



QUOI CHANGER? VERS QUEL CHANGEMENT? ET COMMENT FAIRE PASSER LE CHANGEMENT? POUR AMÉLIORER LES EFFORTS D'AMÉLIORATION

Article publié dans le journal **Le Quotidien D'Oran** 1er et 2 novembre 2009

Par

Ammar Hadj-Messaoud, Ing.; M.Sc.A

Expert Principal

a.h-messaoud@sciquom.com



AVANT PROPOS

Apportant toujours ma contribution citoyenne afin de discuter des causes profondes des problématiques que nous vivons au quotidien, que ce soit par les citoyens, par les secteurs institutionnels et par les secteurs économiques. On peut remarquer que presque tous les programmes d'amélioration ont conduit à la déception et au désenchantement à cause de l'improvisation qui dérive des politiques et des hypothèses qui régissent le fonctionnement des organisations. Et, en complément à un précédent article intitulé « Pour une meilleure stratégie d'exploitation : comment maximiser le débit de production de richesse des entreprises et des institutions », j'apporte ici des éléments concrets qui expliquent la conclusion dudit article où il est écrit : « En fin de compte, le problème n'est pas la technologie ou les bases des systèmes. Il n'est pas non plus dans la façon dont les gens interagissent les uns avec les autres. La source du problème et la solution réside dans les règles et la logique que nous utilisons pour motiver et stimuler le comportement. La stratégie d'exploitation pour maximiser le débit de production de richesse prévoit le mécanisme concret pour les gestionnaires de saisir cette idée et de changer leur organisation pour le mieux. » A travers cet article nous allons parler de ces mécanismes qui peuvent conduire à assoir une véritable stratégie d'amélioration globale de tout le système en améliorant les efforts d'amélioration.



Quelques définitions

Les organisations sont réunies ensemble pour une utilité, c'est-à-dire, un but. De temps en temps, la réalisation continue de cet objectif exige des changements dans les politiques ou les processus⁽¹⁾ en réponse à une vaste gamme de pressions ou de situations difficiles. La pratique du management peut être définie, au moins en partie, comme l'analyse, le développement et la mise en œuvre des ajustements ou des améliorations dans les systèmes organisationnels. Comme ces gestionnaires se trouvent souvent impliqués dans les programmes d'amélioration et les processus, malheureusement, trop souvent, les résultats de leurs efforts sont décevants.

Avant de poursuivre cet article, quelques définitions sont nécessaires. Premièrement, la déception est un sentiment de tristesse ou de frustration parce que quelque chose n'était pas aussi bonne, attirante ou satisfaisante telle que prévue, ou parce que quelque chose que nous espérions ne s'est pas produite. Je soupçonne que ce mot est familier à ceux qui sont impliqués dans les programmes d'amélioration. L'amélioration peut, en général, être considérée comme étant le processus de rendre quelque chose meilleure ou de devenir meilleur. Mais rendre quelque chose meilleure a aussi bien besoin d'un cadre ou d'une définition. Étant donné, comme mentionné plus haut, que les organisations sont habituellement ensemble pour un but ou un

objectif, alors les deux termes meilleur et amélioration doivent être examinés en relation avec la réalisation de ce but ou objectif.

Aussi, tout ce qui sera développé plus bas se réfère également à la théorie des contraintes. La théorie des contraintes et une philosophie de management des organisations, soutenue par un corps de connaissances qui comprend des outils logiques pour analyser, concevoir et communiquer des stratégies afin d'améliorer les performances globales d'un système (maximiser le débit de production de richesse.) En outre, ces outils ont été utilisés pour développer une série de « point de départ » génériques de divers processus organisationnels communs, en accord avec la philosophie sous-jacente à la théorie des contraintes. Cette dernière est aussi connue comme un processus d'amélioration continue mettant l'accent sur le peu de contraintes qui empêchent un système de réaliser son « but ». Dans certains milieux, elle est également connue comme « le management de l'entreprise par les contraintes. » Les spécificités et les pertinences des outils et applications de la théorie des contraintes seront présentées, selon le cas, plus bas dans cet article.

Trois questions simples

Tel que mentionné précédemment, de nombreux programmes d'amélioration ou de développement organisationnel ont conduit à la déception. Ils ne répondent pas aux atten-

tes. Ils prennent une part disproportionnée de l'effort par rapport aux résultats. Si ces programmes n'aboutissent pas à la « tristesse », du moins, la « frustration et le désenchantement » sont des résultats communs. Habituellement, il ya beaucoup de prétextes spécieux (fallacieux) pour ces résultats moins que satisfaisants, mais il ya aussi un ensemble de racines réelles de cette déception qui, si elles sont reconnues, peuvent être évitées si on leur donne la prévoyance appropriée. Ces racines peuvent être classées en fonction des trois questions fondamentales rencontrées par le management :

- 1) *Quoi changer? ;*
- 2) *Vers quel changement? ; et*
- 3) *Comment faire passer le changement?*

