

# Dynamique des démarches d'amélioration continue Maintien du cycle de la performance

---

**22èmes journées STP GDR MACS – Groupe MOME**  
**Grenoble, Mai 2016**

Orlando CHIRINOS

Sous la direction de :

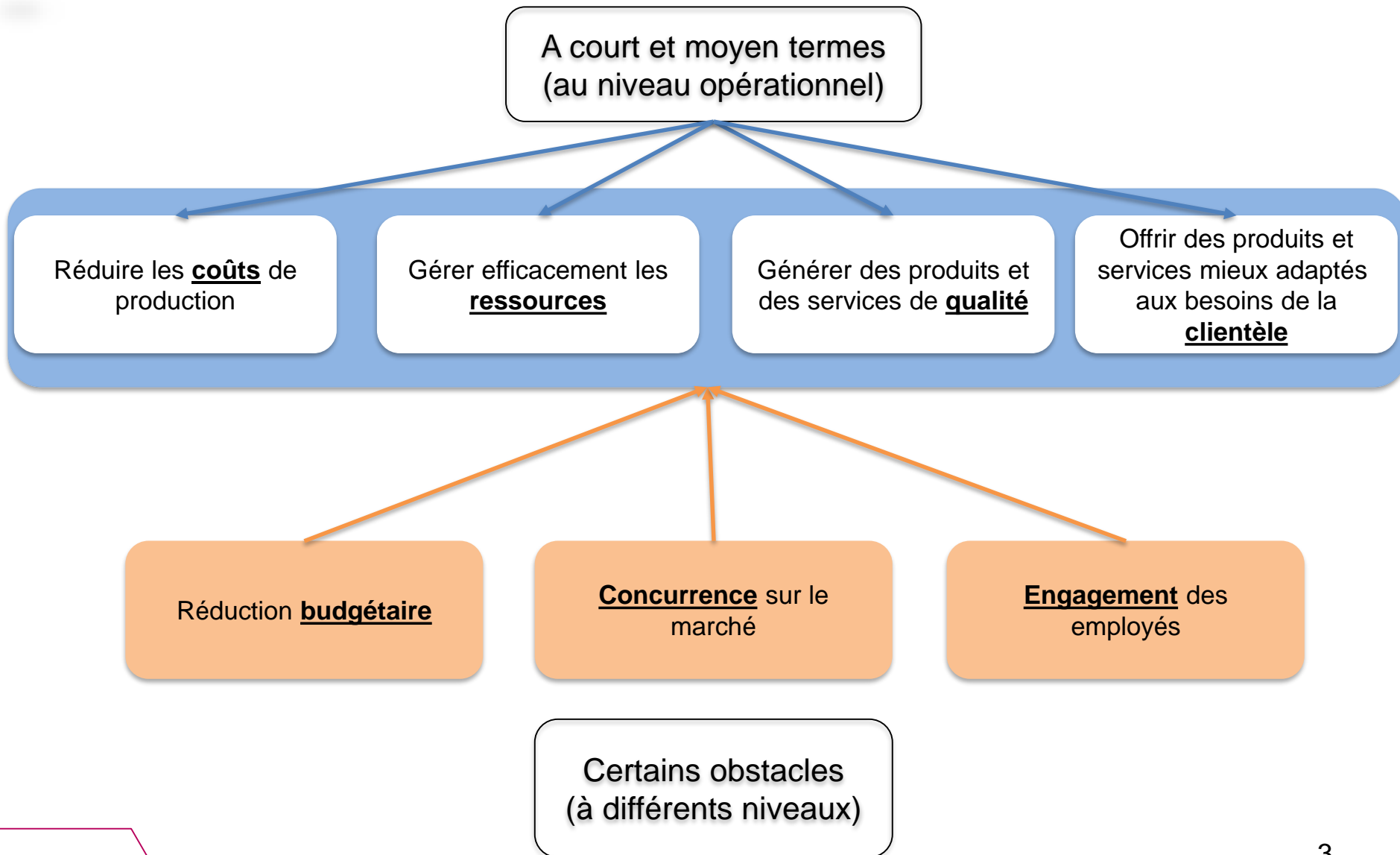
Georges HABCHI  
Magali PRALUS



# Plan

- Contexte de notre recherche
- Définitions et interprétations
- Modèles associés et processus dynamiques
- La recherche sur le terrain
- Conclusion

