

Ajuster la structure et modes de fonctionnement d'une organisation en relation avec la mise en œuvre de nouveaux objectifs, avec l'introduction d'une nouvelle solution ou avec une évolution d'une solution ou d'un service.

Règle d'or.

Maintenir la cohérence et la mobilisation sur de buts communs, garder le cap.

Le bien le plus précieux pour une organisation est sa capacité à avancer dans une même direction. Les occasions de prendre des chemins différents sont nombreuses :

- Arrivée de nouveaux collaborateurs avec de habitudes de travail.
- Changements réglementaires ou de pratiques socio-culturelles.
- Innovation technologique et mise en œuvre de nouvelles techniques et de nouveaux outillages.
- Stratégie commerciale, positionnement marché, modèle économique et évolutions des demandes et des attentes des clients et des utilisateurs.

La force d'une organisation est sa capacité à assimiler ces différences et les orienter vers les buts communs.

Pour cela, encore faut-il :

- Définir ces buts communs, les orientations stratégiques, et faire en sorte qu'ils soient connus.
- Définir des modalités de collaboration qui favorisent la focalisation sur les buts communs.
- Définir des mécanismes d'identification et de traitement des changements qui permettent leur assimilation par l'organisation afin d'en préserver la cohérence y compris par inflexion de sa stratégie.
- S'assurer que les règles communes et leurs évolutions se déploient effectivement et dans le sens attendu dans toute l'organisation.
- Faire preuve de constance dans les choix et ne pas changer de cap face aux premières difficultés.

L'organisation est d'autant plus efficace que tout le monde tire dans le même sens.

A ne pas faire.

Se limiter à afficher une politique.

Afficher une politique qualité ambitieuse ne suffit pas à en faire une réalité. Certains dirigeants pensent qu'il suffit d'impulser une idée, un objectif, pour qu'ils se réalisent. La vision, la conviction, le cap sont essentiels ; les moyens consacrés et le contrôle le sont tout autant.

Les membres de l'organisation doivent comprendre les buts. Ils doivent également comprendre leur rôle et leur contribution à la réalisation de ces buts. Certains doivent parfois être guidés, y compris dans le détail, dans la mise en œuvre.

Et parce qu'un fonctionnement parfait ne peut jamais être garanti, c'est le rôle des managers de contrôler le respect des objectifs, de corriger les situations qui le nécessitent et proposer des améliorations s'il y a lieu.

Croire qu'un système de management de la qualité est suffisant.

Une organisation est vivante. Elle évolue. Elle s'adapte à son contexte.

En figer le fonctionnement dans un système de management de la qualité et une erreur fondamentale. Le but premier du management n'est pas de contrôler le strict respect des dispositions qualité mais de veiller, en permanence à ce que les dispositions qualité s'adaptent à l'organisation et contribue à maîtriser les risques auxquels elle doit faire face.

C'est pour cela que la certification ne doit pas être le but mais simplement un moyen de mobiliser les énergies.

Mesurer à tout va et ne rien décider.

Le pilotage par les indicateurs est devenu une mode. En pratique on constate que plus il y a d'indicateurs, moins ils sont produits avec la régularité attendue, moins ils donnent lieu à réaction et décision. Dans de nombreux cas, ils servent uniquement à afficher des choses qu'on sait déjà ou des résultats pour se rassurer mais sur lesquels il n'est pas réellement possible d'agir.

Les indicateurs sont d'autant plus efficaces qu'ils :

- Sont peu nombreux. Un manager, aux différents niveaux de l'organisation, ne devrait pas avoir à suivre plus de 2 ou 3 indicateurs.
- S'appuient sur des objectifs clairs à atteindre. S'ils sont déjà atteints, ils ne servent à rien. Un indicateur éclaire le chemin, pas la cible, surtout si elle est atteinte.
- Permettent l'action en vue d'obtenir des progrès. Si plus aucune action n'est possible, l'indicateur devient inutile.
- Sont effectivement examinés régulièrement et donnent lieu à décision si les objectifs ne sont pas atteints.

La communication ne fait pas tout.

La communication, la mobilisation des acteurs de l'entreprise sur des buts communs est essentiel mais ne suffit pas. Le management repose sur le leadership qui consiste à fixer le cap et montrer la route pour y parvenir. Communiquer, rappeler régulièrement quels sont les buts est central. De même informer sur les progrès réalisés et les améliorations à apporter.

La seule communication peut devenir artificielle si elle ne se traduit pas en actes.

- Organiser les processus et assigner les responsabilités.
- Mettre en place les infrastructures.
- Attribuer les moyens.
- Superviser, contrôler, décider, gérer les conflits.

S'attacher à la lettre plus qu'à l'esprit.

Un des effets pervers d'une approche de la qualité mal maîtrisée est de privilégier la forme au fond. On attache beaucoup d'importances aux aspects formels de la documentation et de la gestion. Le respect du processus devient plus important que le résultat. Les versions récentes de l'ISO 9000 visent à limiter cet effet pervers en mettant l'accent sur la satisfaction client.