QUOI CHANGER? Tout d'abord et surtout, les résultats décevants de l'amélioration proviennent du fait d'avoir omis de répondre véritablement à cette question, ou tout aussi bien, de ne pas l'avoir posée. Tant que la question du « quoi changer » n'est pas explicitement dressée aux niveaux stratégique, tactique et opérationnel, un avantage significatif et durable de « l'amélioration » est une question de hasard. Ainsi, les racines de la déception associées à l'insuffisance d'identifier clairement « quoi changer » comprennent :

- I. **Un gaspillage d'efforts sur des améliorations locales avec peu ou pas de conséquence sur la performance globale.**
- II. **Améliorer des situations symptomatiques sans avoir dressé ou abordé des causes encore plus profondes.**
- III. **Sauter à des solutions inappropriées pour le système spécifique.**
- IV. **Abandon pour un nouveau « programme du mois ».**

VERS QUEL CHANGEMENT? En supposant que la compréhension appropriée de la situation réelle est développée, il existe encore un certain nombre de pièges posés par les programmes d'amélioration qui résultent de la conception de ces améliorations. Sans le développement d'une compréhension claire de la relation de cause-à-effet de l'effort d'amélioration, il n'existe aucun moyen de prédire les résultats en toute confiance. Sans cette compréhension, il n'y a aucun moyen d'évaluer vraiment si les tactiques particulières vont vraiment soutenir la stratégie globale d'amélioration. Sans apporter une réponse significative à cette question, on est forcé à continuer avec des essais non coordonnés et des erreurs, ou « emprunter » des solutions avec l'attente absurde ou espoir irrationnel, parce qu'elles ont fonctionné ailleurs, donc, elles fonctionneront dans notre système. Lorsque la question « quoi changer » est omise ou n'est pas prise réellement en considération, des résultats significatifs peuvent être perdus et qui conduirons à :

- I) **Sauter à des solutions sans évaluer réellement leur potentiel d'amélioration.**
- II) **Mettre l'accent sur « comment cueillir le fruit » et oublier la santé de l'« arbre » dans son ensemble.**
- III) **Une absence de prise en compte des implications au-delà de la cible immédiate de « l'amélioration »**
- IV) **Être prospère et n'être pas capable de prendre l'avantage ou de construire sur ce succès (ou des retours en arrière dus à un tel blocage).**
- V) **Permettre à l'immédiateté de menacer la viabilité.**

COMMENT FAIRE POUR QUE LE CHANGEMENT SE PASSE? Peu importe comment avoir bien réfléchi et mis ensemble une cible et la direction d'amélioration, à la fin, cela se résume à trois choses : la mise en œuvre, la mise en œuvre et la mise en œuvre. Mettre en place une amélioration significative et durable mérite et exige une planification minutieuse, le soutien des intervenants nécessaires et le suivi des résultats attendus tout le long de la démarche, afin de s'acquitter efficacement

de ces plans. Autrement, le programme et les résultats de l'effort peuvent conduire à :

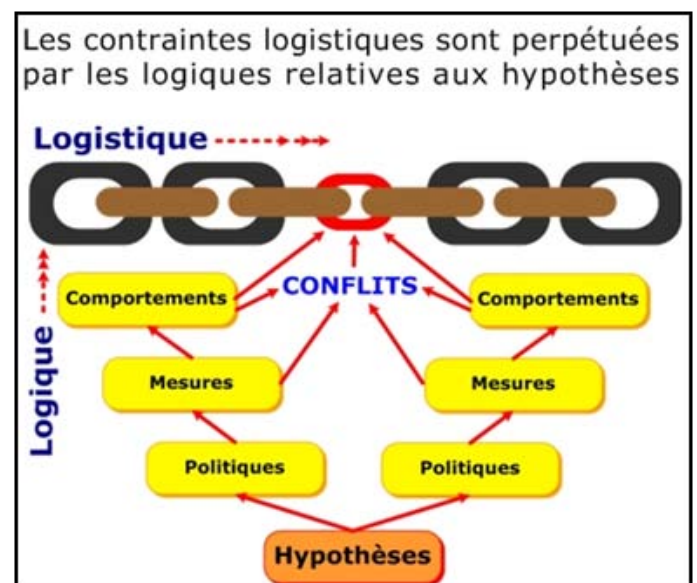
- I) **L'incapacité d'obtenir l'adhésion à la coopération, à la collaboration et à la copossession.**
- II) **Manque de concentration sur la tâche à accomplir.**
- III) **Distraction des participants relativement à des préoccupations de leurs entités locales.**
- IV) **L'échec de voir des progrès vers les objectifs importants et une perte de l'élan.**

Quoi changer?