## Des Objectifs / Des Obstacles



## En réponse aux défis

### Différentes interprétations d'AC

Initiatives d'amélioration qui augmentent la réussite et réduisent les **gaspillages**<sup>1</sup>

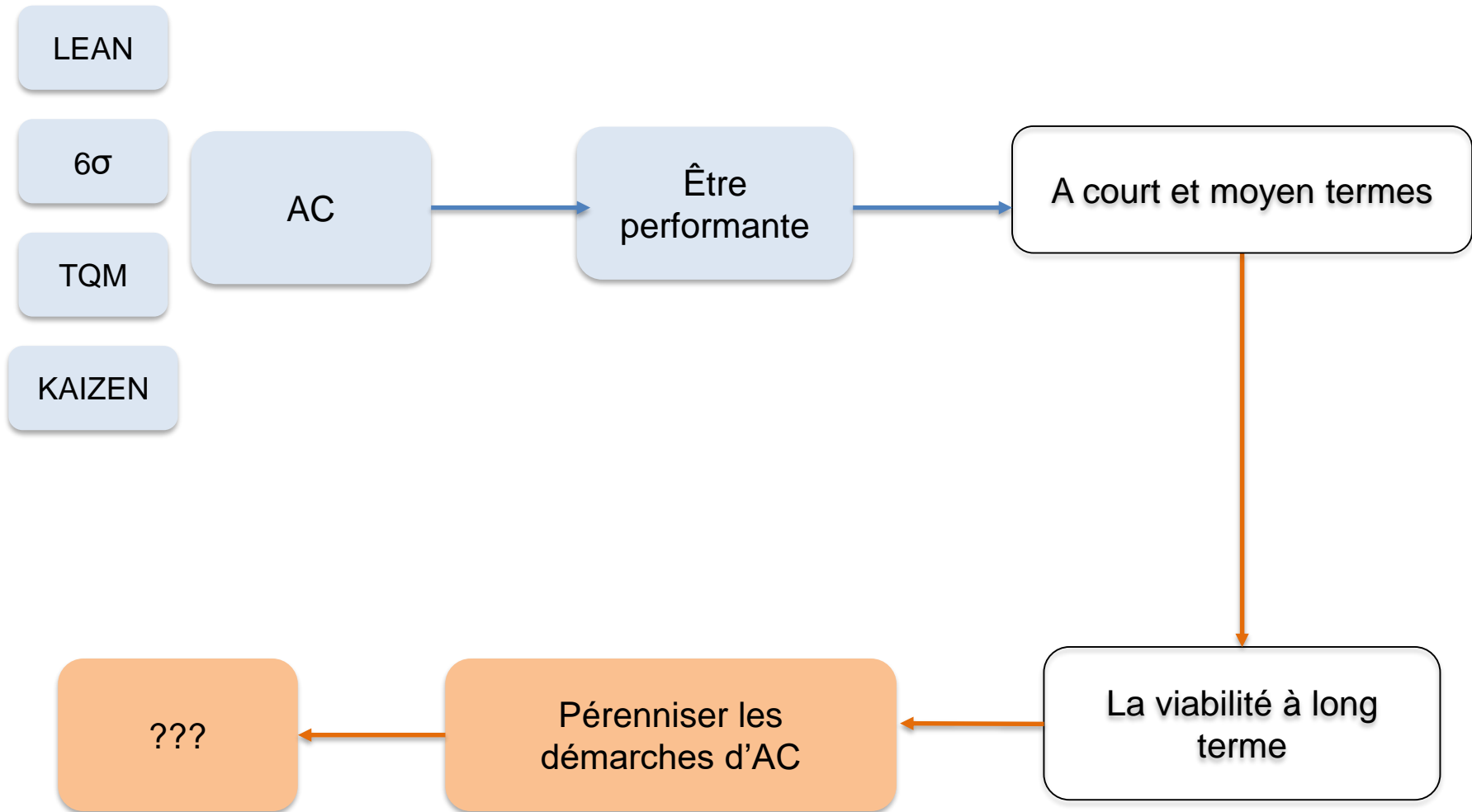
Fusion des compétences + gestion de **qualité** + **communication** = déployer les meilleures pratiques<sup>2</sup>

Processus systématique centré sur **l'innovation** progressive continue<sup>3</sup>

**Culture** ciblant l'élimination des **gaspillages** dans tous les systèmes et les processus d'une organisation, **impliquant tous les niveaux** de l'organisation pour apporter des améliorations sans faire d'énormes investissements, soit par une amélioration **évolutive** soit par des changements radicaux<sup>4</sup>

