

Comment proposer une méthode pour l'amélioration de la performance globale à partir d'une évaluation de la maturité d'une organisation ?

GILLES GALICHET^{1,2}, ROBERTA COSTA AFFONSO¹, VINCENT CHEUTET³, JEAN CLAUDE DOUTHE²

¹ LISMMA / SUPMECA
3 rue Fernand Hainaut, 93400 Saint-Ouen, France
{ gilles.galichet, roberta.costa }@supmeca.fr

² Valessentia
Churerstrasse 20, 8808 Pfäffikon, Suisse
{ ggalichet, jcdouthe }@valessentia.com

³ DISP / INSA Lyon
21 avenue Jean Capelle, 69621 Villeurbanne, France
vincent.cheutet@insa-lyon.fr

Résumé – Dans un contexte très mouvant, une entreprise doit maîtriser son processus d'évolution pour atteindre et/ou maintenir un niveau de performance globale souhaité. La notion de performance globale s'entend ici comme une déclinaison aussi bien économique que santé au travail. Nous présentons ici une méthode permettant de construire un parcours de progrès permettant de répondre à cet objectif de performance. Ce parcours permet une progression de la maturité de l'entreprise et par conséquent une maîtrise de sa performance. La méthode est illustrée sur une entreprise suivie ces 7 dernières années.

Abstract – In a very changing context, an enterprise should control its evolution process to achieve and/or maintain an expected level of global performance. The notion of global performance can be understood as both economic one and health at work. We here present a method that helps to build an improvement journey consistent with the performance objective. This journey allows an increase of the enterprise maturity and as a consequence, a control of its performance. Such method is illustrated on a company evolution over the last 7 years.

Mots clés - Santé, Performance globale, Pilotage du changement, Progrès continu.

Keywords – Health, Global performance, change control, continuous improvement.

1 INTRODUCTION

Nous pouvons affirmer aujourd'hui que le changement est devenu en plus de vingt ans un phénomène organisationnel. Les changements sont dus pour la plupart au fait que les entreprises subissent une pression externe liée à l'évolution des marchés, à la diversité et aux exigences de leurs clients, aux défis relevés par leurs concurrents, aux outils d'informations de plus en plus complexes...

La capacité de changer pour une organisation doit donc faire partie de son capital. Cela devient une construction d'un savoir associé à une capitalisation de compétences et de connaissances. Non seulement cette capacité à changer doit se construire mais aussi se consolider et se développer dans le temps.

Mais se pose alors la question du comment, comment le changement doit s'opérer au sein de l'organisation. Cette question a d'autant plus d'importance que l'échec d'une initiative de changement peut être grave et avoir des incidences sur le capital humain, sur la stratégie, sur les clients, sur les ressources financières, sur les partenaires...

Les solutions à ce jour ne sont pas bien connues et pour provoquer, initier, orienter les changements nécessaires, les dirigeants ont parfois tendance à reproduire les habitudes du passé ou à favoriser des situations à effet rapide.

Au regard de notre expérience de 25 ans de consulting, nous avons pu constater que les entreprises agissent effectivement en réaction face à l'évolution du marché et à la variabilité générée par celui-ci et par la variabilité qu'elle génère elle-même en interne. Elle subisse plus le changement à opérer qu'à être acteur de celui-ci.

La perception de la performance est liée de notre point de vue à la manière dont les entreprises ont la capacité de percevoir leur capacité à changer et de percevoir aussi la manière dont le changement va devoir s'opérer.

Cependant dans tout processus de changement il y a un risque, cela n'est jamais facile de perdre une réalité connue pour construire une nouvelle réalité qui est justifiée par le progrès. La confrontation, car il s'agit souvent de se confronter au changement, mobilise beaucoup d'énergies individuelles du collectif qui peuvent si mal contrôler est contreproductif.

Il est alors nécessaire de donner des points de repères pour permettre de positionner et de faire vivre une orientation. Nous pouvons poser l'hypothèse suivante : **l'instabilité externe liée à la complexité du monde économique aujourd'hui ne doit pas engendrer pour autant une instabilité intrinsèque**. S'il existe une instabilité intrinsèque, elle serait plus liée à la faible capacité à définir une stratégie et à prendre des décisions. Dans le cas où les managers d'une entreprise, après une phase d'apprentissage, sont en mesure d'évaluer la maturité pour maîtriser le management de processus permettant d'atteindre un niveau de performance, il leur est difficile d'appréhender les leviers de progrès à mettre en œuvre sans que cela soit structuré et factualisé. De fait, la plupart des entreprises rencontrées fixent des objectifs, dégagent des actions mais ne concentrent pas leur énergie sur les processus à mettre œuvre. Seuls les résultats comptent.

Par conséquent, nous proposons une méthode en 3 phases dont la finalité est de permettre à l'entreprise de faire évoluer son niveau de maturité pour assurer dans la durée une performance globale (Figure 1). Nous entendons par **performance globale**, le fait de répondre à des besoins économiques et de santé au travail. Elle contribue à créer les conditions pour atteindre un niveau de bien-être et de performance économique en adéquation avec les besoins socio-économiques de l'entreprise.

En effet, nous estimons que l'enjeu d'aujourd'hui pour les vieux pays industriels, dont la population salariale vieillit, qu'il est vital pour maintenir une compétitivité durablement efficace que l'organisation puisse créer les conditions permettant de faire vivre cet équilibre entre bien-être juste nécessaire pour les personnes et performance économique juste nécessaire pour l'entreprise. Ainsi l'entreprise doit faire face à ce double enjeu, changer pour rester compétitif et instaurer un environnement serein. Est-ce une contradiction à manager ? Si c'est le cas, elle doit donc faire émerger une innovation dans la manière de piloter le changement et de structurer l'organisation et les processus de management. Piloter ce double enjeu devient une nécessité au regard de plusieurs facteurs concernant le bien-être au travail :

- Vieillesse de la population,
- Prolongement de la durée de vie du travail,
- Coût des maladies professionnelles,
- Coût de la formation et de la compétence.