Une vue holistique à deux dimensions

Beaucoup de gestionnaires peuvent sans doute reconnaître au moins certaines de ces carences communes en tant que source de déception dans leurs efforts d'amélioration et, par extension raisonnable, dans leur performance organisationnelle. Éviter ces carences exige à la fois une pensée systémique et systématique nécessaire au ciblage, à la conception et à l'exécution de l'amélioration. Comme le suggère la théorie des contraintes, cela exige une reconnaissance pour la compréhension holistique du but de l'organisation, d'une part et l'aspect fondamental du système qui empêche d'accomplir plus que ce but. Cette compréhension holistique exige une vue à travers deux dimensions.

La première dimension est relative à la « chaîne de valeur » logistique des interdépendances des processus et des fonctions. Comme aucun lien individuel d'une telle chaîne n'est capable de fournir la valeur que la chaîne complète peut, la carte de route de « ce que nous faisons » constitue la compréhension de la façon dont les entrées sont transformées en produits et la façon dont les ressources sont utilisées pour obtenir plus de « truc d'objectifs. »



La deuxième dimension de cette vue holistique va plus profondément dans les paradigmes qui sous-tendent, les politiques et les mesures favorisant les comportements et les actions manifestées qui constituent la première dimension, c'est-à-dire la « chaîne de valeur » logistique. La compréhension de ces pressions systémiques causales explique « pourquoi nous faisons ce que nous faisons », d'une part et la justification de la façon dont nous essayons de les gérer, d'autre part.

Ces deux dimensions peuvent presque être liées aux actions ouvertes conscientes et normalement cachées, c'est-à-dire, subconscientes (ou, peut-être trop souvent inconscientes) des raisons derrière ces actions. Considérons d'abord la dimension logistique. Une prémisse de base de la théorie des contraintes c'est qu'il n'existe aucun système capable de performance infinie, parce qu'il ya une composante de celui-ci qui « contraint » cette performance. À tout moment, il ya très peu de composants (peut-être même un seul), qui n'est pas sans rappeler le

concept du « maillon faible de la chaîne. »

Toute chaîne ne dispose que d'un « maillon faible », et à moins que ce lien ne soit identifié, la force de l'ensemble du système, c'est-à-dire la chaîne, ne sera pas améliorée. Si le lien est déjà identifié, puis un nouveau lien prend la place du « plus faible », peu importe à quelle fréquence ou en combien de temps vous allez dire « au revoir » à un ancien lien le plus faible, il y aura toujours un autre pour prendre sa place. En conséquence, il y aura toujours un bon point de focus d'amélioration : le maillon faible.

Ces contraintes, si elles sont correctement identifiées et traitées, fourniront le chemin le plus rapide à une amélioration significative pour le système et peut servir comme base, à long terme, d'amélioration stratégique. Si vous vous souciez de la capacité et de la puissance de la chaîne, le renforcement de tout lien autre que le maillon faible est une perte de temps et d'efforts. Identifier, renforcer, et soutenir le lien le plus faible - la contrainte du système - est la seule façon de renforcer la chaîne elle-même.

Par exemple, dans une organisation commerciale, si le maillon le plus faible est dans sa capacité à servir les clients existants à cause des longs délais ou d'un service peu fiable, ça ne sert que très peu le fait de focaliser l'attention sur les programmes de marketing pour attirer davantage de clients. Si les efforts d'amélioration sont, dans ce cas, suffisamment axés de manière appropriée sur les flux internes et les processus de livraison, le résultat peut à terme augmenter le rendement de la productivité suffisamment pour élever la capacité au dessus de la demande. Si c'est le cas, la contrainte sera déplacée vers le marché, et de nouveaux efforts appropriés seront nécessaires pour tirer le meilleur parti de ce nouveau lien le plus faible : la capacité à attirer des opportunités commerciales lucratives pour tirer parti de cette nouvelle capacité.

Maintenant, si l'objet approprié d'attention de la direction est relatif aux contraintes du système, la question devient : comment les traiter? Une approche fournit un guide simple qui, avec une étape itérative finale, devient un puissant et efficace processus d'amélioration continue basé sur les contraintes. Connu sous les cinq étapes de convergence de la théorie des contraintes, cette approche fournit un processus pour accomplir de l'amélioration continue en dressant ces contraintes de façon continue.

1. IDENTIFIER la (les) contrainte(s) du système. Vous ne pouvez pas gérer la contrainte, à moins que vous l'identifiez. C'est un processus étonnamment simple pour le faire. Comme le médecin qui évalue les symptômes et en tire la conclusion qu'ils proviennent d'une source commune, un examen des symptômes indésirables dont souffre une organisation peut rapidement conduire à un diagnostic des contraintes du système.

2. Décider comment exploiter au mieux la (les) contrainte(s). Puisque l'output (la production) de la contrainte est le facteur limitant de la production de l'ensemble du système, notre désir de l'exploiter ce traduit en veillant à en tirer le maximum que nous pouvons en tirer. Contrairement à la situation avec les non-contraintes, l'utilisation et la productivité de la contrainte doit être maximisée.