1. Boyle T. et al. Keeping the "continuous" in continuous quality improvement: Exploring perceived outcomes of CQI program use in community pharmacy. 2014
2. Moen R. Foundation and History of the PDSA Cycle. 2010
3. J. Bessant. et al. Rediscovering continuous improvement. 1994
4. Nadia Bhuiyan, et al. An overview of continuous improvement: from the past to the present. 2005

## Garantir les démarches d'AC à long terme



## Que veut dire pérenne ?

Qui dure **longtemps** ou depuis longtemps

Caractère, **état** de ce qui dure toujours<sup>1</sup>

Caractéristique d'un **état** qui peut être maintenu indéfiniment à un certain **niveau**<sup>2</sup>

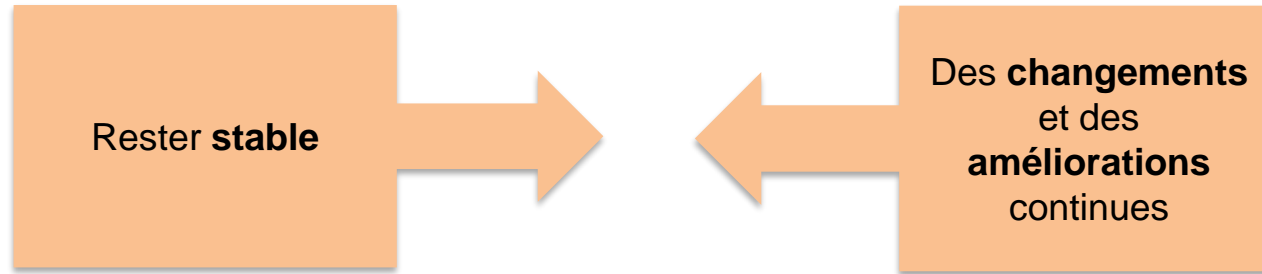
La pérennisation est un concept **dynamique** qui s'inscrit dans un **processus**<sup>3</sup>

Capacité d'une entreprise, de rester **à long terme concurrentielle** et **productive** en minimisant les gaspillages, en adoptant une **stratégie** avec une exigence de performance<sup>4</sup>

Capacité de maintenir un niveau progressivement au cours du temps, avec la particularité d'être apte à s'adapter à l'évolution du contexte

1. Larousse, <http://www.larousse.fr/> (2015)
2. Gort R Lean and sustainability how can they reinforce each other?, 2008
3. Pigeon S, Pérenniser une démarche d'écologie industrielle et territoriale : cas du port autonome de Strasbourg, 2014
4. Dennis Mathaisel, et al. Engineering for sustainability, 2013

## Pérennisation *vs* Amélioration



## Le paradoxe de la pérennisation

Une organisation reste-t-elle pérenne si les hommes, les activités, les lieux **changent**<sup>1</sup> ?

