



HAL
open science

L'amélioration continue au cœur de la culture d'entreprise : propagation et acceptation de ces principes au travers d'une démarche virale

Clara Courval

► To cite this version:

Clara Courval. L'amélioration continue au cœur de la culture d'entreprise : propagation et acceptation de ces principes au travers d'une démarche virale. Sciences pharmaceutiques. 2020. dumas-03429223

HAL Id: dumas-03429223

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03429223>

Submitted on 15 Nov 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



THESE

Pour l'obtention du Diplôme d'État de Docteur en Pharmacie

Préparée au sein de l'Université de Caen Normandie

L'Amélioration Continue au cœur de la culture d'entreprise : Propagation et acceptation de ces principes au travers d'une démarche virale

**Présentée par
Clara COURVAL**

**Soutenue publiquement le 11/12/2020
devant le jury composé de**

Mme Aurélie MALZERT-FREON	Professeur des universités Pharmacie galénique Caen	Président du jury
Mr Alain HENRY	Pharmacien inspecteur ARS Caen	Examineur
Mr Charlie PICARD	Ingénieur Amélioration Continue Rouen	Examineur
Mr Florian BRUTEL	Pharmacien industriel Aspen Notre Dame de Bondeville	Directeur de thèse

Thèse dirigée par Florian Brutel

LISTE DES ENSEIGNANTS-CHERCHEURS

Directeur de la Faculté des Sciences Pharmaceutiques

Professeur Michel BOULOUARD

Assesseurs

Professeur Pascale SCHUMANN-BARD

Professeur Anne-Sophie VOISIN-CHIRET

Directrice administrative

Madame Sarah CHEMTOB

Directrice administrative adjointe

Madame Emmanuelle BOURDON

PROFESSEURS DES UNIVERSITES

BOULOUARD Michel	Physiologie, Pharmacologie
BUREAU Ronan	Biophysique, Chémoinformatique
COLLOT Valérie	Pharmacognosie
DALLEMAGNE Patrick	Chimie médicinale
DAUPHIN François	Physiologie, Pharmacologie
DELEPEE Raphaël	Chimie analytique
FABIS Frédéric	Chimie organique
FRERET Thomas	Physiologie, Pharmacologie
GARON David	Botanique, Mycologie, Biotechnologies
GIARD Jean-Christophe	Bactériologie, Virologie
MALZERT-FREON Aurélie	Pharmacie galénique
ROCHAIS Christophe	Chimie organique
SCHUMANN-BARD Pascale	Physiologie, Pharmacologie
SICHEL François	Toxicologie
SOPKOVA Jana	Biophysique, Drug design
VOISIN-CHIRET Anne-Sophie	Chimie médicinale

MAITRES DE CONFERENCES DES UNIVERSITES

ANDRE Véronique – HDR	Biochimie, Toxicologie
BOUET Valentine – HDR	Physiologie, Pharmacologie
CAILLY Thomas – HDR	Chimie bio-inorganique, Chimie organique

DENOYELLE Christophe – HDR	Biologie cellulaire et moléculaire, Biochimie, Cancérologie
DHALLUIN Anne	Bactériologie, Virologie, Immunologie
ELDIN de PECOULAS Philippe – HDR	Parasitologie, Mycologie médicale
GROO Anne-Claire	Pharmacie galénique
KIEFFER Charline	Chimie médicinale
KRIEGER Sophie (Praticien hospitalier) – HDR	Biologie clinique
LAPORTE-WOJCIK Catherine	Chimie bio-inorganique
LEBAILLY Pierre – HDR	Santé publique
LECHEVREL Mathilde – HDR	Toxicologie
LEGER Marianne	Physiologie, Pharmacologie
LEPAILLEUR Alban – HDR	Modélisation moléculaire
N'DIAYE Monique	Parasitologie, Mycologie médicale, Biochimie clinique
PAIZANIS Eleni	Physiologie, Pharmacologie
PEREIRA-ROSENFELD Maria de Fatima	Chimie organique et thérapeutique
POTTIER Ivannah	Chimie et toxicologie analytiques
PREVOST Virginie – HDR	Chimie analytique, Nutrition, Education thérapeutique du patient
QUINTIN Jérôme	Pharmacognosie
RIOULT Jean-Philippe	Botanique, Mycologie, Biotechnologies
SINCE Marc	Chimie analytique
VILLEDIEU Marie – HDR	Biologie et thérapies innovantes des cancers

PROFESSEUR AGREGE (PRAG)

PRICOT Sophie.....Anglais

PERSONNEL ASSOCIE A TEMPS PARTIEL (PAST)

SAINT-LORANT Guillaume.....Pharmacie clinique
SEDILLO Patrick.....Pharmacie officinale
RICHARD Estelle.....Pharmacie officinale

ASSISTANT HOSPITALO-UNIVERSITAIRE

JOURDAN Jean-Pierre

Enseignants titulaires du Diplôme d'Etat de Docteur en Pharmacie

Sommaire

1	Remerciements.....	0
2	Index.....	2
2.1	Liste des tableaux et figures	2
2.2	Liste des abréviations	4
3	Introduction : objet de la thèse	5
3.1	Définition du sujet.....	5
3.2	Contexte de l'étude.....	11
3.3	Questions de départ et problématique	14
3.4	Objectif et plan de la thèse	16
4	Etat de l'art – Domaine de recherche.....	18
4.1	L'évolution des systèmes d'Amélioration Continue au fil du temps.....	18
4.1.1	Les premières tentatives.....	18
4.1.2	La prise de conscience	26
4.1.3	Un premier modèle reconnu.....	32
4.2	Quelques outils essentiels à l'esprit de l'Amélioration Continue	36
4.2.1	Les outils du Lean Management	36
4.2.2	Les outils de la communication	40
4.3	L'humain au cœur des modèles d'Amélioration Continue	42
4.3.1	Modèle de management	42
4.3.2	Etude comportementale/sociologique au travail	57
4.3.3	Exemples d'entreprises	66
5	Rationalisation des hypothèses	76
5.1	Démarche mise en œuvre pour répondre aux hypothèses	76
5.1.1	Une synthèse des informations recueillies au travers de mon état de l'art	76
5.1.2	Un benchmark des stratégies d'Amélioration Continue en entreprise.....	76
5.1.3	Des interviews ciblées.....	78
5.1.4	Un sondage diffusé sur les réseaux sociaux et au sein de mon entreprise	79

5.2	Hypothèse 1 : Les principes de base de l'Amélioration Continue doivent-ils être dépoussiérés ?	82
5.2.1	Questionnaire et interview des acteurs métier au sein de l'entreprise	82
5.2.2	L'évolution du contexte sociétal	85
5.2.3	L'Amélioration Continue occidentale VS l'Amélioration Continue à la japonaise ou l'importance de l'humain dans celle-ci	86
5.2.4	Conclusion	89
5.3	Hypothèse 2 : L'employé doit-il être l'acteur principal dans la propagation de la culture d'Amélioration Continue ?.....	90
5.3.1	Analyse de la vision des employés au travers des interviews réalisées	90
5.3.2	La culture comme vecteur important dans l'acceptation d'une démarche d'Amélioration Continue.....	92
5.3.3	Vers une évolution en profondeur du fonctionnement de l'entreprise.....	93
5.3.4	Le rôle et l'implication des employés dans la démarche d'Amélioration Continue	96
5.3.5	Conclusion	101
5.4	Hypothèse 3 : La communication informelle permet-elle de mettre en place une culture d'entreprise basée sur l'Amélioration Continue ?.....	102
5.4.1	Implication du personnel dans la culture d'entreprise	102
5.4.2	Mode de diffusion de cette culture basée sur l'Amélioration Continue	105
5.4.3	Conclusion	111
6	Proposition d'un nouveau modèle d'Amélioration Continue basé sur la viralité	112
6.1	Inventaire des méthodes et outils disponibles pour accompagner la démarche	112
6.1.1	Les bases du marketing viral.....	112
6.1.2	Mise en place du marketing viral.....	113
6.1.3	Tupperware® : au-delà du marketing viral.....	115
6.1.4	Transposition pour notre modèle	116
6.1.5	Approche pour la mesure de la viralité	117
6.2	Prérequis pour la mise en place du nouveau modèle.....	118

6.3	Description théorique du modèle « Viral Diffusion of Continuous Improvement » VDCI	121
6.3.1	Le VDCI face à l'analyse HOT + E.....	121
6.3.2	Mise en place d'indicateurs et de KPI pour mesurer l'apport du modèle.....	130
6.3.3	Pertinence des résultats	133
6.4	Les bénéfices de la solution.....	135
6.4.1	Bénéfice humain	135
6.4.2	Bénéfice sur la qualité du travail/ niveau de résultat	135
6.4.3	Bénéfice pour l'image de marque de l'entreprise	136
6.4.4	Bénéfice financier	136
7	Réflexions à posteriori et axes de progression.....	137
7.1	Réflexions sur le principe de la viralité.....	137
7.2	Réflexions sur l'applicabilité du modèle.....	138
7.3	Les axes de progression.....	139
8	Conclusion générale	141
8.1	Apports de mes travaux de recherche.....	141
8.2	Apports personnels	143
9	Bibliographie :.....	144
10	Annexes.....	0

1 Remerciements

La réalisation de cette thèse a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma gratitude.

Je tiens dans un premier temps à remercier mon tuteur CESI, Charlie Picard pour sa disponibilité et ses précieux conseils qui m'ont permis de faire émerger ma réflexion concernant le choix de mon sujet de thèse.

Ceux-ci ont contribué à alimenter ma pensée et à définir la direction à adopter lors du commencement de mes recherches.

Je voudrais ensuite adresser toute ma reconnaissance à mes tuteurs d'entreprise Florian Brutel et Elsa Berthaut qui m'ont libéré du temps pour la rédaction de ma thèse. Ils m'ont accompagnée pour la relecture de celle-ci et m'ont encouragée lorsque cela a été nécessaire.

Dans le cadre de la réalisation de ma thèse de pharmacie, je souhaite remercier Mme Aurélie Malzer-Fréon pour la présidence de mon jury de thèse ainsi que Mr Alain Henry pour son accompagnement, sa disponibilité et sa participation à mon jury de thèse.

Je tiens à remercier tout spécialement mon père qui m'a mis sur la voix de ce sujet fort intéressant et avec qui j'ai beaucoup échangé pour la rédaction de ma thèse.

Mes parents et mon frère qui m'ont soutenue et motivée dans cette aventure et qui ont contribué à la relecture et correction en prenant de leur temps, même pendant leur vacances.

Un grand merci à toutes les personnes que j'ai pu interviewer, et qui se sont montrées disponibles : Elsa Berthaut, Florian Brutel, Mélanie Lambert, Charlie Picard, Barbara Sanctot et Albert Tallier. Leurs réponses m'ont permis de construire une réflexion poussée et d'enrichir mes hypothèses. Cet apport a été un réel atout dans ce contexte particulier de crise sanitaire, où il a été difficile de mener des investigations poussées et de conduire des expérimentations.

J'aimerais exprimer ma gratitude à tous ceux qui ont participé au sondage que j'ai posté sur les réseaux sociaux et qui m'ont apporté des données pour étayer mes propos.

Pour finir, je tiens à remercier le CESI ainsi que les intervenants qui nous ont apporté la méthode et les ressources nécessaires pour la rédaction de cette thèse tout au long de cette belle année. Une pensée pour mes camarades de promotion avec qui nous avons partagé des moments conviviaux durant cette année qui a été riche en enseignements.

2 Index

2.1 Liste des tableaux et figures

Figure 1 : Cycle PDCA (4).....	6
Figure 2 : Représentation du Toyota Production System (6).....	7
Figure 3 : Kaizen en Japonais (7).....	8
Figure 4 : Illustration de la définition précédente (8).....	10
Figure 5 : Concept du Taylorisme (11)	21
Figure 6 : Propagande pour la rémunération de Ford.....	24
Figure 7 : Concept du Fordisme (11)	25
Figure 8 : Caricature du Taylorisme et du Fordisme (14).....	27
Figure 9 : Comparaison de deux logiques (18)	31
Figure 10 : Le TPS (20).....	33
Figure 11 : Synthèse sur l'évolution des modes de production/ base de l'Amélioration Continue (21)	35
Figure 12 : L'évolution des modèles de management depuis les années 60 (24).....	43
Figure 13 : Les styles de management en entreprise (26)	47
Figure 14 : Penseurs de l'école des relations humaines.....	48
Figure 15 : La théorie du X et du Y(30).....	50
Figure 16 : Valeurs inhérentes à chaque théorie (31).....	51
Figure 17 : Les 4 dimensions du management selon Birkinshaw (33)	51
Figure 18 : L'approche Top-Down VS Bottom-Up (37)	54
Figure 19 : Représentation de la matrice socio-dynamique (43)	57
Figure 20 : Description des différents "état du Moi" (46).....	59
Figure 21 : Les positions de vie (47).....	60
Figure 22 : La pyramide de Maslow (51).....	63
Figure 23 : Présentation de l'entreprise libérée (56).....	71
Figure 25 : "Répartition selon les tranches d'âge"	79
Figure 24 : "Secteur d'activité"	79
Figure 26 : "Postes occupés"	79
Figure 27 : "Connaissance de l'Amélioration Continue"	80
Figure 28 : "Accord avec la définition de l'Amélioration Continue "	80
Figure 29 : "Principaux objectifs de l'Amélioration Continue"	82
Figure 30 : "Vision de l'Amélioration Continue"	83

Figure 31 : "Implication du panel dans l'Amélioration Continue"	96
Figure 32 : "Profil de la participation aux projets d'Amélioration Continue de notre panel" ..	97
Figure 33 : "Rôle du participant en fonction de son âge"	98
Figure 34 : "Rôle du participant en fonction de son poste"	98
Figure 35 : "Moyen de mise en place de l'Amélioration Continue"	99
Figure 36 : "Moyen pour la mise en place de l'Amélioration Continue"	99
Figure 37 : "Implication envers la culture d'entreprise"	102
Figure 38 : "Amélioration Continue au cœur de la culture d'entreprise"	102
Figure 39 : "Mode actuel de diffusion de l'Amélioration Continue au sein de l'entreprise" ..	105
Figure 40 : "Espace d'échange suffisant"	108
Figure 41 : "Comment diffuser et pérenniser l'Amélioration Continue au sein d'une culture d'entreprise"	109

2.2 Liste des abréviations

ISO : International Standardization Organization (Organisation internationale de normalisation)

RH : Ressources Humaines

TPS : Toyota production system

DMAIC : Define, Measure, Analyze, Improve, Control

TMS : Troubles musculosquelettiques

OST : Organisation Scientifique du Travail

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

SMED : Single Minute Exchange of Dies

AT : Analyse Transactionnelle

SMART : Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste, Temporel

VSM Value Stream Mapping

3 Introduction : objet de la thèse

3.1 Définition du sujet

Ma thèse porte sur l'Amélioration Continue au sein d'une culture d'entreprise ainsi que de ses modes de propagation.

Pour entrer en matière, je vais débiter mes travaux en faisant une analyse des différentes définitions et approches afin d'orienter mes recherches.

Certaines d'entre elles se focalisent principalement sur les outils et les gains de productivité qui en découlent. D'autres sont plus axées sur un ensemble qui intègre à la fois les outils/méthodes et la place de l'humain.

Aujourd'hui si l'on recherche la définition de l'Amélioration Continue sur internet la première page que nous trouvons est celle de Wikipédia, celle-ci caractérise l'Amélioration Continue comme suit :

« Le processus d'Amélioration Continue consiste en un effort continu pour améliorer les produits, les services ou les processus. Ces efforts peuvent viser à apporter des petites améliorations à intervalles réguliers (de façon incrémentale) ou, au contraire, à regrouper toutes les améliorations dans une implémentation globale. L'efficacité, la praticabilité et la flexibilité des processus ayant un impact sur le client sont constamment évalués et améliorés. » (1)

Cette première définition est très occidentale et générique de l'Amélioration Continue. Elle porte simplement sur une méthode sans introduire les notions d'application de celle-ci par les Hommes.

Repartons maintenant des débuts de l'Amélioration Continue pour voir les évolutions et les différences que l'on peut rencontrer au fil des années et selon les cultures.

Edward Deming, statisticien américain a eu un apport important pour l'Amélioration Continue. Il va définir celle-ci comme le besoin constant de réduire la variabilité des processus d'une entreprise selon un mouvement perpétuel.(2)

Pour cela il théorise, dans les années 50, la méthode de gestion de la qualité, créé par Walter A. Shewhart, aussi connu sous le nom de PDCA (Plan Do Check Act). Cela consiste en 4 étapes à suivre pour améliorer un processus. La particularité de ces étapes est qu'il s'agit d'un cycle continu, il faut donc les recommencer perpétuellement.(3)



Figure 1 : Cycle PDCA (4)

Edward Deming est le premier à avoir énoncé le principe de l'Amélioration Continue, et ces théories ont été reprises par les Japonais dans les années 60, en particulier par l'entreprise Toyota.

Après la seconde guerre mondiale, les japonais doivent se relever et reconstruire leur pays ainsi que leurs industries.

En s'inspirant des conférences menées par Deming, l'entreprise Toyota met au point son propre système permettant de relancer sa production, tout en produisant des pièces de qualité et à bas coût.

L'Amélioration Continue au sens large chez Toyota s'appelle le Lean Management. Il s'agit d'un ensemble d'outils et de méthodes basés sur l'augmentation des performances et de la qualité.

Le point primordial de cette démarche mis en place par Toyota est la place de l'Humain au centre de toutes les actions à mettre en place.(5)

La famille Toyoda créé l'institution du TPS : Toyota Production System, et le Toyota Way. Il s'agit d'une philosophie à part entière, un état d'esprit axé sur l'amélioration et l'envie de toujours faire mieux.

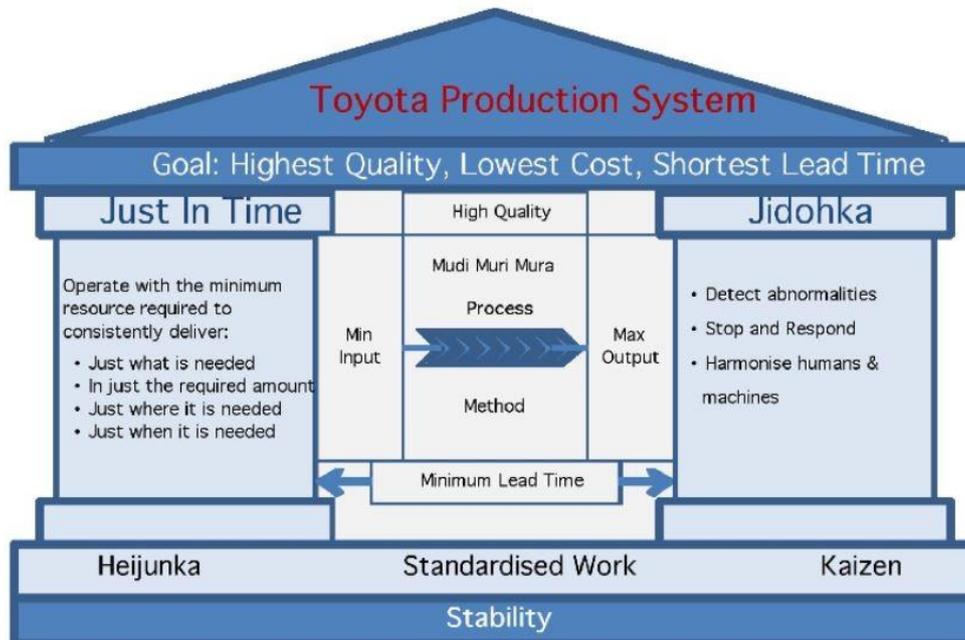


Figure 2 : Représentation du Toyota Production System (6)

Nous avons vu, précédemment, que l'Amélioration Continue dans son approche globale était décrite par le Lean Management.

Au Japon, il existe un terme spécifique pour Amélioration Continue qui est « Kaizen » (de kai « changement » et zen « bon » qui revient à « amélioration »).

Les principaux axes du Kaizen sont :

- De nombreux petits changements « pas à pas », sans impliquer des changements radicaux, avec une rupture et la création de chantiers d'amélioration.
- Ces changements venant directement des idées des travailleurs, ils sont plus faciles à mettre en œuvre.
- Les améliorations étant moindres, elles ne nécessitent pas de gros investissements.
- Les idées sont apportées par les membres de l'entreprise sans avoir recours à des consultants externes qui ne connaissent pas spécifiquement le terrain d'action.
- Les employés, à toutes les strates de l'entreprise, doivent être en recherche permanente des moyens d'augmenter leurs propres performances.
- Laisser la parole et la réalisation des actions aux travailleurs, leur permet de se sentir impliqués et investis dans leur travail. Cela renforce le travail collectif et améliore la motivation de chacun.

Les points cités ci-dessus sont les éléments les plus opérationnels du processus d'Amélioration Continue. (1)



Figure 3 : Kaizen en Japonais (7)

Nous pouvons ajouter que d'autres méthodes peuvent être utilisées pour conduire des projets d'Amélioration Continue comme le Six Sigma qui utilise le processus DMAIC.

Cette démarche repose sur la réduction de la variabilité des processus par une analyse statistique réalisée à partir de mesure, dans le but d'augmenter la qualité du produit ou d'un processus.

Il s'agit souvent d'une méthode utilisée lorsque l'on veut mettre en œuvre de gros chantiers d'Amélioration Continue.

Nous pouvons évoquer la vision de l'Amélioration Continue énoncées par des organismes qualité internationaux.

Par exemple la norme ISO 9001 qui régit les systèmes de management de la qualité fait très souvent référence à l'Amélioration Continue. Cela permet de suivre les processus avec pour finalité de réduire les dysfonctionnements et d'augmenter la performance et la satisfaction client, tout en réduisant les risques.

L'institut indépendant d'agrégation de la qualité « Chartered Quality Institute » définit « l'Amélioration Continue comme étant un changement graduel et perpétuel, axé sur l'accroissement de l'efficacité et/ou des résultats d'une organisation, afin de lui permettre d'atteindre ses objectifs conformément à sa politique. Cela ne se limite pas à des initiatives relatives à la qualité. L'amélioration de la stratégie de l'entreprise, des résultats, des relations avec les clients, les employés et les fournisseurs peuvent faire partie de la politique d'Amélioration Continue. Autrement dit, cela signifie « faire mieux, toujours mieux » »(1)

Ces définitions de l'Amélioration continue ont en commun le fait qu'elles peuvent s'appliquer à tous les systèmes de gestion de l'entreprise, que ce soit la production, le management de la qualité, les fonctions RH, la gestion de projet, la relation client...

L'Amélioration Continue a sa place à chaque fois qu'il existe un processus.

Par ces exemples de définition, nous avons pu voir qu'il y a une différence importante entre les principes mis en place par Toyota, **cette philosophie** qui est un art de penser à part entière et les définitions beaucoup plus occidentales, **centrées majoritairement sur les gains**, qui en ont découlé.

Nous pouvons constater une différence primordiale concernant **la place de l'humain**. Cela nous définit un premier axe de réflexion pour comprendre pourquoi un nombre important d'entreprises qui mettent en place l'Amélioration Continue sans vraiment arriver aux mêmes gains et résultats que l'entreprise Toyota.

En effet, l'approche occidentale se caractérise par une vision centrée sur l'économique. Les recommandations portent sur des critères de productivité, l'établissement de mesures pour améliorer les rendements et pour diminuer les coûts.

L'analyse terrain des problèmes, le ressenti ou les propositions provenant des acteurs de la production n'y ont pas une place importante. On parle peu de la dualité entre les dirigeants et les opérationnels.

L'Amélioration Continue de nos jours est une préoccupation importante pour toutes les sociétés qui souhaitent améliorer leur productivité et le bien-être des employés. Cette approche fait partie intégrante du paysage de l'industrie et des services dans le monde entier. Il s'agit d'une démarche primordiale qui se retrouve dans chaque domaine.

Dans les lignes qui suivent, je vais vous proposer ma vision de l'Amélioration Continue, fondations des travaux de recherche de ma thèse. Celle-ci porte plus particulièrement sur un volet de l'Amélioration Continue à savoir les principes d'une large acceptation de l'Amélioration Continue par tous au sein de l'entreprise et à tous les niveaux : équipe dirigeante, acteurs de la production ... Cette approche favorisant les initiatives personnelles, les résultats d'un travail de groupe, menant à une adoption réfléchie et partagée par l'ensemble des acteurs.

L'Amélioration Continue (qui sera ici aussi apparentée au Lean Management et autres méthodes proposées) consiste en l'amélioration perpétuelle de tous les processus (production, qualité, logistique, client...) d'une entreprise. Cela par des méthodes et des outils définis. Ils permettront d'améliorer les performances de l'entreprise par des changements menés le plus souvent pas à pas. Ils seront réalisés par les personnes produisant la valeur ajoutée du produit.



Figure 4 : Illustration de la définition précédente (8)

Il n'y a pas de recette unique pour l'Amélioration Continue car elle possède un spectre d'action trop large pour en donner précisément des règles génériques.

On constate à ce jour que la prise en compte de l'humain dans la chaîne de valeur est un moteur fort pour l'Amélioration Continue.

Il est possible de proposer des méthodes, des outils mais le fond du problème repose sur l'acceptation par tous du changement, de la responsabilisation de chacun à son niveau pour fournir un ensemble cohérent et contribuant à la réussite de l'entreprise.

Cette prise de conscience collective passe par l'implication des personnes dans les processus,

Il n'y a pas une définition de l'Amélioration Continue, il s'agit d'une philosophie qui doit être partagée par tous et chaque personne doit se l'approprier. Il s'agit ici d'une des clés de la réussite de la mise en place de cette démarche pour qu'elle s'installe durablement.

Nous pouvons grâce à ces définitions, nous rendre compte qu'il s'agit d'un processus global qui a sa place dans tous les domaines du monde professionnel, mais aussi personnel.

L'Amélioration Continue fait partie intégrante de notre travail au quotidien de façon intrinsèque

3.2 Contexte de l'étude

Il est difficile de trouver des données chiffrées sur le nombre d'entreprise ayant réellement réussi à mettre en place un système d'Amélioration Continue source de bienfaits pour l'entreprise et qui ne cesse de s'amender dans le temps.

En effet, toutes les entreprises font aujourd'hui ce qui s'apparente à de l'Amélioration Continue. Mais en perçoivent-elles les valeurs ajoutées et surtout parviennent-elles à maintenir cette culture au sein de leur entreprise ?

Nous verrons dans la partie 5 « Etat de l'art » que les prémisses de l'Amélioration Continue remontent au début du XXème siècle avec le Taylorisme puis le Fordisme. Cependant une des premières entreprises à avoir développé et promu l'Amélioration Continue, selon les principes actuels, est la société Toyota.

Nous examinerons plus en détail dans la suite de la thèse les fondamentaux qui composent l'Amélioration Continue pour Toyota et la place donnée à l'Homme dans sa philosophie.