3. Subordonner tout autre chose à la stratégie d'exploitation. L'idée de subordination suggère que notre utilisation de la contrainte elle-même ne devrait pas être autorisée à être limitée par aucun autre aspect du système, y compris les politiques, les habitudes et les exigences supposées des non-contraintes. Un deuxième aspect de la subordination se rapporte à la capacité de la contrainte elle-même. Tout comme il n'est pas logique de s'attendre à ce qu'une chaîne puisse lever plus que son maillon le plus faible peut traiter, nous ne devrions pas s'attendre à ce que le système puisse faire plus que la contrainte peut gérer. Imposer ou pousser plus de travail, que la contrainte ne peut traiter, dans le système aboutit à un surcroît de travail en cours, à l'augmentation des délais et que trop de priorités contradictoires qui souvent incombent dans aucune réelle priorité. Cela entraîne également la nécessité d'éviter de pousser le travail dans le système juste pour garder les

non-contraintes occupées.

4. élever la contrainte du système. Une fois que vous avez identifié la contrainte et que la gestion du système est basée sur elle, il est généralement prouvé qu'il existe beaucoup plus de capacité inexploitée qu'on ne le pensait auparavant. Mais parfois, les demandes pour plus de débit de production de richesse conduisent à la nécessité d'acquérir davantage de capacités en trouvant des alternatives à la contrainte, le déchargement d'autres ressources ou simplement acheter une autre machine ou l'embauche de plus de personnes au niveau de la contrainte. Notez que, trop souvent, les systèmes sous pression évitent la deuxième et la troisième étape et sautent à l'acquisition des capacités, en investissant plus de capital que nécessaire comme si le système était géré de manière appropriée. L'étape 4, l'élévation de la contrainte, ne devrait être envisagée qu'une fois que nous ayons déjà pleinement exploité la contrainte et subordonné les autres politiques à cette fin.

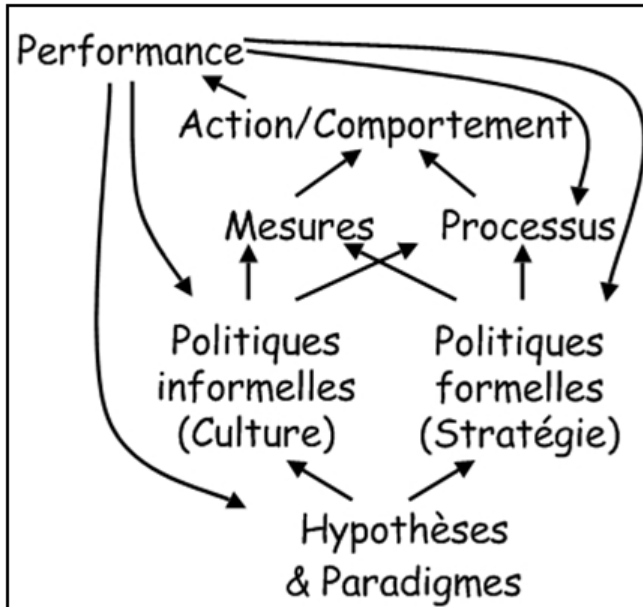
5. Si, dans une étape précédente, une contrainte a été brisée, retournez à l'étape 1. Cette étape sert à prévenir que l'inertie devienne la contrainte du système. Lorsque le maillon le plus faible a été renforcé au point qu'il n'est plus le maillon le plus faible, devinez quoi? Il ya un nouveau lien plus faible. Par exemple, comme mentionné précédemment, vous pouvez élever la capacité de production au point que le marché soit désormais la contrainte. Ou, dans un projet, vous pouvez trouver un moyen de raccourcir le chemin critique des tâches à tel point qu'il ne définit plus dans quel délai le projet peut se faire. Cette nouvelle contrainte, que ce soit le marché, un nouveau chemin critique ou autre, exige une nouvelle vision de l'ensemble du système. Donc, nous retournons à l'étape 1 ... mettant ainsi « en cours » le processus d'amélioration continue basé sur cette contrainte.

En utilisant la contrainte actuelle de votre organisation comme objectif initial, vous serez en mesure d'appliquer vos efforts dans l'endroit le plus efficace, de tirer le meilleur débit de production de richesse dans le court terme et de mettre en scène un véritable processus d'amélioration continue. Vous remarquerez que ce qui vient d'être dit contredit l'idée du programme d'amélioration à court terme, mais plutôt transforme le management en un processus d'amélioration continue. Peut-être qu'une seule itération des cinq étapes de convergence pourrait être considéré comme « un programme » concentré sur la contraintes actuelle, mais le véritable objectif du management consiste à maintenir continuellement le « processus » d'itérations de l'amélioration continue afin d'accroître la capacité du système à atteindre plus que son objectif, maintenant et durablement.