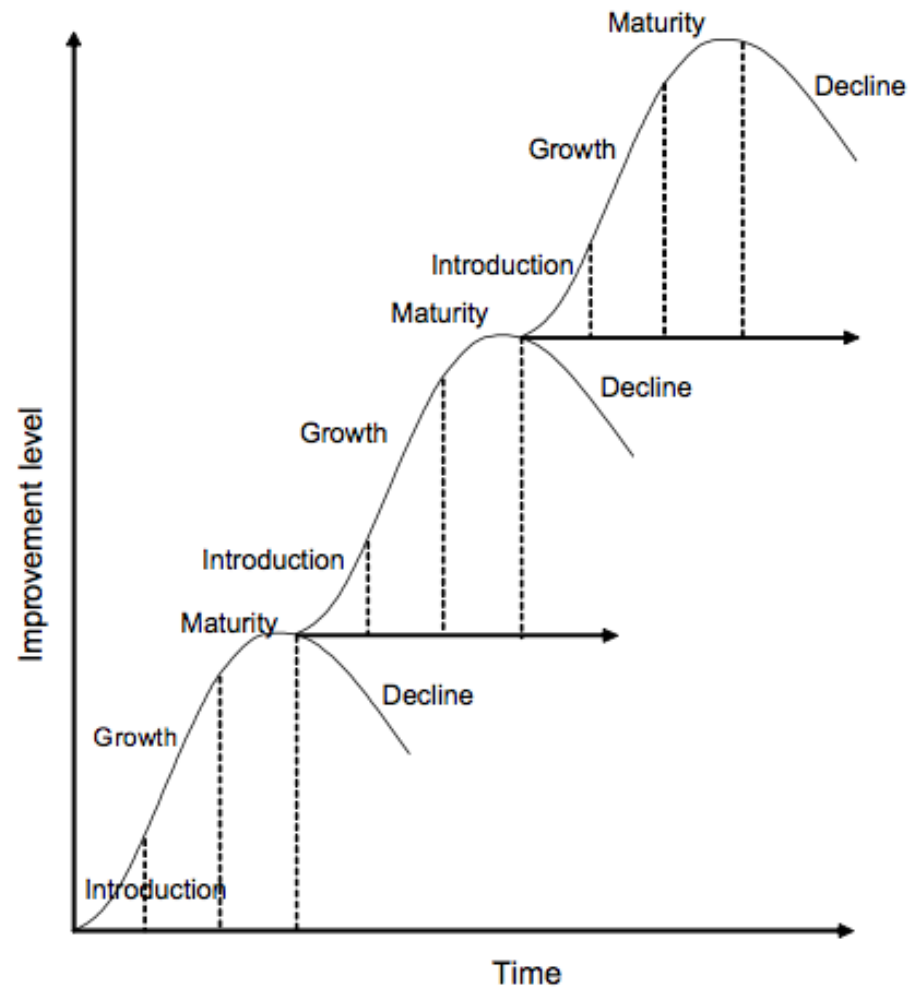
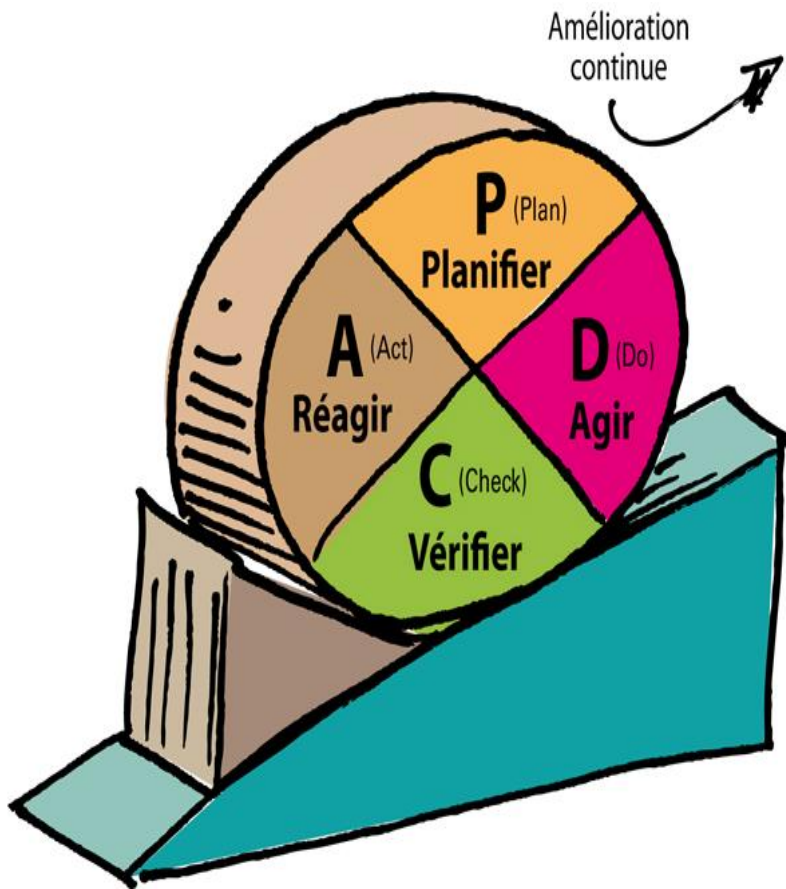
Nécessité à la fois de se plier aux contraintes de l'environnement et de savoir le transformer<sup>2</sup>

## L'hypothèse

Le processus de pérennisation est caractérisé par une **évolution dynamique**, entre deux états l'un **stable** et l'autre **fluctuant**, et qui subit l'influence de facteurs internes et externes

1. Dumez H. Identité , performance et pérennité organisationnelle. 2009
2. Mignon S. La pérennité des entreprises familiales : un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire ? 2000