Ainsi notre approche de la maturité doit intégrer ce double enjeu. Nous entendons par maturité : les capacités ou la capacité qu'une entreprise a à définir, à mobiliser et à piloter un ensemble de processus efficient et nécessaire pour créer de la valeur humaine, financière et sociale et ce de manière durable.

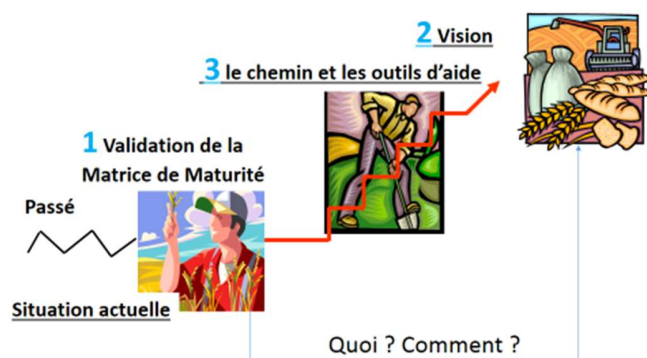


Figure 1. Méthode globale proposée

La méthode a donc pour objet de proposer des processus organisationnels et de pilotage permettant d'agir de manière transversale et synergique sur trois dimensions : **la santé, la performance économique et la composante sociale de l'entreprise**. La performance globale concerne par ailleurs la chaîne de valeur complète de l'entreprise, en opposition à l'entreprise pilotée par silo. Il ne s'agit donc pas de piloter des performances de service mais de piloter des flux de valeurs. Ceux-ci doivent s'organiser de manière à procurer du bien-être, du partage et de la performance (délais, coût, qualité, productivité). Pour ce faire, nous proposons une méthode en 3 phases :

- **Phase 1** : Evaluation de la situation actuelle et la maturité de l'entreprise selon la matrice de maturité,
- **Phase 2** : Définir la vision sur une période de 18 mois. Cette dernière précise les résultats et le niveau de maturité à atteindre,
- **Phase 3** : Formaliser la méthode et le parcours de progrès, les actions et les outils à mettre en œuvre permettant d'atteindre la vision à savoir les résultats et un niveau de maturité maîtrisé.

Le sujet de cet article consiste donc à définir la phase finale de cette méthode, à savoir proposer une méthodologie qui définit le parcours de progrès que l'entreprise devra suivre, i.e. le changement que l'entreprise va devoir entreprendre entre une situation initiale de maturité et une situation de progrès visé pour atteindre un niveau de maturité supérieur.

La méthode doit donc permettre de définir le niveau de maturité à atteindre pour chacun des paramètres à partir d'un niveau initial et ce dans un délai déterminé. Nous sommes sur une logique de résultat de progrès basée sur un système de progression continue. La méthode doit mettre en mouvement ce système de progression continu.

L'article est structuré comme suit. Le chapitre 2 analyse l'état de l'art portant sur la conduite du changement en lien avec les niveaux de maturité dans une organisation. Le chapitre 3 décrit notre proposition, en détaillant particulièrement les conditions et la création du parcours de progrès. Le chapitre 4 illustre notre proposition sur le suivi d'une entreprise agro-alimentaire sur les 7 dernières années. Enfin le chapitre 5 apporte les conclusions et ouvre de nouvelles perspectives de recherche.

2 CONDUITE DU CHANGEMENT ET MATURITE

2.1 Plusieurs courants de pensées

Il existe une littérature très généraliste sur l'importance du changement qui date d'une quinzaine d'année avec des ouvrages comme (Senge, 1999), qui insiste sur l'importance du changement. Cependant, nous sommes convaincus qu'il est nécessaire de changer pour évoluer si nous souhaitons faire face et s'intégrer de manière continue à un monde en évolution permanente qui change très vite. Ceux qui tardent à le faire exposent leur organisation à de graves difficultés (Probst & Raisch 2004). Ainsi le « comment changer ? » devient fortement nécessaire.

Des ouvrages comme (Weick, 1993) mettent l'accent sur l'importance de la création du sens. Si nous sommes convaincus que donner du sens au changement est fortement nécessaire, il n'est pas suffisant. La plupart de ces courants ont une approche très sociologique et/ou psychologique.

D'autres littératures plus pragmatiques vont décrire davantage des outils à mettre en place pour conduire le changement (Beckhard,

1969; Collerette *et al.*, 2013). Faut-il pour autant outiller à outrance la conduite du changement ou, dit autrement, la notion de parcours de progrès ?

Des auteurs comme (Autissier & Moutot, 2007) s'interrogent sur les caractéristiques du changement : est-il permanent ou de rupture ? Est-il imposé ou négocié ?

2.2 Différentes typologies de changement

Nous nous basons sur la classification proposée par (Collerette *et al.*, 2013) pour analyser la littérature sur les différents types de changements existants.

2.2.1 Le changement continu

(Alter, 2005) pense que le changement est continu et que la méthode doit faire en sorte de créer un système pour gérer cette continuité du changement.

Dans ces conditions, plusieurs facteurs sont à prendre en compte dans la conduite du changement, comme l'organisation apprenante (Argyris, 1995), la culture et les identités dans l'entreprise (Sainsaulieu, 2001), la spirale de la connaissance permettant de capitaliser du savoir à travers les expériences acquises et la connaissance reçue (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Pour (March, 1991), il est clair que la situation future part d'une situation existante, d'où l'importance d'établir une bonne évaluation de la situation de départ. Ceci est un facteur clé pour que le parcours de progrès que nous devons construire soit efficient. Nous reprenons ce point dans le troisième chapitre.