Cette approche est totalement différente des modèles précédents. Le Taylorisme et le Fordisme se focalisent uniquement sur les méthodes de productivité induites par le suivi des résultats et la rationalisation des processus.

Fort de la réussite de Toyota beaucoup d'entreprises ont voulu mettre en place cette même démarche dans leur entreprise mais peu sont celles qui ont réussi à obtenir des résultats significatifs dans la durée.

Malgré le manque d'information factuelle à ce sujet, nous pouvons déjà faire un constat appuyé par les propos et les exemples que l'on retrouve dans le livre *Le modèle Toyota* de Jeffrey Liker (70).

L'auteur prend ici l'exemple des entreprises américaines qui vers les années 90 se sont lancées dans l'Amélioration Continue, suite à la publication du livre de James Womack *Lean Thinking*. Ce livre a permis au monde entier de découvrir la « Production Lean » par le modèle du TPS (Toyota Production System). Ce modèle a été mis en place par Toyota depuis le fin de la seconde guerre mondiale et prônait que l'amélioration de la qualité permettait de réduire les prix de revient, cela de manière plus importante que l'obsession des coûts en elle-même.

En effet, pour expliquer les difficultés rencontrées par d'autres entreprises celui-ci stipule que « Les entreprises utilisent les outils du Lean Management mais sans mettre en place la méthode », ce qui induit une réelle différence. L'Amélioration Continue selon Toyota est une philosophie et non une application simple et mécanique des outils qui ont été inventés et mis à dispositions. S'il n'y a pas de réflexion poussée et d'explications, les améliorations ne sont pas pérennes. On peut aussi ajouter, au titre de la philosophie, l'effort important qui doit être réalisé pour mettre l'humain cœur de cette méthodologie.

Pour aider les entreprises à mettre en place le Lean Management dans leur usine, des consultants de l'entreprise Toyota sont venus implanter des projets types dans les usines. Les performances ont fortement augmenté au début mais il a été très difficile de réitérer ces processus d'amélioration et le plus souvent une dégradation des performances sur la durée pouvait être constatée.

Un seul chiffre est énoncé concernant le pourcentage des entreprises mettant réellement en place cette philosophie d'Amélioration Continue, il s'élève à 1%.

« Les entreprises qui arrivent à mettre en place un réel système d'Amélioration Continue représentent moins de 1% des entreprises qui disent faire de l'Amélioration Continue. L'important est d'appliquer une vraie culture d'entreprise »

Un deuxième constat est porté par l'auteur :

« L'homme est au centre de la maison car sans lui rien n'est possible »

En effet, il est souvent utilisé l'allégorie de la maison avec le toit, les piliers et les fondations qui représentent des outils clés du TPS.

Mais le TPS n'est pas une simple boîte à outils. Chaque outil doit être mis en place avec une étude approfondie des impacts, des changements à opérer afin d'en permettre l'acceptation et la compréhension par les acteurs métier. Le TPS doit permettre cette acceptation, dans le temps, des nouvelles méthodes et procédés proposés.

L'Amélioration Continue n'est pas un remède miracle qui s'opère par la simple mise en œuvre d'outils. C'est une alchimie précise entre ses constituants que sont :

- la préparation de sa mise en application,
- le sens donné au travers des explications et des formations,

Il faut surtout prendre en compte le ressenti des acteurs (boucle de rétroaction). Une réflexion poussée et l'appui inégalé des Hommes permettent une efficacité optimale dans ces processus. Le domaine de l'Amélioration Continue étant très vaste, j'ai volontairement abordé de manière ciblée les outils et méthodes en lien direct avec mon domaine de recherche.

Également dans la partie 5 « Etat de l'art », je vais étudier certains outils sous un angle différent, à savoir leur mise en œuvre dans le cadre d'une démarche participative dans laquelle les acteurs métier sont au cœur du processus et des décisions.

Un outil aussi puissant qu'il puisse être n'a de valeur que s'il est bien utilisé. Je vais donc développer dans ma thèse les raisons (les freins et les leviers) qui donnent toutes ses lettres de noblesse à une Amélioration Continue partagée, qui fait progresser le bien de tous, pour les entreprises et les Hommes.

J'ai choisi pour illustrer ma thèse le périmètre de l'Amélioration Continue dans le contexte du secteur secondaire et tertiaire, malgré cela, une part importante des données proviendra de l'industrie pharmaceutique. Cependant, il est à noter que les principes généraux que je vais développer, sont et restent applicables aux autres secteurs d'activité.

3.3 Questions de départ et problématique

Lors du choix du sujet de thèse je me suis basée sur mes expériences passées. Le sujet que j'ai choisi porte sur un domaine qui présente un intérêt fort pour moi et qui est en lien avec mon master.

Mes expériences en entreprise qui étaient des découvertes du monde du travail avec ses processus et ses règles m'ont permis de constater des disparités dans la mise en œuvre de ce qui est appelé l'Amélioration Continue.

La réussite des projets et l'implication des personnes dans celle-ci étaient très dépendantes des entreprises. La mise en œuvre des projets avait un impact important sur la perception des employés et changeait radicalement les résultats produits et attendus d'une entreprise à une autre.

Cela m'a conduit dans un premier temps à m'interroger sur les facteurs de réussite et les freins qui pouvaient être rencontrés lors des projets d'Amélioration Continue.

Après avoir commencé à lire le livre de Jeffrey Liker intitulé *Le modèle Toyota* (70) ma réflexion a évolué vers une question un peu plus poussée qui s'éloigne des outils et méthodes que l'on a tant l'habitude de retrouver dans la littérature scientifique sur le sujet.

Je me suis ainsi rendu compte que le plus important n'était pas la maîtrise des outils et des méthodes mais l'importance de l'implication des Hommes et de leur compréhension concernant l'intérêt de mettre en place ces améliorations.

Cela m'a aussi fait réfléchir sur les approches différentes de l'Amélioration Continue dans les entreprises dans lesquelles j'ai pu travailler :

Bien que dans le même secteur d'activité, leur mise en œuvre était différente je me suis donc posé la question de quels étaient les impacts et les incidences liés à cette mise en œuvre.

Force a été pour moi de constater que lorsqu'une culture d'entreprise axée sur l'Amélioration Continue est présente dans l'entreprise, les salariés sont beaucoup plus proactifs pour faire émerger de nouveaux projets d'Amélioration Continue durables.

Ce constat met en évidence les théories présentées dans le livre cité précédemment, à savoir ; la culture d'entreprise est insufflée par la direction mais repose d'abord sur les hommes et les femmes. C'est donc par ceux-ci que doit émerger l'Amélioration Continue.

Cela nous mène à la réflexion suivante : comment arriver à mettre en place cette culture et surtout comment réussir à la diffuser.

Tout ce cheminement m'a donc amené à la problématique suivante :

Comment diffuser l'Amélioration Continue au sein d'une culture d'entreprise ?

3.4 Objectif et plan de la thèse

Dans cette thèse nous allons essayer de démontrer que la réussite des projets d'Amélioration Continue ne repose pas uniquement sur l'utilisation et la maîtrise simple des outils.

Nous allons prouver l'importance d'une culture d'entreprise qui instaure l'Amélioration Continue comme un processus sous-jacent de l'entreprise.

J'entends par là que l'Amélioration Continue ne doit pas être un outil qu'on utilise quand on y pense ou lorsque l'on a un problème.

L'Amélioration Continue doit être une façon de penser, une philosophie qui doit être présente à part entière dans notre travail quotidien et faire partie intégrante de notre vie professionnelle pour que cela devienne un automatisme.

Une culture d'entreprise basée sur l'Amélioration Continue sera la clef de la pérennisation des actions réalisées ainsi qu'une dynamique pour le lancement de nouveaux projets. Ces projets peuvent être de grandes envergures telles que l'optimisation et la restructuration d'une ligne de production ou plus simplement des projets « pas à pas » comme des simplifications de processus ou de documents.

Nous verrons donc sur quelle méthode nous pouvons nous appuyer pour insuffler cette culture d'Amélioration Continue au sein d'une entreprise, et nous développerons un modèle pour diffuser l'Amélioration Continue pour qu'elle devienne un pilier de l'entreprise

Le plan de la thèse est le suivant :

5. Etat de l'art

Dans cette première partie nous ferons un état des lieux bibliographique sur :

- L'évolution des systèmes d'Amélioration Continue au fil des décennies nous permettant de comprendre la progression de celle-ci et où nous sommes arrivés aujourd'hui. Cela dans le but d'appréhender le lien entre le contexte sociétal et la pratique de l'Amélioration Continue.
- Une vision de quelques outils d'Amélioration Continue pour comprendre les concepts sous-jacents, qui sont trop souvent effacés au profit du bénéfice à court terme
- La place de l'humain dans une entreprise, qui nous permettra de découvrir dans quelles mesures ont eu lieu les mutations concernant les modèles managériaux, et sociétaux au sein des entreprises. Une rapide étude des nouveaux modèles d'entreprise sera réalisée ce qui nous permettra aussi d'interpréter les aspirations des employés.

6. Les axes de réflexion et les pistes d'amélioration pour aller vers une méthode plus efficace

Dans cette partie nous verrons la formulation des hypothèses découlant de ma réflexion personnelle me permettant ensuite de répondre à la problématique de départ. Explication de la méthodologie utilisée pour répondre aux hypothèses

- Hypothèse 1 : Les principes de base de l'Amélioration Continue doivent-ils être dépoussiérés ?
- Hypothèse 2 : L'employé doit-il être l'acteur principal dans la propagation de la culture d'Amélioration Continue ?
- Hypothèse 3 : La communication informelle permet-elle de mettre en place une culture d'entreprise basée sur l'Amélioration Continue?

Les hypothèses ne seront pas en contradiction les unes avec les autres mais il s'agira d'un cheminement logique, une cascade permettant de développer le modèle dans la dernière partie.

7. Proposition d'un nouveau modèle d'Amélioration Continue basé sur la viralité

Cette dernière partie nous amènera à étudier et proposer un nouveau modèle de diffusion de l'Amélioration Continue au sein d'une entreprise.

Nous verrons plus particulièrement par quelle méthode il est possible de véhiculer cet état d'esprit à travers une culture d'entreprise.

Cette partie s'articulera comme suit :

- Explication des prérequis à la mise en place du modèle proposé
- Description théorique de la méthodologie
- Etude du bénéfice de la méthode proposée

Pour finir nous étudierons les pistes de réflexion et axes de progrès à apporter à ce modèle.

4 Etat de l'art – Domaine de recherche

4.1 L'évolution des systèmes d'Amélioration Continue au fil du temps

Après avoir introduit en quoi consiste l'Amélioration Continue, nous allons voir quel en a été son origine et ses évolutions au fil du temps (mise en œuvre et mode de pensée).

Dans un premier temps, nous étudierons les premiers penseurs ayant développé des modèles, à l'époque de la révolution industrielle, et ce sur quoi ils se sont appuyés pour mettre au point ces concepts.

Puis nous verrons quelles cassures/ changements ont conduit à repenser ces systèmes.

Nous terminerons cette évolution et arriverons au premier modèle reconnu et celui tant copié aujourd'hui mais encore jamais égalé.

4.1.1 Les premières tentatives

A l'époque nous ne parlions pas encore d'Amélioration Continue, mais les premiers principes énoncés par ces précurseurs ont permis ensuite de mettre au point cette philosophie particulière. Les deux courants initiateurs de cet état d'esprit furent le Taylorisme et le Fordisme.

4.1.1.1 Le Taylorisme :

Dans les années 1850, les industries de petite production se multiplient, entraînant avec elle une augmentation de la production.

Pour autant il n'y a pas vraiment de collaboration, les personnes sont individualistes, il y a peu de cohérence entre les postes des uns et des autres.

Nous entrons dans l'ère de la production de masse, mais pour cela il y a besoin d'un cadre avec des règles définies.

Pour pallier à ce manque d'organisation et permettre une meilleure efficacité, Frederick Winslow Taylor, ingénieur américain invente vers les années 1880, un nouveau concept : Le Taylorisme.

Celui-ci correspond à une forme d'organisation scientifique du travail (OST), qui divise le travail en plusieurs dimensions : une dimension verticale et une dimension horizontale dans le but d'augmenter la productivité des industries. (9)

- La dimension verticale :

Il s'agit d'une division hiérarchique du travail, Taylor veut distinguer les « exécutants » des « pensants ».

Les hommes sont segmentés en fonction de leurs connaissances.

En effet, il y a les ingénieurs qui réfléchissent, ils ont le savoir et définissent comment doivent être produites les pièces, et les autres, les ouvriers, qui exécutent simplement ce qu'on leur demande.

De plus, les concepteurs ne prennent, en aucun cas, connaissance des attendus ou propositions des ouvriers.

- La dimension horizontale :

Une fois cette séparation des rôles effectuée, Taylor veut aller plus loin et définit que les ouvriers doivent être spécialisés dans la réalisation de tâches simples.

Chaque homme est attribué à une étape précise de la chaîne de production et n'a aucune vision sur le flux global du produit.

Toute polyvalence, liberté est alors interdite. Les ouvriers sont affiliés à un poste bien précis et effectuent des tâches répétitives à longueur de journée.

Mais cela ne s'arrête pas là. Pour avoir un rendement supérieur à l'existant, il prône plusieurs techniques que l'on peut diviser en 3 grandes catégories :

- L'organisation du travail (devenue scientifique sous l'ère de Taylor) ;

Elle repose sur une analyse approfondie et rigoureuse des techniques de travail qui permet une qualification scientifique des procédures de production, une connaissance de l'environnement de travail.

Cela a permis la création d'outils permettant une résolution de problème simple et rapide. L'analyse scientifique des postes de travail a pour but de simplifier et de rendre le plus répétable possible chaque étape du processus de fabrication.

- Détermination des temps de production : chronométrer chaque étape et établir le temps minimum requis pour réaliser celle-ci.
- Etablir la meilleure manière de produire : standardiser les tâches, structurer chaque action, enlever toute tâche non nécessaire

- Restreindre les actions : Après avoir défini le meilleur procédé, après étude des temps chronométrés et des processus de fabrication, les tâches sont imposées. L'opérateur doit suivre ce mode opératoire à la lettre, et effectuer la tâche unique qui lui a été imposée. Elle est redondante, précise et ne laisse plus aucune part à la réflexion, la liberté.

Il faut maîtriser et standardiser le moindre processus pour le rendre répétable à l'infini. Les hommes deviennent des machines.

- La gestion du personnel :

A cette époque, le recrutement et la gestion du personnel ne sont pas la priorité des entreprises. Cependant, le patronat s'interroge sur les stratégies à mettre en œuvre afin de limiter le turn-over des employés qui engendre une perte de compétence et de formation pour ces tâches nouvelles, très standardisées et récurrentes. Le salaire va servir d'attrait comme contrepartie d'un travail non valorisant.

- Choisir la meilleure personne pour réaliser l'action : l'ouvrier étant cantonné à une seule tâche, il faut que celui-ci soit le plus productif possible. Il convient de déterminer le poste qui correspond aux compétences de l'individu.
- Former et recruter les ouvriers : La formation du personnel reste très sommaire. Après avoir recruté l'opérateur, son supérieur hiérarchique lui fait prendre connaissance du mode opératoire. L'employé doit acquérir par lui-même la pratique. On lui demandera cependant de se perfectionner pour suivre la cadence imposée.
- Contrôler ses employés : L'équipe de direction, au travers d'une hiérarchie très structurée, réalise un contrôle important sur l'ensemble des ouvriers. Ceux-ci sont surveillés dans leur travail comme dans leur temps de pause. Les tâches doivent être réalisées strictement suivant le mode opératoire imposé et dans les temps impartis. Les individus se retrouvent contraints d'obéir ou de démissionner.
- Motiver les hommes par le salaire : Rémunérer les ouvriers sur des niveaux de cadence liés à des objectifs de production toujours plus élevés. Plus ils produisent, plus le salaire est élevé.
Il s'agit d'une compensation à ce travail devenu abrutissant pour les Hommes.

- L'organisation de l'entreprise

Taylor propose de repenser l'organisation de l'entreprise en même temps que celle du travail. Il met en place une hiérarchie stricte et une segmentation des classes au sein des usines.

- Redéfinir les strates hiérarchiques : Volonté de créer « 8 contremaîtres spécialisés : 4 se consacrant à l'encadrement direct des ouvriers et 4 assurant la liaison entre le département d'organisation et les ouvriers. » (10)
- Concentrer la conception dans un service unique : Les ingénieurs qui créent les procédures et les procédés de fabrication sont totalement séparés du terrain et de l'exécution pure des tâches de production. Il s'agit ici d'un apport majeur de Taylor sur cette nouvelle organisation de l'entreprise.

Selon Taylor, il est impératif, pour déployer ces postulats et obtenir des résultats, de ne pas se précipiter.

En effet, instaurer un nouveau modèle prend du temps. Il faut minimum 3 à 5 ans pour implémenter ses recommandations. Celui-ci préconise aussi, de recourir à un consultant externe pour mettre en place ce système. Ce dernier devra faire preuve d'autorité et d'impartialité sur la conduite de ce changement.

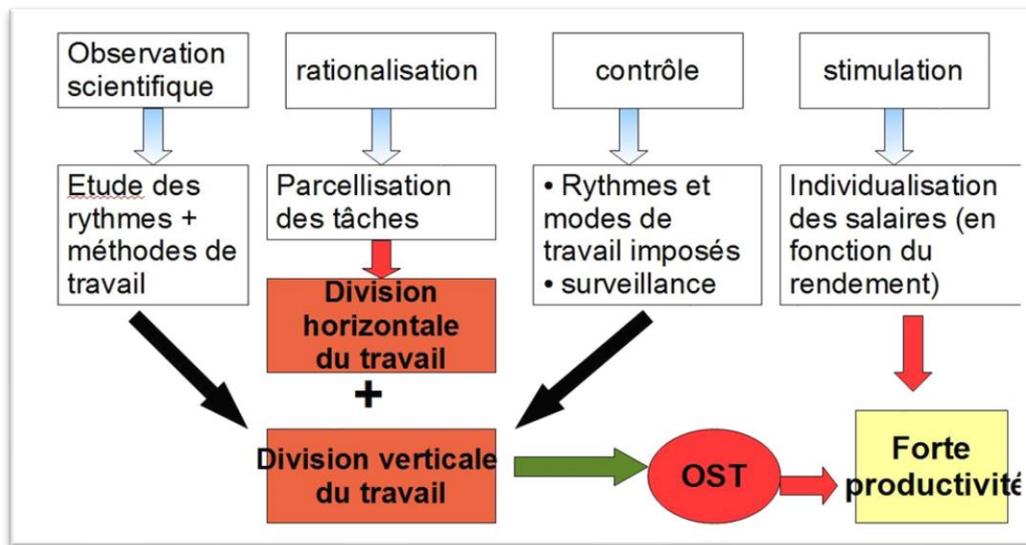


Figure 5 : Concept du Taylorisme (11)

Ce schéma permet de récapituler les postulats de Taylor.

Nous avons 4 grands principes qui sont : l'observation scientifique, la rationalisation des tâches, le contrôle et la stimulation.

Ils reprennent les deux dimensions du travail qui sont la division horizontale et verticale.

La division verticale correspond aux postulats de l'observation scientifique et du contrôle des employés.

La division horizontale détermine la segmentation en tâches simples et répétitives et correspond au postulat de la rationalisation des activités.

Ces deux dimensions réunies définissent l'organisation scientifique du travail.

Grâce à cette méthode d'organisation scientifique du travail soutenue par une valorisation salariale indexée sur la cadence de réalisation des pièces, Taylor arrive à son but : Augmenter la productivité des entreprises et donc gagner plus d'argent.

Cependant, le modèle Taylorien ne prend en compte que les techniques et les conditions matérielles du travail pour amplifier les résultats, entraînant un isolement du travailleur aboutissant à des revendications puissantes.

Il s'agit ici du premier modèle que l'on peut qualifier d'Amélioration Continue.

S'agit-il des prémisses d'une future philosophie ou d'un modèle « exemple » à bannir des prochains concepts ?

4.1.1.2 Le Fordisme :

Au début du XXème siècle, un industriel américain du nom d'Henry Ford crée sa propre entreprise dans le domaine de l'automobile, et à cette occasion, son propre modèle de production.

Celui-ci est connu encore bien des années plus tard sous le nom du Fordisme.

Pour cela, il s'inspire de ce qui est déjà réalisé dans l'industrie, en particulier du Taylorisme, mis en place quelques décennies auparavant, auquel il apporte quelques modifications et propose d'aller encore plus loin dans les avancées déjà réalisées. (12)

Le Fordisme repose sur 3 piliers :

- L'Organisation scientifique du travail de Taylor
- La standardisation
- La rémunération

L'organisation scientifique du travail reprend :

- La division verticale avec la séparation du personnel et le contrôle de celui-ci
- La division horizontale avec la parcellisation des tâches

A ces deux principes Ford ajoute le travail à la chaîne.

- Il s'agit d'amener la pièce à l'ouvrier et d'éviter les déplacements inutiles. Des convoyeurs sont installés dans les usines pour que le matériel arrive directement aux employés ce qui leur permet de rester postés. Tout déplacement est prohibé.

La standardisation :

- Henry Ford instaure le principe de standardisation dans ses entreprises. Cela signifie que les pièces qu'il produit sont créées selon le même procédé et se ressemblent.
Ce principe entre dans la logique de la production de masse.

En effet, cela permet de faire énormément de pièces avec peu de composants différents. Les procédés de fabrication sont totalement reproductibles et les ouvriers sont spécialisés dans une tâche unique.

La rémunération :

- Il s'agit de la proposition majeure du Fordisme.
L'employé est payé 5 dollars par jour contrairement à 2 ou 3 dans les autres entreprises. La rémunération est indexée sur le gain de productivité de l'entreprise, c'est-à-dire que plus les ouvriers produisent, plus ils gagnent de l'argent.
Il s'agit d'un moyen mis en place par Henry Ford pour motiver ses salariés, les fidéliser à leur poste (un employé qui est sur un poste depuis longtemps est plus productif, cela revient aussi moins cher en coût de formation).



Figure 6 : Propagande pour la rémunération de Ford

Mais cela permet aussi de vendre plus, les ouvriers en gagnant plus d'argent, sont plus à même de pouvoir acheter les voitures qu'ils produisent. (13)

Comme le Taylorisme avant lui, le Fordisme a pour but d'améliorer la production et le rendement pour avoir une productivité augmentée au détriment de toute interrogation humaine interne à l'entreprise.

Cependant, un aspect que l'on peut qualifier de « social » est perceptible dans le Fordisme : la consommation des ménages. Bien que celui-ci soit dans le but d'enrichir toujours plus Ford, on peut souligner le fait qu'il s'agit d'une des premières entreprises à vouloir permettre à ses employés d'accéder à des biens de consommation.

Le Fordisme prend son essor dans le contexte du monde d'après-guerre où il y a un besoin important de reconstruction et de remplacer au plus vite tout ce qui a disparu. Dans ce contexte, la consommation de masse se développe et entraîne, avec elle, la production de masse à son paroxysme.

Le schéma ci-dessous nous apporte une vision globale des aboutissants du concept du Fordisme.

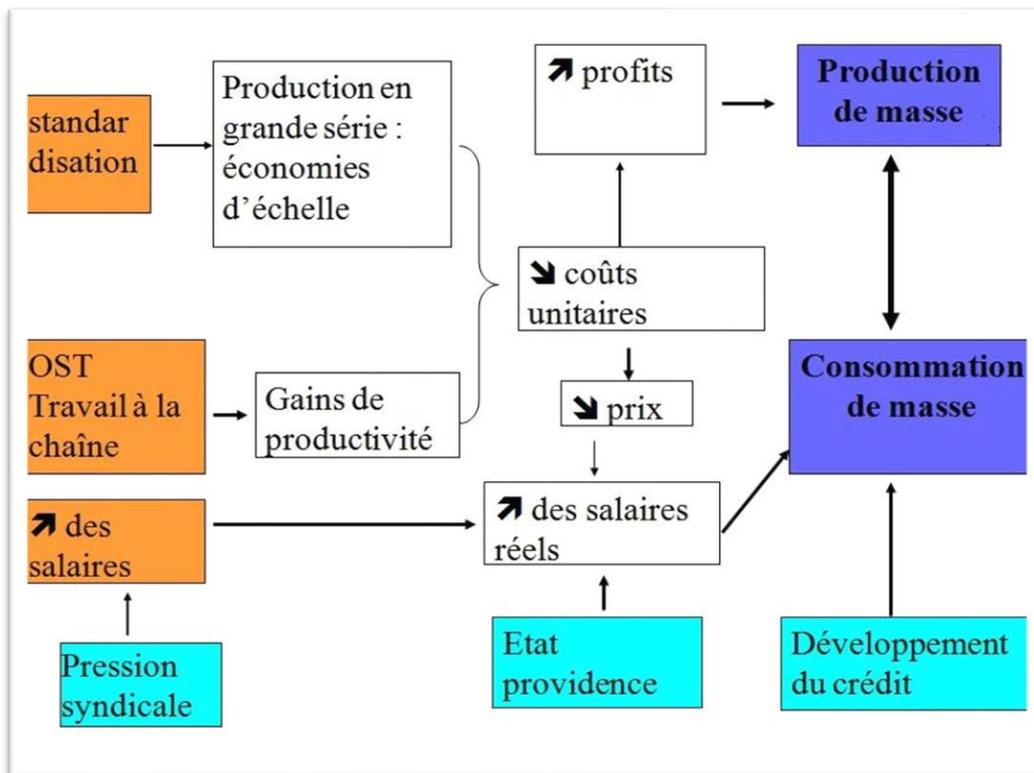


Figure 7 : Concept du Fordisme (11)

Le Fordisme permet, par la standardisation, de faire d'importante économie sur le coût des pièces et par l'OST et le travail à la chaîne, des gains de productivité. Les deux principes réunis engendrent un coût unitaire des pièces faible.

Les coûts unitaires bas ont deux effets : en premier d'avoir des prix produit pour le consommateur qui sont abordables et d'autre part de faire d'importants profits pour l'entreprise. L'augmentation des salaires ainsi que le fait qu'ils soient indexés sur les profits de l'entreprise conduit la population à avoir un plus grand pouvoir d'achat et ainsi provoque une consommation de masse chez le peuple.

La consommation de masse étant liée à la production de masse, il s'agit d'un équilibre entre les deux.

Cependant, cette dynamique ne dure que peu de temps. Les conditions de travail très peu enrichissantes pour les employés se font ressentir et des contestations se profilent rapidement. De nouvelles aspirations apparaissent dès 1960.

4.1.2 La prise de conscience

4.1.2.1 La critique du Taylorisme

Très vite ces deux modèles rencontrent des critiques et leurs limites se font sentir.

Le contexte socio-culturel progresse rapidement, sculpté par les deux guerres mondiales et ses fortes évolutions scientifiques.

Bien qu'une demande croissante soit présente pour produire plus, surtout à la suite des guerres dévastatrices, les aspirations des employés ont changé depuis l'entrée dans l'ère industrielle.