La seconde dimension de notre pleine compréhension holistique d'un système que nous voulons améliorer est celle des relations de causes-à-effets qui perpétuent le système, ou accentuent, l'existence de contraintes logistiques. Dans la réalité actuelle de toute organisation, la performance (ou le manque de celle-ci) est le résultat des actions et des comportements de ses participants. Ces actions et ces comportements sont dictés par les mesures des choses jugées importantes par la direction et limitées par la conception des processus qui sont en place. Les mesures, en particulier, sont de puissants moteurs de performance, en particulier quand elles sont liées à des récompenses ou des punitions. Les gens feront des choses insensées, stupides (voire criminelles) afin que leurs mesures semblent bonnes.

Les deux aspects mesures et conception des processus sont conduits par ce qu'on pourrait considérer comme les politiques. Ces politiques peuvent être informelles et non écrites, dans ce cas, elles constituent la culture de l'organisation. Elles peuvent aussi être des politiques plus formelles, soigneusement élaborées et communiquées sous la forme de missions et de stratégies. Ces politiques culturelles et stratégiques, c'est-à-dire, l'accord sur « notre manière de faire les choses » sont réunies pour déterminer comment nous faisons ce que nous faisons (nos processus) et ce que nous considérons importants (les choses que l'on mesure).

Les politiques culturelles (culture d'entreprise) et stratégiques sont fondées sur des hypothèses et des paradigmes qui définissent notre manière de penser comment les organisations devraient être gérées.



Ces croyances profondes sont à l'origine de politiques, bonnes et mauvaises, de mesures et de processus appropriés et inappropriés, de comportements efficaces et inefficaces et d'une performance supérieure ou inférieure. Lorsque le résultat est une performance inférieure, le plus souvent, la réaction va à la modification des processus et peut-être des politiques. Trop souvent, les réactions et les modifications s'arrêtent juste avant le questionnement sur des hypothèses plus profondes. En conséquence, l'organisation court le risque de se remettre temporairement par une faible satisfaisante performance, et éventuellement à terme rechuter ou disparaître en raison de la cause profonde qui n'a pas été traitée.

D'un autre côté, lorsque les hypothèses contestables et les paradigmes sont questionnés, la probabilité d'amélioration vraiment durable à travers des sauts quantiques dans la performance (plutôt que des réparations symptomatiques) est rehaussée. Mais cela nécessite la compréhension des liens de causalité à partir de la racine aux symptômes. Dessiner l'arborescence logique de cause-à-effet de ces entités de management et de prédire le comportement qui définit la réalité actuelle de l'organisation est une étape importante pour comprendre les problèmes et les contraintes perpétuelles chroniques.

Le point de vue holistique, proposé, d'un système d'organisation combine cette base logique de relation de cause-à-effet de l'action et du comportement avec la contrainte, basés sur une vue logistique des opérations. Si la performance opérationnelle est liée, par des politiques, des mesures et des comportements à des hypothèses, et si la performance de la contrainte du système est abordée d'une manière qui se voudra « engagée », alors ces hypothèses associées au management de la contrainte nécessitent d'être identifiées. Et s'il peut être démontré de leur caractère erroné ou qu'elles résultent en des mesures ou des comportements contradictoires, ces hypothèses doivent être corrigées et alignées. Cela nous amène à une réponse de la première de nos trois questions : « **Quoi changer?** »

La réponse de « **Quoi changer?** » pour les problématiques complexes d'organisation est, plus souvent qu'autrement, dans les hypothèses sur la façon dont l'organisation et ses parties travaillent. Quelques une des hypothèses⁽²⁾ erronées les plus courantes, si elles sont dressées ici, ferait de cet article un livre. Bien entendu, les spécificités du point de départ d'une solution, en tout cas, dépendent des détails de la situation. Mais compte tenu de l'analyse précédente des maillons les plus faibles et des chaînes, la première hypothèse erroné « L'amélioration globale est la somme des améliorations locales, » doit être évidemment contestée si l'objectif est gardé à l'esprit. Elle est tout aussi applicable à l'objet de cet article, c'est-à-dire améliorer les efforts d'amélioration.

En se concentrant sur l'amélioration des capacités du système pour atteindre plus que son objectif, c'est se concentrer sur l'amélioration de

la contrainte ou du goulot d'étranglement. Toutes les améliorations aux liens déjà solides, par exemple celle ayant pour nom réduction des coûts et réduction des rebuts, n'auront nécessairement aucun impact pour obtenir plus du système. En effet, mettre l'emphase sur des améliorations locales des non contraintes aura tendance à diluer et à retarder les résultats qui nécessitent du temps limité et de l'attention du management et de capitaux pour l'investissement. Si l'on définit de manière appropriée « l'amélioration » comme étant des actions qui augmentent la capacité d'accomplir plus que son objectif, beaucoup de choses qui passaient pour des améliorations locales seront comprises comme distraction, ou pire, comme sources de conflits et de dilemmes qui rendent beaucoup plus pénible la réalisation de l'objectif global.

Vers quel changement?