La notion de sens à donner au changement se retrouve chez plusieurs auteurs. Pour (Weick, 1993), il est fondamental de créer du sens pour accompagner le changement et renforcer la résilience de l'organisation. Si la notion de sens est importante, est-ce pour autant que la résilience doit être une composante du système ? La résilience fait appel à un traumatisme psychologique qui explique que l'individu et/ou le collectif se trouve en phase de résistance. Nous devons éviter cela pour maintenir un équilibre entre capacité psychologique, physique et sollicitations de l'environnement.

Pour (Giola & Chittipeddi, 1991), la construction et la diffusion de sens est un processus interactif entre top managers et parties prenantes (internes et externes). Le sens fait référence à la manière de percevoir la réalité, il est clair que l'ensemble des managers doivent partager ensemble la même réalité pour construire sans distorsion le progrès. Mais comment peut-on créer les conditions qui le permettront ?

2.2.2 Les changements proposés

La notion de groupe dans le changement est d'importance pour plusieurs auteurs. (Burgelman, 2002) développe le concept d'écologie d'initiatives intra organisationnelles et de changement stratégique qui doit être conduit de manière autonome. (Greenwood & Hinings, 1996) analyse comment les structures organisationnelles se forment elles dans un processus de changement. D'autre part, (Lewin, 1947) discute comment le groupe mène au changement des individus, en comparant le changement à l'évolution d'un champ de forces.

Nous pensons qu'au-delà du groupe, c'est le processus de la construction du parcours de changement qui conduira le groupe à progresser et à travers cela l'individu. Sans un processus structuré, il sera difficile pour le groupe de conduire un changement et les individus risquent de se trouver isolés et donc ne pas bénéficier du progrès.

Enfin, (Balogun & Hope Hailey, 2005) analyse comment les managers intermédiaires négocient le changement et comment les

interactions sociales des managers intermédiaires modifient le changement imposé. Cette dynamique est non négligeable et nous devons à travers notre processus méthodologique construire des repères pour chaque niveau de managers.

2.2.3 Les changements dirigés

Plusieurs auteurs ont travaillé sur le pilotage du changement et les risques associés. Ainsi pour (Beckhard, 1969), pour augmenter les performances de l'organisation, il est clair que le changement doit être planifié et nous verrons comment notre méthodologie intègre la notion de planification du progrès.

La résistance au changement, individuel ou de groupe, font partie dans ce cas des risques identifiés et plusieurs auteurs ont proposés des approches pour résoudre ce problème (Allaire & Firsirotu, 1990 ; Bareil, 2004 ; Kanter, 1979 ; Kets de Vries & Millet, 2006). Nous ne traiterons pas cette problématique mais cependant nous estimons qu'une organisation qui pilote un processus structuré du changement dont les paramètres constitutifs de ce système sont pertinent pour la performance globale permettront d'éviter tout traumatisme liée au changement et/ou seront en mesure de mettre en évidence les écarts.

2.2.4 Les changements organisés

L'organisation est au cœur du changement, sa dynamique est donc liée à la dynamique possible de l'organisation (Miller & Friesen, 1982 ; Pettigrew, 1987 ; Tushman & Romanelli, 1985)

De même, le lien entre changement et apprentissage a été étudié par de nombreux auteurs (Bateson, 1977 ; Watzlawick *et al.*, 1975).

Enfin, (Van de Ven, 2004) a étudié la multiplicité des modèles de changements : comment et pourquoi les organisations changent-elles le cadrage intégrateur des modèles de changements institutionnels.

2.3 Le changement doit-il être structuré ?

Comme présenté en introduction, plusieurs études démontrent que les organisations demeurent encore aujourd'hui mal préparées et mal habilitées à manager le changement. Elles indiquent en effet que les initiatives de changement menées en milieu organisationnel se soldent souvent par un échec, cette proportion pouvant atteindre même les 80%. Ce qui correspond à notre perception au regard de notre observation effectuée pendant ces 25 années de consulting.

De plus, plus un changement touche à des aspects profondément enracinés dans la culture de l'organisation ou encore affecte plusieurs aspects de la vie des destinataires, plus il est difficile de le réussir (Mohrman *et al.*, 2003). On a alors tout intérêt à mettre en place le plus de conditions favorables possibles. (Collerette *et al.*, 1997; Mintzberg, 1994) proposent des conditions de base pour accroître les chances de succès. (Collerette *et al.*, 2013) les résume en 7 points :

1. Les problèmes à corriger ou les pratiques à améliorer ont été clairement définis et expliqués.
2. La présence d'une vision globale des résultats attendus qui permet d'orienter et de guider les efforts des personnes concernées
3. Les mécanismes ou pratiques que l'on veut introduire ont fait leurs preuves dans un milieu comparable.
4. Les dirigeants et autres responsables sont engagés activement dans la démarche et suscitent l'engagement des troupes à l'égard du changement

5. Des outils concrets de communication sont retenus afin de partager au sein de l'organisation la problématique, les nouvelles stratégies et les résultats attendus de la démarche de changement.
6. Des mécanismes de gestion et de suivi du changement projeté seront mis en place et maintenus jusqu'à la fin de son intégration.
7. Les gains escomptés pour l'organisation et pour les personnes touchées sont perçus comme étant supérieurs aux coûts engendrés par le changement

2.4 Conclusion

De manière générale au regard de notre expérience liée à notre pratique de consulting, nous sommes en accord avec l'ensemble de ces approches. Cependant nous estimons qu'il est nécessaire de pousser davantage certaines d'entre elles. Il est évident pour nous que la conduite du changement fait partie d'un système continu, que celui-ci doit être organisé et dirigé. L'apport de notre méthode clarifie une manière d'organiser le changement, précise davantage les paramètres et les facteurs sur lequel nous estimons qu'il est impératif d'agir pour réussir. Elle structure dans le temps et dans l'espace la manière dont la progression de la maturité va devoir s'opérer. C'est-à-dire que nous donnons priorité à certains paramètres plus que d'autres selon le niveau de maturité acquis et nous proposons un rythme pour la faire progresser.