Partant du principe qu'il est impossible de tout prévoir, il est plus efficace de doter les acteurs de toutes les données leur permettant de maîtriser les risques lorsqu'ils se présentent.

Faire appel à l'intelligence plus qu'à la discipline en :

- Indiquant clairement quel est le cap et en s'y tenant,
- Fixant les principes de fonctionnement plus que les modalités,
- Développant les réflexes de contrôle, de correction et d'amélioration,
- Recherchant les ajustements locaux en bonne intelligence.

Une organisation qui repose sur des matrices RACI (matrice de responsabilité) est une organisation qui aura énormément de mal à s'adapter car, soit elle a aussi peu de vision commune qu'elle est obligée de marquer d'une croix la place de chacun ; soit elle a si peu confiance dans ses collaborateurs qu'elle se sent obligée de régler leur activité dans le détail. On

est bien loin de l'intelligence collective. Finalement, au lieu de régler les conflits, ce type d'organisation génère structurellement du conflit.

Les risques.

Mise en œuvre des évolutions retardée par manque d'anticipation.

Les causes principales sont :

- Les impacts sur l'organisation, ses modes de fonctionnement, l'activité opérationnelle, ne sont pas identifiés ou réellement traités.
- Le point de vue des utilisateurs, des acteurs des processus et leurs managers directs n'est pas pris en compte.
- La finalité du changement et sa relation avec les buts de l'organisation n'ont pas été précisées ou n'ont pas été comprises. Les acteurs ne se mobilisent pas car ne comprennent pas le sens.
Parfois trop de changements incohérents, réellement ou en apparence, perdent les acteurs et figent leurs réactions.
- L'introduction du changement n'est pas accompagnée et suivie.
- Les ajustements lors de la phase d'introduction du changement ne sont pas identifiés ou ne sont pas opérés.
- Trop de changements sont introduits trop vite, ne laissant pas le temps à l'assimilation et à l'ajustement.

Multiplication des dysfonctionnements, voire des conflits.

Les causes principales sont :

- Des changements mal maîtrisés qui changent les pratiques de certains et perturbent les activités en interface.
- Des interfaces organisationnelles non identifiées et donc non régulées. Chacun à l'impression que l'autre a fait ou n'a pas conscience de ce qui est attendu de lui.
- Des objectifs ou des consignes incohérents sur différentes parties d'un processus.
- Une absence de conscience des buts et du résultat final. Dans ce cas, ce sont les acteurs de bout de chaîne qui héritent de toutes les imperfections ou insuffisances accumulées.

Apparitions de féodalités et de clans autonomes.

Les causes principales sont :

- Les personnes ont besoin de donner du sens à ce qu'elles font. Si la structure ne leur fournit pas ce sens, elles vont le chercher auprès des managers directs ou vont construire le leur.
- Si l'introduction du changement ne s'accompagne pas des moyens nécessaires, les acteurs vont chercher des solutions pratiques aux problèmes qui se posent. Ils iront vers les moyens (outils, pratiques, méthodes) les plus immédiats, pas forcément les plus efficaces au regard de objectifs de l'organisation.

Les pistes de solutions.

Rester concentré sur les objectifs stratégiques de l'organisation.

Développer une vision stratégique de l'organisation en identifiant ses buts business, ses activités cœur de métier, les processus essentiels et leurs objectifs. Identifier toutes les dépendances critiques internes et externes (humaines, système d'information, opérationnelles, ...) et les raisons pour lesquelles elles sont critiques.

Lors de l'identification d'un changement ou de l'introduction de ce changement, identifier tous les impacts sur la vision stratégique. Identifier si ces impacts nécessitent un changement de vision. Adapter la vision ou adapter le changement envisagé selon les cas.

Ajuster les règles de fonctionnement.

Définir les processus pour la réalisation des activités et pour la délivrance des services. Porter une attention particulière aux interactions entre ces processus et la manière dont elles sont pilotées. Porter une attention particulière à la circulation de l'information, à la conservation des informations patrimoniales, aux enregistrements et aux indicateurs.

Définir les structures et les responsabilités associées à ces processus et à leur pilotage.

Déployer l'organisation.

Communiquer sur les missions, les buts, les objectifs et leurs changements auprès des collaborateurs et des partenaires concernés.

Attribuer ou ajuster les moyens consacrés à la mise en œuvre des dispositions d'organisation.

Vérifier que les dispositions et leurs ajustements sont compris par les parties prenantes et que les modalités pratiques de mise en œuvre sont bien déployées auprès de toute personne concernée.

Mobiliser les acteurs.

Inciter les acteurs concernés à la vigilance et à l'initiative sur la mise en œuvre des dispositions nouvelles pendant la période de démarrage.

Mobiliser les managers sur la mise en œuvre de mesures de supervision, accompagnement et mesure pendant la phase de mise en place. Encourager la capitalisation et le partage sur les pratiques les plus efficaces. Identifier les axes d'amélioration.

Pour approfondir.
