

Projets de mise en œuvre Beaucoup de pièges courants

«95% des échecs de mises en pratique de stratégies sont dus à une mauvaise préparation de la phase d'organisation. Il y a une absence de réflexion ou une réflexion insuffisante au sujet de l'organisation et de la structuration des processus de travail», explique Gertjan Kooimans, Managing Director du bureau de consultance Science Management Corporation International. Cet article vous en apprendra davantage sur les pièges auxquels sont confrontées les directions d'organisations lors de trajets de mises en œuvre.

■ ■ ■ ■ Dans de nombreuses entreprises, la direction réfléchit à quelle voie elle veut voir emprunter son organisation. L'exécution concrète de ces plans est en général reléguée à des subalternes. Toutefois, de nombreuses directions ne se rendent pas suffisamment compte des conséquences qu'a pour leur organisation la voie qu'elles leur imposent et consacrent dès lors trop peu d'attention à la phase d'organisation de ce genre de trajet. La conséquence ? L'échec des mises en œuvre et l'absence de contribution à l'amélioration de la flexibilité et de la maîtrise du processus de production.

Cohésion mutuelle

«Globalement, il convient de distinguer trois trajets de mise en œuvre cohérents, à savoir la direction (niveau stratégique), l'aménagement (niveau tactique) et l'exécution (niveau opérationnel). Le premier trajet se déroule au niveau de la direction, l'aménagement a lieu au niveau du cadre moyen et supérieur et, enfin, l'exécution est une activité relevant de la base», déclare M. Kooimans. «Un exemple pratique d'un processus dont la phase d'aménagement a été omise concerne une entreprise spécialisée dans la fabrication de portes industrielles. Dans cette entreprise, la direction a décidé à un moment donné que l'usine de production devait travailler avec des équipes auto-dirigeantes. Il a été fait appel à un bureau externe afin de former les

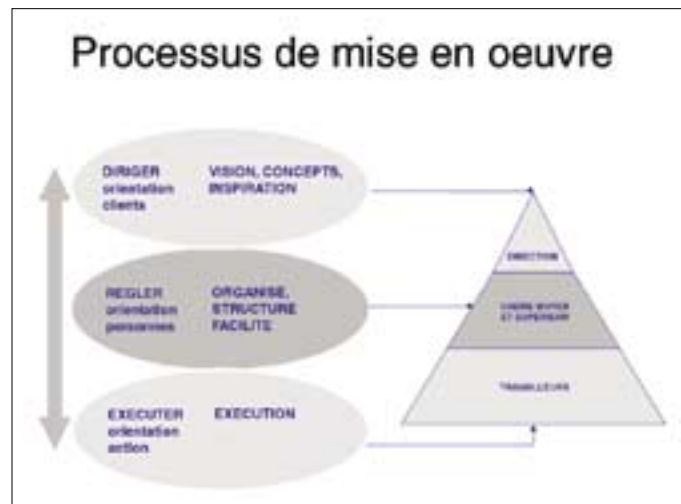
collaborateurs de ces équipes, tandis que la direction observait à distance l'ensemble de ce processus. En bout de course, cela a débouché sur l'anarchie. Les collaborateurs n'acceptaient plus aucun ordre et voulaient désormais tout décider eux-mêmes. Dans cet exemple, la direction a négligé de vérifier avec le cadre moyen et supérieur de son organisation quels rôles d'organisa-

tion devaient être reconnus dans la nouvelle structure d'organisation et comment il convenait de les attribuer».

être informé par le responsable et qui est civilement responsable. Ce n'est que lorsque ces relations sont définies que l'exécution peut commencer. Dans de nombreuses organisations, seule la responsabilité entre en ligne de compte.

Processus primaire

L'omission de la phase d'organisation n'est pas le seul point qui peut poser problème lors de la



tion devaient être reconnus dans la nouvelle structure d'organisation et comment il convenait de les attribuer».