3 NOTRE PROPOSITION

L'apport de notre méthodologie doit respecter les principes du pilotage du changement, sa particularité consiste à clarifier les paramètres qui vont créer les conditions de changement et la manière dont l'harmonie de la progression des niveaux de maturité va devoir s'opérer. Il ne s'agit pas de gérer un projet de changement mais bien de faire évoluer une maturité à travers la maîtrise de processus permettant de structurer et de dynamiser un système de progrès. En effet nous pensons que le progrès doit s'opérer de manière **systemique et continue**. Ainsi lorsque celui-ci est en marche, l'engagement est total et ne peut s'arrêter. Si la méthode globale que nous proposons comporte trois phases, nous présenterons ici en détails uniquement la partie « création du parcours de progrès ». Le lecteur pourra se référer à (Galichet *et al.*, 2015) pour avoir des détails sur les autres phases.

3.1 Evaluation des situations initiale et objective

L'évaluation des situations initiale et objective se traduit par une qualification de niveaux de maturité sur plusieurs critères et la manière dont celui-ci doit s'opérer.

Ainsi l'ensemble des paramètres de la matrice en rapport avec leur propre déclinaison pour chacun des niveaux de maturités décrivent le chemin total de progression. Nous estimons cela nécessaire pour constituer des repères de progrès et ainsi tenir un cap non sur des objectifs ou des actions mais bien sur des niveaux de maturité à développer.

En effet, si définir des objectifs est une condition pour permettre de les atteindre, c'est de loin très insuffisant. Il est nécessaire en effet de créer les conditions pour atteindre des résultats, et celles-ci se réaliseront par ce que l'entreprise maîtrisera des processus spécifiques et développera un réel savoir-faire dans le pilotage et l'amélioration de ses processus. C'est l'objet de notre matrice de maturité.

La matrice est composée de 6 paramètres : management, ressources humaines, standardisation, organisation (flux, supply

chain), santé au travail et santé de l'entreprise. Chacun des paramètres contient un certain nombre de facteurs constituant la base de la maturité, soit environ pour l'ensemble des paramètres 19 facteurs (Tableau 1).

Tableau 1. Listes des paramètres et des facteurs de maturité

PARAMETRES	Facteurs
MANAGEMENT	Pilotage stratégique
	Management du progrès
	Management visuel
	Processus de décision
RESSOURCES HUMAINES	Formation
	Management de l'intérim
	Gestion des compétences
	Conduite du changement
STANDARDISATION	Standard de travail
	Standard de Management
ORGANISATION	Flux physique
	Flux d'information
	Supply chain
	Poste de travail
SANTE AU TRAVAIL	Action sur le facteur humain
	Action sur l'environnement
SANTE DE L'ENTREPRISE	Santé des équipements
	Relation sociale
	Santé financière

Chacun de ces facteurs est décliné en 6 niveaux de maturité et pour chacun de ces niveaux, un ou plusieurs indicateurs physiques correspondent :

- Niveau 0 : pas de processus engagé, pas de structuration,
- Niveau 1 : processus non défini mais prise en compte des paramètres,
- Niveau 2 : processus défini mais non maîtrisé,
- Niveau 3 : processus défini et sous contrôle,
- Niveau 4 : contrôle et mesure des résultats du processus,
- Niveau 5 : processus de progrès de la performance maîtrisé (aspect quantitatif et qualitatif maîtrisé des processus).

Pourquoi évaluer le niveau de la maturité d'une entreprise ?

Evaluer le niveau de maturité doit permettre de situer le niveau de capacité ou de capacité organisationnelle, le niveau des capacités des ressources et des capacités d'apprentissage que l'entreprise est en mesure de développer, afin d'identifier le potentiel de progrès en vue d'un développement de son agilité pour une performance globale. En fait nous estimons qu'il est nécessaire de mettre en place des processus nécessaires pour conduire le développement d'une entreprise à la place de se centrer exclusivement sur des résultats à atteindre et/ou constatés. Que ces dits processus doivent être guidés pour qu'ils puissent permettre à l'entreprise de s'orienter vers cette performance globale. Les critères de la matrice constituent la base pour formaliser les processus que nous estimons utiles pour atteindre cette performance globale. Les dirigeants ne sont pas en mesure seuls d'appréhender globalement l'ensemble de ces critères. Par ailleurs il est important de les faire

évoluer de manière cohérente et homogène.

Ainsi chacun des critères est décliné en 6 niveaux de maturité qui correspond à un niveau de maîtrise des processus utiles. Pour chaque niveau est défini un ou plusieurs indicateurs que l'entreprise doit piloter. Les résultats des indicateurs croisés avec le processus mis en œuvre nous permettent ainsi de s'assurer non seulement de la mise en œuvre du processus mais aussi des résultats atteints, ce qui nous garantit le niveau de maîtrise attendu de celui-ci.

3.2 La construction du parcours

Il s'agit dans ce cas de proposer une méthode qui devra être applicable quel que soit le niveau de maturité atteint. Cependant il est évident qu'il y a des prérequis à mettre en œuvre nécessaire au pilotage du progrès, lorsqu'on souhaite aborder le pilotage du progrès sous la forme de cette matrice de maturité.

3.2.1 La coordination de la conduite du changement pour la progression de la maturité

Pour s'assurer de la bonne conduite du parcours, nous préconisons au sein de la méthode **d'habiliter une personne qui sera en mesure de coordonner le pilotage du progrès**. Nous avons constaté au cours de notre expérience que, dès que l'effectif de l'entreprise atteint environ 200 personnes, il y a nécessité quasi à temps complet de dédier un pilote, jusqu'au moins l'acquisition du niveau 4 de la matrice. Soit le poste est existant, soit l'entreprise a la possibilité de faire évoluer les compétences en interne ou d'effectuer un recrutement. Il n'y a pas de règle absolue, cela est relatif et dépend du contexte de l'entreprise. Cependant, si l'entreprise choisit de faire évoluer en compétence quelqu'un déjà salarié, il faut imposer à l'entreprise de faire faire une formation de qualité permettant à cette personne d'aborder les concepts de conduite du changement, de Lean management et de santé au travail. Si la personne est recrutée, cette dernière devra répondre au même critère, et si ce n'est pas le cas, il sera alors nécessaire d'envisager des formations complémentaires. Le recrutement est utilisé lorsque l'entreprise veut s'assurer que la rupture pourra s'établir avec le passé et par cela même faciliter la conduite du changement. C'est une question toute relative, et dépend véritablement du contexte culturel, social et économique de l'entreprise.