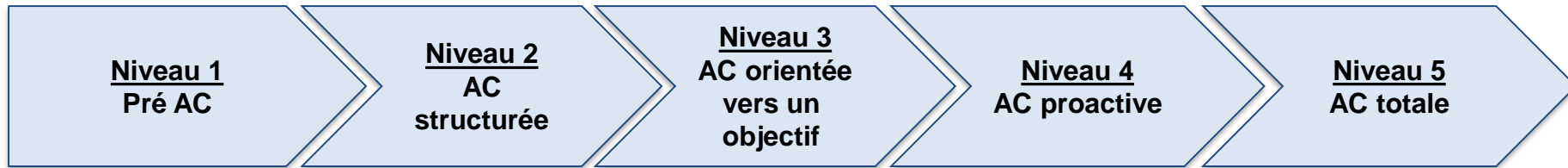
## Roue de Deming – L'évolution de l'AC



- Chih Wei Wu, Chyong Ling Chen, An integrated structural model toward successful continuous improvement activity (2006)



## Processus évolutif d'AC

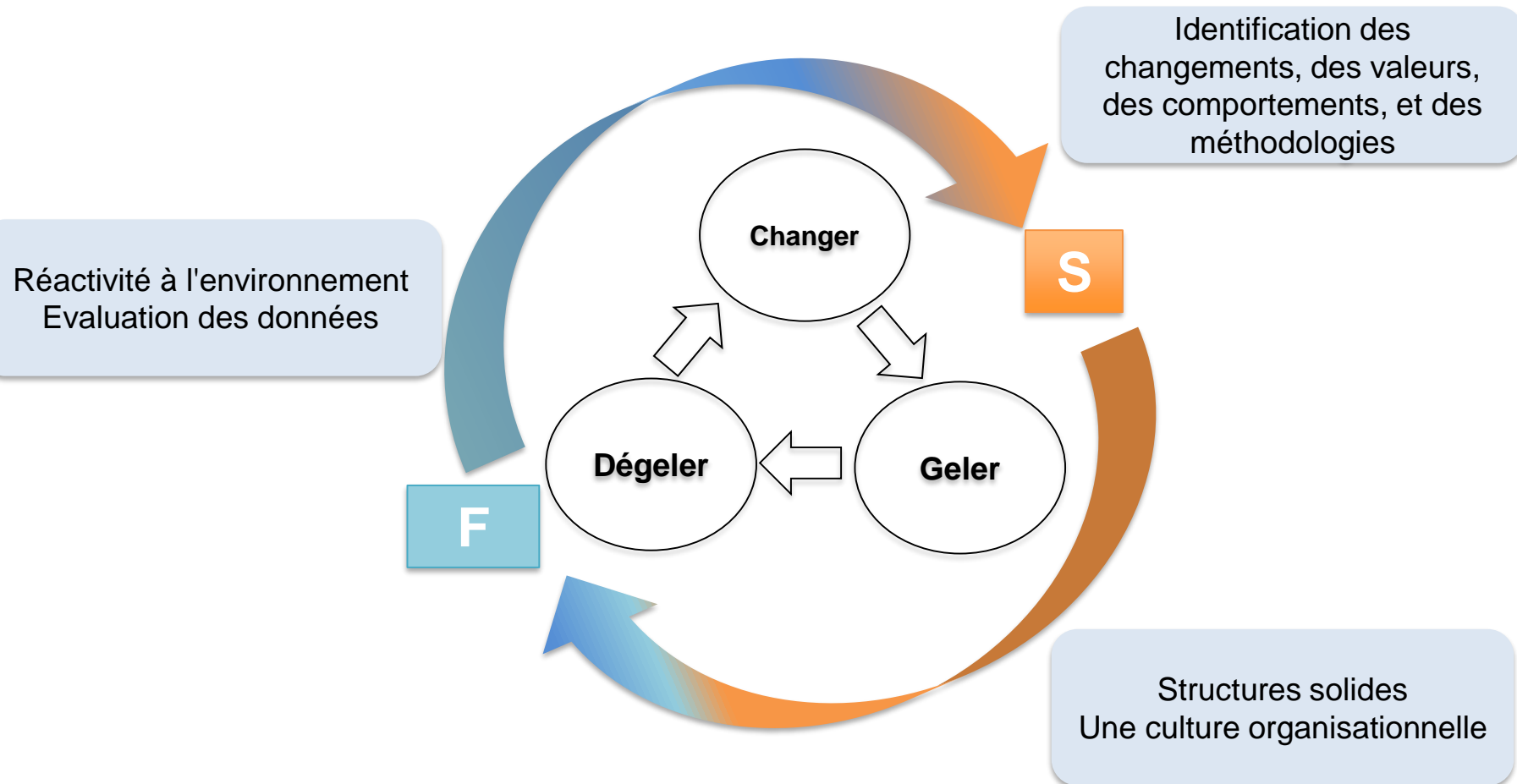


### Capacités

Comprendre l'AC  
S'habituer à l'AC  
Se focaliser sur les démarches d'AC  
Leadership  
Identifier les aspects à améliorer  
Être capable d'acquérir les connaissances

