

Juin 2018

## Amélioration des processus : comment s'y prendre

*Heather Milburn occupe le poste de consultante auprès de Collins Barrow Durham Consultants Inc.*

Nos vies ainsi que le monde qui nous entoure sont constamment en train d'évoluer. Pourquoi donc tant d'organisations ont-elles du mal à trouver du temps pour l'amélioration continue de leurs processus ? Les programmes et les outils disponibles dans le domaine sont nombreux, qu'il s'agisse de Six Sigma, Lean, Kanban, 5 S, Kaizen ou de TQM et c'est facile de se sentir dépassé. Cependant, vous n'avez pas besoin de former les membres de votre personnel pendant des mois sur le sujet pour pouvoir profiter des avantages d'une amélioration continue. Même si les programmes d'amélioration continue internes ont profité à de nombreuses organisations, une revue simple et rapide des processus peut également s'avérer très bénéfique.

En matière de gestion du changement et d'amélioration continue, l'approche suivante peut augmenter considérablement votre succès : encourager autant que possible la participation des membres de votre personnel dans le processus de révision et de restructuration. Les gens ont tendance à résister au changement lorsque celui-ci est imposé. Mais lorsqu'ils participent à la formulation des changements qui les affecteront, ils sont plus motivés pour les mettre en œuvre comme il faut. Le personnel de première ligne est au centre des activités de l'entreprise. Ils ont une expérience concrète des problèmes qui peuvent survenir et sont de ce fait idéalement placés pour identifier les secteurs qui nécessitent une attention particulière.

Voici quelques procédures simples et efficaces qui vous permettront de passer en revue les processus en cours dans votre organisation afin de vous assurer de leur efficacité et de leur pleine utilité aux clients :

**Faites un schéma du processus actuel** – Rencontrez les membres de personnel concernés et documentez le processus actuel. Créez une représentation visuelle du processus de déroulement et incluez dans le diagramme toutes les étapes pertinentes. Documentez également les formulaires/documents utilisés durant le processus.

**Trouvez des idées** – Faites participer vos employés et vos parties prenantes (les personnes affectées par ou impliquées dans le

processus) à l'identification et l'examen de secteurs à problèmes et de blocages ou d'idées d'amélioration. Demandez-leur d'écrire leurs commentaires sur des papillons adhésifs et de les coller directement sur le schéma. Remettez en question les idées reçues et encouragez les gens à se demander : « Comment peut-on mieux faire les choses ? » L'accent doit être mis sur la critique du processus et non des gens.

**Analysez les choses** – Évaluez toutes les idées, établissez des priorités et faites des recommandations. Il est parfois utile de catégoriser ces idées de cette manière : (1) Victoire rapide assurée (2) Quelque chose qui mérite d'être concrétisé (étapes suivantes à identifier) (3) Quelque chose qui ne nécessite aucune autre action (4) Quelque chose qui ne nécessite aucune action pour le moment, mais qui pourrait en nécessiter dans le futur.

**Élaborez le nouveau processus** – En vous basant sur l'analyse ci-dessus, élaborez le processus désiré.

**Approbaton** – Obtenez les approbations nécessaires et apportez au besoin des modifications à la structure choisie.

**Mise en œuvre** – Établissez un plan de mise en œuvre pour les changements nécessaires à l'élaboration du nouveau processus.

Juin 2018

## Amélioration des processus : comment s'y prendre

Vous aurez aussi un certain nombre d'étapes supplémentaires à suivre :

- Identifiez et mettez en œuvre le plus tôt possible les mesures à effet rapide afin de donner du souffle aux travaux en cours. C'est un très bon moyen de dynamiser les membres du personnel et de gonfler leur moral, car il leur permettra de voir de manière concrète que leurs contributions sont en train de faire la différence.
- Amélioration des processus ne veut pas toujours dire restructuration complète de toute l'organisation. Vous avez beaucoup à gagner si vous vous concentrez sur de petits changements progressifs qui amélioreront graduellement la qualité de vos opérations. Au fil du temps, vous aurez bâti une culture capable de s'adapter rapidement aux changements environnants.
- Remettez en question les idées reçues. Le nombre de fois que les gens font les choses simplement parce que personne ne s'est jamais posé la question « Qu'est-ce cela va apporter de plus ? » est tout simplement incroyable.
- L'amélioration des processus a trait à l'utilisation la plus efficace des ressources existantes et non à la réduction des effectifs. Vous devez mettre l'accent sur les choses suivantes : éliminer les activités inutiles, réduire le nombre des activités qui n'ont aucune valeur et trouver le temps nécessaire pour les activités à valeur ajoutée.
- Lors de l'examen de chaque processus, assurez-vous de l'existence d'activités appropriées sur les notions de contrôle et de qualité.

- Des fois, ce sera peut-être mieux de faire appel à une personne étrangère à l'organisation pour faciliter le processus. Une personne étrangère (au service ou à l'entreprise) peut vous aider à remettre en question vos idées reçues sur les raisons qui vous poussent à faire telle ou telle chose.

### Avantages d'une revue des processus

La mise en œuvre des étapes décrites ci-dessus (notamment relatives à l'amélioration continue) vous apportera un certain nombre d'avantages :

- Documentation à jour de vos processus : aura pour résultat d'améliorer le débit, l'efficacité et la capacité de contrôle. Une fois mise à jour, la documentation pourra également servir d'outil de formation pour de nouveaux membres du personnel ou aider à la formation croisée si un membre du personnel s'absente brusquement.
- Meilleure utilisation des ressources : l'organisation sera mieux capable d'éliminer les activités inutiles et les procédures inefficaces ainsi que les frais de main-d'œuvre associés aux deux.
- Amélioration de la capacité de gestion des risques : la revue effectuée dans le cadre de l'amélioration de vos processus vous permettra d'améliorer la qualité de vos activités, d'identifier les déficiences au niveau des mécanismes de contrôle et d'apporter des mesures correctives.
- Amélioration de la communication et de la compréhension : de par sa nature, la revue fera augmenter les connaissances de l'équipe et améliorera sa dynamique.

Juin 2018

## Amélioration des processus : comment s'y prendre

- Améliorations futures : ce processus contribuera à perpétuer une culture axée sur l'amélioration continue au sein de l'organisation.

Le succès d'une organisation se mesure à ses résultats. La qualité de ces résultats dépend en partie de l'efficacité des employés à concevoir, gérer et à améliorer continuellement les processus de l'organisation. Vous pouvez avoir des gens talentueux à votre service, mais comme l'a une fois expliqué W. Edwards Deming, le gourou de la qualité : « Le mauvais processus a toujours le dessus sur l'employé efficace ! ». Encouragez les membres de votre personnel à rechercher constamment des moyens d'améliorer les opérations de l'entreprise et d'accroître la satisfaction du client. L'amélioration continue est un état d'esprit et non une activité ponctuelle.

**Heather Milburn**, certifiée PROSCI Change Management, médiatrice certifiée, certifiée Lean Green Belt (amélioration des processus), occupe le poste de consultante auprès de Collins Barrow Durham Consultants Inc.