Relations d'organisations

Selon M. Kooimans, il est essentiel de déjà donner corps, lors de la phase d'organisation, aux relations organisationnelles. Par exemple: qui est responsable de quoi, qui doit soutenir le responsable, qui doit être consulté avant qu'on ne passe réellement à l'action, qui doit

mise en œuvre de la stratégie de, par exemple, un processus continu d'amélioration au sein d'une organisation. Toujours d'après M. Kooimans, il existe encore quelque sept autres pièges dans lesquels les directions d'organisations tombent souvent. Gertjan Kooimans: « Il s'agit d'une tâche importante incombant à une direction de convaincre une direction locale d'entamer un trajet d'amélioration continue dans le processus primaire et non auprès du Service



Gertjan Kooimans, Managing Director du bureau de consultance Science Management Corporation International : « Il y a une absence de réflexion ou une réflexion insuffisante au sujet de l'organisation et de la structure des processus de travail ».

technique, comme c'est souvent le cas dans la pratique». En effet, l'objectif d'un processus continu d'amélioration consiste à accumuler le plus de connaissances possibles au niveau le plus bas possible de l'organisation. Il convient donc de bien réfléchir au préalable aux processus de socialisation au sein de l'entreprise. La connaissance d'un Service technique doit, en effet, aller de pair avec la connaissance de la production, de la logistique et de la qualité et vice versa, et plus un

cloisonnement fonctionnel comme auparavant. Une tâche par excellence pour le cadre moyen et supérieur dans une entreprise, explique M. Kooimans: «Laissez ces personnes initialement bien réfléchir à la manière dont la forme d'organisation doit être établie et dont les relations organisationnelles doivent être conçues au sein de la nouvelle organisation. Envisagez non seulement les responsabilités dans les nouveaux processus et méthode de travail, mais aussi vers les flux d'information. Ceux-ci doivent en effet être adaptés à la nouvelle forme d'organisation. Les personnes responsables doivent ainsi non seulement informer et consulter les autres, mais bénéficier aussi elles-mêmes d'un appui». Afin de réaliser cet objectif, Kooimans estime que les départements existants de la direction et leurs connaissances doivent s'intégrer dans la hiérarchie de ligne.

Intégration des départements de direction

Selon M. Kooimans, cette dernière mesure se heurte souvent, dans la pratique, à une grande résistance parce que, dans l'ancienne situation, les cadres supérieurs étaient aux commandes, selon le vieux principe de Taylor (division entre penser

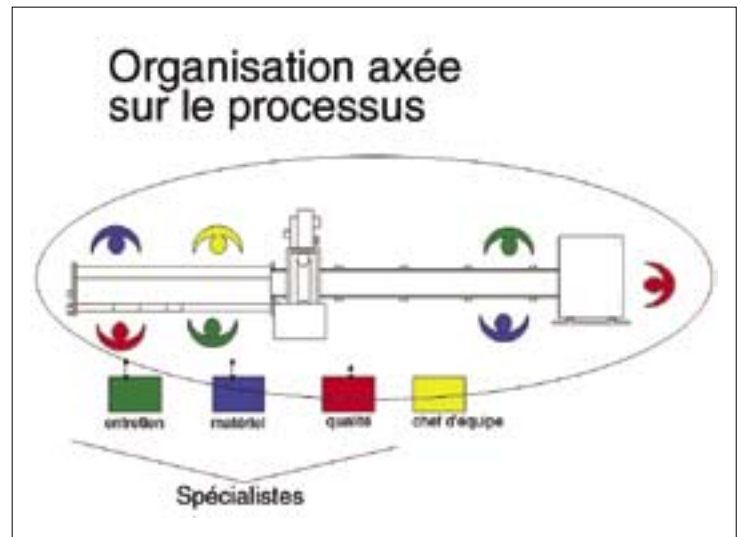
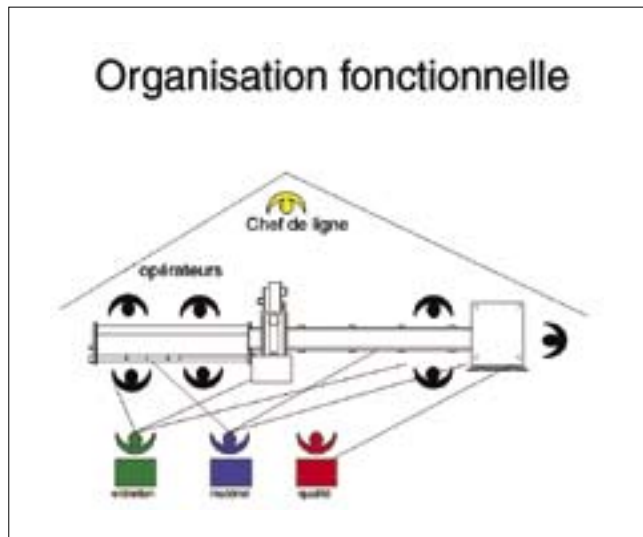
direction sous-estime souvent». Il s'explique en citant un exemple éloquent: «Pendant leurs temps libres, certains opérateurs gèrent toute la gestion financière d'un club de football. Il est erroné de croire que ces personnes ne sont pas en mesure de tenir à jour un enregistrement de machines». Il existe un autre aspect souvent sous-estimé: l'envie d'apprendre des personnes au sein d'une hiérarchie de ligne. Dès qu'un collaborateur d'un Service technique et un collaborateur de production sont rassemblés, c'est un phénomène tout simplement humain que de procéder à un échange d'expériences réciproque. De cette manière, la connaissance des deux se voit donc enrichie.

