

Introduction

De nos jours, dans la mondialisation économique, phénomène accélérant à l'échelle mondiale les échanges de biens et de services, les organismes sont dans l'obligation de progresser et de s'adapter en permanence aux évolutions rapides et aux exigences d'un environnement de plus en plus complexe et chaotique.

Afin d'assurer la pérennité des organismes, les dirigeants doivent faire le choix d'un management original, basé sur l'amélioration permanente, pour faire face aux six enjeux : technologique, économique, financier, écologique, social et sociétal.

De nombreux auteurs ont résumé, à leur manière, les situations et orientations de tels organismes performants. Je n'en cite que quelques-uns.

- Hervé Sérieyx⁴ plonge l'entreprise dans la compétition internationale :

Parce qu'elle est plongée dans l'univers de la concurrence mondialisée, l'entreprise est contrainte, par nature, au changement permanent, à la remise en cause constante de ses positions les mieux acquises. Ce constat de bon sens n'avait guère de conséquences dramatiques dans les environnements stables ou à taux de croissance assurés et prévisibles tels que la France en a connu durant les Trente Glorieuses. Les conditions actuelles de la compétition sont aux antipodes de ces temps bénis : elles instillent au cœur de la vie quotidienne de l'entreprise une violence perçue par ceux qui y œuvrent, des ferments de stress, de peur, voire pour certains, d'épuisement. Et le discours – politiquement correct – sur « les femmes et

⁴ Vice-président du conseil de surveillance du groupe ITEO et de la Fédération française des groupements d'employeurs, membre de section au Conseil économique et social.

les hommes qui sont la ressource principale de l'entreprise » est perçu, de plus en plus, par les acteurs concernés comme un laïus conventionnel, relativement insupportable.

- Olivier Peyrat⁵ insiste sur le rôle fondamental du personnel :

L'entreprise crée, évolue, progresse. Sans cesse en mouvement, l'entreprise cherche à optimiser son fonctionnement interne et ses relations avec le monde extérieur, partenaires, clients et fournisseurs. C'est avant tout un projet collectif engageant l'ensemble des acteurs d'une entreprise pour faire progresser l'organisation du travail et les rapports professionnels. Cette démarche, mobilisatrice pour le personnel, peut se révéler un formidable outil de cohésion pour les entreprises. Cautieuse de sérieux et de professionnalisme, elle constitue de surcroît une garantie aux yeux des clients des entreprises et nourrit le rapport de confiance nécessaire à la relation fournisseur.

- Alain-Michel Chauvel rappelle que l'entreprise fournit un produit et/ou un service, à un coût de revient pour le marché visé :

Un produit qui ne répond pas aux exigences du client ou dont la qualité n'est pas maîtrisée durant sa fabrication entraîne inévitablement des coûts supplémentaires pour l'entreprise (les coûts cachés de la non-qualité). Dans un cas extrême, la conséquence de ces deux facteurs peut causer des perturbations financières importantes pour l'entreprise, voire même l'acculer à la faillite. Pour se prémunir de ces risques, l'entreprise développe et met en œuvre des dispositions qui ont pour objet la maîtrise des processus et la prévention des risques d'erreurs.

- Frank Piedelièvre⁶ aborde les risques :

Chaque jour, l'entreprise prend des risques. C'est sa raison d'être. Encore doit-elle ne prendre que les bons risques, c'est-à-dire ceux qui sont potentiellement créateurs de valeur. D'autre part, ses activités et son environnement font peser sur elle des dangers qu'elle doit réduire, sinon éliminer, en minimisant les impacts économiques.

- Daniel Crépin et René Robin⁷ énoncent un éventail de sources d'amélioration :

Si l'on tente de synthétiser les principaux facteurs de compétitivité des entreprises, on peut mettre en valeur les six points suivants,

- *l'excellence des produits ;*

⁵ Directeur général de l'AFNOR et ancien directeur général de l'AFAQ.

⁶ Président-directeur général du Bureau Véritas.

⁷ Consultants, coaches et formateurs dans les domaines du management, du développement des ressources humaines, de la qualité et de la conduite du changement dans les sociétés multinationales.

- *la différenciation par la qualité de service et de distribution ;*
- *l'excellence opérationnelle et l'amélioration permanente des processus [...] ;*
- *l'utilisation innovante de la technologie et une veille concurrentielle rigoureuse ;*
- *la vitesse, l'aptitude d'une entreprise à s'adapter aux changements et aux mutations [...] ;*
- *l'implication de tous les acteurs dans les démarches de progrès.*

Tous les textes cités, parmi bien d'autres, font appel implicitement à l'efficacité et l'efficience des systèmes de management et donc, à la capacité des organismes à s'améliorer et s'adapter pour assurer leur pérennité dans un environnement changeant et exigeant, en perpétuelle évolution. Il convient que les organismes recherchent en permanence l'amélioration de la performance⁸ de leurs processus, en les adaptant continuellement aux contraintes du milieu extérieur, plutôt que d'attendre qu'un problème révèle des opportunités d'amélioration. Les organismes doivent utiliser une méthodologie qui permet d'identifier et de gérer les activités d'amélioration continue. L'objectif de cet ouvrage est d'exposer une telle méthodologie décrite dans un logiciel pilote qui doit être ergonomique et dynamique, en s'appuyant sur le cycle universel de l'amélioration continue PDCA du D^r William Edwards Deming⁹ et sur l'analyse des défauts de contribution autour de la création et de l'utilisation de la valeur ajoutée. La participation de l'ensemble des acteurs de l'organisme est un facteur incontournable à tout succès en matière d'amélioration continue.

Norbert Grimbaum

⁸ Dans cet ouvrage : Performance = Efficacité + Efficience. Voir aussi chapitre 4. LQSP.

⁹ Voir partie 3.1.2. LQSP.