Management stratégique de la contrainte

Ainsi, afin d'éviter toute déception dans les programmes d'amélioration, on commence par interroger l'hypothèse relative à la valeur des améliorations généralisées locales ensuite mettre l'accent sur les améliorations qui traitent de la capacité et de la capabilité de la contrainte du système. Poursuivant nos trois questions au sujet des efforts d'amélioration, nous arrivons à la seconde : vers quel changement?

Si une vue holistique est nécessaire pour l'analyse précédente de ce qu'il faut changer, une vue holistique semblable est salutaire pour définir une trajectoire à l'objectif du changement déclenché par le focus mis sur la nouvelle contrainte. Cette trajectoire consiste en des tactiques qui font passer une organisation d'un état essentiellement réactif à des forces extérieures, telles que celles du marché qu'elle dessert, à un état de stratégie proactive, visant à devenir le fournisseur préféré aux préférés, afin d'avoir des portions lucratives de ce marché. Le premier pas dans une telle stratégie est d'améliorer la performance du système interne et de la capitaliser. Il commence avec l'aide des cinq étapes de convergence pour identifier et dresser les contraintes internes actuelles du système afin de maximiser le débit potentiel de la chaîne de valeur. Une fois cela réussit, deux effets sont prévisibles. Le premier est que la contrainte peut être attendue à un point (peut-être après plus d'une seule itération des cinq étapes de convergence) de se déplacer vers le marché. Le second effet est que la performance logistique de l'organisation ainsi que sa capacité dépasseront sa performance antérieure, et par conséquent elle sera habituée aux exigences et aux engagements de son marché.

Si l'organisation comprend ses marchés, tant actuels que potentiels, elle peut segmenter et évaluer ces marchés basés sur la valeur de sa nouvelle performance à des clients différents. En conséquence, elle ne va pas simplement donner les avantages de son nouveau niveau de performance, mais elle créera des offres à ses clients qui lui permettent d'obtenir le maximum d'argent. En supposant que la contrainte est encore dans le marché, de plus la nouvelle performance fournit de nouvelles capacité et capabilité qui sont encore sous-utilisées, l'organisation peut s'appuyer sur ses apprentissages avec ses marchés et clients actuels afin de définir de nouvelles offres pour de nouveaux clients.

Profitant de la nouvelle appréciation de reconnaissance envers la valeur de remédier aux contraintes, ces nouvelles offres ciblent les capacités de la nouvelle performance pour définir et apporter une réelle valeur en aidant les clients à relever leurs propres contraintes. En conséquence, de nouveaux clients et marchés sont attirés, élevant éventuellement la contrainte au point qu'elle se déplace vers les opérations internes. Avec la compréhension claire des segments de marché et la valeur de la performance pour eux, l'entreprise a alors la capacité d'estimer et de dresser de désirables segments lucratifs de ces marchés.

Avec la capacité d'identifier les clients lucratifs (bien sûr, en laissant les moins lucratifs pour les concurrents), la clarté et la cohérence de diriger les organisations à travers les contraintes leur permet de l'utiliser pour

concentrer l'usage de la contrainte pour les servir. Les décisions appropriées pour une exploitation plus poussée, la subordination et l'élévation de cette contrainte peuvent alors être prises, ce qui entraîne de façon rationnelle une stratégie de croissance continue, pour les deux améliorations tant en interne que la valeur des marchés desservis.

Comment faire passer le changement? Politiques et projets

Une fois qu'une stratégie est établie, en expliquant les tactiques proposées et la réalité future préférée qui découlera de leurs mises en œuvre, c'est important de la faire advenir. Étant donné que personne, pas même le leader de direction le plus charismatique, ne peut rien accomplir sans l'aide des autres, il est nécessaire de communiquer la stratégie de façon que la coopération, la collaboration et la copossession en faveur de cette stratégie soient des résultats. Une fois mise en jeu, une réalité future soigneusement définie, peut être la source de priorités claires et stables, au moins au niveau macro. Cette combinaison de la communication et de la clarté est la pratique politique à son meilleur.

La politique, c'est juste un terme fourre-tout qui englobe un spectre d'activité allant de la communication claire à la persuasion pour convaincre, à cajoler, à être de connivence et à la coercition. Dans la mesure où les choses dans votre organisation sont accomplies à la fin de la communication de ce spectre par rapport à la coercition, cela colore sans doute vos sentiments sur la politique omniprésente.

Une culture fondée sur la realpolitik efficace, c'est-à-dire, politique pragmatique et concrète, dérive de la compréhension et de la communication claires de : où on veut aller, pourquoi y aller et des plans pour y parvenir. Dans ce cheminement, il faut amener les gens à comprendre ce qu'il ya pour eux dedans et que d'y aller ne causera pas de nouveaux problèmes.

L'une des parties les plus importantes du corps de connaissance de la théorie des contraintes, les six couches de la résistance au changement, fournit un processus pour guider une organisation à travers un borbier politique. Dans l'ordre indiqué, se concentrer sur l'obtention et le déplacement d'un : 1) *Accord sur le vrai problème*, à 2) *Accord sur une direction d'une solution*, à 3) *Accord sur l'efficacité de la solution*, à 4) *Accord que la solution ne doit pas causer de nouveaux problèmes*, à 5) *Accord sur un plan*, et à 6) *Accord pour procéder*.