Selon le journal *l'Humanité* paru en 1913, le Taylorisme est une généralisation du travail répétitif pour réduire les salaires accordés à des employés soumis aux règles fixées par les ingénieurs.(9)

Avec le concept du Taylorisme, le terme de « division » est le maître-mot au sein des entreprises.

En effet, la parcellisation des tâches rend le travail monotone, répétitif et sans aucun attrait pour le personnel.

Celui-ci se trouve aliéné. Toute dimension humaine a disparu. Il n'y a plus de place pour la réflexion, l'ouvrier devient une machine. Il réalise sans cesse les mêmes actions avec une cadence toujours plus soutenue. Il peut parfois même être chronométré, on lui demandera alors de toujours faire mieux et si cela n'est pas le cas, il se trouvera licencié pour être remplacé par une personne plus performante.

D'ailleurs, pour pallier cette problématique, les employés s'efforçaient de ne jamais travailler trop vite lorsqu'ils étaient évalués par les « pensants ». Cela leur évitait ensuite de devoir suivre un rythme trop important.

On peut aussi noter que ce débit de production conduit à des défauts de fabrication et augmente la non-qualité des pièces produites (mais à cette époque ce problème n'avait pas encore été soulevé).

Cela entraîne aussi l'isolement des employés. Les échanges entre les individus ont plus de mal à se mettre en place car les hommes sont restreints à leur propre poste de travail sans interaction avec le monde qui les entoure.

Très rapidement les médecins du travail constatent que des problèmes de santé surviennent chez les ouvriers :

- Les premiers troubles musculosquelettiques (TMS) apparaissent. Ils sont caractérisés par la répétition des tâches et la cadence soutenue imposée aux employés sans, bien sûr, aucun aménagement de poste
- Une autre forme de maux se manifeste, celle-ci d'ordre psychique. Les ouvriers souffrent moralement, pouvant les conduire jusqu'à la dépression (même s'il était rare d'employer ce terme) dû à l'absence de reconnaissance et de perspective d'évolution.

La rémunération selon la productivité de l'employé proposée par Taylor essuie rapidement des critiques.

Les ouvriers perçoivent cela comme « un système à la carotte » ordonnancé sur des rythmes intenable et définis par les ingénieurs qui sont loin de la réalité des procédés. L'individualisme prime car il faut produire plus que son coéquipier et atteindre des objectifs de plus en plus hauts pour avoir un meilleur salaire.

Si l'idée première est d'augmenter la productivité en simplifiant les tâches et en réorganisant les postes de travail afin de permettre une moindre fatigue des opérateurs, le ressenti est beaucoup moins glorieux, rendant les ouvriers assujettis à leur travail routinier. (9,10)

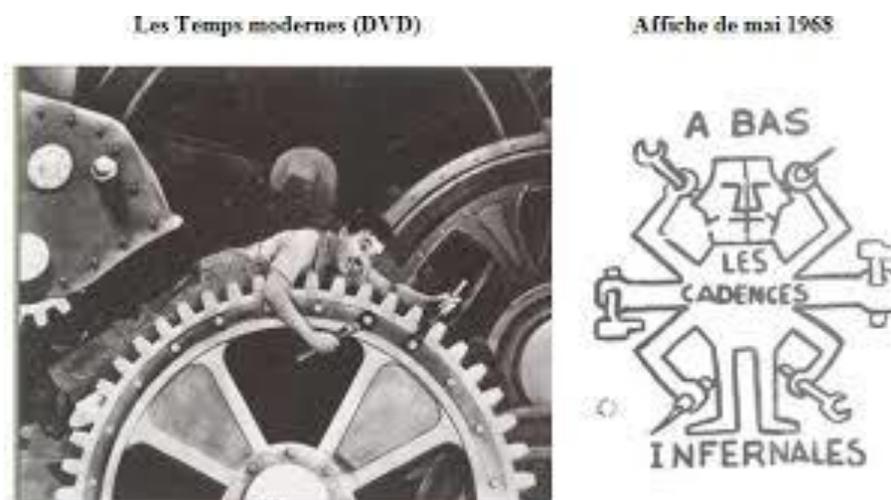


Figure 8 : Caricature du Taylorisme et du Fordisme (14)

La photo de gauche est une scène extraite du film *Les Temps moderne*. On y voit Charlie Chaplin, faire la critique de ces modèles qui ne laissent pas de place à l'Humain.

La photo de droite est une affiche de mai 1968, revendiquant de meilleures conditions de travail. On visualise un homme avec six bras, celui-ci caricature l'ouvrier qui doit achever ses tâches multiples rapidement.(12)

4.1.2.2 *La critique du Fordisme*

Le Fordisme se répand en France surtout après la seconde guerre mondiale. Le plan Marshall importe les techniques de production mises en place aux USA ainsi que les idéaux américains pour la reconstruction de notre pays. (12)

Mais dès les années 1960, les protestations croissent en raison de différents principes du Fordisme, certains étaient d'ailleurs déjà critiqués dans le modèle du Taylorisme :

- Le travail répétitif, monotone, sans valeur ajoutée est un frein pour les employés. L'organisation selon un cadre strict ne garantit plus l'atteinte de meilleures performances car les salariés sont découragés par ces tâches répétitives.
- L'apparition du travail à la chaîne entraîne un turn-over important des ouvriers, l'absentéisme est en augmentation.
- La division verticale du travail, avec la césure entre les « pensants » et les « exécutants », entraîne une déshumanisation forte de toute la classe ouvrière. Elle plonge celle-ci dans un processus de mécanisation où toutes propositions ou réflexions venant des opérateurs n'est pas prise en compte.
- La déqualification des postes et le contrôle important exercé deviennent de moins en moins bien tolérés par les employés. Ceux-ci veulent évoluer, et pour les plus éduqués (obligation de l'école jusqu'à 14 ans depuis 1936), on voit apparaître une demande de liberté et de créativité.
- L'augmentation des salaires n'est pas perçue positivement par toute la classe ouvrière. La valorisation des salaires est apparentée à un leurre pour permettre de garder les ouvriers et ainsi d'augmenter la productivité. En effet, un salarié qui connaît son travail est beaucoup plus performant qu'une personne non formée et cela surtout si le turn-over est important.
- L'argument de la valorisation du salaire pour permettre aux employés d'accéder à des biens de consommation a été fortement contesté par la classe ouvrière et démenti au profit de « l'achat » des ouvriers pour avoir une paix sociale au sein des usines. (15)

- Le bien-être des employés est une préoccupation grandissante de la deuxième moitié du XXème siècle. Un début de changement émerge avec l'augmentation du besoin de reconnaissance, la valorisation du travail et aussi l'intérêt grandissant porté au travail.
- Le contexte social de l'après-guerre, empreint de liberté et de modernisme met à mal les concepts du Fordisme sur la standardisation et la production de masse. La rigidité et l'uniformité des produits proposés aux consommateurs ont aussi accentué le déclin de ces modèles de production, quand sur d'autres continents on commençait à proposer des produits diversifiés voir personnalisables.

4.1.2.3 *Le post-Fordisme :*

Le post-Fordisme, courant débutant après les années 60, ne se résume pas à un seul mouvement ou modèle de travail. Il s'articule autour de plusieurs mouvements émanant de la classe ouvrière et poussé par le marché de consommation de la classe moyenne et aisée.(16)

La principale demande des employés est la flexibilité.

A partir des années 60, les études s'allongent et les ouvriers poursuivent leur scolarité jusqu'à leur 16-18 ans, ce qui engendre un mal-être quant à la séparation verticale des tâches où les ouvriers n'étaient que des hommes exécutants et non pensants.

Ce mode de production s'essouffle et des contestations apparaissent pour une meilleure prise en compte des besoins des employés et une humanisation de leurs tâches.(16)

Le consommateur impose, lui aussi, une nouvelle forme de flexibilité à l'entreprise, celui-ci va vouloir choisir son produit, le personnaliser.

Ce phénomène s'oppose totalement à la logique de standardisation et de production de masse que l'on pouvait rencontrer auparavant. La division horizontale du travail, qui délimite strictement les activités de chaque ouvrier, ne semble plus être justifiée pour des opérations de production où une forte différenciation est attendue.

En cela, le nouveau mode de production, apparu dans les années 80 en Europe, émerge comme une alternative au Fordisme avec son « juste à temps », la diminution des stocks et l'élimination des gaspillages.

L'ouvrier se voit octroyer progressivement de la polyvalence dans les tâches qu'il doit réaliser, s'éloignant totalement de la parcellisation mise en place dès le Taylorisme.

D'un autre point de vue, celui de la RSE (Responsabilité sociale des entreprises), le courant du post-Fordisme a eu un impact négatif sur l'environnement salarial.

En effet, auparavant, une égalité et une protection dans l'emploi et les salaires étaient perceptibles. Aujourd'hui, nous voyons apparaître une dualité entre les emplois gradés et les emplois de type « intérim » qui sont précaires et n'ont pas de protection salariale importante. (16)

La crise du Fordisme a été suivie par l'arrivée du post-Fordisme précédant tout juste le Toyotisme.

Pour les modèles Tayloriste et Fordiste, nous pouvons reconnaître une part d'éthique.

« Le compromis Fordiste prend une forme éthique au sens où il indique les fins de l'action commune en des termes de justice sociale. Il décrit ce que doit être *in fine* le rôle de l'entreprise : sa capacité à gérer efficacement les ressources, toutes les ressources, doit permettre, non seulement de dégager suffisamment de profit pour poursuivre et amplifier son activité mais encore et surtout de tenir ces engagements sociaux au fondement d'un « contrat » social d'ensemble. Il y a là, construction d'un accord collectif sur un certain sens de la justice, et par-là même, un certain accord sur le progrès que doit permettre le pilotage collectif du capitalisme. »(17)

L'éthique se retrouve au niveau macrosocial, c'est-à-dire autour de l'entreprise mais pas au cœur.

En effet, il n'y a pas d'éthique au cœur de l'entreprise car les employés sont instrumentalisés et déshumanisés, cependant une forme d'éthique est présente autour de celle-ci car l'emploi est durable et les salaires sont décents.

Puis dans vers les années 1980, une nouveau souffle venu du Japon est décrit par Kiyoshi Suzuki dans son livre *Le nouveau défi industriel*. Cette nouvelle approche que l'on retrouve sous le terme de « Toyotisme » ouvre de nouvelles perspectives aux travailleurs. (9)

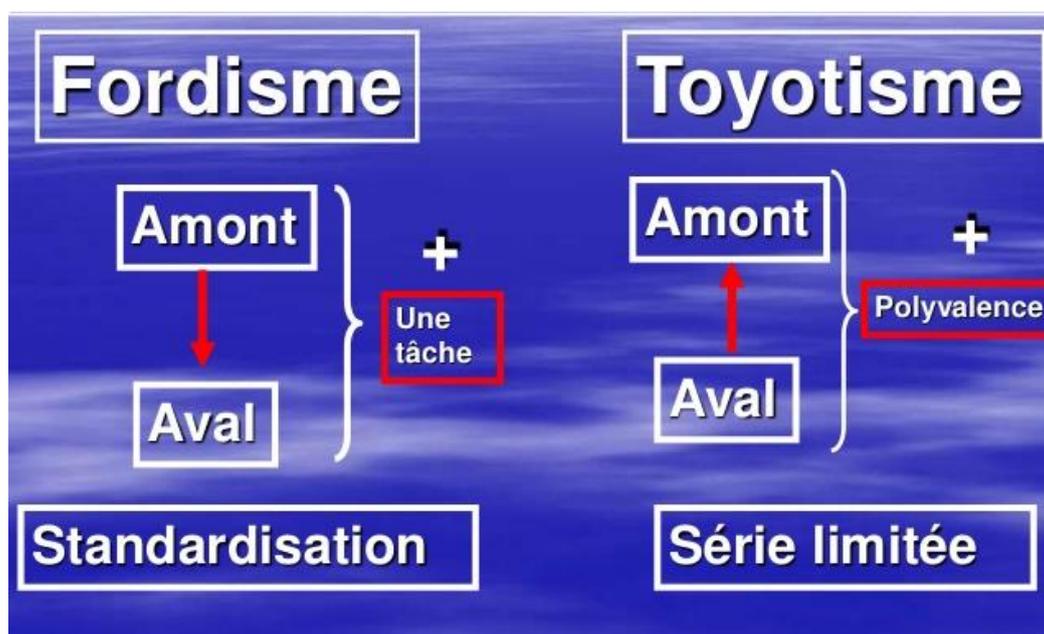


Figure 9 : Comparaison de deux logiques (18)

4.1.3 Un premier modèle reconnu

L'Amélioration Continue comme on l'entend aujourd'hui prend sa source dans le Toyotisme. On doit ce courant de pensée à Taïchi Ono, ingénieur japonais, fondateur du système de production de l'entreprise automobile Toyota.

Dans les années 50-60, pour se remettre de la guerre, la famille Toyoda crée un nouveau modèle de production qui s'inspire du Taylorisme et du Fordisme mais qui revoie complètement les paradigmes de la production et surtout la place de l'Homme dans son modèle.

Je parle de modèle mais cela ne devrait même pas être un terme employé pour qualifier le Toyotisme.

En effet, il s'agit vraiment d'un état d'esprit, une philosophie à mettre en œuvre au quotidien et non d'une méthode ou d'un modèle à suivre, à appliquer tel quel.

Le Toyotisme prône une dualité entrecroisée entre des outils performants pour améliorer la productivité et une place centrale attribuée aux employés.

En effet, le Toyotisme loue une grande responsabilisation aux employés et à la polyvalence des tâches, qui on peut le voir, est complètement à l'inverse des deux précédents modes de production.

La qualité sans faille du produit est une nouvelle préoccupation qui n'existait pas auparavant, de même que la flexibilité accrue qui permettra de servir le client dans les plus brefs délais.

La résolution de problème est aussi une avancée majeure dans ce modèle de production. Des outils concrets et reproductibles sont mis à disposition dans les entreprises et sont amenés à être réactualisés.(19)

La clef du modèle Toyota, la réussite de leurs « projets », repose sur deux facteurs : le TPS « Toyota Production System » et le Toyota Way qui s'appuie sur le respect des Hommes et l'esprit d'équipe.

Selon le livre *Le modèle Toyota* les percepts décrits par Taïchi Ono s'appuient sur le Lean management mais surtout sur un management des hommes très importants.

Au cœur de ce système, on retrouve 3 piliers : Genchi genbutsu, le challenge et le kaizen.

Tous trois font partie de l'esprit du Toyota Way, et ceux-ci doivent prendre en compte le développement des compétences des hommes, la participation active de ceux-ci aux projets d'amélioration qui les touchent.

- Genchi genbutsu signifie aller voir sur le terrain, cela est différent du Gemba car il ne s'agit pas seulement du terrain de réalisation de la production mais aussi d'un terrain plus global dans lequel on retrouve le marché, l'aspect économique, au plus près des futurs clients.
- Le challenge pour la famille Toyoda est un principe notable. Il ne doit pas y avoir d'autosatisfaction, il faut toujours rechercher le meilleur.
La règle des 3 C est même énoncée : Créativité, Challenge et Courage.
Il faut s'interroger sans cesse, ne jamais s'installer dans la routine.
- Le terme Kaizen définit un processus pas à pas, qui permet de mettre en place de petits changements sans trop de difficulté (Cf. Introduction).

Le Toyotisme remet en cause les modes traditionnels de management pour une volonté de progresser en permanence.

Le Toyota Way correspond à la culture, la façon de manager, et le TPS à la partie production et aux outils à utiliser pour mettre en place cette discipline.

Le TPS « Toyota production System » est la méthode de production mise au point par Taïchi Ono.

Le schéma ci-dessous représente les fondamentaux de ce système.

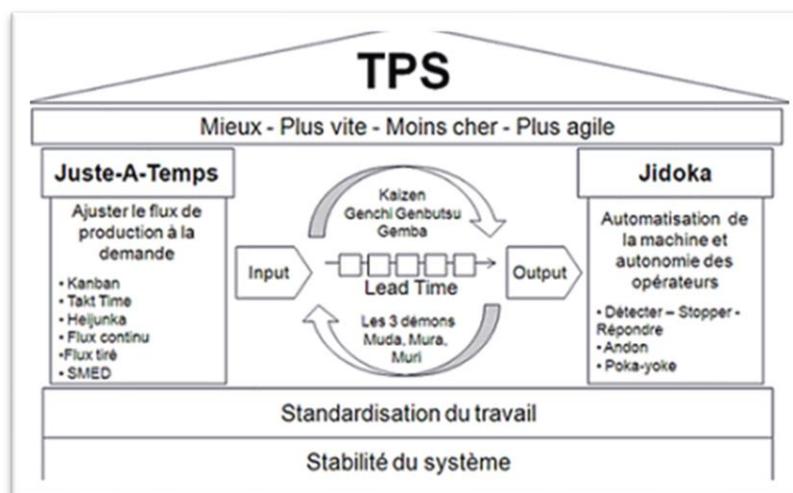


Figure 10 : Le TPS (20)

Nous avons donc des fondations, deux piliers pour les murs extérieurs et un toit, avec au centre, le cœur du fonctionnement de cette philosophie qui est le Toyota Way.

La base du TPS est la standardisation des méthodes de travail, et la stabilité du système s'appuie sur une reproductibilité importante des processus de fabrication des pièces ou processus que l'on va qualifier « d'administratifs ».

Le premier pilier est le « juste-à-temps » c'est-à-dire que chaque pièce doit être produite au plus proche du besoin du client.

Les stocks doivent être les plus faibles possibles et la taille des lots réduite pour avoir une meilleure flexibilité et satisfaire le client. Pour répondre à ce besoin, plusieurs outils sont utilisés : Le Kanban, un Takt Time adapté à la demande client, le principe du flux tendu et des outils comme le SMED ou le 5S pour gagner en productivité (liste non exhaustive des outils mis en place par Toyota).

Le second pilier est le Jidoka, terme japonais désignant, entre autres l'autonotation, correspondant à un arrêt automatique de la machine si celle-ci constate une pièce de mauvaise qualité, un défaut de production, un problème technique... . Les outils utilisés sont des détrompeurs permettant de voir au plus tôt un problème survenant sur la ligne de production, que ce soit un problème machine ou un problème d'origine humaine.

La réduction des ennemis du Lean Management est au centre de la maison, avec pour but l'élimination de 3 familles d'éléments, les mudas que l'on compte au nombre de sept qui correspondent aux gaspillages, les muri qui correspondent à l'irrégularité et les mura qui représentent les excès.

Ces outils doivent être compris et utilisés par les Hommes, selon les 3 piliers humains du système que nous avons vu précédemment.

Le Toyotisme a pour but de produire plus, moins cher, avec une qualité au plus haut niveau, dans des délais respectés.

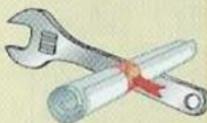
Modes de travail	Artisanat (de 1850 à nos jours)	Organisation scientifique du travail, taylorisme (fin XIX ^e s.)	Fordisme (États-Unis, 1913)	Post-taylorisme/ toyotisme (Japon 1950, Europe 1980)
Description des méthodes 	Répartition par métiers L'artisan est seul à assurer la conception et l'exécution	Division horizontale Spécialisation et parcellisation des tâches <i>(décomposées en gestes simples, précis, répétitifs, complémentaires et chronométrés)</i> Division verticale Séparation de la conception (<i>ingénieurs</i>) et de l'exécution (<i>ouvriers</i>)	Renforcement de la division du travail : le travail à la chaîne Le travail devient aliénant car l'ouvrier doit s'adapter "aux cadences infernales" du tapis roulant qui lui transmet les pièces Aucune coopération entre ouvriers	Les chaînes robotisées accomplissent le travail répétitif La division verticale et horizontale du travail se réduit : les opérateurs participent à la conception, travaillent en équipe avec les ingénieurs, prennent des initiatives
Production 	Chaque produit est unique et de qualité. Il dépend du savoir-faire de l'artisan	Standardisation Les produits sont fabriqués en grandes séries à l'identique (<i>baisse des coûts</i>) Production de masse	Production de masse de biens standardisés en grandes séries , de plus en plus rapide. La hausse des salaires crée la consommation de masse	Production de masse adaptée à la demande (<i>on évite les stocks</i>), en petites séries de modèles diversifiés , pour passer rapidement d'une production à une autre
Emploi 	Artisans isolés ou regroupés sans économie d'espace	Emploi de masse d' ouvriers non qualifiés , spécialisés à des tâches répétitives	Emploi de masse d' ouvriers non qualifiés , spécialisés à des tâches répétitives	Moins nombreux à cause des robots, les ouvriers doivent se qualifier , être polyvalents
Critères justifiant le revenu de l'ouvrier 	Temps passé, matériaux , difficultés de réalisation	Rendement <i>(quantité globale de production de l'usine par rapport au temps investi)</i>	Paiement à la pièce <i>(Five dollars a day)</i>	Compétences et implication dans le travail. Initiatives <i>(une formation continue aide l'ouvrier à s'améliorer)</i>

Figure 11 : Synthèse sur l'évolution des modes de production/ base de l'Amélioration Continue (21)

4.2 Quelques outils essentiels à l'esprit de l'Amélioration Continue

Dans ce chapitre de l'état de l'art, nous n'allons pas faire une liste de tous les outils que l'on peut utiliser en Amélioration Continue.

Le but n'est pas d'explicitier les principes pratico-pratiques mais de montrer les concepts qui se cachent derrière. C'est dans ces axiomes sous-jacents qu'est toute la force des outils de l'Amélioration Continue selon les japonais.

Nous ne verrons pas l'outil en lui-même mais dans sa globalité et surtout son apport pour faire avancer les hommes dans l'esprit de l'Amélioration Continue et cette envie de toujours se dépasser.

Seuls quelques outils permettant de « rendre visible les choses » seront présentés.

4.2.1 Les outils du Lean Management

- Les outils de la qualité

Créer une culture de résolution immédiate de problème, de qualité du premier coup.

- o Jidoka/ Andon

Dans la culture du Lean Management de Toyota, les employés sont en charge de la qualité du produit, mais ils ne sont pas seuls pour réaliser cette tâche.

Des outils sont mis à la disposition des employés pour les aider comme le système du Jidoka et de l'Andon.

Le Jidoka correspond à l'arrêt automatique par la machine elle-même, à chaque fois qu'elle détecte une anomalie ou une non-qualité. Un autre système l'Andon permet l'arrêt de la chaîne de production par les ouvriers eux-mêmes (avec un système d'alarme et de prise de décision). Ceux-ci ont la responsabilité de la qualité de la pièce qu'ils produisent. S'ils ne signalent pas une pièce défectueuse, ils pourront avoir des remords à ne pas avoir utilisé les systèmes en leur possession pour enrayer ce problème.

Dans une philosophie basée sur la confiance des employés avec l'entreprise, ne pas avoir arrêté la machine et corrigé l'anomalie dès le début (pouvant entraîner d'autres anomalies et dans ce cas faire perdre de l'argent et ne pas satisfaire les clients de l'entreprise) conduit à une remise en question du travailleur.

Donner le sentiment à chaque individu de sa responsabilité dans la qualité est la règle. Il faut résoudre les problèmes de qualité à la source. La capacité de découvrir les anomalies ne réside pas en un seul homme. Chaque intervenant sur la pièce qui n'a pas détecté le défaut est fautif tout autant que celui qui a omis de réaliser la tâche. Il s'agit d'un travail d'équipe.

Ces systèmes sont là pour prévenir et permettre de résoudre les problèmes au plus tôt.

- Poka-yoke

Suite à la résolution des problèmes, des actions correctives sont mises en place pour que ceux-ci ne réapparaissent pas.

Les contre-mesures doivent être prises le plus rapidement possibles pour faire redémarrer la ligne. Une fois la contre-mesure trouvée un système anti-erreur appelé Poka-Yoke est mis en place. Il s'agit d'un détrompeur présent dès la conception du produit et permettant de faire « bon du premier coup ».

Sa création est le fruit d'un travail en collaboration entre les personnes de la ligne et les chefs qui viennent sur le terrain pour résoudre les problèmes.

- Cercle de la qualité

Il s'agit d'une méthode de résolution de problème, où plusieurs personnes concernées par la difficulté se réunissent pour échanger sur les causes et conséquences du problème rencontré.

Cette méthode est très intéressante car les personnes conviées sont en lien direct avec le terrain et connaissent parfaitement les processus à analyser. Il s'agit aussi d'une condition de réussite de cette démarche.

Les réunions sont conduites selon la technique du brainstorming, elles sont participatives, ce qui permet une communication importante entre les protagonistes ainsi qu'une cohésion d'équipe qui permet de faire avancer les projets rapidement.

- Les outils terrain
 - o Genchi Genbutsu

Aller sur le terrain pour bien comprendre la situation

Le Genchi Genbutsu n'est pas un outil à proprement parler car il ne se met pas en place, il se vit ! Celui-ci rend compte de l'action d'aller sur le terrain pour voir les problèmes, il met le terrain au cœur des priorités de l'Amélioration Continue. Se baser sur des suppositions pour prendre des décisions n'est pas une idée partagée par le Toyotisme.

Selon les japonais, il faut toujours aller sur le terrain car il s'agit de la seule façon de vraiment appréhender les choses et se rendre compte de ce qu'il se passe. Les chiffres ne sont pas assez représentatifs pour cela.

Il faut aller sur le terrain pour comprendre en profondeur les processus, pour être capable de les évaluer et de les analyser.

Ce principe sert aussi à regarder et réfléchir par soi-même, vérifier concrètement les faits pour être sûr de la décision à prendre.

Il s'agit d'un principe de base de l'Amélioration Continue, toujours vérifier par soi-même et aller au plus proche de la tâche réalisée pour prendre la meilleure décision.

Cette action va de pair avec la prise en compte du ressenti de l'opérateur, après être allé voir il faut faire des feed-back (faire un retour constructif sur une action passée) !

S'il n'est pas possible de se déplacer sur le terrain, la pratique du Hourensou peut être mise en place.

Celle-ci permet d'avoir des rapports selon les différents secteurs où il n'est pas possible de se rendre. Il s'agit de rapport quotidien avec des échanges par mails. Ces rapports permettent une réelle communication, un partage d'expérience important entre les dirigeants pour se tenir informés de ce qu'il se passe en production ou dans les autres secteurs. Il s'agit d'un élément de management important.

- Les outils du management visuel

○ Le 5S

Utiliser le contrôle visuel afin qu'aucun problème ne reste caché :

Le 5S est un outil du contrôle visuel, il ne sert pas juste à ranger mais il sert à s'assurer en un regard que tout est bien en place et que rien ne manque, au final qu'aucun problème n'est présent dans cette zone.

Le 5S n'est pas là pour faire gagner de l'argent à l'entreprise, au mieux il permettra de réduire les stocks.

Son réel but est de mettre en lumière ce qui se cache dans un atelier et permettre aux employés de s'approprier et maîtriser leur outil de travail.

○ Le Kanban

Le contrôle visuel permet aussi d'améliorer la valeur ajoutée.