3.2.2 Création de la salle de pilotage

La **salle de pilotage** consiste à définir un espace de travail où l'ensemble des managers de premier niveau se réuniront de manière rythmée (entre une fois par semaine à une fois par mois, selon la nécessité et le type de structure). Chaque agenda des membres du comité de pilotage devra être synchronisé. Cette salle doit être équipée des outils suivants :

- Un tableau de bord (le dynamique planning) : celui-ci est présenté sous une forme de tableau quadrillé reprenant en abscisse les 19 paramètres et en ordonné les semaines. Chaque colonne correspond à une semaine et ce sur 18 mois. Ce tableau est matérialisé de manière physique sur un mur de la salle de pilotage,
- Un tableau d'indicateur : les indicateurs stratégiques (Qualité, Cout, Délais, Sécurité, Santé, Vente, RH) devront être présentés aussi de manière physique sur un autre mur de la salle de pilotage,
- Une Matrice de gestion de priorité,
- Un tableau bord de suivi des PDCA,

- Un visuel de la méthode du filtre du standard.

3.2.3 Le rythme du parcours

Nous proposons de définir la vision du progrès sur un horizon à **18 mois**. Nous estimons au regard de notre expérience que ce délais reste un bon compromis entre la capacité à progresser et celle à se projeter dans le futur. Cela reste accessible, réaliste pour les managers en rapport avec les capacités d'acquisition, de mobilisation des ressources et des conditions socioéconomiques du marché.

La vision permettra de fixer les objectifs de maturité selon le niveau acquis. Chacun des managers participera à définir le niveau à atteindre pour chacun des paramètres en fonction du niveau de nécessité exprimé par la vision. Le niveau fixé, les managers décident alors des actions à mettre œuvre sur les 18 mois à venir et les planifient sur le dynamique planning.

Lors de cette phase, les managers devront veiller à **maintenir une homogénéité de la progression de la maturité** entre les paramètres. En effet un déséquilibre de progression de la maturité pourrait engendrer une déstabilisation du progrès et engendrer des dysfonctionnements liés aux écarts de perception, d'attitudes, de mise en œuvre, etc., et de fait de pénaliser la conduite du changement. Ce principe d'équilibre renforce le fait que le progrès est basé sur une application totalement transversale de la conduite du changement pour développer une performance globale.

Le comité de pilotage se réunira tous les mois pour piloter le progrès et les phases de progression. A la date « + 4 mois » de la dernière évaluation, l'équipe de direction établit un diagnostic pour évaluer l'état de progression et mesure les écarts entre les actions prévues, les actions réalisées et les résultats dégagés. A la date « + 9 mois » de la dernière évaluation, i.e. à plus de 5 mois du dernier diagnostic, l'équipe de manager évalue à nouveau le niveau de maturité. En fonction du niveau atteint, la vision est redéfinie pour 18 mois, le dynamique planning est modifié en fonction (Figure 2).

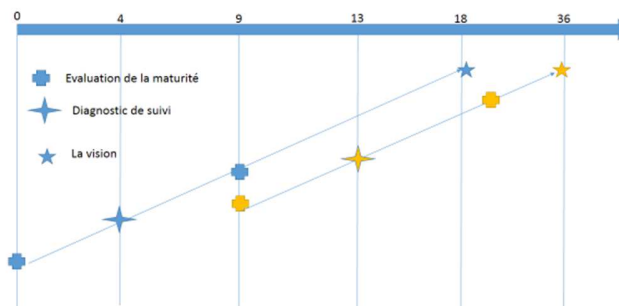


Figure 2. Visualisation du parcours (en bleu le parcours initial, en jaune le parcours réévalué en cours de parcours)

3.2.4 La communication

La communication au sein de l'entreprise doit se faire au rythme du parcours, à savoir :

- Point 0 : communication générale sur :
 - la vision et le résultat de l'évaluation
 - Les résultats de l'évaluation de la maturité
 - Le dynamique planning
- Point n+9 mois : idem après une période de 9 mois lors de la nouvelle évaluation de la maturité.
- Points intermédiaires : il s'agit localement de communiquer sur les actions réalisées et clôturées. Les clôtures d'actions

peuvent se faire de manière institutionnalisée en présence du comité de pilotage. Il faut encourager et valoriser les équipes participantes à la réalisation du progrès. Cela peut se faire de manière symbolique.

A cet effet, un panneau d'information peut être dédié à la clôture et présentation des succès.

Ces actions de communication locale se font à la vitesse du progrès entre les phases d'évaluation de la maturité, à savoir sur une période de 9 mois.

3.2.5 La méthode de programmation

L'ordre de programmation est variable selon l'état de maturité mesuré lors de phase de diagnostic et la vision stratégique qui émerge en fonction des objectifs de performance à développer.

Nous pouvons considérer trois cas : l'entreprise en crise qui doit dans un laps de temps rapide dégager de la valeur, l'entreprise en croissance qui doit structurer son développement et l'entreprise leader sur son marché qui doit maintenir sa compétitivité pour rester leader. Mais pour autant doit-on avoir un principe différent de programmation de la maturité différent. Ce n'est pas certain. La différence va se situer dans les moyens à mettre en œuvre pour agir sur les paramètres et atteindre les résultats attendus. Ainsi une entreprise en crise devra, aussi paradoxale que cela puisse paraître, se donner plus de moyen qu'une autre entreprise.