Logiquement aborder ces étapes, et s'assurer que les étapes précédentes sont traitées avant de passer aux plus tardives, contribuera à faire virer les efforts politiques d'un état de connivence et de coercition vers un état d'accroissement de la collaboration, de la coopération et de la copossession.

Le lecteur attentif peut remarquer que les six couches de résistance au changement cadrent bien à nos trois questions : quoi changer, vers quel changement et comment faire passer le changement. Aussi, ces couches cadrent bien avec une autre partie du corps des connaissances de la théorie des contraintes : **Les processus de pensées rationnelles de la théorie des contraintes**. Ces processus de pensée sont des outils logiques de cause-à-effet pour l'analyse, la planification et la communication des problèmes, des solutions et des plans pour passer d'un état antérieur vers un dernier état désirable. C'est en dehors du champ d'application de cet article pour discuter des détails de la logique des nuages et des arbres qui composent ce processus de pensée, mais un bref aperçu devrait suffire à les décrire et comment ils s'intègrent dans les efforts d'amélioration. Ces détails je vous les communiquerai plus tard dans un autre article en utilisant une résistance au changement et les processus de pensée visant à améliorer les améliorations.

De quoi changer? : L'arbre de la réalité actuelle lie les divers effets indésirables (tels que la persistance d'une contrainte) aux causes profondes des conflits qui sont les choses les plus efficaces à attaquer. Quoi changer devient la logique démontrée et acceptée de la source

des problèmes (couche 1).

Vers quel changement? : Les vaporisations des nuages identifient un point de départ en dehors des paradigmes, c'est-à-dire, une direction pour la solution (couche 2). **L'arbre de la réalité future** concrétise un aperçu de la solution complète, c'est-à-dire, la stratégie complète pour changer la multitude d'effets locaux indésirables en des résultats souhaitables (couche 3). Enfin, les **branches négatives des réserves** complètent cette stratégie ou vision en ajoutant des choses nécessaires pour éviter des conséquences négatives non intentionnelles (couche 4).

Comment faire passer le changement? : L'arbre des Préalables transforme les obstacles en un plan de mise en œuvre afin que des résultats ambitieux puissent être accomplis. La construction d'un plan en tant que groupe, fondé sur les contributions individuelles des obstacles prévus, permet à l'équipe de se synchroniser dans sa compréhension de la tâche attendue d'eux et comment leurs entités locales sont parfaitement intégrées dans l'ensemble. **L'arbre de la transition** (si nécessaire) pénètre dans des couches plus profondes de détails des pistes d'actions pour les relier aux résultats escomptés le long du cheminement (couche 5).

Les processus de pensée de la théorie des contraintes, dressant cinq des six couches de la résistance (la dernière manque - accord pour procéder - est beaucoup plus facile à atteindre si les cinq premières sont clairement et certainement dressées), contribuent à relier les trois questions dans un processus continu - sans soudure - afin d'assurer une construction complète, une communication cohérente et une collaboration de copossession pour des améliorations vraiment significatives et puissantes. Mais la mise en œuvre des tactiques le long de ce cheminement vers cette stratégie convenue nécessite aussi des efforts individuels. Des efforts qui doivent être gérés tout le long tout en assurant au jour le jour les besoins de l'entreprise.

La gestion de projet efficace fournit des processus pour transformer les projets en des courses de relais, avec des tâches bien définies, des transferts de ressources et des mécanismes de planification et de contrôle garantissant que les ressources en place sont prêtes à accepter ces transferts. Cela commence avec les efforts qui ont, en bout de ligne, des objectifs d'amélioration clairs, soutenant les livrables et les critères de réussite définis par les besoins de la stratégie. L'ordonnement et le suivi des processus qui reconnaissent le caractère inévitable de la loi de Murphy⁽³⁾, tout en minimisant l'effet de la loi de Parkinson⁽⁴⁾ sont nécessaires pour faire des promesses rationnelles du projet et, dans l'exécution, les tenir. La troisième exigence pour assurer le succès des projets d'amélioration, qui réside habituellement à la fois dans les multi-projets ou projet et l'environnement de travail au jour le jour, est un sentiment de clarté des priorités afin que les ressources nécessaires puissent prendre des décisions concernant la meilleure utilisation de leur temps. La théorie des contraintes, telle qu'elle est appliquée au domaine de la gestion de projet et gestion multi-projets, a résulté en un ensemble cohérent et uniforme de processus qui donnent, au minimum, ces exigences fondamentales pour la réussite des projets. Et le succès avec des projets qui sont définis et conçus pour adresser des situations contraignantes dans un système d'organisation donnera une mise en œuvre effective et efficace avec de vraies améliorations.