En effet, il permet de voir les écarts par rapport aux standards.

Dans un autre esprit, le kanban peut, par exemple, permet de commander au plus proche du besoin grâce à des cartes commandes qui sont placées sur un tableau et qui indique quand la commande doit être effectuée. Il s'agit d'un contrôle visuel important et apportant une aide primordiale pour éviter les ruptures de stocks.

Leur but est d'apporter une aide aux hommes en « automatisant » des processus par une réflexion visuelle.

- Les outils d'apprentissage :

Devenez une entreprise apprenante grâce à la réflexion systématique (hansei) et à l'Amélioration Continue (kaizen)

○ Le Kaizen

Le Kaizen se rapporte à l'Amélioration Continue par la mise en place d'actions pas à pas. Les Hommes terrain doivent être totalement impliqués dans cette démarche. Celle-ci est graduelle et permet de petites améliorations sans besoin d'investissement financier important mais une motivation importante de la part des acteurs doit être présente.

- Hansei et Hoshin kanri

Hansei : responsabilité, réflexion systématique

Le travail en équipe permet d'apprendre et de progresser. Il faut être conscient de ses erreurs et de ses faiblesses pour mieux avancer et ensuite les introspecter. Il faut une réflexion poussée sur ce qui ne va pas et pouvoir faire de l'Amélioration Continue une fois que la cause première a été déterminée.

Hoshin kanri : piloter et promouvoir l'apprentissage organisationnel

Mettre en place une entreprise apprenante est très long et demande un travail ardu.

En effet, il faut se poser et mettre en place une réflexion concernant nos erreurs. La recherche de nos erreurs conduit à nous améliorer ensuite, mais sans blâmer la personne (on apprend plus de nos erreurs que nos réussites). Pour pouvoir avancer sur un processus, il faut que celui-ci soit standardisé et ce n'est seulement qu'après que nous pourrions faire de l'Amélioration Continue. Cela passe par le cycle « PDCA », et la recherche perpétuelle de l'amélioration.

4.2.2 Les outils de la communication

- Management visuel

Celui-ci peut être mis en place dans des buts différents, mais sa forme est souvent identique.

Il s'agit d'un espace où sont affichées des données sous forme de diagrammes, tableaux, indicateurs simples ou schémas visuels permettant de partager des informations.

La clef de la réussite de l'utilisation de ce management est la mise à jour des données pour toujours relater les faits les plus récents, expliquer clairement les tableaux et autres outils présents.

Il faut que l'animateur de la zone donne du sens pour que toutes les personnes présentes se sentent concernées par ces informations.

- Un tableau de pilotage de poste et de processus

Ce tableau permet un management de l'activité au globale, il regroupe le planning, les objectifs, les indicateurs, le suivi des activités et des performances.

Il s'agit réellement d'un pilotage de l'équipe, toutes les données relatives au secteur doivent y être présentes.

Il s'agit d'un très bon moyen, par du management visuel, de connaître le rôle de chaque personne et l'avancement des tâches. Tous les acteurs peuvent identifier où se trouvent les difficultés et venir en aide à leur collègue pour respecter les temps, il s'agit d'un travail d'équipe !

- L'Obeya

Obeya signifie grande salle, il s'agit d'un lieu où toutes les informations sur une étape clef ou un problème sont affichées.

Cet espace est à accès restreint, le plus souvent, mais permet de prendre des décisions rapides, améliore la communication, accélère la collecte de données et crée un sentiment de cohérence dans l'équipe.

- Point journalier

Cela peut prendre la forme d'un grand tableau sur un mur, découpé en plusieurs secteurs et/ou selon les jours de la semaine.

Celui-ci peut reprendre des thèmes du quotidien comme les indicateurs de performance, les pannes machines, les arrêts ou accidents de travail...

Ces points journaliers peuvent être constitués d'une routine quotidienne relatant les bonnes nouvelles, informations et points de blocage du jour et d'un autre volet abordant des thèmes précis en fonction du jour de la semaine.

4.3 L'humain au cœur des modèles d'Amélioration Continue

Dans ce chapitre de l'état de l'art, nous allons voir l'évolution de la relation entre les employés et l'entreprise.

Pour cela nous allons nous appuyer sur l'étude de différents modèles que nous allons détailler : les modes de management et l'aspect socio-comportemental qui définissent en grande partie les relations au sein des sociétés.

Pour finir nous verrons deux exemples d'entreprise avec des approches « employés » intéressantes et qu'il me tient à cœur de développer pour cette thèse.

4.3.1 Modèle de management

4.3.1.1 L'évolution des modèles de management

Depuis le début de l'ère industrielle et le travail en usine, une hiérarchie et un modèle de gestion des employés ont dû se mettre en place pour conduire l'ensemble de la société.

Bien que le travail existe depuis des siècles, cette nouvelle forme d'organisation : regroupement de plusieurs corps de métier, nombre important de personnes concentrées au sein d'un même bâtiment, impose une logique, une gestion des Hommes qui n'était pas présente auparavant.

Définition du terme « Management » :

« Le management est la mise en œuvre des moyens humains et matériels d'une entreprise pour atteindre ses objectifs. Il correspond à l'idée de gestion et de pilotage appliquée à une entreprise ou une unité de celle-ci. »(22)

Depuis le début du XXème siècle, les courants du Taylorisme puis du Fordisme règnent en maître sur la production mondiale. Ils apportent avec eux les premiers modèles de management, en administrant les entreprises et les Hommes selon un même paradigme sans tenir compte de leurs attentes.(23)

Le management devient une préoccupation dans les entreprises à partir des années 60.

En effet, des études plus poussées sont réalisées et le bien-être des salariés ainsi que leurs motivations commencent à être pris en compte.

L'importance de l'intérêt porté au salarié se fait sentir et avec lui un changement de management s'opère.

Le tableau ci-dessous décrit l'évolution des modèles de management depuis 1945 aux années 2000, en s'appuyant sur les différences de génération, les aspirations des employés, les attentes de la société, la structure de l'organisation, le mode de management ainsi que les moyens de communication et la place donnée aux collaborateurs.

Modèles managériaux	Management 1.0 Taylorisme	Management 2.0 Lean Management	Management 3.0 Management Agile	Management 4.0 Harmocratie
Génération	Babyboomers (1945-1960)	Génération X (1961-1980)	Génération Y (1981-1995)	Génération Z (>1995)
Aspirations	Sécurité de l'emploi Rémunération	Equilibre vie privée/vie pro	Liberté et flexibilité Individualisme	Autonomie, stabilité collectivisme
Attentes consommateurs	Accessibilité des produits	Qualité des produits	Personnalisation des produits	Innovation des produits
Organisations	Bloc hiérarchique Com descendante	Bloc hiérarchique Com transversale	Entreprise holocratique	Entreprise organo-intuitive
Rôle du manager	Mécanicien	Enquêteur	Jardinier	Compositeur
Préférence de management	Management directif	Management participatif	Management collaboratif	Management éclairé
Préférence de communication	Face à Face, Téléphone, E-mail	SMS, E-mail	Réseaux sociaux, SMS	Appels vidéo
Considération des collaborateurs	Outils	Ressources	Valeurs ajoutées	Intraclients

Figure 12 : L'évolution des modèles de management depuis les années 60 (24)

- **Management 1.0 : Le Taylorisme et le Fordisme**

Ce modèle de Management s'étale du début du XX^{ème} siècle aux années 60-70. Il concerne entre-autre la génération des Baby-boomers (personnes nées après la 2nd Guerre mondiale).

A cette époque, les employés étaient surtout préoccupés par la sécurité de l'emploi et leur rémunération. Les employés sont gérés selon un management directif par leur supérieur, et cette hiérarchie a un poids important dans l'entreprise. Les collaborateurs sont considérés comme des outils avant même d'être vus comme des Hommes.

En parallèle, la société entre dans l'ère de la consommation de masse avec une accessibilité toujours plus grande à des produits « plaisirs ».

- **Management 2.0 : Génération du Lean Management ou la percée des Japonais en production**

A partir des années 1980, un nouveau modèle de production venu du Japon se développe dans le monde de l'industrie. Il prône une plus grande responsabilisation des employés, une qualité irréprochable ainsi qu'une diversité des produits.

Vers 1990, les employés veulent devenir les acteurs de leur vie, autant privée que professionnelle, et souhaitent trouver une harmonie entre celles-ci. Ils aspirent à une diversification des tâches dans la sphère professionnelle. Dans la sphère privée, la consommation de masse à n'importe quel prix s'essouffle, la population se tourne vers des produits de meilleure qualité quitte à en avoir moins.

Au sein des entreprises, pour la première fois depuis plusieurs décennies, le mode de management évolue, il devient participatif. Les employés sont consultés avant que la hiérarchie ne prenne les décisions, la communication devient transversale.

Les ouvriers sont vus comme un atout, il s'agit d'une ressource primordiale pour l'entreprise.

- **Management 3.0 : Vers un management individualiste**

Pour la génération Y (1980-1995), l'individualisme prime, mais pas au sens d'égoïsme, au sens de personne à part entière, qui a sa propre personnalité.

La polyvalence devient une aspiration importante, tout comme la liberté. Le manager tend à s'effacer pour laisser beaucoup plus de responsabilité et d'autonomie à l'employé. Le management devient collaboratif, les employés ne sont plus seulement consultés mais ils prennent des décisions, ils sont la valeur ajoutée de l'entreprise.

La hiérarchie devient de moins en moins présente au profit d'une entreprise holacratique (définition revue plus tard Cf. p 40).

Cette génération recherche la personnalisation du produit, toujours dans cette idée d'individualisme.

- **Management 4.0 : La génération des années 2000 et de l'hyper technologie**

Les personnes nées après 1995 sont considérées comme de la génération Z, elles ont été bercées par la technologie, l'arrivée d'internet puis des smartphones. Tout est très rapide, les échanges sont instantanés et l'accès à la digitalisation rend notre quotidien beaucoup plus virtualisé. La recherche de l'innovation a un poids important dans leur choix de consommation.

Cette génération n'est pour l'heure que très peu représentée au sein des entreprises. Celles-ci vont devoir continuer leur évolution vers une autonomie toujours plus poussée. A contrario de la génération précédente, la Z sera ré-axée sur le collectivisme et le partage.

Chaque collaborateur (ou groupe) est considéré comme un client interne à l'entreprise, leur satisfaction est donc un aspect majeur à prendre en compte.

L'entreprise prendra la forme d'une organisation organo-intuitive, c'est-à-dire que le collectivisme prime sur l'individu, pour arriver au succès escompté. L'harmonie est le cœur du système de management.

L'évolution des modes de management va de pair avec les aspirations des employés.

Au départ, les aspirations étaient axées sur la sécurité de l'emploi et de la rémunération qui sont des besoins primaires, pour se tourner vers des besoins de reconnaissances et d'autonomie.

4.3.1.2 Les différents modèles de management en entreprise

Au début des années 60, Rensis Likert est un psychologue américain renommé pour son travail sur la mesure des attitudes. Il fait aussi des travaux de recherche sur le management et, décrit 4 grands systèmes de management.

Cette réflexion est poursuivie quelques années plus tard par Robert Blake et Jane Mouton qui mirent au point un repère représentant 5 modes de management selon 2 axes orthogonaux : l'axe des ordonnées symbolisant le degré d'implication du manager dans la prise de décision et l'axe des abscisses symbolisant les objectifs managériaux orientés sur les résultats ou à l'inverse, sur l'Humain.

- **Le management directif :**

Le manager dirige seul, il est autoritaire, il donne les objectifs et la direction à suivre. Les décisions sont rapides et entraînent une productivité importante.

Cependant cela engendre beaucoup de mal-être au travail. Les employés sont cantonnés à faire leurs tâches sans aucune liberté, responsabilité.

- **Le management paternaliste / persuasif :**

Le management paternaliste reste autoritaire mais avec une grande bienveillance, le manager porte une grande attention aux conditions de vie au travail et que celles-ci soient confortables pour son employé. (25)

Les collaborateurs participent à l'élaboration des idées, leur avis est pris en compte mais le manager prend toujours les décisions finales.

Cela renforce la cohésion de l'équipe même si la liberté reste limitée et le cadre relativement fermé.

- **Le management délégatif / consultatif :**

Il s'agit d'un mode de management où les employés sont beaucoup plus libres. Ils sont force de proposition, leur avis compte et la prise de décision est largement engagée par toute l'équipe. Les résultats sont le moteur des actions entreprises par les collaborateurs. Cela permet de développer son équipe ainsi que la cohésion, la responsabilisation et la motivation.

- Le management participatif :

Il s'agit du style de management plébiscité par les générations actuelles.

Celui-ci consiste à impliquer fortement les collaborateurs dans la prise de décision, il y a une transversalité des responsabilités.

Ce mode permet vraiment de développer son équipe, mettre en avant chaque talent, cultiver une motivation au top, accroître la responsabilisation de tous, stimuler une forte cohésion d'équipe.

Il apporte l'envie de faire toujours mieux pour atteindre les objectifs car les décisions sont choisies par les collaborateurs eux même.

Mais le cadre à donner est primordial car une dérive peut survenir, entraînant ainsi une lenteur dans la prise de décision.(26)

Le schéma ci-dessous permet de situer chaque ensemble de mode de management sur le repère décrit par Rensis Likert.

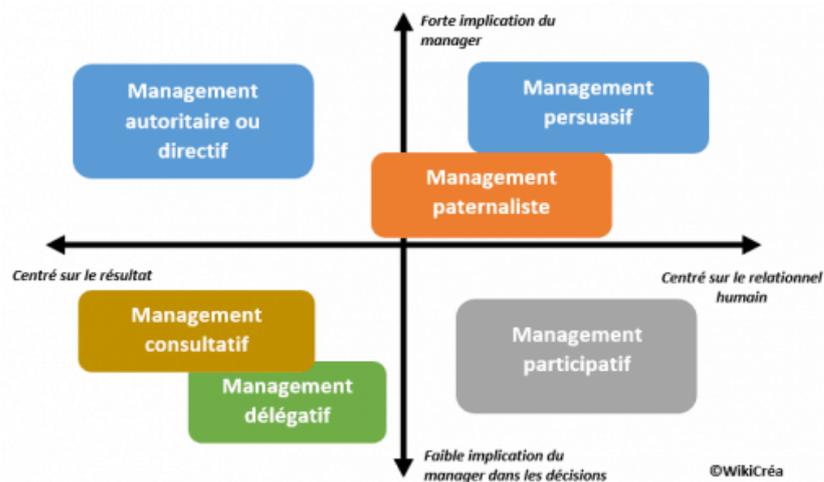


Figure 13 : Les styles de management en entreprise (26)

4.3.1.3 Les penseurs du management actuel :

L'école des relations humaines est un courant de pensée qui est apparu après la crise de 1929. Différents penseurs et psychologues ont créé cet état d'esprit en opposition au Taylorisme et au Fordisme qui instrumentalisaient les ouvriers.

Ils ont travaillé sur l'organisation des travailleurs pour redonner une place centrale aux Hommes au sein des entreprises, afin de permettre aux employés de retrouver une autonomie intellectuelle suffisante. (27)

Dans cette thèse, il sera présenté brièvement certaines approches de différents théoriciens présents sur la figure ci-dessous.

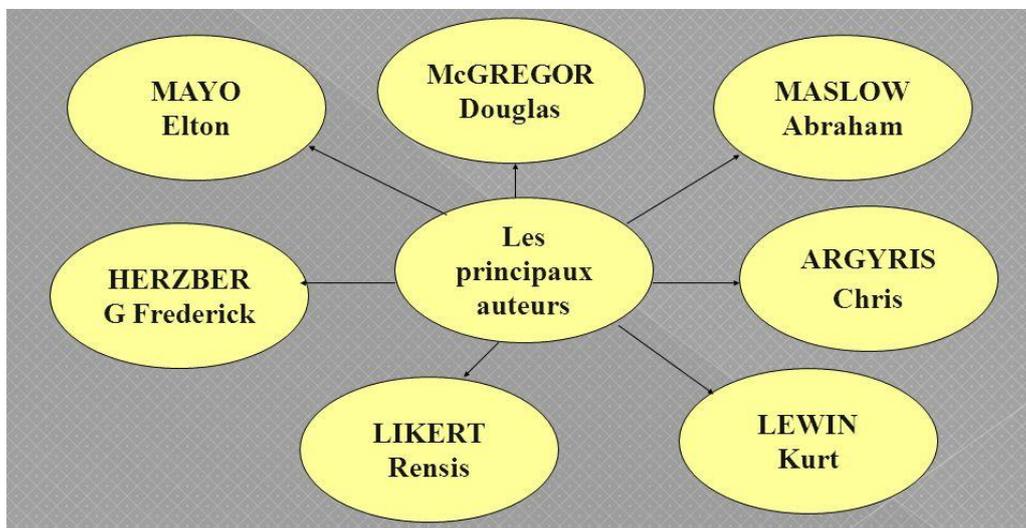


Figure 14 : Penseurs de l'école des relations humaines

- Elton Mayo (1880-1949)

Au début du XXème siècle un psychologue et sociologue australien, Elton Mayo, étudie les relations humaines dans le monde du travail.

Ses travaux portent sur la sociologie du travail. Il est l'initiateur du mouvement sur les relations humaines dans le management, basant ses recherches sur la vision sociale de l'être humain au travail. Il étudie les problèmes et conséquences liés à la standardisation des tâches et à la répétitivité de celles-ci suite à la généralisation du Taylorisme dans l'industrie mondiale.

Une des études la plus importante menée par Elton Mayo est nommée « L'enquête des Hawthorne ». Celle-ci consiste à analyser les effets de l'introduction de pause durant le travail (suppression/ réintroduction).

La conclusion de cette expérience repose sur l'intérêt porté aux comportements des individus, cette enquête a permis de mettre en évidence que les travailleurs étaient plus productifs lorsque des temps de pause leur étaient accordés, cela les incitait à se surpasser.

Cette étude apporte une notion nouvelle aux modèles de production en vigueur en ces temps. Ces modèles n'étaient basés que sur des techniques et des conditions matérielles pour augmenter la productivité, et l'Humain était totalement laissé pour compte, quitte à déshumaniser les travailleurs tels des machines.

« De ses expérimentations, il a déduit l'importance de la motivation sociale sur le comportement et la performance des travailleurs, ceux-ci étant en attente de reconnaissance et de considération dans les relations interpersonnelles. »(28)

- Kurt Lewin (1890-1947)

Kurt Lewin est un psychologue américain d'origine allemande qui est spécialisé dans la psychologie sociale et le comportementalisme.

Ses travaux portent sur la « recherche-action », sur la « théorie du champ » et le concept de « dynamique de groupe »,

Il est le père fondateur du concept majeur de la « psychologie industrielle ».

Kurt Lewin a fait des études sur la dynamique des groupes dans le milieu professionnel. Dans celles-ci, il va mettre en lumière le besoin de reconnaissance que porte chaque homme. Plus précisément il montre que l'autonomie et la participation des travailleurs sont des avantages majeurs pour l'augmentation de la production. Par cette conclusion, il va encore plus loin qu'Elton Mayo.

Il axe ses travaux de recherche sur l' « humanisation du système Taylor » car il est persuadé que le travail doit servir à assouvir les besoins des Hommes et non les assujettir à une tâche sans intérêt pour le développement de leur personnalité.

Grâce à ses recherches sur les modes de management impliquant la cohésion et la performance des groupes professionnels, il prouve que deux percepts sont primordiaux à respecter pour avoir un engagement accru au sein de son équipe :

- Il faut laisser le choix aux travailleurs dans les décisions à prendre si on veut qu'ils soient impliqués dans leurs activités.
- Dans certaines conditions, les décisions prises par les Hommes terrain seront de meilleures qualités que si elles étaient prises par des personnes extérieures au secteur, même expertes dans le domaine.

Pour étayer ses propos, il met au point une expérience dans une usine de pyjama où les ouvrières fixent par elles-mêmes leurs objectifs et sont autonomes dans leur activité (1946-47).

Cette expérience, que l'on peut qualifier de révolutionnaire pour l'époque, corrobore ses affirmations précédentes avec comme résultat significatif une augmentation de la productivité de 20%.(29)

- o Douglas Mc Gregor (1906-1964)

Douglas Mc Gregor est un professeur enseignant le management, après avoir acquis un doctorat de psychologie et travaillé pendant plusieurs années dans différentes industries. Dans les années 60, il publie un livre qui deviendra l'une des principales participations à la connaissance dans le management : *The Human Side of Enterprise*.

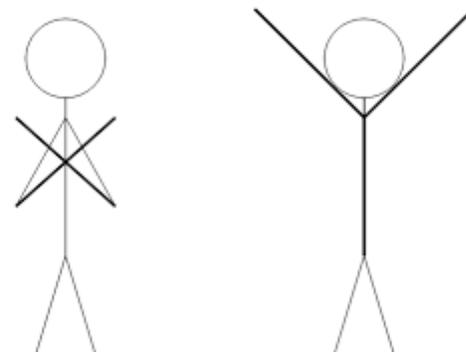


Figure 15 : La théorie du X et du Y(30)

Il développe la théorie du X et du Y pour définir deux types de personnalité de travailleur.

Ces deux théories s'opposent avec chacune leurs valeurs respectives. Elles ne reposent pas sur des observations mais sur un retour d'expériences de dirigeants.

Ces théories sont utiles pour le manager qui veut comprendre comment fonctionne l'individu.

- Théorie X : L'employé n'aime pas le travail et va être passif
- Théorie Y : L'employé va bien faire son travail car il aime celui-ci

Théorie	X	Y
Conception de l'Homme au travail	<ul style="list-style-type: none"> - Aversion pour le travail - Fuite devant les responsabilités - Aime être dirigé - Prend peu d'initiative - Aversion pour le risque - Stricte exécution des tâches 	<ul style="list-style-type: none"> - Travail est naturel - Intéressé par le travail s'il en comprend le sens - Recherche les responsabilités - Aime entreprendre
Méthode de management	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle - Menace - Exercice de l'autorité - « La carotte et le bâton » 	<ul style="list-style-type: none"> - Participation - Direction par objectif - Délégation - Responsabilités des salariés

Figure 16 : Valeurs inhérentes à chaque théorie (31)

Ce tableau détaille les valeurs correspondantes à chaque théorie qui sont en opposition l'une de l'autre.

Il s'agit d'une approche segmentée par des extrêmes sans nuance dans ces propos. Cette approche sera reprise plus tard pour apporter une contribution plus mesurée aux théories organisationnelles dans les entreprises. (32)

4.3.1.4 Les quatre dimensions du management de Birkinshaw



Figure 17 : Les 4 dimensions du management selon Birkinshaw (33)

Julian Birkinshaw est un académicien Anglais, professeur de stratégie et entrepreneuriat. Selon lui, il existe quatre dimensions principales dans le management qui doivent être prises en compte par chaque manager pour gérer son équipe au plus proche des besoins.

Les quatre dimensions sont les suivantes :

- Fixation et suivi des objectifs
- Coordination des tâches
- Prise de décision
- Motivation individuelle

Ces quatre dimensions peuvent être gérées selon deux styles différents : le management traditionnel qui a fait ses preuves et qui dans l'ensemble donne des résultats positifs et le management alternatif qui est plus novateur, avec des pratiques nouvelles, pas forcément reconnues, voire parfois controversées.

Birkinshaw définit ces deux modèles de management comme des extrémités. Il est ensuite possible de se positionner en fonction de son propre mode de management.

Il n'y a pas de bien ou de mal, chacun est maître de son management et le construit à son image et selon les situations.

Il faut pouvoir s'adapter à la situation et changer son mode de management en fonction du contexte présent, cela permet d'amplifier la confiance, gagner en efficacité et en leadership.

Explication des deux extrémités de ces quatre dimensions :

- Objectif :
 - Alignement : le manager définit un objectif, le collaborateur le tient.
 - Obliquité : le manager définit les objectifs globaux, motive son collaborateur pour les atteindre et lui laisse le choix de la méthode pour y arriver → Responsabilisation

- Coordination des tâches
 - Bureaucratie : les tâches sont bien délimitées, chacun est à sa place dans l'entreprise. Le risque est de casser la créativité des équipes et leur liberté
 - Emergence : prône l'indépendance et l'autonomie des collaborateurs, cela peut conduire à une désorganisation et à un manque de communication au sein de l'entreprise mais est source de motivation et de créativité.

- Prise de décision
 - Hiérarchique : la prise de décision est descendante, sans concertation avec les collaborateurs et subordonnés
 - Intelligence collective : la décision est prise collectivement avec les membres de l'équipe. Il faut cependant faire attention à ne pas trop se disperser. Cette démarche permet d'impliquer son employé dans la décision et les objectifs, de lui faire respecter ce qui a été choisi et de le motiver lorsque l'idée vient de lui.

- Motivation individuelle
 - Motivation conventionnelle : La rémunération et la stabilité du travail
 - Motivation constructive : Définition de postes sur mesure, donner du sens aux missions, en adéquation avec les objectifs globaux.

Les quatre dimensions et leurs extrémités n'ont pas été créées dans le but de promouvoir l'un ou l'autre de ces modes de management mais pour permettre aux managers de se positionner au plus proche du souhait de leurs collaborateurs.

Le manager se doit de donner du sens aux missions de ses employés, en fonction de ce qu'ils ont envie et besoin. Chaque employé n'aura pas les mêmes attentes auprès de son manager. (33)

4.3.1.5 L'approche Top-Down VS Bottom-up

Aujourd'hui on parle beaucoup de ces deux approches dans le management. Elles regroupent en fait plusieurs modes de management vus précédemment.

- Approche descendante

Cette approche descendante, qualifiée aussi de Top-Down (du haut vers le bas), signifie que les décisions sont prises de manière hiérarchique. Celui qui dirige prend les décisions et définit les actions à réaliser. Les employés doivent les exécuter, le plus souvent sans même avoir été consultés. Cela correspond au management directif ou persuasif.

- Approche ascendante

L'approche ascendante, aussi connue sous le nom de Bottom-up (du bas vers le haut), signifie que l'on part de la base pour remonter vers une décision collégiale. Toutes les strates de l'entreprise peuvent être consultées pour définir les tâches et les stratégies à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs communs.

Cela correspond au management participatif et collaboratif qui donne des responsabilités et de l'autonomie aux employés pour mener au plus proche de leur aspiration leur vie professionnelle. (34,35)

Cette approche Bottom-up permet d'instaurer un état d'esprit donnant l'envie à tous de participer à la remontée d'informations, d'inciter au Feed-back et à la production d'informations constructives.

La position du manager doit évoluer pour être à l'écoute de ses collaborateurs, de leurs envies mais aussi de leurs craintes, quant aux changements que peut entraîner ce type de management.