Jusqu'au niveau 3, la figure 3 décrit comment la maturité des paramètres devra évoluer.

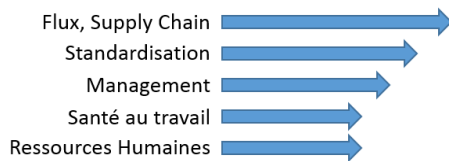


Figure 3. Priorisation des paramètres pour un niveau de maturité globalement faible

Ainsi quelle que soit la situation économique et sociale de l'entreprise, ce qui lui permettra de l'amener à créer des conditions de performance globale est l'organisation des flux physiques et/ou flux d'information. Il est primordial d'avoir des flux laminaires organisés dans un déroulement continu de la transformation du produit ou du traitement de l'information. C'est un des moyens les plus sûrs pour dégager de la valeur et permettre de mobiliser les moyens, les ressources et les énergies au juste nécessaire.

Cette simplicité des flux, qui peut s'avérer complexe à mettre en place selon l'activité, est une réelle condition de réussite, tant sur la santé que sur la performance opérationnelle.

La standardisation doit être aussi un des paramètres qui doit vite monter en maturité. La maturité liée à la standardisation permettra de stabiliser l'activité et de maîtriser les variabilités sources de non performance et de pénibilité au travail.

Le paramètre management est directement lié au paramètre standardisation, celui-ci sera en mesure de progresser en maturité si la standardisation a atteint un niveau satisfaisant de maturité. La maturité sur les facteurs humain et environnemental composant le paramètre santé au travail pourra évoluer à partir du progrès des flux physiques, de la standardisation et du management. En effet, il est logique de penser qu'un flux non organisé et standardisé engendre des effets collatéraux qui expliquent un écart entre le prescrit et le réel. Ainsi l'activité réellement produite par les agents est en décalage avec l'activité normalement attendue. Les

charges physique et mentale s'en trouvent plus élevées car compensent les variabilités causées par la non maîtrise des flux et de l'activité du travail.

A partir du niveau 3, la figure 4 décrit comment la maturité devra progresser.

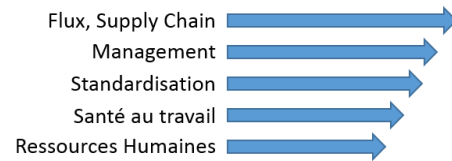


Figure 4. Priorisation des paramètres pour un niveau de maturité globalement élevé

Par la suite la standardisation devenant un processus maîtrisé le management va pouvoir quant à lui devenir moteur pour d'une part maintenir le niveau atteint et d'autre part dynamiser le processus global d'amélioration.

4 APPLICATIONS

Nous allons illustrer nos propos vu ci-dessus par un exemple d'application d'une entreprise agroalimentaire sur la période de 2008 à nos jours. Cette entreprise, à l'époque de la phase d'accompagnement, avait un besoin fort de compétitivité et de réduire la pénibilité des situations de travail, afin de maintenir son personnel dans leur emploi de manière durable.

Le contexte économique évolue fortement entre 2007 et 2010, avec un niveau de concurrence accru et une hausse des prix de la matière première. Côté social, rien à signaler de particulier, si ce n'est que la population vieillit et que certains opérateurs et opératrices ne sont plus en mesure d'occuper leur poste en totalité pour des raisons d'inaptitudes physiques. Le système de management et d'organisation industriel est initialement en silo, i.e. que l'organisation s'opère par métier (atelier expédition, atelier de filetage et atelier de fumage) sans transversalité. La mesure de la performance est essentiellement quantitative et effectuée par atelier. Il n'existe pas de traitement de fond des problèmes et l'activité est gouvernée par le service qualité qui impose ses processus.

Les figures 5 à 8 représentent les évaluations respectivement faites en 2008, 2010, 2011 et 2013, suivant la matrice de maturité présentée dans la section 3.1.

4.1 Parcours de progrès à partir de l'évaluation de 2008

De 2008 à 2010, le projet a été mené sur l'amélioration des conditions de travail et le pilotage de la santé au travail, ce qui explique l'acquisition d'une maturité en Ergonomie et en Ergomotricité. Fort est de constater cependant que l'entreprise a des fortes lacunes en pilotage stratégique et de manière générale dans la résolution de problème lui permettant d'assurer une amélioration continue.