Informatisation

Un autre point qui ne peut échapper à l'attention des directions est l'informatisation ou le «policy deployment». On entend par là la traduction d'objectifs stratégiques en ce que cela signifie pour l'opérateur de ligne en termes de rendement de ligne et de flexibilité. Il faut pour ce faire, concrétiser le rendement de ligne en termes de hauteurs de stocks, travail en cours, etc. d'une manière telle qu'un opérateur comprenne ce qui doit se passer si une direction indique qu'elle veut atteindre un certain volume. En outre, une direc-

sances du contexte et de sens de la psychologie qui leur permettraient de bien diriger ces processus radicaux. Et M. Kooimans d'expliquer: «Selon moi, il est important pour les directions de savoir ce qui motive un opérateur par exemple, que l'exécution de changements de culture au sein d'une organisation demande du temps et exige une faculté d'adaptation des gens et aussi qu'ils sachent comment fonctionnent les processus de socialisation et en comprennent le pourquoi. De même, il est pratique de savoir qu'une fonction de ligne est indispensable dans une organisation, mais qu'on peut se passer d'une fonction de cadre. Vous pouvez penser que j'enfonce une porte ouverte, mais de nombreuses directions n'en sont pas forcément conscientes». Enfin, M. Kooimans fait remarquer que le management au sein d'une organisation commence souvent par mettre au point un organigramme alors que celui-ci doit précisément être la résultante du processus primaire. C'est en fait le monde à l'envers. En effet, lors d'une phase d'organisation, il faut commencer par fixer le processus primaire et les fonctions d'appui et, ensuite, l'organigramme en découlera de lui-même.

Pour résumer: en tant que direction, prenez du temps lors d'un trajet de mise en œuvre pour la



et agir), et qu'ils ne le sont plus dans la nouvelle situation. En effet, ils font désormais partie d'une organisation de ligne. «Bien que, dans la pratique, cette mesure suscite une certaine résistance, c'est également LA manière par excellence d'insuffler une efficacité accrue au sein de l'organisation», explique le consultant. «En effet, dans la pratique, nous constatons que, grâce à l'intégration dans la ligne d'anciens cadres supérieurs, il est possible de se contenter de beaucoup moins de personnes. Une organisation de ligne peut ainsi assumer beaucoup plus de responsabilités que la direction le pense souvent. Il s'agit d'un phénomène que la

tion doit aussi indiquer quelle peut être la hauteur des stocks, quelles sont les conséquences pour la flexibilité si cette limite est dépassée et quelles répercussions cela peut avoir pour le rendement de ligne. «Au quotidien, nous constatons bien trop souvent que les directions se bornent à indiquer le volume souhaité pour l'année suivante», ajoute M. Kooimans.

Psychologie

Enfin, il est surprenant de constater que les directions manquent souvent de connaissance théorique. Elles manquent souvent de connais-

phase d'organisation, la mise en place de nouvelles relations organisationnelles, la mise sur pied correcte de l'administration, des systèmes et flux d'information, le policy deployment et éliminez autant de cadres que possible. Ce n'est qu'à ce moment-là qu'il est possible de bien envisager, lors de la phase d'organisation, quelles sont les conséquences de la nouvelle stratégie pour l'ensemble de l'organisation et qu'un trajet de mise en œuvre peut être couronné de succès. << (O.G.)

 Vous pouvez télécharger cet article sur www.engineeringnet.be