Un employé heureux est un employé productif, et l'entreprise ne s'en portera que mieux ! (36)

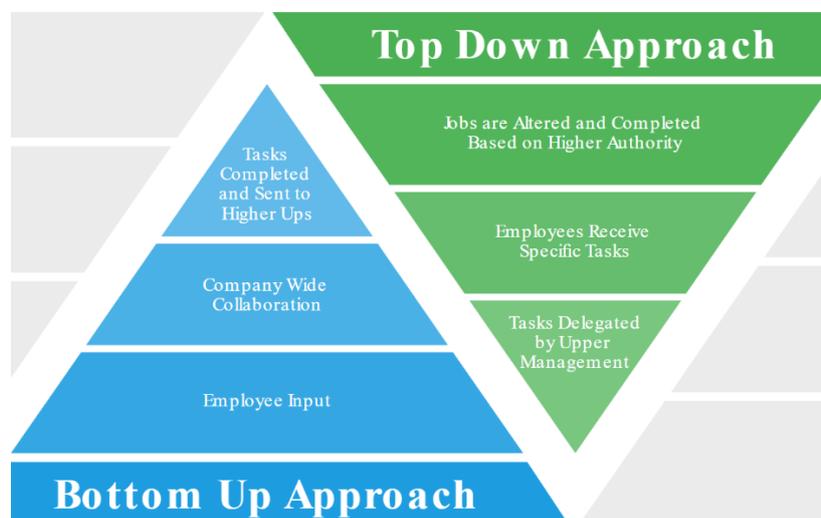


Figure 18 : L'approche Top-Down VS Bottom-Up (37)

Nous allons voir maintenant la définition d'une entreprise holocratique (en lien avec la figure 17). En effet, celle-ci se complaît dans une approche Bottom-up pour les entreprises.

Holocratie :

« Système de gouvernance d'entreprise, fondé sur la mise en œuvre formalisée de modes de prise de décision et de répartition des responsabilités communs à tous. Opérationnellement, elle permet de disséminer les mécanismes de prise de décision au travers d'une organisation fractale d'équipes auto organisées. Elle se distingue donc nettement des modèles pyramidaux top-down. »(38)

Pour aller plus loin dans cette approche Bottom-up, qui est un premier pas vers l'entreprise libérée nous pouvons approcher un autre mode de gouvernance partagée :

La Sociocratie :

Celle-ci s'appuie sur la liberté, la co-responsabilisation des acteurs.

Toutes les décisions sont basées sur l'intelligence collective et dans l'atteinte des objectifs communs. Il s'agit d'une auto-organisation axée sur la confiance en chacun des collaborateurs de l'entreprise.

La sociocratie est un mode plus libre et ouvert que l'Holocratie. Ce mode d'organisation a été inventé par Gérard Endenburg.(39)

Toujours dans cette approche Bottom-up, une branche se crée appelée la délégation inverse.

D'après José Ignacio LOPEZ DE ARRIORTUA, ancien dirigeant de Volkswagen :

"Plus jamais les choses ne seront top-down, elles seront Bottom-up, ou elles ne seront pas!"

Ce mode de délégation inverse consiste à aller sur le terrain et prendre en compte les considérations des personnes qui font la valeur ajoutée, car ils/elles sont les plus à même de résoudre les problèmes et prendre les décisions avec l'accompagnement des managers.

Les décisions doivent être prises selon la réalité des choses et non dans les bureaux loin de la fabrication des objets.

Il y a trois aspects qui permettent la prise de décision : le pouvoir, les informations, les compétences. Les opérateurs ont les informations et la compétence (il n'y a qu'eux qui ont ce savoir). Si on leur donne le pouvoir, ils ont tout ce qu'il faut pour pouvoir prendre les décisions, appuyés par leur manager. (40)

Cette pratique peut aussi être retrouvée sous le terme de « reverse mentoring » ou en d'autres mots, le mentorat inversé.

Dans des entreprises où la digitalisation est importante, les jeunes talents (souvent génération Y) vont former les managers et/ou leurs collègues aux nouvelles technologies. Nous avons donc un changement de position entre l'apprenant et l'éduquant. (36)

4.3.2 Etude comportementale/sociologique au travail

Cette partie traitera du contexte social et des interactions comportementales au travail entre les salariés et leurs supérieurs.

Nous aborderons les relations au sein de l'entreprise au travers de quelques grands modèles tels la matrice socio-dynamique et l'analyse transactionnelle puis une réflexion sera menée sur l'importance du besoin de reconnaissance pour promouvoir l'envie de réaliser un travail de qualité.

4.3.2.1 La matrice socio-dynamique :

Le concept de matrice socio-dynamique est créé dans les années 1970 par Jean-Christian Fauvet et Yves Brossard. Celui-ci signifie littéralement « le mouvement par les Hommes ».

Il se développe dans un contexte social où les conflits au sein des entreprises étaient importants. C'est à partir de ce constat qu'émerge les notions de synergie et d'antagonisme représentés sur un repère orthogonal échelonné en 4 niveaux.(41)

Ce concept est souvent utilisé en management pour comprendre les interactions entre les salariés et les projets qui sont proposés par l'entreprise et permet donc d'investir son collaborateur dans une démarche positive pour l'entreprise.

Cela permet aussi de mettre à profit l'envie du collaborateur en lui donnant un rôle adéquat pour la réalisation de différentes actions, cela ne fera qu'augmenter l'engagement personnel de celui-ci et donc la réussite du projet. (42)

Cette matrice permet, par exemple, d'identifier les salariés selon leur adhésion à l'entreprise et au projet qui va être mis en place.

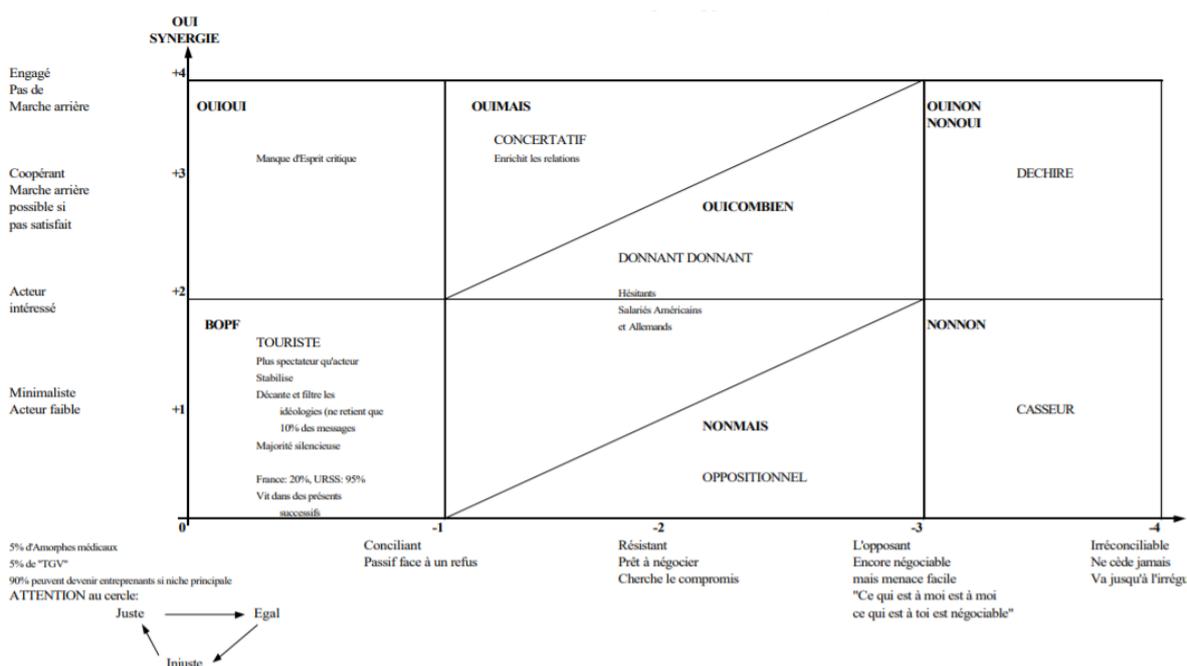


Figure 19 : Représentation de la matrice socio-dynamique (43)

Ce repère comprend deux axes :

- En abscisse, l'antagonisme, correspondant aux conflits pouvant être rencontrés sur un projet ou au sein d'une équipe, échelonné sur 4 niveaux :
 - 1 : **Conciliant** : Passif face à un refus, même s'il ne partage pas cette opinion
 - 2 : **Résistant** : Prêt à négocier, cherche le compromis
 - 3 : **Opposant** : Une marge de négociation reste possible mais pour ce qui concerne l'autre partie
 - 4 : **Irréconciliable** : S'oppose par tous les moyens et ne cède jamais

- Et l'axe des ordonnées schématisant la synergie, correspondant à la position de l'individu face à un autre. Il permet aussi de mesurer le degré d'adhésion face au projet, répartie en 4 niveaux :
 - +1 : **Minimaliste** : Acteur passif, ne participe qu'au strict nécessaire
 - +2 : **Intéressé** : Réalise ce qu'on lui demande sans réticence
 - +3 : **Coopérant** : Prend part au projet mais fait savoir s'il n'est pas satisfait
 - +4 : **Engagé** : Energie positive, va de l'avant pour faire avancer le projet.

Le plus intéressant pour une entreprise est un salarié qui est dans le OuiMAIS, c'est-à-dire qui est concertatif, il permettra d'enrichir les échanges.

En effet, il est engagé dans le projet mais il gardera son regard critique et son libre arbitre pour critiquer ce qui lui paraît pertinent ou non.

Cela fera avancer le projet et l'entreprise.(43)

Le statut de l'employé n'est pas fixe, il évolue dans le temps et pas forcément de proche en proche.

Il est donc important de savoir où sont placés les collaborateurs pour atteindre les objectifs de l'entreprise et pouvoir manager au mieux son équipe en fonction des désagréments qui peuvent être rencontrés .

4.3.2.2 L'analyse transactionnelle :

L'analyse transactionnelle née de la réflexion d'un psychiatre canadien Eric Berne en 1958. Il s'agit d'une théorie regroupant les domaines de la communication, des relations sociales et est basée sur la personnalité des interlocuteurs. Ces échanges entre les personnes sont appelés des « transactions ». (44)

Cette théorie comprend de nombreux concepts et seulement deux seront présentés ici : les états du Moi et les positions de vie.

Eric Berne fonde sa théorie sur trois « états du Moi » : qui sont comme un « système cohérent de pensées, d'émotions, et de comportements associés » (71).

- Etat du moi **PARENT** (domaine de l'APPRIS)
- Etat du moi **ADULTE** (domaine du PENSE)
- Etat du moi **ENFANT** (domaine du SENTI)

Nous vivons constamment entre ces trois états en fonction de la situation dans laquelle nous sommes, dans **l'ici et maintenant**, et de la position que nous adoptons par rapport à celle-ci. Au sein même d'une situation, notre position peut évoluer et on peut aboutir à un retournement de situation sur qui a l'ascendant.

Lors d'un échange entre deux personnes, il existe trois types de transactions ; simple, croisé et tangential qui peuvent s'opérer entre ces différents états.

L'analyse transactionnelle permet de se mettre à la place de l'autre et de comprendre son état au cours d'une situation.(45)

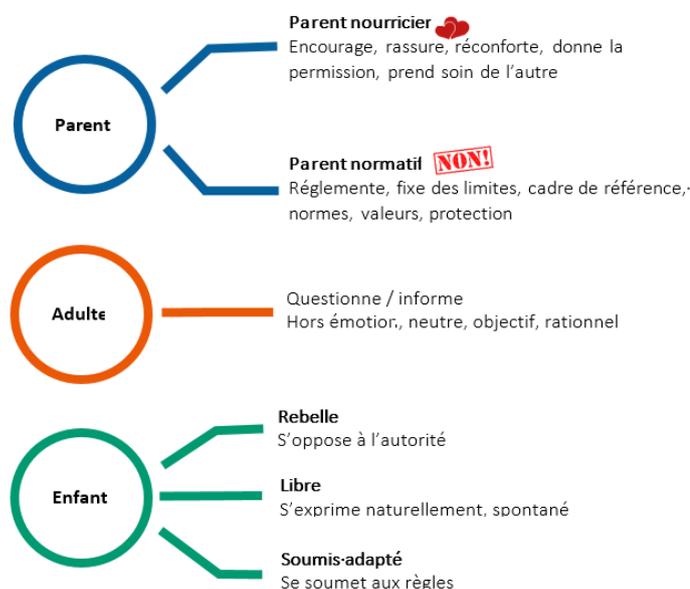


Figure 20 : Description des différents "état du Moi" (46)

La figure ci-dessus explique le ressenti et les sentiments que l'on peut avoir en fonction de l'état dans lequel on se trouve. Cela améliore la communication lors d'un conflit ou d'une discussion difficile.

Il peut être plus aisé d'amener l'autre où l'on veut aller si l'on connaît son état et si on ne le « frustre » pas.

Un autre concept clef de l'analyse transactionnelle repose sur la valeur qui est accordée à soi-même et à l'autre. Il s'agit des positions de vie.

Il s'agit d'une clef pour mieux comprendre les mécanismes sous-jacents qui opèrent lors de la communication entre plusieurs personnes.

Eric Berne a décrit 4 positions différentes, toujours réparties autour de deux axes, l'un vertical pour « moi » et horizontal pour « l'autre ».

- **Je suis OK, vous êtes OK (++)** : Bonne estime de soi et de l'autre, égalité, solution gagnant-gagnant, place possible aux compromis
- **Je suis OK, vous n'êtes pas OK (+-)** : Sentiment de supériorité, mépris envers l'autre, besoin de remporter coût que coût ce qui est en jeu
- **Je ne suis pas OK, vous êtes OK (-+)** : Sentiment d'infériorité, abnégation et dévalorisation de soi, envie de fuir la situation
- **Je ne suis pas OK, vous n'êtes pas OK (--)** : Position de renoncement, dévalorisation des deux parties, dépréciation de l'environnement global.

La relation idéale en analyse transactionnelle étant la relation OK-OK pour une entente cordiale et une productivité accrue dans l'entreprise.

<p style="text-align: center;">OK – OK</p> <p style="text-align: center;">Position de collaboration Solidarité Responsabilité et responsabilisation NOTRE solution</p>	<p style="text-align: center;">OK – non OK</p> <p style="text-align: center;">Position de domination Dévalorisation de l'autre MA solution</p>
<p style="text-align: center;">non OK – OK</p> <p style="text-align: center;">Position de soumission Survalorisation de l'autre VOTRE solution</p>	<p style="text-align: center;">non OK – non OK</p> <p style="text-align: center;">Position de désespérance Abandon, retrait AUCUNE solution</p>

Figure 21 : Les positions de vie (47)

Si l'on reprend l'approche Bottom-up et les types d'entreprises (halocratie, sociocratie, entreprise libérée..) qui peuvent l'utiliser comme mode de management, il est possible de faire un parallèle avec l'analyse transactionnelle et réfléchir à son apport dans ces organisations dites positives.

Dans ce type d'organisation, le fonctionnement repose sur l'Humain et son autonomie. L'utilisation de l'AT peut aider à mettre en place des relations saines et durables au sein de ces entreprises.

Quel est donc l'intérêt de l'analyse transactionnelle pour ce modèle d'entreprise ? (48)

L'AT est présente pour permettre de réfléchir sur la communication au sein de l'entreprise et permettre aux collaborateurs de se tourner vers un projet commun. On pense au « nous », au développement humain et au relationnel professionnel.

Le principe de subsidiarité signifie que l'action qui pose problème doit être donnée au tout premier maillon qui peut résoudre ce problème. Cela doit supprimer la bureaucratie et responsabiliser les opérationnels. La prise de décision et la résolution doivent être réalisées au plus proche du problème et de celui qui réalise la tâche.

Cela implique un changement de management à opérer pour les Leaders et managers.

Celui-ci passe par le développement de l'autonomie des salariés, le développement de réponses nouvelles aux problématiques anciennement traitées par la décision descendante (spontanéité) et l'acceptation d'avoir besoin d'aide, de coaching, d'accompagnement (accès à ses besoins profonds dans le cadre du développement de la capacité à l'intimité).

Les managers de ce type d'entreprise devront apprendre à soutenir plutôt que vouloir aider ou faire à la place (réflexion sur l'accompagnement Adulte, versus le Sauvetage ou la symbiose à partir d'une position parentale).

De plus, le principe de confiance accordé à l'individu est primordial pour la gestion d'une entreprise de type 'positive'. L'analyse transactionnelle propose un support pour avancer avec cohésion dans un environnement de travail qui est de plus en plus axé vers le relationnel.

Apport de l'analyse transactionnelle entre la confiance et les différents états du Moi :

- Identifier, comprendre et répondre aux besoins de l'Enfant :
Besoin de sécurité, besoin de prévisibilité (prédire le futur dans les actions que l'autre va faire pour nous), besoin de relation (la confiance est primordiale pour créer des relations avec ceux qui nous entourent sinon nous nous renfermons sur nous même). L'enfant libre est pleinement engagé dans l'action.
- Confiance et relation Adulte :
La confiance se crée selon l'expérience des relations passées, ou dans certains cas sans réelle connaissance de l'autre, ce qui mène à devenir crédule et à faire confiance aveuglément. Cela est dû au besoin de maintenir un lien social.
- Confiance et relation Parent :
Accorder sa confiance transcrit une valeur morale importante au sein d'une relation. La confiance est signe de fiabilité, d'engagement; il ne faut pas décevoir l'autre personne. Il faut lui montrer que nous respectons notre parole, sans vouloir contrôler ses décisions. Dans l'autre cas, la confiance est perdue.

L'analyse transactionnelle comme base à la métacommunication et comme cadre de référence partagé permet la construction de relations Ok-Ok et permet de déjouer les pièges de la vie de groupe.

4.3.2.3 Le besoin de reconnaissance :

Dans notre culture, le besoin de reconnaissance commence dès l'enfance avec les notes et la valeur de notre travail.

Souvent nous avons l'impression que la valeur de notre travail conditionne notre propre valeur, c'est-à-dire que nous sommes aimés seulement si nous avons de bonnes notes.

Aujourd'hui un nouveau besoin de reconnaissance émerge, poussé par la société. Cette dernière fait croire à la population qu'elle a besoin d'être médiatisée pour avoir l'impression d'exister. (49)

Au sein de notre travail, le besoin de reconnaissance se fait aussi sentir. Depuis la parcellisation des tâches et le Taylorisme, les salariés ne réalisent plus un produit du début à la fin. La satisfaction d'accomplissement et de voir le résultat final du produit fini n'existe plus.

Nous dépendons alors beaucoup plus ce que les autres vont penser de notre travail. (49)

C'est dans cette optique qu'en 1940, Abraham Maslow propose une hiérarchisation des besoins selon une représentation pyramidale pour tenter d'expliquer sa théorie de la motivation.

Cette représentation se constitue de 5 besoins différents qui sont de bas en haut : les besoins physiologiques, les besoins de sécurité, les besoins d'appartenance et d'amour, les besoins d'estime et le besoin d'accomplissement de soi.(50)



Figure 22 : La pyramide de Maslow (51)

Cependant des malentendus ont émané de cette pyramide qui est enseignée comme une référence dans le domaine de la motivation.

Cette pyramide tend à laisser penser que les besoins apparaissent de manière soudaine et que ceux-ci se doivent d'être accomplis à 100% pour passer au suivant. Ce qui n'est pas le cas.

Le passage au besoin suivant est graduel, les besoins n'apparaissent pas soudainement et même si une hiérarchie existe, il faut lui donner de la flexibilité.

Ainsi cette pyramide est aujourd'hui très controversée.

En effet, peu de données ont pu être récoltées avant sa construction. De plus, il est important de noter que chaque personne est différente et donc que ses besoins le sont aussi, même si le but de Maslow était d'en déduire une généralisation pour la population. (50)

Cette pyramide expose une conception très occidentale des nécessités et présente les besoins « immatériels » au second plan.

A la base, seuls les besoins primaires sont énoncés avec la notion d'individualité, le groupe/ notion de collectivisme n'apparaît qu'en 3^{ème} position.

Une critique peut être portée quant à l'égoïsme qui caractérise notre époque. L'individu semble seul au monde (ou seul contre tous) tant qu'il n'a pas satisfait ses besoins vitaux et assuré un minimum de sécurité.

Concernant les simplifications/ raccourcis qui se sont installés au fil du temps, elles s'éloignent des nuances émises par Maslow dans la deuxième édition de son ouvrage *Motivation and Personality*. On se doit de recentrer les propos et de spécifier comme Maslow le décrit, l'apparition progressive d'un échelon à un autre ainsi que le passage progressif à l'échelon du dessus.

Dans ses représentations, Maslow ne parle pas de pyramide même si c'est comme cela que nous l'avons représentée/matérialisée.

La pyramide s'efface donc d'elle-même et des pré-requis sont présents dans ses ouvrages alors que la représentation actuelle de son modèle n'en fait pas mention.

Cependant le peu de données récoltées reste véridique. Ce modèle reconnu et enseigné dans diverses écoles et disciplines ne s'appuie pas sur des études où des statistiques viennent étayer ses propos, mais juste sur une observation de courte durée (2-5 ans) de ses collègues.

Aujourd'hui une autre analyse peut être menée en inversant les niveaux de la pyramide.

Les besoins 3, 4 et 5 pourraient devenir la base de cette pyramide si l'on part du principe que l'on a besoin de s'aimer pour aimer pour les autres (ou inversement) et que l'appartenance à un groupe nous permet de nous sentir en sécurité mais pas le fait d'être seul (vulnérabilité).

Pour la plupart des personnes de notre société occidentale, nous oublions que la faim et la soif sont des besoins primaires car ils sont souvent accomplis. Actuellement on a besoin des autres pour le réaliser (achat de nourriture au supermarché et pas dans son jardin).

Selon la psychanalyste et coach Hélène Vecchiali :

« Le travail est dans son étymologie lié à la douleur et à la difficulté. Même ceux qui aiment leur métier fournissent des efforts. Il est donc normal d'avoir besoin d'être reconnu. Et puis reconnaître quelqu'un, cela signifie l'identifier : quand un enfant naît, il est reconnu par ses parents à la mairie. C'est ainsi qu'il va s'inscrire dans la société. Au travail, c'est la même chose : la reconnaissance n'est pas seulement quelque chose qui nous fait du bien comme ça de temps en temps. Elle nous offre une appartenance à un groupe et nous permet de forger une estime sociale de soi » (52)

Le besoin d'accomplissement et de reconnaissance au travail est un aspect primordial pour satisfaire les employés et leur donner l'envie de faire toujours mieux.

De plus, la reconnaissance permet l'estime sociale et la confiance en soi.

Il existe 4 formes de reconnaissance au travail qui doivent toutes être valorisées. Il ne doit pas être fait l'impasse sur l'une ou l'autre si on veut que les salariés s'épanouissent.

- La reconnaissance existentielle : Le salarié veut être reconnu en tant que personne individuelle, ne pas faire partie d'une liste ou être un numéro pour son entreprise.
- La reconnaissance de la pratique du travail : Il faut reconnaître le travail fourni par son salarié et ses qualités professionnelles.
- La reconnaissance de son investissement : Féliciter son employé pour l'énergie fournie dans son travail et son implication pour les différents sujets qu'il traite ainsi que sa motivation pour les accomplir.
- La reconnaissance des résultats : l'atteinte des objectifs est importante à souligner. Dans certains cas, une récompense peut même être à la clef.

Il faut remercier sincèrement et régulièrement ses salariés !(53)

« La reconnaissance n'est donc pas le dernier "gadget" à la mode du management participatif "Bottom-up", c'est un besoin VITAL. »(54)

4.3.3 Exemples d'entreprises

Présentation de deux modèles d'entreprises pour qui l'Humain est au centre de leur système de management.

4.3.3.1 L'entreprise Toyota d'après le livre *The Toyota Way*

Pour décrire la philosophie que prône Toyota, nous allons nous appuyer sur quelques-uns des principes énoncés dans le livre *The Toyota Way* (70). Ce livre propose 14 principes puisés du modèle inventé par la famille Toyoda et qui doivent faire la réussite d'une entreprise.

Les employés doivent avoir envie d'aller travailler, pas pour l'argent mais pour la mission qu'on leur donne !!

- 1er principe : Fondez vos décisions sur une philosophie à long terme, même au détriment des objectifs financiers à court terme :

Il faut toujours penser à satisfaire le client, chaque décision prise doit satisfaire le client et le fidéliser. Toujours dans cette vision du long terme, il vaut mieux perdre un peu d'argent à un moment mais ne pas perdre un client (donc gagner de l'argent sur le long terme car celui-ci restera).

La confiance et le respect mutuel sont des notions très importantes à ne pas prendre à la légère, celles-ci se développent avec le temps.

L'instauration d'un climat de confiance avec les ouvriers est la base de la philosophie de Toyota, il ne faut pas les duper.

- 6ème principe : La standardisation des tâches est le fondement de l'Amélioration Continue et de la responsabilisation des employés :

Il faut faire des standards clairs et très bien détaillés pour que les employés puissent les suivre à la lettre. Cependant les employés doivent aussi participer à l'amélioration de ceux-ci.

Les standards ne doivent pas être perçus comme des carcans oppressants mais comme un recueil des connaissances à un instant T, qu'il faut sans cesse améliorer. Ils doivent permettre de regrouper le meilleur des connaissances et de la façon de faire.

Un parallèle peut être fait avec les standards de Ford. Ceux-ci étaient oppressants et stricts, car ils n'utilisaient que le côté directif des standards et n'exploitaient pas leur intérêt premier.

Les standards de Ford ne servaient qu'à réduire les temps de cycle et augmenter les cadences. Quant aux standards de Toyota, ils posent les bases et améliorent la qualité, pas forcément les temps (enfin ce n'est pas le but premier). Les standards permettent de responsabiliser les employés et de stimuler l'innovation.

Le Toyotisme désapprouve la bureaucratie coercitive (top-down) et milite pour un management permettant une bureaucratie habilitante (Bottom-up) qui va permettre de responsabiliser les employés en leur donnant la place de s'exprimer.

L'entreprise préconise la liberté des opérateurs.

Par exemple, pour la mise à jour des standards, les idées des ouvriers sont ajoutées au standard, ceux-ci se sentent récompensés lorsque leur idée est retenue. Cela permet aussi d'impliquer les employés dans l'Amélioration Continue. Par la suite, ils suivront d'avantage les standards et comprendront bien pourquoi ils ont été établis.

- 8ème principe : Utilisez uniquement les technologies fiables, longuement éprouvées, qui servent vos collaborateurs et vos processus :

La philosophie de Toyota est de prioriser les Hommes avant la technologie.

Celles doivent être choisies par consensus et dans le but d'éliminer les gaspillages. Il faut des technologies visuelles et intuitives pour parler aux Hommes.

Il faut démontrer que le système est fiable avant de l'adapter à grande échelle au sein des entreprises. Chaque système informatique doit être complété avec des informations venant du terrain. Dans cette philosophie, il ne faut jamais oublier le terrain et les informations collectées manuellement !!