- John Bessant , et al. An evolutionary model of continuous improvement behaviour, 2000
- Frances Jorgensen, et al. Lean Maturity, Lean Sustainability, 2007

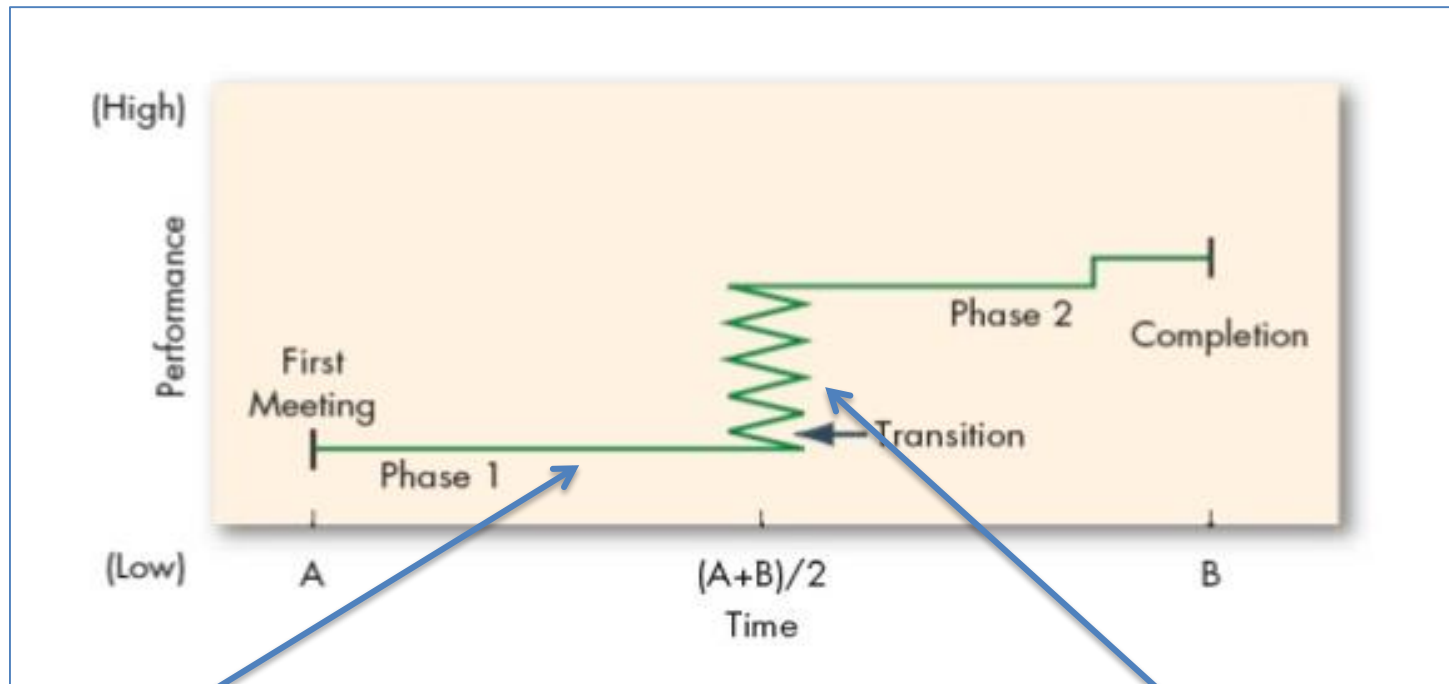
## Modèles associés au paradoxe de la pérennisation Gestion du Changement



- Lunenburg F, Approaches to managing organizational change, 2010

## Modèles associés au paradoxe de la pérennisation

### L'équilibre organisationnel



Périodes de stabilité  
**équilibre**

Courte période de temps des  
**changements** fondamentaux

- Romanelli, E., et al. Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test, 1994