En guise de conclusion je dirai que pour éviter des déceptions dans les programmes d'amélioration, ne faites pas de programmes d'amélioration! Au lieu de cela, le management fait des appels effectifs pour la mise en œuvre d'un processus cohérent d'amélioration continue : une stratégie pour un changement ciblé. Comme suggéré dans cet article, ce processus doit répondre à la question de «quoi changer» en reconnaissant l'importance de la contrainte du système et en s'attaquant aux hypothèses erronées et aux paradigmes qui font obstacle à une amélioration, en bout de ligne, réelle et durable. Une fois que cette nouvelle compréhension du système organisationnel et les sources des graves problèmes sont identifiés, « vers quel changement » devient évident. Incomplets, isolés, éventuellement contradictoires, les programmes d'amélioration des entités locales doivent être remplacés par une cohérente stratégie basée sur les contraintes et un processus d'amélioration

continue. Ce n'est que lorsque ce nouveau contexte est clairement défini qu'un processus efficace d'amélioration peut être mis en œuvre. La constance des objectifs, la communication des propositions visant à assurer la collaboration et la copossession et la clarté des priorités sont à la base de « comment faire passer le changement. » La théorie des contraintes n'offre pas seulement une perspicacité à un niveau conceptuel, mais fournit également des outils d'analyse et de conception et des applications fonctionnelles pour soutenir des améliorations locales et des processus nécessaires pour convaincre. Probablement encore plus important, l'approche de la théorie des contraintes relative à l'analyse, la conception et la mise en œuvre est un processus évolutif qui peut se traduire par une puissante approche holistique permettant de sortir du cycle des programmes d'amélioration inefficaces et de rentrer dans un véritable processus stratégique d'amélioration continue de l'ensemble du système.

1. Un processus est un ensemble d'activités inter-reliées ayant pour finalité la satisfaction du client (au sens le plus large).
2. Voici quelques hypothèses erronées (L'amélioration globale est la somme des améliorations locales; Une ressource au repos est une source considérable de gaspillage; Le plus tôt vous commencez une tâche, le plus tôt vous la finirez; Le bon service après-vente exige de pousser plus de stocks le plus proche du client; Il y a un « bon prix » pour un produit; Une commande qui a « une marge » négative réduit la rentabilité de l'entreprise.)

3. « S'il y a plus d'une façon de faire quelque chose, et si l'une d'elles conduit à un désastre, alors il y aura quelqu'un pour le faire de cette façon. »
4. « Le travail s'étend pour remplir le temps disponible. »

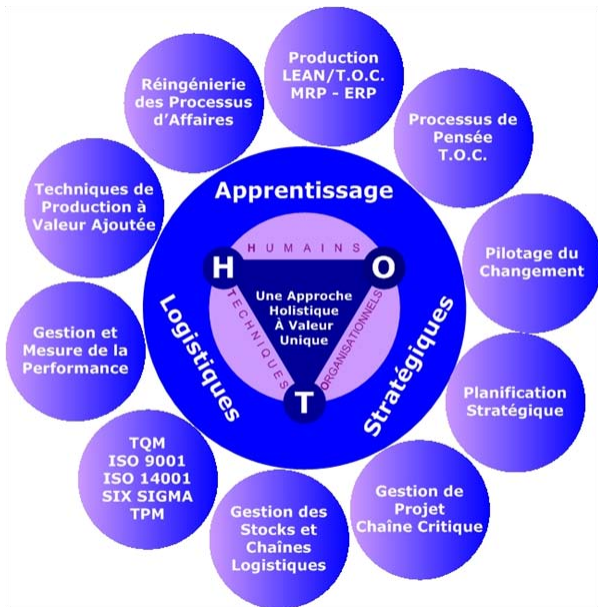
A propos de l'auteur :

Ammar Hadj-Messaoud est Ingénieur et maître en sciences appliquées. Il dirige les opérations de *Sciquom Conseil*, firme spécialisée dans l'amélioration des capacités compétitives des entreprises et institutions. Il dispose d'une longue et riche expérience en gestion des opérations. Il a occupé les plus hauts postes de gestion au sein de plusieurs entreprises multinationales. Ses principales responsabilités consistent à diriger les orientations et les stratégies en gestion des opérations et à fournir le soutien pour l'application des politiques et directives de gestion des différentes fonctions opérationnelles. Il est conseiller auprès de plusieurs entreprises dans l'implantation de processus d'amélioration continue.



DES IDÉES PERMETTANT D'EXPLOITER LA PLEINE PUISSANCE DE L'INFORMATION ET DE LA

CONNAISSANCE DANS LA GESTION DES OPÉRATIONS INDUSTRIELLES ET INSTITUTIONNELLES



N O T R E M I S S I O N

« Aider nos clients à améliorer leurs capacités compétitives afin de prendre le contrôle effectif de leur marché respectif, atteindre leurs objectifs de rentabilité et actualiser leur mission. »