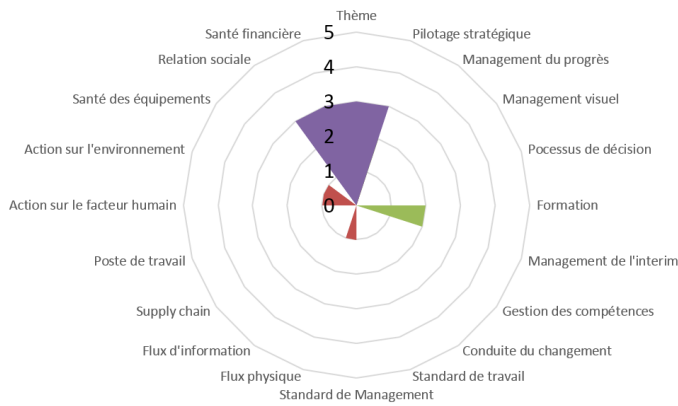


Figure 5. Evaluation en 2008

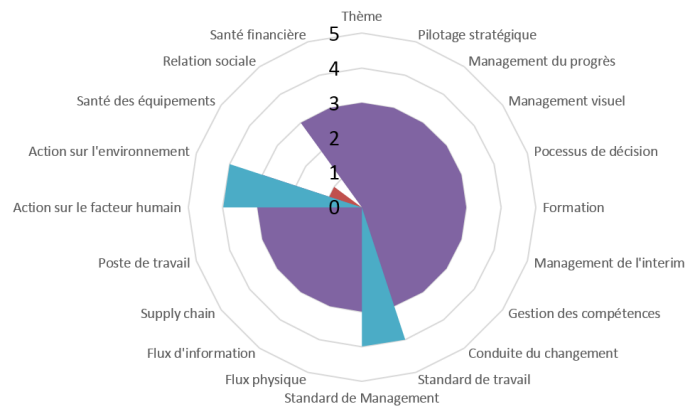


Figure 8. Evaluation en 2013

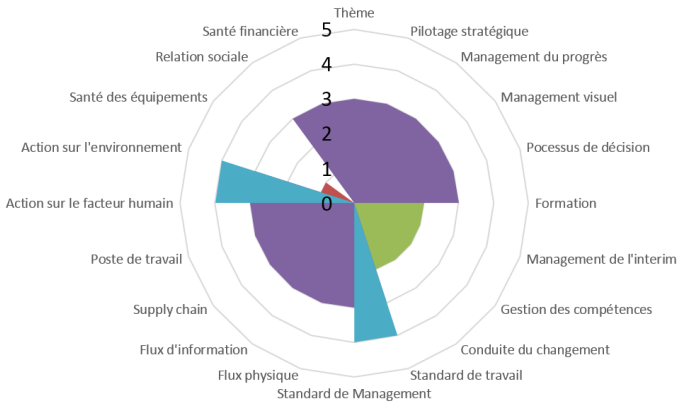


Figure 6. Evaluation en 2010

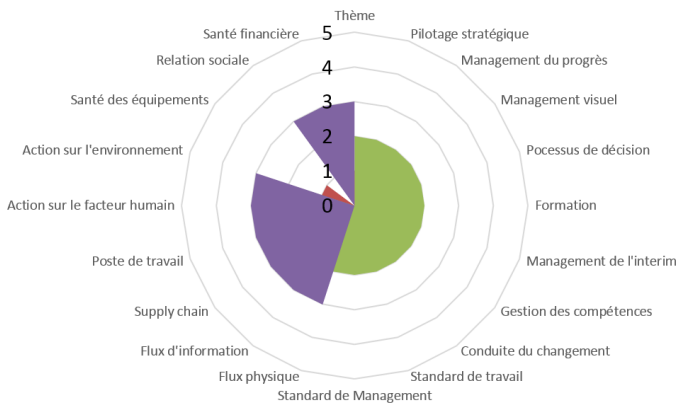


Figure 7. Evaluation en 2011

Si néanmoins les flux physiques sont laminaires pour chacun des ateliers comme c'est souvent le cas dans certaines activités agroalimentaires, il se trouve que la synchronisation des flux est très faible. Et nous nous trouvons, notamment pour l'atelier filetage, sur une organisation du flux qui n'est pas organisée en pièce en pièce, ce qui pose de véritables problèmes de qualité, de répartition de la charge, de synchronisation et d'ergonomie des postes de travail. En effet la charge de travail varie fortement d'un opérateur à un autre et influe directement sur le niveau de pénibilité.

Malgré tout à cette époque, nous avons choisi de traiter fortement la standardisation des pratiques de travail en intégrant l'ergomotricité. Cette démarche, composant le paramètre santé au travail, nous permettait directement de travailler sur les gestes qui pouvaient engendrer de la pénibilité. Ainsi pour les deux premières années, l'objectif a été centré sur le développement des standards métiers avec un fort accent sur la maîtrise des gestes.

Par conséquent, l'entreprise a intégré une compétence supplémentaire : un manager de prévention, pour assurer le pilotage et le développement de ce travail de standardisation des pratiques.

4.2 Parcours de progrès à partir de l'évaluation de 2010

Si le parcours proposé a effectivement permis d'améliorer le risque lié à la maîtrise des tâches à forte valeur ajoutée, cela était insuffisant pour améliorer de manière radicale les conditions de travail et la performance. En effet, le manque de structuration des flux engendrait beaucoup trop de tâches collatérales à non-valeur ajoutée et maintenait un isolement des opérateurs.

Ainsi à partir de 2010, nous avons donné priorité aux paramètres flux et management, pour rétablir un meilleur équilibre et assurer une pérennité dans le développement.

4.3 Parcours de progrès à partir de l'évaluation de 2011

En 2011, nous avons constaté une nette régression sur les acquis. Les faits mesurés nous ont permis de constater que la maturité acquise en 2010 n'a pas été durable. Cette évaluation nous a permis d'engager un travail de compréhension pour identifier correctement le problème et ainsi pouvoir y remédier.

Une des phases les plus critiques était centrée sur l'aspect managérial et la conduite du changement. Effectivement nous pouvons constater que les paramètres correspondant au management et à la gestion des ressources humaines ont fortement régressés entre 2010 et 2011.

Il s'avère que l'organisation des flux physiques a apporté un changement radical qui a monté le niveau d'exigence. La manière de travailler devenait collective et non individuelle, la manière de manager est devenue centrée sur une chaîne de valeur complète et non sur un atelier. L'investissement était donc trop lourd pour les hommes de l'entreprise. Absorber tant de changement sur une période aussi courte était un challenge très ambitieux. Ainsi le niveau de maturité en management n'a pas pu se maintenir.

Avec la direction et après l'étude du problème, nous avons pris la décision d'embaucher un responsable de la performance pour conduire à bien le projet et reprendre le processus de management du progrès à la base.

4.4 Parcours de progrès à partir de l'évaluation de 2013

Les choix pris en 2011 ont eu raison, car deux ans après nous avons plus constaté une nette amélioration dans le pilotage stratégique et de l'amélioration continue. Chacun des managers avait vraiment trouvé sa place et acquis une réelle compétence opérationnelle sur la résolution de problème et le management de proximité en rapport avec la nouvelle organisation des flux physiques. Cependant nous sommes encore en décalage entre les paramètres flux, management et les paramètres santé au travail et standardisation. Nous pensons que si l'entreprise poursuit ses efforts sur le flux, cela permettra encore d'avoir une nette amélioration sur les conditions de travail et assurer la pérennité dans la durée.