- 9ème principe : Formez des responsables qui connaissent parfaitement le travail, vivent la philosophie et l'enseignent aux autres :

Selon Toyota, il n'est pas nécessaire de faire appel à des dirigeants extérieurs à la société pour la remettre sur pied quand elle va mal, cela conduit à un changement trop important et un nouveau cap. Il faut qu'il y ait de la continuité car la vision à long terme est très importante. De plus, les dirigeants extérieurs à l'entreprise ne connaissent pas la culture de celle-ci et ne savent pas exactement pourquoi l'entreprise rencontre des difficultés. Une des explications

donnée par Toyota est qu'ils n'ont pas été sur le terrain pour voir par eux-mêmes les problèmes présents.

Souvent Toyota prend pour dirigeant des chefs d'usine qui ont passé beaucoup de temps sur le terrain. Ils connaissent très bien la philosophie Toyota et c'est grâce à cela que perdure leur vision.

Personne n'est mis à la tête de l'entreprise sans venir des profondeurs de celle-ci. Il est très important de former les dirigeants pour que leur façon de manager soit en accord avec les idéaux du Toyotisme, et ainsi, que les employés soient concertés et mis en valeur comme le prône le Lean Management.

Pour faire adhérer les employés à cette philosophie, il faut de la continuité dans la façon de diriger, avoir une vision sur le long terme, ne pas faire de revirement de situation. Cela perturbe fortement les salariés et ne les fidélise pas.

Chaque dirigeant, s'il n'est pas japonais, est façonné comme un japonais et il ne sera promu que lorsque l'entreprise mère le trouvera assez expérimenté pour accomplir sa mission et son poste.

Lorsque l'on interviewe les dirigeants de Toyota, ils ne mentionnent pas les outils à proprement parler mais ils parlent surtout de la culture et de la philosophie de leur entreprise.

- 10ème principe : Formez des individus exceptionnels qui appliquent la philosophie de votre entreprise :

Pour commencer, il faut mettre en place la bonne culture au sein de l'entreprise. Cela passe d'abord par le haut de la hiérarchie. Si les cadres ne comprennent pas le but, ils ne peuvent pas l'enseigner et le promouvoir aux opérateurs.

S'ils ne vont pas sur le terrain avec les opérateurs, alors la culture ne sera pas transmise.

Il faut que le groupe comprenne d'abord bien la philosophie et le modèle Toyota pour devenir autonome et ainsi répercuter la philosophie et pouvoir mettre réellement en place l'Amélioration Continue au sein de l'entreprise.

Les opérateurs créent la valeur ajoutée pour le client. Ils sont donc au sommet de la pyramide de l'entreprise et l'encadrement doit être là pour les soutenir.

Cela s'appuie sur un management de type Bottom-up. Dans ce système, ce sont les opérateurs qui sont responsables de résoudre les problèmes et de mettre en pratique l'Amélioration Continue

- 14ème principe : Devenez une entreprise apprenante grâce à la réflexion systématique (hansei) et à l'Amélioration Continue (Kaizen)

Pour mener à bien une culture d'Amélioration Continue véridique, il faut que les dirigeants soient axés sur les processus, et non les résultats, qui plus est les résultats à court terme.

Il faut voir loin et croire en son idée. Si le seul but de l'amélioration est d'augmenter les résultats à court terme cela sera voué à l'échec !

Les objectifs doivent être communs à tous les employés. Il faut fixer des objectifs SMART et ensuite mesurer les progrès, cela est motivant. Les objectifs ne sont pas descendants. Ils sont pris en accord avec les groupes de travail et chaque niveau de hiérarchie fixe ensuite leurs objectifs mais toujours dans un but commun.

Comme vu précédemment, l'outil Genchi Genbutsu est majeur dans l'état d'esprit du Lean Management. Celui-ci va de pair avec d'autres postulats qui sont : faire les choses par soi-même, ne pas être dépendant des autres, apprendre par soi-même, assumer ses réussites et ses échecs.

Toyota met aussi un point d'honneur à contribuer au bien-être de la société, des employés et de la communauté (par exemple lorsque des usines sont implantées dans d'autres pays).

4.3.3.2 *Le modèle de l'entreprise libérée*

En France, l'entreprise Favi a été la pionnière en termes d'entreprise libérée. Aujourd'hui beaucoup d'autres entreprises ont compris l'intérêt de ce type de modèle et se sont lancées dans cette aventure, que ce soient des grands groupes tels Décathlon ou Michelin, mais aussi des entreprises plus petites comme Chronoflex ou Poult.

Nous verrons au travers de l'analyse de différentes vidéos ou articles, l'intérêt de ce type d'entreprise pour les salariés et les raisons qui ont poussé les dirigeants à suivre cette voie.

- L'entreprise pionnière : Favi

L'entreprise Favi, entreprise libérée de première génération menée par son directeur Jean-François Zobrist depuis les années 80, prône une autonomie et une responsabilisation des employés sans faille pour aller vers un but commun qui est l'amour du client.

L'entreprise se découpe en mini-usine autonomes, organisées autour d'un client. Les hommes et les femmes sont autonomes et responsables dans la gestion de leur emploi du temps et de leurs tâches.

Ils font la valeur ajoutée de l'entreprise et sont acteurs de son progrès. L'esprit d'équipe et d'autonomie fait avancer l'individu et le collectif toujours dans un but commun qui est la satisfaction du client.

Le dirigeant n'est pas là pour gouverner les équipes mais pour les aider dans leur quête de satisfaction professionnelle. Il apporte les clés et les ressources nécessaires pour préparer l'avenir.

Interview de Jean-François Zobrist paru dans une revue (55):

Les points suivants ont été énoncés par J-P Zobrist et sont pour lui la clef de la réussite de son entreprise :

- Le bonheur des salariés augmente les performances
- Il faut gérer l'incertain et être dans l'innovation permanente
- La division de l'usine en mini-usine attribuée chacune à un client particulier permet d'augmenter la satisfaction client
- Il faut que la confiance remplace le contrôle
- Le salarié doit être polyvalent pour avoir une vision globale du processus

- L'amour du client, qu'il soit interne ou externe est primordial
- Il faut des valeurs communes partagées par toute l'entreprise
- Il ne faut pas raisonner pas en termes de baisse de coût mais trouver les moyens d'augmenter la productivité !!!! Cela revient au même au final, mais l'image renvoyée est beaucoup plus valorisante dans le deuxième cas.

« Il faut rendre les gens heureux pour gagner de l'argent !!! »

- o Promotion du modèle par Isaac Getz

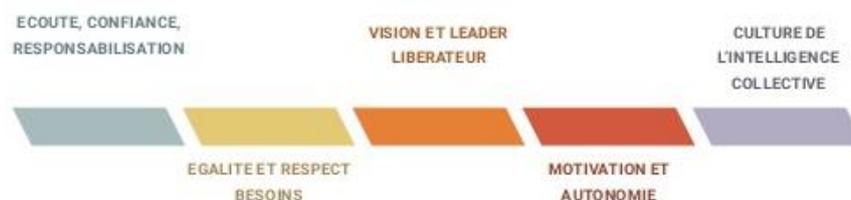
Isaac Getz est un professeur et conférencier dans le domaine du comportement organisationnel, du leadership et de la transformation organisationnelle. Il a écrit de nombreux livres sur ces thèmes et a popularisé en France, dans les années 2010, le concept de l'entreprise libérée.

Quelques notions majeures du concept d'entreprise libérée selon Isaac Getz :

- Chaque salarié doit avoir du pouvoir et le droit de décider pour lui
- Le pouvoir de décision doit être réparti entre tous les salariés de l'entreprise, dont ceux qui sont à l'origine de la valeur ajoutée et qui ont la connaissance des processus à modifier.
- Il faut mettre en place la confiance pour tous plutôt que le contrôle
- Le travail collaboratif doit être la base de la société
- Les hiérarchies doivent s'effacer et le dirigeant doit avoir une vision de leader libérateur.
- Le partage des mêmes valeurs est primordial
- La performance est fondamentalement liée au bonheur des employés

L'entreprise libérée, l'engagement des salariés

Une entreprise est dite libérée lorsque la majorité des salariés disposent de la **liberté** et de l'entière **responsabilité d'entreprendre** toute action qu'eux-mêmes estiment comme étant la meilleure pour la vision de l'entreprise.



L'objectif est la recherche de conséquences favorables sur la performance individuelle et sur l'entreprise.

Figure 23 : Présentation de l'entreprise libérée (56)

- Retour d'expérience par différents dirigeants :

Vision de deux entreprises sur leur engagement pour ce modèle de management (57):

Poult : Suite à des résultats négatifs, l'entreprise a décidé de changer totalement de modèle managérial et plus largement de repenser le fonctionnement global de son entreprise.

Son nouveau mot d'ordre est « l'Innovation totale ». C'est-à-dire repenser tous ses processus que ce soit en termes de business, de stratégie, de management ou de procédés de fabrication.

Avant ce changement de direction, l'entreprise était régie par un système de type néo tayloriste empreint d'hyper compétition, de contrôle de l'information et des salariés.

Actuellement l'objectif est l'autonomie du fonctionnement. Il n'y a plus de responsable dans l'usine, ils ont été remplacés par des animateurs d'unité autonome.

Il faut fédérer les équipes au travers de valeurs et d'idéologies. Il faut convaincre chaque salarié qu'il s'agit de la bonne voie à suivre.

Chronoflex : Suite à la crise de 2008, l'entreprise s'est tournée vers un nouveau modèle managérial.

Son dirigeant Alexandre Gérard, fondateur de l'entreprise a voulu changer de cap et est devenu un Leader libérateur. Dans cet article, il présente les notions essentielles qu'il a pu mettre en place dans son entreprise.

- Responsabilité et autonomie des salariés
- Leader avec une vision atypique, innovante
- Innovation au sein de l'entreprise
- Importance de la confiance et du bonheur des salariés
- Disparition de la hiérarchie, un seul échelon celui des collaborateurs
- Prise de décision collective

A la suite de ces deux présentations d'entreprise, une réflexion est portée sur la façon de diffuser ce modèle en entreprise.

Comment peut-on diffuser ce modèle en entreprise ?

- Une théorie managériale forte et des auteurs de la diffusion qui sont convaincus : le rôle du dirigeant est très important lorsque l'on veut totalement changer sa stratégie managériale et la structure de son entreprise. Le dirigeant doit être impliqué et sa position claire, il doit s'effacer au profit de ses salariés et les accompagner dans cette nouvelle aventure surtout si ceux-ci ont des doutes.
- La personnalisation du modèle : Il est important d'évaluer le modèle de l'entreprise libérée, se nourrir d'autres expériences afin de dégager une vision propre. Se renseigner, lire des témoignages d'autres employés ou de dirigeants ayant déjà franchi le pas est intéressant. Cependant, il ne faut pas vouloir les recopier. Chaque entreprise est différente et doit avoir son propre mode de libération. Il s'agit d'un état d'esprit et non d'outils à appliquer mécaniquement.
- Y aller petit à petit pour que cela porte ses fruits : La vision sur le long terme est primordiale, il faut prendre son temps. Le dirigeant a un rôle d'accompagnateur dans ce changement et non de décision. Il doit faire monter en compétences ses collaborateurs. Importance de la dimension discursive dans la diffusion.

Présentation d'un atelier animé par Bpifrance Inno Génération intitulé "Les nouveaux modèles de management".(58)

Cet atelier regroupe 3 dirigeants ayant suivi le modèle de l'entreprise libérée :

- Alexandre Gérard, fondateur de la société Chronoflex, PME nantaise dans le domaine du flexible hydraulique.
- Laurence Vanhée, Fondatrice & chief happiness Officer d'Happyformance
- Christophe Baillon, Co-fondateur de la société Sogilis spécialisée dans logiciels embarqués et les applications web

Différents acteurs connus ou non, des entreprises libérées présentent à un auditorat les choix qui les ont poussé à changer de mode de management et à se tourner vers le modèle de l'entreprise libérée, qu'ils prônent aujourd'hui comme la clef de la réussite de leur entreprise.

Une petite introduction est réalisée par Isaac Getz puis un échange s'entame entre les participants et le présentateur. Je ne présenterai ici que certains passages qui me paraissent intéressants pour comprendre cette philosophie.

Isaac Getz : Il y a un vrai mouvement de l'entreprise libérée en France. Cette philosophie est présente chez des grands groupes tels Michelin ou Décathlon mais aussi dans diverses PME. Notre organisation actuelle est à l'origine du désengagement des salariés. Il s'agit d'une philosophie qui voit que l'homme est digne de confiance, qu'il a des talents et qu'il préfère s'auto-diriger. Les entreprises libérées sont plus performantes et gagnent plus d'argent, certes mais il ne faut pas se tourner vers ce modèle pour ces points. Ce n'est pas le but premier, il s'agit d'une philosophie basée sur la croyance en l'homme.

Alexandre : « La pureté de l'intention primaire est très importante », il ne s'agit pas de mettre en place cette philosophie pour faire plus d'argent.

Laurence : Il faut passer d'une culture de contrôle à une culture de confiance. Cela aide énormément quand le dirigeant se pose en manager par l'exemple. Les employés ont du mal à croire que l'entreprise veut qu'ils soient heureux au travail. Il y a aussi beaucoup de résistance de ce côté-là. Les personnes n'ont pas confiance en leur entreprise et au fait qu'on veuille leur faire confiance.

Alexandre : La plus belle richesse de l'entreprise, c'est l'intelligence collective. L'important est la recherche de la motivation des salariés pour une même entreprise ainsi que des valeurs communes (la performance par le bonheur, l'amour du client et l'ouverture d'esprit). Il faut effacer les signes de pouvoir.

Christophe : Donner sa chance aux employés, leur faire confiance. Souvent les avancées se passent à la machine à café. Si on laisse sa chance à une idée et que celle-ci porte ses fruits alors les employés voudront aussi essayer et proposer, eux aussi, leurs idées !

Laurence : On a en face de nous des adultes responsables. Ils peuvent proposer des idées pour être plus heureux avec plus de liberté, mais en échange ils prennent la responsabilité. Liberté d'outil, liberté d'horaire, liberté de lieu. Retour bienveillant plusieurs fois par an. Les employés prennent des décisions et doivent les assumer.

Il existe 5 formes de résistance : l'égo, l'encrage des certitudes, la peur, la pression sociale et la limite du raisonnement.

Alexandre : « Il suffit de contaminer 7% d'une population composée de Leader d'opinion pour avoir la masse critique suffisante pour emmener le reste de la population » Tous les processus de transformation commencent d'abord par une remise en cause personnelle.

Nous avons, au cours de cette partie 4, fait un état des lieux de différents sujets qui touchent à l'Amélioration Continue et au contexte social du travail. Ces données vont permettre d'étayer mes propos concernant les hypothèses développées dans la partie suivante.

Elles seront aussi utilisées pour appuyer mon analyse sur la proposition d'un nouveau modèle pour la diffusion de l'Amélioration Continue au cœur d'une culture d'entreprise.

5 Rationalisation des hypothèses

5.1 Démarche mise en œuvre pour répondre aux hypothèses

Afin de valider nos hypothèses, j'ai utilisé plusieurs outils nous permettant d'évaluer le ressenti des acteurs métiers.

Pour mener à bien cette action je me suis reposée sur :

1. Une synthèse des informations recueillies au travers de mon état de l'art
2. Un benchmark des stratégies d'Amélioration Continue en entreprise
3. Des interviews ciblées
4. Un sondage diffusé sur les réseaux sociaux ainsi qu'au sein de mon entreprise

5.1.1 Une synthèse des informations recueillies au travers de mon état de l'art

Le travail de recherche bibliographique m'a permis dans un premier de temps d'étudier les avancées réalisées sur le domaine et d'observer les réflexions déjà apportées ainsi que leur mise en œuvre.

J'ai pu, ensuite, formuler des hypothèses appuyées sur l'existant.

L'ensemble de ces éléments recueillis m'a permis de nourrir une réflexion quant à la réponse à apporter à mes hypothèses et ainsi apporter du crédit à ma proposition d'évolution vers un nouveau modèle.

5.1.2 Un benchmark des stratégies d'Amélioration Continue en entreprise

Je me suis reposée sur mes expériences professionnelles, réalisées au sein de deux grands groupes pharmaceutiques.

Afin d'élargir ma vision sur les pratiques d'Amélioration Continue en entreprise, j'ai recherché d'autres domaines pour évaluer si mes premiers constats pouvaient être transposés à différentes activités.

Mon choix s'est porté sur l'étude d'une petite structure orientée vers la vente et la distribution de produits : une officine, et d'un grand groupe de télécommunication, proposant des services tertiaires et plus particulièrement sur l'examen d'un processus portant sur la sécurité et la qualité.

Caractérisation des entreprises analysées :

- Expériences passées

Deux grands groupes pharmaceutiques disposant de moyen et de processus mais ayant une approche différente :

- Entreprise 1 : Groupe leader disposant de beaucoup de moyens, faisant appel à des ressources externes pour la mise en œuvre de l'Amélioration Continue.

Implantée depuis une 50aine d'années, structure hiérarchique forte. Culture d'entreprise ne faisant pas apparaitre clairement une stratégie d'Amélioration Continue.

- Entreprise 2 : Groupe important, avec des moyens limités, privilégiant les ressources internes (personnes en postes) pour la mise en œuvre des processus d'Amélioration Continue.

Rachat de la chaîne de production depuis 10ans, nouvelle stratégie recherchant la compétitivité.

Approche Amélioration Continue fortement ancrée dans la culture d'entreprise.

- Entreprises démarchées :

- Entreprise 3 : Petite structure, moins de 10 personnes, moyens réduits, pas de structure Amélioration Continue dédiée.

Libre initiative pour la mise en place de l'Amélioration Continue.

- Entreprise 4 : Grand groupe disposant de moyens importants, ressources internes pour la mise en place de l'Amélioration Continue.

En pleine transformation vers l'Amélioration Continue avec un management collaboratif.

L'analyse de ces quatre entreprises va nous permettre de disposer d'éléments factuels permettant d'appréhender, plus largement, les freins et leviers dans ces différents contextes.

Le but étant de déterminer si l'importance de moyens mis en œuvre a une influence sur le processus d'amélioration et d'en dégager les fondamentaux.

5.1.3 Des interviews ciblées

Le premier travail a consisté à obtenir une liste de personnes à interviewer représentatives des différents niveaux d'implication dans la démarche de l'Amélioration Continue. Cependant, en raison du contexte actuel pandémique, il m'a été difficile de réaliser des interviews de personne proche du terrain.

Ces interviews ont été menées en privilégiant un échange en présentiel plus simple pour évaluer le ressenti des personnes quant aux questions posées.

Ces entretiens ont duré en moyenne une heure par personne en laissant une grande place au dialogue afin d'obtenir le plus d'informations possible pour enrichir la pertinence de ma thèse. Ceux-ci se sont déroulés sur une période de deux mois.

Ces interviews avaient pour objet au travers d'un libre échange guidé par des questions ouvertes d'appuyer les hypothèses présentées dans ma thèse.

L'échantillonnage pour le panel a été constitué comme suit :

- 2 managers
- 1 consultant externe
- 3 consultants internes

Les interviews ont été structurées en 3 grandes parties afin de recueillir des verbatim caractérisant leurs ressentis :

- Le parcours professionnel de la personne face à l'Amélioration Continue
- Les expériences passées avec les leviers et les freins rencontrés
- La confrontation des hypothèses

5.1.4 Un sondage diffusé sur les réseaux sociaux et au sein de mon entreprise

Ce sondage a été réalisé via un Google Form.

Le questionnaire comporte dans sa dernière partie des questions pour cibler le profil des personnes sondées.

Ces informations sont importantes car elles nous permettent de nuancer des réponses en fonction des postes occupés.

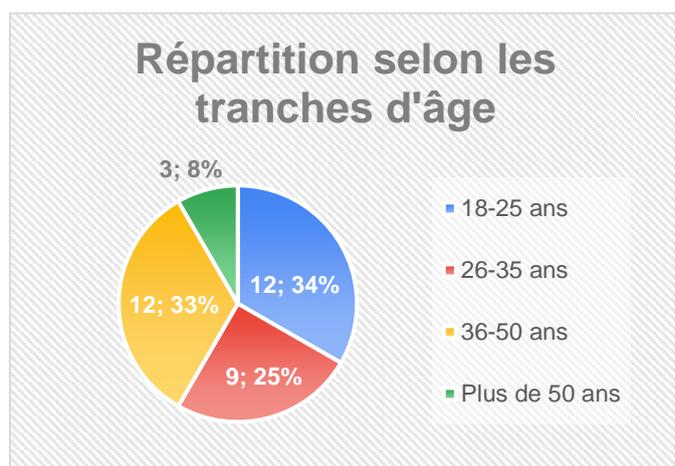


Figure 25 : "Répartition selon les tranches d'âge"

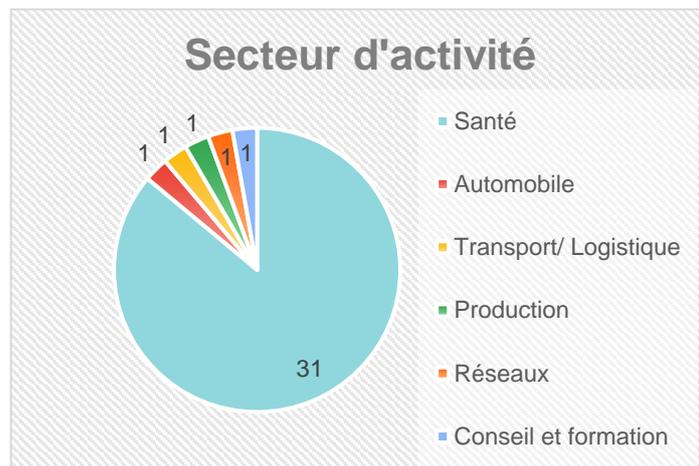


Figure 24 : "Secteur d'activité"

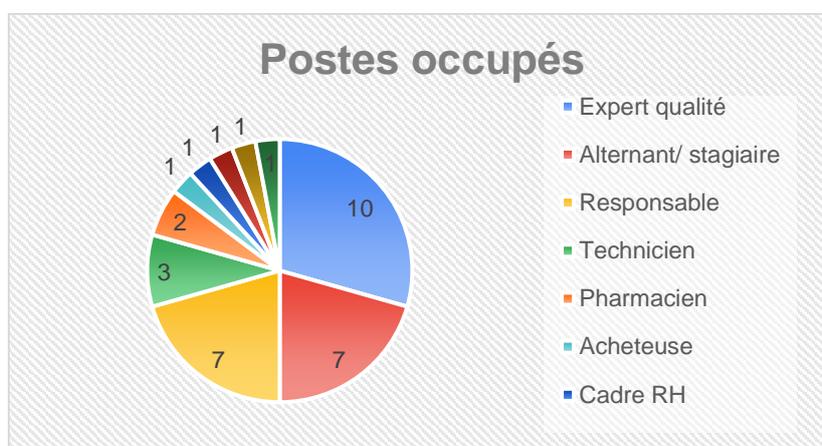


Figure 26 : "Postes occupés"

Le panel est composé majoritairement de personnes ayant des postes à responsabilité, seuls 3 techniciens ont répondu au questionnaire. Le secteur d'activité majoritaire est l'industrie pharmaceutique.

Cependant, on peut noter que la répartition des âges est homogène.

Le questionnaire nous apporte des réponses quant à l'implication du personnel dans la démarche d'amélioration et le point de vue du niveau managérial.

Le questionnaire a été structuré en 5 parties pour répondre aux hypothèses :

- i. Connaissance de l'Amélioration Continue
- ii. Validation d'une définition commune de l'Amélioration Continue, permettant de nous assurer que les personnes partagent la même définition de celle-ci.
- iii. Participation à un projet d'Amélioration Continue, Rôle et implication dans la démarche d'Amélioration Continue
- iv. Ressenti de l'apport de l'Amélioration Continue dans le travail
- v. Comprendre et connaître comment est diffusé l'Amélioration Continue dans une culture d'entreprise

○ **Description du questionnaire :**

Ce questionnaire a pour but de définir, par la première partie, la pénétration de l'Amélioration Continue dans la population.

En effet 92% de notre panel déclare connaître l'Amélioration Continue.

La deuxième partie permet de nous assurer de la pertinence des réponses précédentes, valider une compréhension commune, cela nous a permis de vérifier qu'à 94% les personnes avaient la même vision de l'Amélioration Continue.

Cette vision commune permet de garantir la cohérence, crédibilité pour la suite de mon questionnaire et de vérifier que le panel est homogène et fiable.

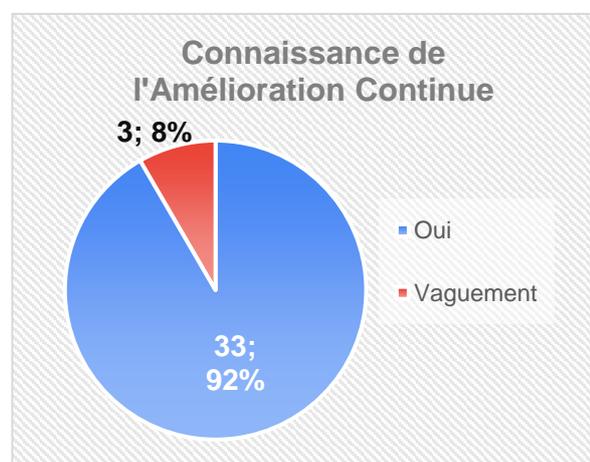


Figure 27 : "Connaissance de l'Amélioration Continue"

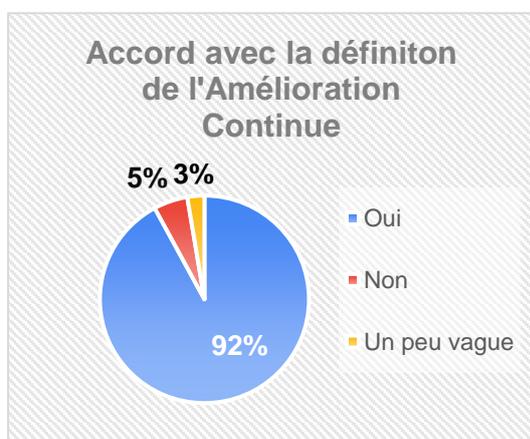


Figure 28 : "Accord avec la définition de l'Amélioration Continue"

Définition proposée de l'Amélioration Continue :

L'Amélioration Continue (qui sera ici aussi apparenté au Lean Management) consiste en l'amélioration perpétuelle de tous les processus (production, qualité, logistique, client...) d'une entreprise. Cela par des méthodes et outils définis permettant d'améliorer les performances de l'entreprise par, le plus souvent, des changements menés pas à pas.

La troisième partie m'a permis de déterminer l'implication du panel dans la démarche d'Amélioration Continue et leur rôle.

La quatrième partie nous indique ce que représente l'Amélioration Continue pour le panel et me permet de dégager des axes de progression et donner des pistes pour savoir sur quels axes de travail nous devons nous concentrer.

La cinquième partie cherche à dégager les moyens les plus efficaces pour diffuser l'Amélioration Continue au travers d'une culture d'entreprise.

