d'un très grand nombre de données.

L'intelligence d'affaires aide les dirigeants et gestionnaires d'entreprises à améliorer la compréhension de leurs opérations et à prendre des décisions en fonction d'informations en temps réel. Ces informations peuvent être liées aux ventes, au marketing, à la gestion des ressources humaines, à la production, à la qualité, etc.

L'intelligence d'affaires regroupe les données de l'ensemble des opérations d'une organisation dans un entrepôt de données et les rend ainsi accessibles à toutes les parties prenantes. Des logiciels d'intégration et d'analyse modélisent et manipulent les données, afin de générer des rapports dans un format facile à lire.

Ce processus favorise une meilleure prise de décision, puisque les utilisateurs peuvent rapidement repérer les tendances, reconnaître les problèmes et générer des requêtes, afin de suivre l'évolution de la situation sur une base régulière et en temps réel. Ils peuvent également produire des rapports ad hoc et concevoir des tableaux de bord riches, interactifs et qui répondent à leurs besoins.

Exemple d'un tableau de bord de gestion

La visualisation des données et des indicateurs permet d'évaluer l'état de l'entreprise en un coup d'œil. Les graphiques générés aident les utilisateurs à reconnaître les tendances émergentes de façon plus efficace et rapide.



L'intelligence d'affaires met à la disposition des dirigeants des informations de grande qualité et des outils efficaces pour suivre les résultats, mesurer la progression en fonction des objectifs, et ainsi prendre les meilleures décisions pour l'entreprise. Elle permet également aux gestionnaires comme aux autres utilisateurs d'optimiser les performances et les améliorations, et d'accroître significativement leur compréhension de l'entreprise. Les avantages sont nombreux pour toutes les parties prenantes et tout autant pour l'organisation.

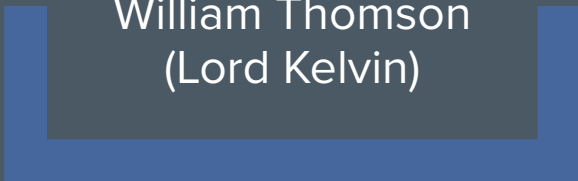
EN RÉSUMÉ

► L'importance de la mesure

- Les entreprises doivent mesurer leur performance et leurs processus en continu afin de demeurer concurrentielles.
- La mesure est essentielle à l'implantation et au maintien d'une culture d'amélioration continue durable.
- L'intelligence d'affaires permet de traiter un très grand nombre de données et de les présenter dans un format facile à lire.
- L'intelligence d'affaires fournit des informations et des analyses en temps réel.
- Grâce à l'intelligence d'affaires, les décideurs prennent de meilleures décisions plus rapidement et les gestionnaires optimisent les performances et les améliorations.



« On ne peut améliorer
ce qu'on ne mesure pas. »



William Thomson
(Lord Kelvin)

groupe  bernard
gagnon

bernardgagnon.com