Une évaluation est prévue au second semestre 2015.

5 CONCLUSION

Dans un contexte où le changement est le quotidien d'une organisation pour évoluer avec son marché et continuer à exister, la question qui se pose est comment ce changement doit s'opérer pour assurer une performance globale de qualité.

Pour répondre à ce défi, nous avons proposé une méthode permettant une définition d'un parcours de progrès à partir de l'évaluation d'une situation initiale et d'une vision. Cette évaluation porte non seulement sur le niveau de performance mais aussi la maturité de l'organisation suivant 6 paramètres.

Il s'agit bien alors de permettre à l'entreprise d'acquérir les compétences pour évaluer sa maturité à se développer, dans un deuxième temps de lui permettre d'identifier les leviers de performance et de progrès lui permettant d'assurer durablement les effets de l'amélioration et enfin dans un troisième temps de la guider pour lui permettre de construire son programme d'amélioration dans la durée.

La méthode doit donc permettre de situer le niveau de maturité à atteindre pour chacun des paramètres à partir d'un niveau initial, et donc elle permet la construction du progrès qui doit être suivi afin d'assurer la montée en compétence des individus et de l'organisation et ce quel que soit le type d'activité et la situation socio-économique de l'entreprise.

Mais elle structure aussi une échelle de temps dans lequel le progrès doit d'inscrire et évoluer. De fait, elle permet à l'organisation de se fixer un chemin clair et partagé, dans une logique de progression continue

A ce jour, nous estimons que le pilotage du rythme doit être encore exploré ainsi que le processus de programmation. Ce premier travail a été clarifié à partir d'expériences menées sur les 8 dernières années au sein de quelques entreprises, il est nécessaire

de poursuivre ce travail d'exploration et de mise en application pour affiner ces premiers travaux.

6 REFERENCES

- Allaire, Y., Firsirotu, M.E., (1990) La planification stratégique : un contrat psychologique et économique. *Revue Française de Gestion*, pp. 22-39.
- Alter, N., (2005) L'innovation ordinaire, 2ème éd, Quadrige PUF.
- Argyris, C., (1995) Savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel, Paris, InterÉditions.
- Autissier, D., Moutot, J.M., (2007) Méthode de conduite du changement, Dunod.
- Balogum, J., Hope Hailey, V., (2005) Stratégies du changement, Pearson education, 2nd ed.
- Bareil, C., (2004) Gérer le volet humain du changement. Montréal: Les Éditions Transcontinental inc., Québec: Les Éditions de la Fondation de l'Entrepreneurship.
- Bateson, G., (1977) Vers une écologie de l'esprit, Le Seuil.
- Beckhard, R., (1969) Organization development: strategies and models, Addison Wesley, Reading.
- Burgelman, R.A., (2002) Strategy as vector and the Inertia Coevolutionary Lock-in. *Administration Science quarterly*, 47, pp. 325-357.
- Collerette, P., Delisle, G., Perron, R., (1997) Le changement organisationnel : théorie et Pratique, Presses de l'université du Québec, Québec.
- Collerette, P., Lauzier, M., Schneider, R., (2013) Le pilotage du changement, Presses Universitaires du Québec, 2nd Ed.
- Galichet, G., Costa Affonso, R., Cheutet, V., Douthe, J.C. (2015) Comment évaluer la Maturité opérationnelle pour un équilibre ergonomique et économique ? Rapport technique, LISMMA.
- Gioia, D.A., Chittipeddi, K., (1991) Sense-making and Sense-giving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management journal*, 12, pp. 433-448.
- Greenwood, R., Hinings, C.R., (1996) understanding Radical Organizational Change - Bringing Together the Old and the New Institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4), pp. 1022-1054.
- Kanter, R.M., (1979) Life in organizations: Workplaces as people experience them, Basic Books, New York.
- Kets De Vries, M.F.R., (2006) La face cachée du Leadership, 2ème édition, Village Mondial.
- Lewin, K., (1947) Frontiers in group Dynamics. *Human Relations*, 1.
- March, J., (1991) Exploration and Exploitation in organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), pp. 71-87.
- Miller, D., Friesen, P.H., (1982) Structural Change and Performance: Quantum versus Piecemeal-Incremental Approaches. *Academy of Management Journal*, 25(4) pp. 867-892.
- Mintzberg, H., (1994) Grandeur et Décadence de la planification stratégique, Dunod.
- Mohrman, S.A., Tenkasi, R.V., Mohrman, A.M.J., (2003) The role of networks in fundamental organizational change: a grounded analysis. *Journal of Applied Behavioral Science*, 39(3), pp. 301-323.
- Nokata, I., Takeuchi, H., (1997) La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante. De Boeck ed.
- Pettigrew, A.M., (1987) The Management of strategic change, Basic Blackwell, Oxford.

- Probst, G., Raisch, S., (2005) Organizational crisis: The logic of failure. *Academy of Management Executive*, 19(1), pp. 90-105.
- Sainsaulieu, R., (2001) Des sociétés en mouvement, la ressource des institutions intermédiaires. Desclée de Brouwer.
- Senge, P., (1999) La Danse du Changement, Editions Générales First.
- Tushman, M.L., Romanelli, E., (1985) Organizational Evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation. *Research In organizational Behavior*, 7, pp. 171-222.
- Van de Ven, A.H., (2004) Social, Technical and Institutional Change: a literature Review and synthesis. In Poole M.S Handbook of Organizational change, Oxford University Press, New York, pp. 259-303.
- Watzlawick, P., Weakland J.H., Fish, R., (1975) Changements paradoxes et psychothérapie, Le Seuil.
- Weick, K.E., (1993) The Collapse of Sense-making in Organizations: The mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quaterly*, 38, pp. 628-653.