Cette partie est décomposée en deux étapes :

- L'application actuelle de cette démarche en entreprise
- Des questions ouvertes pour recueillir leurs propositions, et connaître les bonnes pratiques existantes

5.2 Hypothèse 1 : Les principes de base de l'Amélioration Continue doivent-ils être dépoussiérés ?

Les principes de bases de l'Amélioration Continue dans notre contexte sociétal actuel sont-ils encore adaptés à nos modes de travail et en phase avec les attentes des acteurs métiers ?

5.2.1 Questionnaire et interview des acteurs métier au sein de l'entreprise

Dans cette partie seront présentés les résultats obtenus du questionnaire et les interviews que j'ai pu mener pour répondre à l'hypothèse 1.

Les réponses du questionnaire sont présentées ci-dessous sous forme de camemberts :

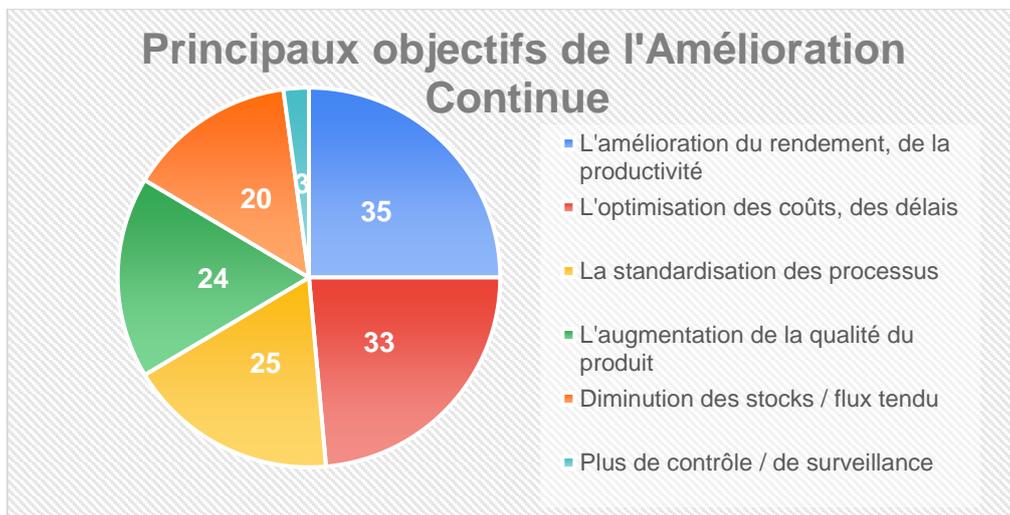


Figure 29 : "Principaux objectifs de l'Amélioration Continue"

Les réponses à cette première question nous indiquent qu'une vision occidentale (productivité, diminution du cout, standardisation) de l'Amélioration Continue est partagée par tous.

Cette vision va l'encontre de la philosophie japonaise qui est centrée sur l'Humain pour obtenir ce gain de productivité qui va se révéler plus efficace et rentable.

Hors le Toyota Way est le cœur de la philosophie de l'Amélioration Continue. En effet, les outils ne peuvent être appliqués correctement que par des personnes qui comprennent leur but et qui savent comment les mettre en place.

Les réponses à la question 2 nous indique que l'image de l'Amélioration Continue dans le collectif est perçue positivement (Cf Figure 30 : 100% des 36 personnes ont répondu positivement). Les personnes sont conscientes de son intérêt, ne voit pas seulement le profit de l'entreprise mais aussi ce que cela peut leur apporter.

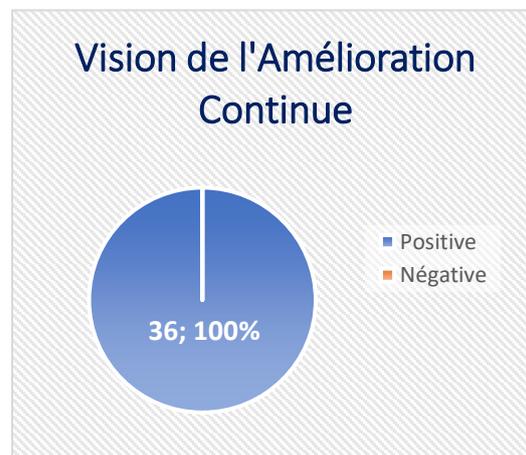


Figure 30 : "Vision de l'Amélioration Continue"

L'Amélioration Continue doit être abordée toujours sous un angle positif (amélioration, augmentation). Réaliser des diminutions est un des moyens d'y parvenir mais ce n'est pas sous ces termes que cela doit être abordé.

Le but ultime de l'Amélioration Continue étant toujours de faire de meilleurs profits soit directement ou indirectement (augmentation de la qualité, augmentation des ventes ...)

Il est envisageable d'allier deux facteurs importants que sont la productivité et le bien-être des salariés. Une augmentation de la productivité peut être obtenue en simplifiant les tâches, la pénibilité (effort, répétition, ..) en faisant des travaux d'optimisation de déplacement, de mise en place d'outils adaptés. Donner du sens au travail, en responsabilisant les acteurs métiers.

On produit de manière intelligente ce qui se traduit par une augmentation de la qualité et de la productivité en ayant comme ligne directrice le bien-être des employés. On note ici une différence notable avec les concepts mis en place sous l'ère du Taylorisme et du Fordisme. Pour ces deux approches, uniquement la productivité est recherchée avec des optimisations centrées sur les méthodes de production, l'aspect humain n'est pas une priorité.

5.2.1.1 Retour d'expérience des personnes interviewées

Les résultats des interviews réalisées corroborent cette tendance.

Une des questions était : « Quels sont pour vous les leviers pour la réussite des projets ? ».

Les réponses bien que différentes, reprenaient, pour la plupart, les principes énoncés par Toyota :

- Interview 1 :

Ne pas faire à la place de l'autre, besoin de l'adhérence des leaders pour mener les projets

- Interview 2 :

Les valeurs managériales et l'importance du terrain, il faut être proche des personnes pour diffuser les valeurs. Il ne faut pas seulement utiliser des paroles mais il faut les transmettre par des actes.

- Interview 3 :

Engagement fort et soutien du site, pilotage et suivi des projets.

- Interview 4 :

Il faut une bonne connaissance des personnes et du terrain, mettre en place une relation de confiance.

- Interview 5 :

Importance de la communication (poser des questions, écouter, parler du métier des personnes) et il faut être factuel.

Il est à noter que personne n'a évoqué clairement le terme de philosophie ou d'état d'esprit très cher à Toyota.

Ici, la place de l'humain et la communication sont des leviers qui ressortent à presque chaque interview, ainsi qu'une posture managériale proactive en ce sens.

5.2.2 L'évolution du contexte sociétal

De par son nom, l'Amélioration Continue est en perpétuelle évolution. Cette évolution est pilotée par différents facteurs, dans les paragraphes suivants je vais tenter d'évaluer l'impact de l'évolution sociétale sur ces modèles.

Au fil des années la condition des ouvriers a évolué de manière significative suite aux mouvements sociaux, aux revendications pour le partage des richesses générées ...

5.2.2.1 *Un des premiers facteurs qui en résulte est l'amélioration de la condition sociale et l'évolution des attentes des ouvriers*

Notre société industrielle pendant près d'un siècle a été gouvernée par le Taylorisme et le Fordisme avec ses idées de standardisation, parcellisation des tâches et répétition des actions avec une négation totale de la place de l'humain !

A partir des années 1960, une évolution du collectif humain et de ses attentes en termes d'employabilité est née, celle-ci s'est traduite par :

- La recherche de reconnaissance au sein du travail à travers des promotions, montée d'échelon, prise de responsabilités
- Une valorisation du niveau d'étude, de la compétence et des expertises
- La recherche d'un nouveau mode d'organisation plus souple : une confiance se traduisant par plus d'autonomie dans le travail, plus d'écoute, prise en compte des propositions et remontée des requêtes (Bottom up)

Aujourd'hui les employés veulent des responsabilités, une autonomie importante pour se sentir valorisé au sein de leur entreprise. Avoir le choix de décider de leur vie professionnelle est une demande majeure du XXI^{ème} siècle. Une des explications est le fait, qu'à l'heure actuelle, les salariés font des études avant d'être embauchés dans les usines, ils n'ont plus envie qu'on les dirige. Ils ont les connaissances et une maturité assez importante pour pouvoir prendre des décisions concernant les processus sur lesquels ils sont « experts ».

Ils ont une pleine connaissance de leur processus et il faut leur faire confiance pour leur expertise dans leur domaine de compétences.

On s'éloigne de la main-d'œuvre peu coûteuse que l'on dirige d'une main de fer pour créer un collectif plus responsable.

5.2.2.2 *Prise de conscience pour aller vers la responsabilité Sociale d'Entreprise de type eco-friendly*

Ce changement du mode de pensée se traduit par des évolutions des modes de management au sein des entreprises. Ces nouvelles organisations donnent plus d'autonomie et de responsabilité au sein de l'entreprise. L'individu est reconnu pour ses travaux, la libre initiative et la libre entreprise sont favorisées dans le but de produire avec conscience et responsabilité.

Cela change les objectifs de l'entreprise : produire mais produire mieux avec un niveau de qualité accru, un impact moindre de la production sur l'environnement et les ressources naturelles. Cette démarche donne aussi une place importante à l'humain avec des modes de fonctionnement respectueux de chacun par l'alignement avec leurs valeurs, prise en compte des initiatives, limitation des strates hiérarchiques.

Aujourd'hui nous abandonnons le modèle de Management de la génération X. Les générations Y et Z veulent plus de liberté et de responsabilités et cela ressort dans l'organisation des entreprises. Nous nous orientons vers la philosophie que prône Toyota avec son concept d'entreprise apprenante.

5.2.3 L'Amélioration Continue occidentale VS l'Amélioration Continue à la japonaise ou l'importance de l'humain dans celle-ci

5.2.3.1 *L'Amélioration Continue dans son interprétation occidentale*

Dans notre société occidentale, les démarches d'Amélioration Continue étaient surtout centrées sur la productivité, la qualité, la standardisation. A la lecture du livre de Jeffrey Liker, *Le modèle Toyota*, j'ai constaté à quel point les Hommes étaient au cœur de cette philosophie.

L'approche occidentale reprend surtout les fondements du TPS, c'est ainsi que l'Amélioration Continue est perçue dans notre société.

Dans les entreprises, les projets d'Amélioration Continue sont pilotés, voire imposés par la hiérarchie. Il est peu fréquent que les employés proposent d'eux-mêmes des avancées pour améliorer un processus.

La plupart du temps, on évoque des projets d'Amélioration Continue ponctuels et non la mise en place d'une culture d'entreprise intégrant les principes fondamentaux de l'Amélioration Continue.

Ce défaut majeur vient de notre mode de pensée, nous voyons l'Amélioration Continue comme des opérations, des projets ayant un début et une fin et non comme une philosophie au sein de l'entreprise qui permet au jour le jour et dans tous les processus d'y ajouter des principes durables pour l'entreprise et les employés.

Les projets d'Amélioration Continue sont, en général, imposés aux employés, qui ne sont consultés qu'à partir de la phase de réalisation.

Dans certains cas, des personnes extérieures sont mandatées pour réaliser des diagnostics et proposer des solutions. Les employés sont consultés, le plus souvent, dans la phase de mise en place des projets mais cela arrive trop tardivement, ce qui engendre des formes de rejets des propositions par manque d'adhésion des employés.

Nous sommes, ici, face à un comportement en entreprise qui doit évoluer.

Le personnel et les acteurs métier doivent être au cœur de la réflexion, ils doivent prendre une part significative à l'élaboration des solutions. Cette démarche participative permet d'impliquer les membres des équipes dès le début des travaux, donner du sens aux opérations et de manière réactive prendre en compte les attendus ou refus de chacun.

Cette démarche repose sur un mode itératif afin de valider pas à pas les changements avec un consensus de tous. Elle implique aussi une proximité terrain de tous les acteurs y compris de la ligne managériale pour une large validation et adoption des propositions.

5.2.3.2 *L'Amélioration Continue selon le Toyotisme*

Il est très important, de faire la différence entre les principes d'Amélioration Continue décrits par le Toyotisme et la réalité de sa mise en œuvre dans les entreprises occidentales

Nous sommes face à un problème majeur de déploiement de la méthode. La mise en œuvre d'outils aussi performants qu'ils soient ne se limite pas à la lecture du mode d'emploi mais à une compréhension globale de l'éco système associé. On peut parler ici de la philosophie.

Comme l'énonce Jeffrey Liker, seulement 1% des entreprises qui déclarent mettre en place l'Amélioration Continue selon les principes japonais, arrivent à des résultats probants.

Cet état de fait ne découle pas d'une mauvaise utilisation des outils mais plutôt d'un manque de compréhension et d'assimilation des principes sous-jacents à ceux-ci.

Les principes japonais de l'Amélioration Continue doivent être abordés dans leur globalité : la place de l'être humain est primordiale dans cette démarche en regard de la mise en œuvre d'outils et des méthodes.

Il faut aussi prendre en compte le facteur temps, ces opérations sont menées au moyen ou long terme.

On peut faire un parallèle avec la culture du blé :

Il faut préparer le terrain, le semer, avoir de la pluie, une bonne irrigation, un entretien pour finalement avoir une belle récolte.

Dans l'entreprise, il faut avoir un terrain, une culture d'entreprise, des mentalités propices à l'écoute, aux changements et à la transformation. Il faut savoir apporter une idée, la faire naître ou la susciter pour que l'amélioration devienne une évidence pour tous.

L'idée est née maintenant, il faut l'aider à grandir en lui apportant les ressources nécessaires, en intervenant pour corriger les imperfections, les problèmes. Et finalement être fier du travail accompli par tous, en se souvenant bien des facteurs de réussite et des écueils rencontrés pour mieux les éviter.

Notre société en recherche perpétuelle de compétitivité est bercée dans le capitalisme depuis plusieurs décennies, Il est difficile de prévoir des changements avec un retour sur investissement dans plusieurs années. Nous sommes pilotés par une recherche du profit à court terme voire immédiat.

5.2.4 Conclusion

Si on se réfère aux principes énoncés par Toyota alors les bases de l'Amélioration Continue n'ont pas besoin d'être dépoussiérées car elles répondent aux attentes actuelles de notre société occidentales. En effet, nous donnons une place de plus en plus importante au bien-être des employés et à leurs demandes.

Une différence majeure subsiste dans l'adoption et l'appropriation de cette démarche par tous les acteurs métier entre les entreprises occidentales et asiatiques.

La culture Japonaise dispose dans ses fondations des clés (la culture du travail parfait, respect d'autrui et de la hiérarchie, forte empreinte des relations sociales entre les individus) de la réussite de cette culture d'entreprise basée sur l'Amélioration Continue.

On ne peut donc pas parler de dépoussiérage mais plutôt d'une évolution de la mise en œuvre de ces principes en entreprise.

Il faut tendre vers un changement de la condition de l'individu ou du collectif face au travail : donner le goût d'un travail bien fait et valorisant, rémunérateur. Un travail dont on est fier et dans lequel il est possible d'évoluer, de se former. Un travail où le collectif trouve tout son sens avec l'entraide. Un travail respectueux des ressources dans la production évitant les gâchis et la pollution mais aussi respectant la condition humaine.

Après avoir répondu à cette première hypothèse, nous allons étudier dans quelles mesures et par quels moyens les employés doivent prendre part à la démarche d'Amélioration Continue.

5.3 Hypothèse 2 : L'employé doit-il être l'acteur principal dans la propagation de la culture d'Amélioration Continue ?

La propagation d'une culture d'Amélioration Continue au sein de l'entreprise, repose-elle sur ses employés ?

5.3.1 Analyse de la vision des employés au travers des interviews réalisées

Dans cette partie je vais utiliser les données obtenues suite à mes interviews afin d'étayer l'hypothèse.

- Interview 1 :

La personne qui produit est la meilleure placée pour répondre à un problème. Il faut laisser la place aux employés cela permettra de pérenniser les actions, améliorer l'engagement et l'adhésion, ainsi que susciter de l'innovation. Cela permettra de répondre au mieux aux besoins de l'entreprise.

- Interview 2 :

L'évolution du cadre managérial doit être progressive. Le manager doit se placer au plus proche des besoins de son équipe, avec un rôle soit plutôt expert (très bonne connaissance terrain), soit généraliste. Un manager est un peu un entraîneur de sport.

- Interview 3 :

Actuellement la responsabilité a déjà été donnée aux opérateurs. Ils proposent ce qu'il faut mettre en place. On demande toujours aux opérateurs de faire des améliorations car il s'agit de faire toujours mieux.

Il faut développer des formations pour les managers dans le but d'accompagner leur équipe aux propositions de nouvelles idées.

Il faut mettre en place des formations avec un nouveau point de vue pour relancer la dynamique : Service extérieur, Prestation externe, formation des managers et des collaborateurs sur les outils à leur disposition pour qu'ils perçoivent les améliorations qu'ils restent à faire (liste de question, VSM faites régulièrement).

- Interview 4 :

Laisser les employés devenir acteurs de l'Amélioration Continue dépend de la culture d'entreprise et des personnes. Cela peut dépendre aussi de la relation que les personnes ont avec leur travail car certains ne veulent pas de responsabilité. La capacité d'autonomie est différente chez les personnes. Il faut se méfier à la transposition d'un modèle même s'il s'agit d'un fondement du Lean, cela peut ne pas être adapté à tout le monde !

- Interview 5 :

La responsabilisation et l'autonomie des employés leur apportent une ouverture d'esprit et un meilleur épanouissement. Cela leur permet d'avoir plus confiance en eux, et d'accroître leur maturité.

Cependant, une aide extérieure est nécessaire pour les aider et les soutenir lors des lancements de projets.

Dans les sites de production, il est difficile de former les employés car les contraintes de travail sont telles qu'il n'est pas possible de détacher les salariés pendant plusieurs journées. Cela conduit à un manque de formation.

Ces retours d'expériences corroborent ce que nous avons décrit dans l'état de l'art.

L'encadrement managérial doit évoluer pour accompagner et soutenir leur équipe en leur apportant les ressources nécessaires à la mise en place de cette culture d'Amélioration Continue. Donner le choix aux employés de devenir acteur de cette démarche permettra de les impliquer et de les faire monter en compétence.

Toutes ces notions doivent permettre l'émergence de propositions, d'actions pour la mise en place de l'Amélioration Continue par les différents acteurs de l'entreprise, qu'ils soient à n'importe quel niveau hiérarchique. Mais le but étant de permettre aux personnes qui font la valeur ajoutée du produit d'avoir un droit de parole important et de pouvoir émettre un maximum de propositions.

Les employés doivent devenir les acteurs principaux de leurs propositions et les notions que nous avons vues précédemment doivent leur permettre de conduire et dérouler un projet en autonomie (groupe de travail entre salariés) et avec le soutien de leur manager si des difficultés venaient à survenir.

5.3.2 La culture comme vecteur important dans l'acceptation d'une démarche d'Amélioration Continue

Jusqu'au début des années 70, l'Amélioration Continue était guidée par une recherche pure du profit et de l'accroissement de la production. Tout cela était dicté par l'équipe de direction et la ligne managériale. Le système reposait plus sur des notions de contrôle et de cadence que sur la prise en compte du ressenti des personnes en bas de la chaîne.

Toyota a été le leader dans cette évolution d'entreprise, dans laquelle une place importante a été donnée aux hommes et aux femmes qui représentaient la force de production.

Cette méthode toujours basée sur un management fort a quant à elle permis une plus grande prise en compte de l'intérêt des personnes. Un ensemble d'évolution des méthodes de travail a permis de donner des formations ainsi que des qualifications, le tout en offrant des perspectives d'évolutions, de gratification, prise de responsabilité.

Ces évolutions fondamentales se sont traduites par une transformation du ressenti et de la condition des acteurs de la production : une meilleure compréhension des travaux demandés, une adhésion plus forte aux exigences de la production, une fierté du travail réalisé et un début de prise en compte des remontées terrain pour améliorer les conditions de travail.

Un point important à souligner, ici, est que, dans le contexte Toyota, ces progrès sont bien instaurés par une démarche managériale, dans un environnement spécifique au Japon voire plus largement Asiatique où les règles et consensus sociétaux sont différents des nôtres en Europe. Dans les pages précédentes de ma thèse il a été indiqué que ce modèle n'était pas totalement et simplement transposable dans notre environnement d'entreprise en Europe.

Les dernières avancées de l'Amélioration Continue montrent dans notre contexte Européen que le poids du management représente plus un frein à l'adoption des bonnes pratiques qu'à leurs promotions.

Il faut donc admettre que l'individu dans la démarche a une place très importante. L'adhésion, la compréhension, le but de cette démarche doivent être parfaitement et largement partagé. Il existe aussi un phénomène de groupe, corporation qui permet d'amplifier cette prise en compte. L'implication des employés apporte un effet de levier important, et permet des changements plus efficaces et efficients par rapport à des actions menées par des experts externes qui ne sont pas au cœur de cette transformation.

Ces constats vont me permettre de poser les bases du modèle d'Amélioration Continue que je vais développer dans la suite de ma thèse à savoir :

L'Amélioration Continue est maintenant une stratégie d'entreprise reposant sur une démarche volontaire de sa direction, dans un esprit de responsabilité sociale.

5.3.3 Vers une évolution en profondeur du fonctionnement de l'entreprise

Nous allons maintenant étudier si le rôle de la ligne managériale doit être revu en profondeur afin de laisser plus de place à l'autonomie et permettre une décentralisation importante des responsabilités.

5.3.3.1 Evolution de notre système de management

Le rôle du manager est en pleine évolution mais ne tend pas forcément à disparaître, il est en constante mutation et il suit les besoins des employés.

Un manager doit s'adapter à l'hétérogénéité des membres de son équipe.

Aujourd'hui le rôle du manager est de veiller au développement de ses collaborateurs en leur apportant le soutien nécessaire. Il doit chercher à les responsabiliser en leur donnant plus d'autonomie, sa posture doit évoluer aussi vers plus d'écoute et de disponibilité, le manager est au service de ses collaborateurs.

Cette prise d'autonomie par les collaborateurs s'accompagne généralement d'un plus grand pouvoir de décision. Cette responsabilisation apporte une écoute différente qui procure un effet d'engagement au sein de la démarche d'Amélioration Continue. Ces décisions seront généralement mieux acceptées lorsqu'elles sont prises par le collectif.

Ce système est un pas vers l'abandon d'un management trop hiérarchique de type top-down. Il va ouvrir la route à de nouveaux modes d'organisation où les responsabilités sont décentralisées. Les acteurs de la production deviennent de plus en plus autonomes, la communication n'est plus bridée, elle est suscitée car elle est un vecteur fort d'amélioration et de résolution, voire anticipation des problèmes.

Toyota l'avait déjà compris depuis le début des années 60 : il faut former et obtenir l'adhésion des dirigeants et managers à cette philosophie.

Ainsi, ils vont pouvoir former à leur tour les employés et les ouvriers et leur transmettre cet état d'esprit, reposant sur les principes de l'Amélioration Continue profitable pour tous. Cette démarche, dans la durée va venir enrichir les gènes de la culture d'entreprise.

Il faut aussi responsabiliser les acteurs métier :

Un management décentralisé permettant aux employés de prendre les décisions sur les périmètres dont ils ont la maîtrise.

Un management à l'écoute, l'idée étant de toujours aller sur le terrain pour partager avec les acteurs métiers qui disposent de la connaissance métier et du savoir-faire avant de prendre une décision. Ils sont les plus aptes à juger de la pertinence des propositions.

Cette partie du modèle de la philosophie du Toyotisme est trop souvent mise de côté.

5.3.3.2 *Les fondamentaux à instaurer pour la mise en place durable*

Nous allons voir plusieurs notions fondamentales à instaurer pour une mise en place durable de la philosophie d'Amélioration Continue au sein d'une entreprise.

- La confiance :

Il s'agit d'une notion très importante à mettre en place au sein d'une entreprise, elle va de pair avec le fait de rendre les personnes acteurs et responsables. Elle doit se créer entre l'entreprise, les managers et eux.

- La responsabilisation des acteurs métiers :

Les employés doivent se sentir acteurs dans toutes les tâches qu'ils entreprennent.

En effet, cela permettra de renforcer le sentiment de responsabilité qu'auront les employés et ainsi augmenter leur implication dans les différents projets, prise de décisions...

- L'agilité :

C'est le résultat d'une concertation avec tous les employés qui entraîne la simplification des processus, une rapidité de prise de décision, une plus grande réactivité.

- Une communication élargie sans barrière ni tabou :

La communication, est la base des échanges entre les personnes. Comme dans un couple, la communication est la clef pour une bonne réussite durable.

Elle permet d'informer, elle est propice aux échanges, c'est un des moteurs pour mettre en place la culture d'Amélioration Continue de l'entreprise.

Cette notion de communication peut se présenter sous différentes formes et sera étudiée plus en détail dans l'hypothèse suivante. L'important est de savoir quel est le meilleur moyen à utiliser pour diffuser cette culture d'Amélioration Continue au sein de l'entreprise.

- La solidarité, le partage et l'entraide :

Le partage et l'entraide entre les collaborateurs doivent être promus. Il s'agit d'une aide, d'un outil d'échange et d'apprentissage qui, dans le cadre de l'Amélioration Continue est très utile pour faire avancer les actions. Ceux-ci permettent de replacer les salariés au cœur des actions et de leur donner le pouvoir de former leurs équipiers, en leur présentant et leur apportant de réels conseils déjà éprouvés sur le terrain.

- Valoriser le travail accompli :

Faire naître l'envie que chacun fasse de son mieux dans toutes les situations, en mettant en place des mécanismes de reconnaissances (financier, promotion, mise à l'honneur, fêter les réussites ou les sorties de crise ...)

- Les formations :

C'est un levier important pour donner aux membres de l'entreprise les moyens de s'accomplir et d'assurer une montée en compétence sur leurs activités au travers d'une politique proactive de formation. Les formations sont une composante clé dans le cycle de l'Amélioration Continue pour assurer l'adéquation des compétences de chacun avec les technologies et l'évolution des méthodes.

5.3.4 Le rôle et l'implication des employés dans la démarche d'Amélioration Continue

Lors du questionnaire réalisé en ligne, la partie 3 a été axée sur le rôle et l'implication que peut avoir le personnel dans la démarche d'Amélioration Continue au sein de leur entreprise.

Ces questions vont nous apporter des pistes pour déterminer l'implication actuelle des salariés dans les projets d'Amélioration Continue et s'ils veulent être acteurs de cette démarche à l'avenir.

J'ai obtenu des réponses du panel pouvant servir à étayer ces propos, celles-ci sont présentées ci-dessous :

Dans le panel 75 % des personnes ont déjà pris part à des projets d'Amélioration Continue, soit 27 personnes (à droite) ayant déjà participé et 9 (à gauche) n'ayant jamais pris part à cette démarche. Il s'agit d'un pourcentage assez important nous indiquant qu'il s'agit bien d'une pratique répandue dans les entreprises.