## Eléments du processus de pérennisation

### Différents éléments - Différentes approches



- Des **éléments** peuvent se trouver dans les 3 niveaux
- Les éléments identifiés se déplacent dans les deux états (associés à l'hypothèse )
- Plus de 180 références bibliographiques

1. Leadership
2. Gestion de communication
3. Diagnostic
4. Ressources
5. Culture
6. Gestion de changement
7. Gestion de connaissances
8. Indicateurs
9. Gestion de risques
10. Gestion du temps
11. Formation
12. Routines organisationnelles
13. Outils
14. Engagement des employés
15. Prise de décisions

### Certaines Caractéristiques

## Expérience INEXO

### Caractéristiques

- Identifier les éléments et leur degré d'influence par rapport à ces axes
- Inclure de possibles nouveaux éléments
- Etablir des connexions entre les éléments (liens)
- Définir comment ces liens sont représentés


#### Google Forms

- 28 Participants
- 03 Profil des répondants
- 26 Questions
- 04 Suggestions


**INEXO, Institut de l' Excellence Opérationnelle, est un institut d'enseignement et d'apprentissage du Lean situé à Lyon (France), fruit d'un partenariat entre 4 écoles d'ingénieurs (ECAM Lyon, Ecole Centrale de Lyon, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne, Arts et Métiers ParisTech Cluny) et le cabinet de conseil de direction générale McKinsey & Company.**

## Expérience INEXO


### Caractéristiques



UNIVERSITÉ  
SAVOIE  
MONT BLANC



thésame  
MÉCATRONIQUE & MANAGEMENT



SYMME

**A.- Leadership**

A-1. Le responsable de votre service est-il accessible ?  
**(Entourez votre réponse)**

1. Le responsable de mon service est accessible à tout moment.
2. Afin de contacter le responsable, je dois d'abord organiser un rendez-vous, ce qui complique l'approche.
3. Je n'ai aucun contact avec le chef de mon service.

La réponse a été choisie en fonction :

de votre expérience personnelle     des 3 jours de formation     de la théorie

A-2. Comment puis-je identifier une personne leader ?

1. Je peux identifier le leader dans mon service, en observant seulement son interaction avec les employés.
2. Je peux identifier le leader par l'exemple qu'il donne sur le terrain.
3. Le leader n'est pas facile à reconnaître. Je suis capable de l'identifier seulement après une certaine période d'activité dans l'entreprise.

La réponse a été choisie en fonction :

de votre expérience personnelle     des 3 jours de formation     de la théorie

## Description du questionnaire

Questions  
PDCA  
-  
caractéristique  
évolutive

- Identifier le problème / Mettre en place des indicateurs / Analyser les causes du problème / Formuler des hypothèses
- Définir des critères de réussite / Créer des instruments pour mesurer l'hypothèse / Mettre en œuvre des stratégies
- Collecter des données / Analyser les indicateurs / Évaluer les résultats
- Identifier les changements / Appliquer l'AC / Former le personnel / Etablir des processus de standardisation

Réponses  
IEMSE  
5 niveaux

- Inexistant
- Existant
- Méthodique
- Systématique
- Exemple

## Description du questionnaire

	Élément				
	I	E	M	S	E
P					
D					
C					
A					

PDCA

Questions = 60  
(15 éléments)

IEMSE

(300 types de  
réponses possibles)



## Questionnaire ( PDCA / IEMSE)

		Engagement des employés				
		I	E	M	S	E
P	Comment les stratégies de l'organisation prennent-elles en considération la satisfaction des employés ?	Aucune stratégie envisage la satisfaction des employés	Il y a un groupe d'objectifs classifiés mais, non formalisés	Les stratégies sont conçues uniquement dans services spécifiques	Les stratégies sont démarrés à tous les niveaux et ils sont capables de générer KPI	Les stratégies sont compris dans toute l'organisation et génère des actions spécifique, ainsi comme ils sont lié à l'entreprise, la communauté et la valeur individuelle
D	La mise en œuvre des activités soutient-elle les stratégies d'engagement des employés?	Les activités ne correspondent pas aux stratégies envisagées	Les activités sont sporadiques et ne sont pas supporté par une structure formelle	Les activités ont aucune ou pas assez contrôle et surveillance, donc ils ne génèrent pas un impact significatif	Les activités sont alignées avec des stratégies et les politiques qui appuient le succès de l'organisation	La mise en œuvre des activités génèrent des connaissances formelle ainsi que des analyses des résultats
C	L'organisation est-elle capable de mesurer et d'enregistrer l'état actuel d'engagement des employés grâce à des indicateurs clés de performance (KPI) ? (KPI internes ou basés sur des normes internationales, comme par exemple l'Employee Engagement Index - EEI)	Aucun indicateur ou analyse de l'engagement réalisée	Les indicateurs de gestion ne sont pas liés à la stratégie de l'organisation	Les KPI sont rigides et ne tiennent pas en compte le point de vue des autres intervenants	Les KPI sont soutenus pour documentation et l'analyse des données, ils sont bien communiqué à tous les niveaux	Les KPI sont en mesure de prévoir l'évolution de l'environnement par rapport à l'engagement des employés
A	Comment l'organisation, fait-elle face aux possibles changements des stratégies d'engagement du personnel ?	L'organisation n'envisage pas les changement des stratégies	L'organisation est capable d'identifier des problèmes, mais incapable de déterminer son origine	Des modifications sont effectuées, néanmoins pas assez rapide	L'organisation peut réaliser les changements nécessaires	L'organisation est en mesure de créer les conditions pour un nouveau cycle avec des changements nécessaires, et en communiquant ouvertement avec tous les membres

## ● Défis de la recherche

Un sujet de recherche relativement peu traité

Identifier les déclencheurs permettant la transition entre les états

On travaille avec une approche systématique, donc il y a différentes thématiques traitées

## ● Ce qu'il faut retenir

Une des premières tentatives pour mettre en place l'aspect pérennité et AC

Etre capable de créer des outils pour positionner les organisations autour du besoin de pérenniser ses démarches d'AC

# MERCI DE VOTRE ATTENTION.

---

Dynamique des démarches d'amélioration continue  
Maintien du cycle de la performance



## Références

- Moen R. Foundation and History of the PDSA Cycle. :2–10 (2010)
- Boyle T a., Bishop AC, Duggan K, et al. Keeping the “continuous” in continuous quality improvement: Exploring perceived outcomes of CQI program use in community pharmacy. *Res Soc Adm Pharm.* 2014;10(1):45–57. doi:10.1016/j.sapharm.2013.01.006.
- J. Bessant, S. Caffyn, J. Gilbert, R. Harding, and S. Webb, (1994) "Rediscovering continuous improvement," *Technovation*, vol. 14, pp. 17-17.
- Nadia Bhuiyan, Amit Baghel, An overview of continuous improvement: from the past to the present, *Management Decision*, 43 (5) (2005) 761 – 77.
- Larousse, <http://www.larousse.fr/> (2015)
- Pingeon S, Pérenniser une démarche d'écologie industrielle et territoriale : cas du port autonome de Strasbourg, 2014
- Dennis Mathaisel, Joel Manary, Ned Criscimagna , *Engineering for sustainability* (2013)
- Dumez H. Identité , performance et pérennité organisationnelle. 2009;192:4. doi:10.3917/rfg.192.0091.
- Mignon S. La pérennité des entreprises familiales : un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire ?» - *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n° 1, mars 2000, pp169-196.- FNEGE Rang 3
- Chih Wei Wua, Chyong Ling Chen, An integrated structural model toward successful continuous improvement activity (2006)
- John Bessant , Sarah Caffyn , Maeve Gallagher, An evolutionary model of continuous improvement behaviour (2000)
- Frances Jorgensen, Rikke Matthiesen, Jacob Nielsen and John Johansen, *Lean Maturity, Lean Sustainability* ( 2007)
- Lunenburg F, Approaches to managing organizational change , *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, Volume 12, Number 1, 2010
- Romanelli, E. Tushman M, Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test, (1994)
- Paul Peigné, *Routines during an organizational change: a study on dynamics and its effects* (2013)
- Martha S. Feldman, et al. Re-conceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change (2003)
- Lucye, J, Why is the failure rate for organization change so high?. (2008)
- *Lean and sustainability how can they reinforce each other?* R Gort. (2008)
- PWC, *The keys to corporate responsibility employee engagement* (2014)
- Boer H, Caffyn S, Corso M, Coughlan P, Gieskes JFB, Magnusson M, Pavesi S, Ronchi S. 2001. Knowledge and Continuous Innovation, the CIMA methodology. *International Journal of Operations and Production Management.* (4):490-503.
- T. Bortolotti, Et Al. Successful lean implementation: Organizational culture and soft lean practices . (2014)