De plus, nous pouvons voir que 33 personnes (en rouge) ont envie de mettre en place l'Amélioration Continue dans leur quotidien, 8 des 9 personnes n'ayant jamais mis en place l'Amélioration Continue sont intéressées pour réaliser l'Amélioration Continue et 3 personnes (en bleu) seulement ne sont pas intéressées dont 2 sur les 27 ayant déjà participé. Au final, 92,5% des personnes ayant participé à un projet d'Amélioration Continue souhaitent réitérer l'expérience.

Il s'agit donc d'une démarche qui suscite de l'envie de la part des employés et qui est attractive autant pour les personnes ayant déjà participé que pour les personnes novices en la matière.

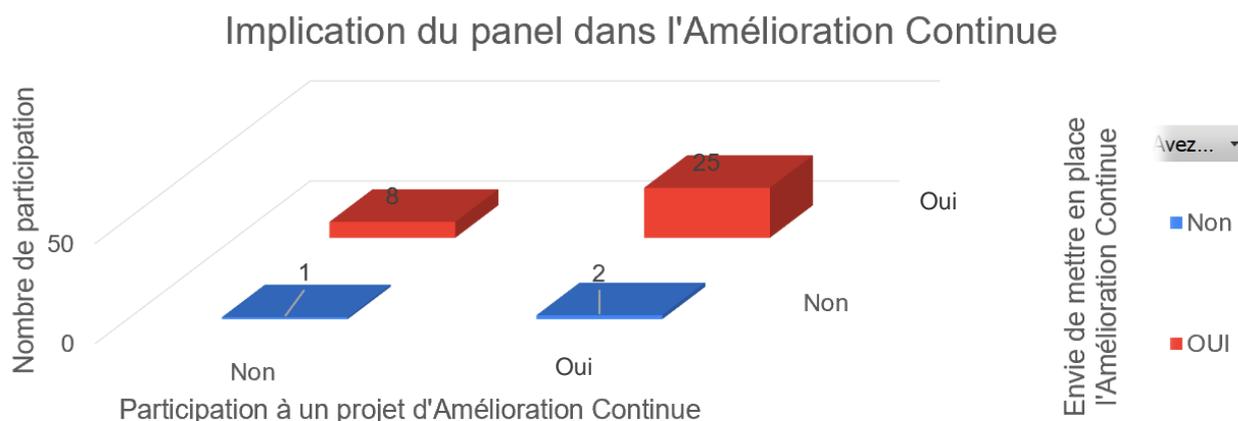


Figure 31 : "Implication du panel dans l'Amélioration Continue"

Grâce au graphique de la figure 32, nous pouvons voir que notre panel est plutôt représentatif de poste à responsabilités élevées, nous avons une majorité de responsable et d'expert qualité, ceux-ci ont souvent travaillé sur des projets d'Amélioration Continue.

Pour les personnes n'ayant pas eu d'expérience en Amélioration Continue, les postes occupés sont plus répartis, on ne peut pas vraiment en tirer de conclusion.

Il est aussi possible de voir que les étudiants sont fortement impliqués dans la démarche d'Amélioration Continue. La jeunesse est partante pour la mise en place de cette philosophie. Notre panel n'est malheureusement pas trop représentatif des acteurs métiers, seul 3 techniciens ont répondu au sondage et deux d'entre eux n'ont jamais mis en place de projet d'Amélioration Continue.

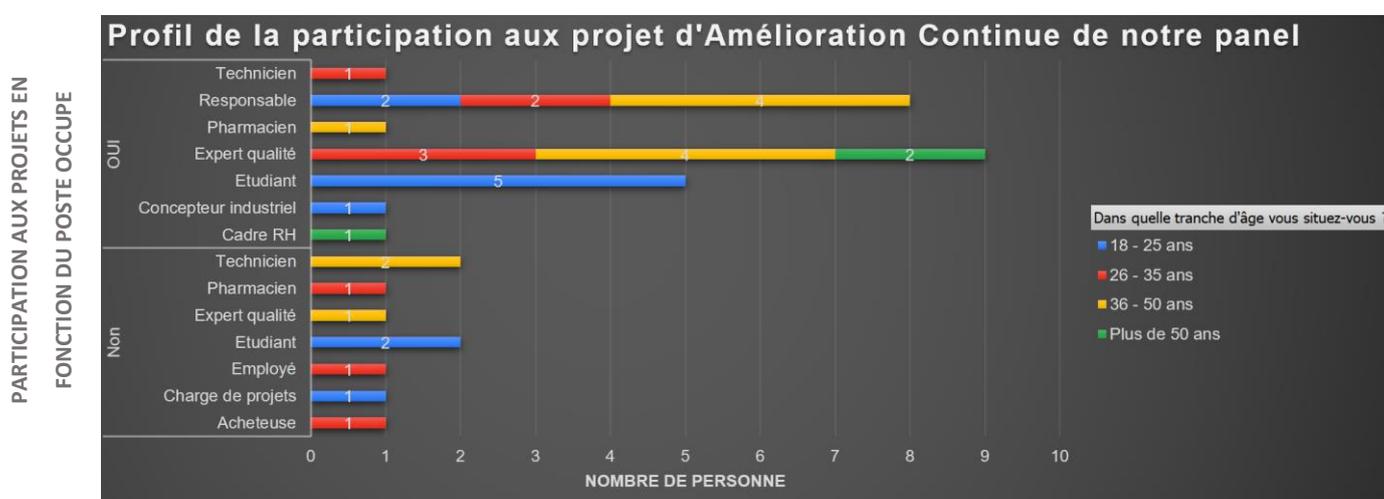


Figure 32 : "Profil de la participation aux projets d'Amélioration Continue de notre panel"

Dans l'histogramme de la figure 32, il est intéressant de remarquer qu'un expert qualité a déclaré ne pas avoir été impliqué dans des travaux d'Amélioration Continue. Cette réponse est surprenante sur le fond car qualité rime souvent avec Amélioration Continue. Des processus et des procédures clairement établis, de la surveillance sont des atouts pour augmenter la qualité, limiter les rejets, les pertes de temps...

Une petite parenthèse ici pour montrer la complémentarité délicate qui existe entre ces deux approches : les travers d'une politique qualité trop contraignante qui peut devenir rapidement un frein à l'efficacité avec un rejet des acteurs métier à cause des lourdeurs engendrées. En effet, l'augmentation des procédures, des vérifications, d'une qualité trop procédurale peut nuire à la dynamique d'Amélioration Continue. Cela peut engendrer la perception d'un travail n'apportant aucune valeur ajoutée.

Nous pouvons noter, grâce au graphique ci-dessous, que l'âge n'a pas d'effet sur l'implication des employés dans la démarche d'Amélioration Continue et cela malgré la résistance au changement que l'on peut craindre chez les personnes habituées aux processus en place.

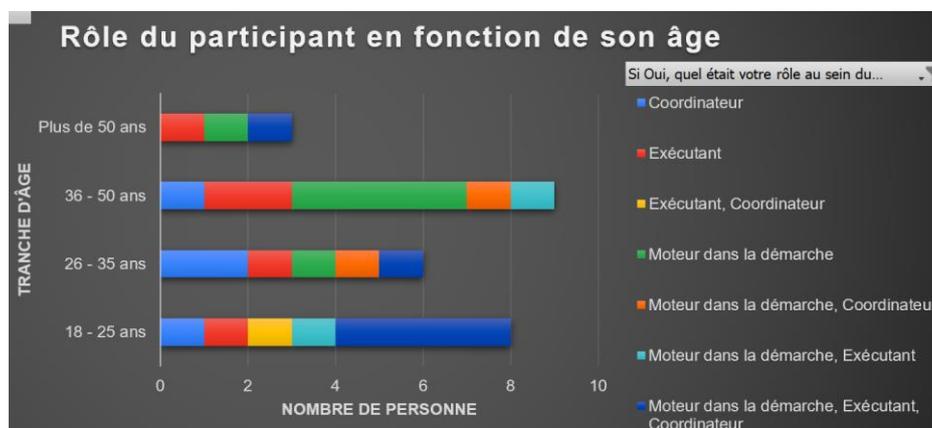


Figure 33 : "Rôle du participant en fonction de son âge"

Le graphique de la figure 33 nous permet de constater que les personnes ayant des postes de responsable ne sont pas beaucoup exécutant au cours des projets.

Il n'y a pas de rouge, ni de bleu clair présent pour les responsables.

Les étudiants sont aussi peu représentés par la notion d'exécution d'action d'Amélioration Continue.

Cependant, nous pouvons observer pour les experts qualité, poste assez élevé mais pouvant être considéré comme apportant de la valeur ajoutée au produit (panel composé essentiellement de personnes travaillant dans l'industrie pharmaceutique), que les rôles sont beaucoup plus divers avec près de la moitié des acteurs qui ont seulement été exécutants dans les projets.

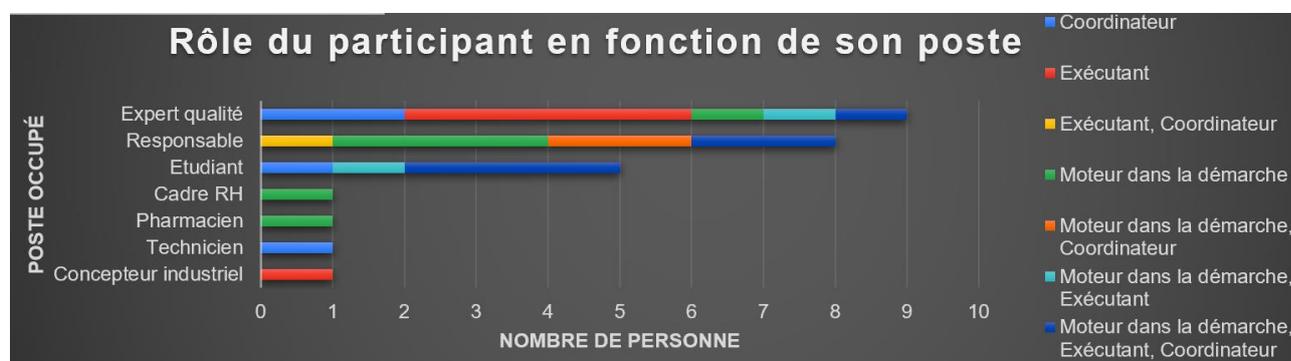


Figure 34 : "Rôle du participant en fonction de son poste"

Les graphiques des figures 35 et 36 représentent les attentes de notre panel en termes de mise en œuvre de l'Amélioration Continue au sein de l'entreprise mais sous deux angles différents.

Le graphique de la figure 35 représente sous une forme résumée les 3 grandes propositions et la répartition de notre panel.

Le deuxième se rapporte aux réponses exactes données par le panel. C'est-à-dire la combinaison des réponses rapportées.

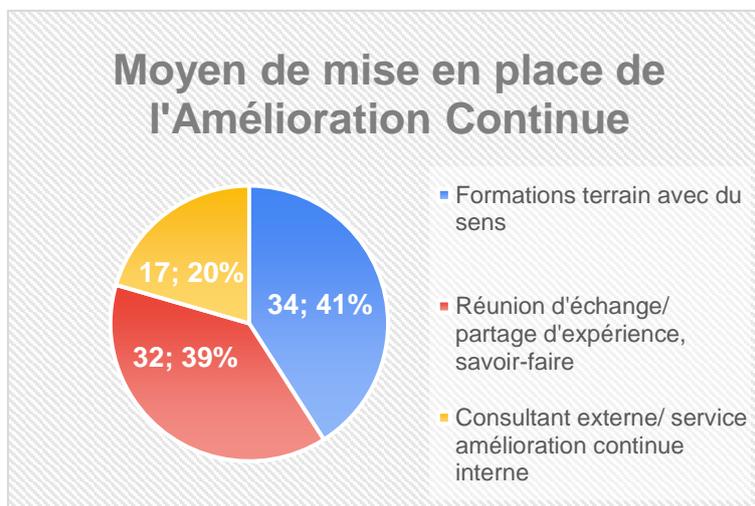


Figure 35 : "Moyens de mise en place de l'Amélioration Continue"

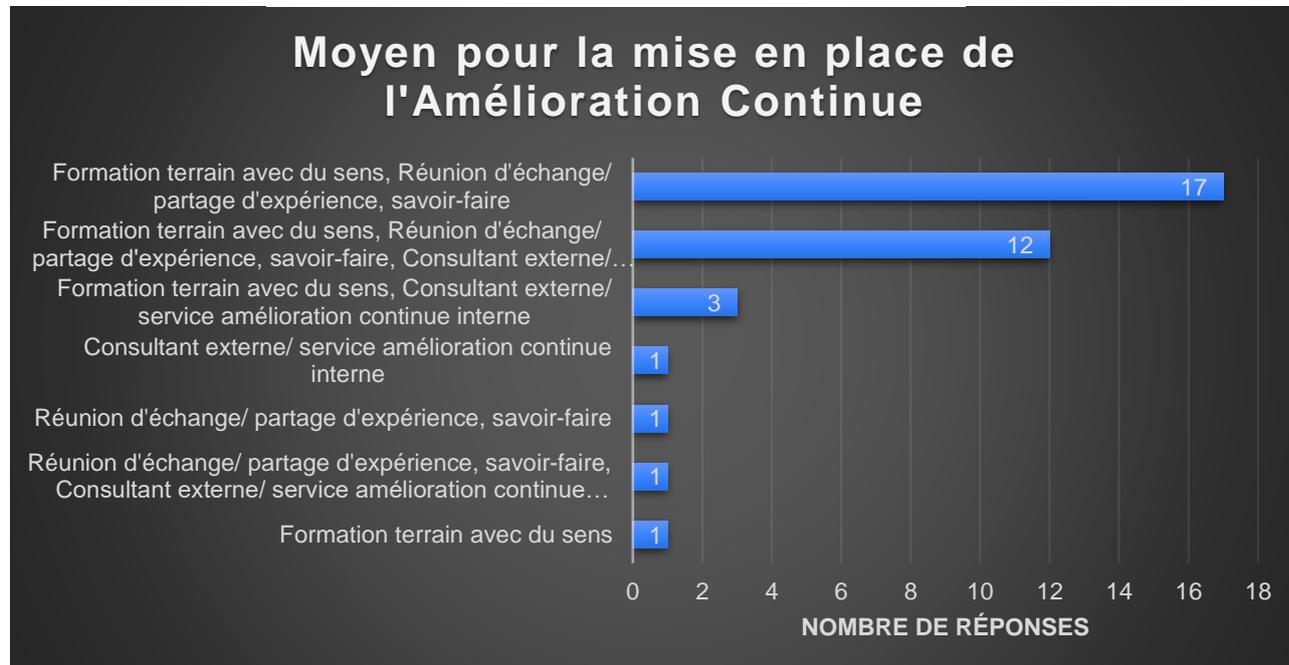


Figure 36 : "Moyens pour la mise en place de l'Amélioration Continue"

Le premier graphique (figure 35) vérifie que les formations terrain et le retour d'expérience sont les moyens les plus plébiscités par la population pour mettre en place la culture

d'Amélioration Continue en entreprise. Les salariés veulent être acteurs, ils préfèrent voir par eux même et aller sur le terrain pour apprendre. Les services externes ou internes spécialisés dans la réalisation des projets d'Amélioration Continue sont moins bien perçus. La formation appliquée est plébiscitée par le plus grand nombre. Les personnes veulent des formations pratiques, plus ciblées qui correspondent à leurs préoccupations et qui seront à même de s'ancrer dans une culture d'Amélioration Continue qui pourra être pérenne pour l'entreprise à l'instar de projets ponctuels menés par des organismes externes.

5.3.5 Conclusion

Il se dégage une tendance montrant que les personnes occupant des postes de manager se décrivent plus comme acteurs de l'Amélioration Continue.

Cette constatation met en évidence que dans le fonctionnement actuel de notre société du travail, les salariés faisant la valeur ajoutée du produit se considèrent peu impliqués dans la démarche d'Amélioration Continue. Cela corrobore les informations que nous avons énoncées pour l'hypothèse précédente.

En prenant de la hauteur et en analysant l'ensemble des données recueillies, nous pouvons dégager une tendance encourageante :

Une grande majorité des employés (de tout niveau hiérarchique) souhaite mettre en place et participer activement à une démarche d'Amélioration Continue au sein de l'entreprise et ils veulent en être les acteurs principaux.

Le management doit évoluer vers un style collaboratif où le Bottom-up est la norme. Cela permettra de laisser entièrement la place aux salariés pour qu'ils soient acteurs des projets. Les actions d'Amélioration Continue doivent s'inscrire dans un ensemble qui va de la proposition à la réalisation en passant par la conception pour avoir une implication totale des salariés.

Les managers sont là pour donner aux employés les moyens de réussir en leur apportant les ressources nécessaires et en leur procurant de l'aide si un problème survient. Ils doivent se positionner en accompagnateur pour soutenir leur équipe mais ne pas prendre une position de sauveteur.

Mettre en place une culture d'Amélioration Continue est très long mais cela est, comme l'a énoncé Toyota, un des premiers principes pour la réussite de l'Amélioration Continue en entreprise.

Les employés doivent donc être acteurs dans la promotion de la culture d'entreprise basée sur l'Amélioration Continue.

Nous avons vu dans ce chapitre que les formations terrain et les retours d'expérience étaient les moyens plébiscités par notre panel. Mais une nuance peut être apportée. Les formations sont des outils et non moyens pour mettre en place cette culture.

En effet, le moyen, la stratégie à mettre en œuvre est plus complexe.

Après avoir illustré les leviers pour la mise en place d'une culture d'Amélioration Continue nous allons maintenant nous focaliser sur les moyens et la stratégie à adopter pour y parvenir.

5.4 Hypothèse 3 : La communication informelle permet-elle de mettre en place une culture d'entreprise basée sur l'Amélioration Continue ?

Pour terminer notre réflexion nous allons analyser si l'échange et le partage entre les acteurs de la production, est le socle d'une diffusion de la culture d'Amélioration Continue en entreprise. L'Amélioration Continue est une philosophie qui doit être répandue au travers d'une culture forte.

Faire naître cette culture d'entreprise basée sur l'Amélioration Continue est un processus très long. Il faut obtenir l'adhésion des salariés et dans un intérêt mutuel. Tout le monde doit être gagnant : le salarié, l'entreprise et dans une vision plus globale la planète.

5.4.1 Implication du personnel dans la culture d'entreprise

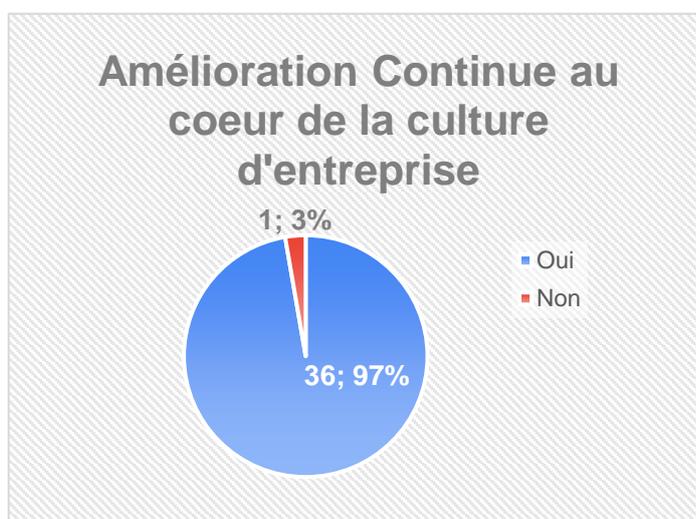


Figure 38 : "Amélioration Continue au cœur de la culture d'entreprise"

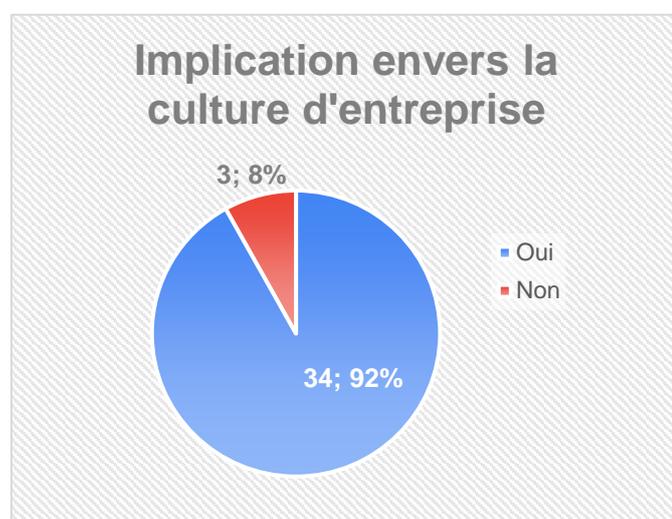


Figure 37 : "Implication envers la culture d'entreprise"

Afin de répondre à cette problématique concernant l'importance de la Culture d'entreprise dans cette démarche je vais coupler le résultat de deux questions.

Les figures 37 et 38 présentent des pourcentages élevés montrant l'existence d'une culture d'entreprise dans laquelle l'Amélioration Continue tient une place importante :

97% de notre panel déclare que l'Amélioration Continue fait partie de leur culture d'entreprise et 92% d'entre eux se sentent impliqués par rapport à celle-ci.

Comme développé dans la partie 5.1, ce sondage comporte un biais car de nombreuses personnes de la même entreprise y ont surtout contribué et cette société est très active dans le domaine.

Afin d'enrichir et apporter des réponses à cette question importante du rôle de la culture d'entreprise au sein de l'Amélioration Continue, je l'ai complété avec mon expérience professionnelle au sein de deux laboratoires Pharmaceutiques et l'étude de deux autres entreprises dans des domaines d'activité différents (télécommunication, profession de santé)

○ **Benchmark de la pénétration de l'Amélioration Continue au sein des 4 entreprises**

Pour répondre à cette hypothèse je vais m'appuyer sur mes expériences passées au sein de deux industries pharmaceutiques et sur l'exemple de deux autres entreprises incluses dans mon étude

Expérience professionnelle dans deux laboratoires pharmaceutiques :

Dans l'entreprise 1, la culture d'entreprise ne stipulait pas clairement l'Amélioration Continue comme un axe majeur à développer.

Les actions d'amélioration étaient souvent menées par des consultants et la participation des employés s'en faisait ressentir.

Les employés n'étaient pas réticents à l'idée de mettre en place des actions d'Amélioration Continue, ils étaient même demandeurs. Leur rôle était le plus souvent un rôle de spectateur. Intervention de personnes externes sans une réelle demande de leur implication dans la construction ni l'évaluation de la démarche.

Une boîte à outils avec des explications sur l'utilisation des outils de l'Amélioration Continue était consultable sur l'intranet mais peu de formation en présentiel étaient proposées (ce qui entraîne aussi un frein pour la compréhension des outils et leur prise en main).

De nombreux projets d'Amélioration Continue étaient lancés par des consultants ou des stagiaires mais rarement par les acteurs métier. Ces projets étaient le plus souvent menés à leurs termes mais sans une réelle pérennisation dans le temps.

Lors de mon arrivée au sein de l'entreprise 2, j'ai tout de suite perçue l'importance de l'Amélioration Continue et cela au travers de la culture d'entreprise dominante. Celle-ci était clairement présentée et promue au travers de différents médias de communication au sein de l'entreprise (télévision, affichage, badge, notebook...), les employés étaient sensibilisés à l'Amélioration Continue.

De ce fait, ils étaient beaucoup plus aptes à proposer des idées, réaliser les projets et les suivre pour permettre de faire perdurer les améliorations mises en place.

Un système de type tableau d'honneur était aussi présent pour communiquer et féliciter les actions d'améliorations.

Ce système de gratification est ancré dans la culture. Il permet de valoriser les actions de chacun, de promouvoir l'envie de réaliser des améliorations. Le but recherché et clairement annoncé était de favoriser la transposition de ces initiatives dans d'autres secteurs.

Entreprise hors industrie de la sante :

Lors de ma visite dans l'entreprise 3, très rapidement j'ai constaté qu'il n'existait pas une culture d'entreprise propice à l'Amélioration Continue. Il y avait cependant une demande forte du management pour appliquer des règles qualités souvent lourdes et répétitives, peu valorisantes.

Les employés se sentaient peu impliqués dans cette démarche.

La personnalité forte du responsable (un management autocratique), laissait peu de place aux employés. Cependant ceux-ci étaient demandeur de changement et ils avaient beaucoup de revendications accompagnées de propositions concrètes..

Comme évoqué précédemment dans ma thèse, on peut noter ici les résultats contre productifs d'une qualité trop procédurale, avec des lourdeurs administratives. Ce « trop de qualité » avait comme conséquences, la perte d'intérêt des collaborateurs dans leur travail, moins d'efficacité et surtout une perte de sens et de motivation.

La quatrième entreprise était quant à elle dans un processus avancé de la mise en place de l'Amélioration Continue. La culture d'entreprise y était forte avec une volonté de la direction de se reposer sur ses employés et ses managers afin de les inclure au cœur des améliorations et des transformations.

Un travail était aussi en cours pour revoir en profondeur le mode de management et d'apporter plus de flexibilité dans la prise de décision et le partage des responsabilités. L'instauration d'un fonctionnement au sein de cercle de personnes permettait de réunir des acteurs de différentes origines et différents niveaux. Cette mixité engendrant une forme de complémentarité permet de faire naître des améliorations très pertinentes et avec un niveau d'acceptation élevé de par les acteurs impliqués.

Une étape supplémentaire était en passe d'être franchie avec le renforcement de l'Amélioration Continue avec l'intégration des notions de Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Toutes les instances de l'Entreprise et les secteurs d'activités étaient en marche pour intégrer cette nouvelle dimension qui sont au-delà des portes de l'entreprise.

D'après ce que nous avons démontré auparavant, la culture d'entreprise a un rôle important dans la démarche de mise en place d'une philosophie d'Amélioration Continue.

Il est donc nécessaire de mettre en œuvre des actions pour que chacun se reconnaisse dans l'appartenance à l'entreprise afin de faire naître un sentiment de cohésion, le respect du travail des autres et de la qualité dans les produits réalisés. Il faut créer un sentiment de fierté pour l'entreprise dans laquelle les personnes travaillent.

Il faut que chacun se sente important pour l'entreprise afin que cette culture soit le moteur de la démarche d'Amélioration Continue.

Chaque personne apporte sa pierre à l'édifice, et a un rôle important à jouer au sein de cette culture.

La culture d'entreprise intégrant une réelle démarche d'Amélioration Continue est le fruit d'un travail quotidien avec des actions menées au sein de l'entreprise. Ces actions semblent parfois éloignées de cet objectif mais elles concourent à faire apparaître ce que l'on appelle une culture d'entreprise avec ses avantages, ses principes, un savoir-faire et des savoirs-être, qui donnent à tous cette philosophie d'innover, de progresser, d'améliorer l'environnement et l'outil de travail pour produire mieux, et dans le respect des attentes de tous.

5.4.2 Mode de diffusion de cette culture basée sur l'Amélioration Continue

Notre panel a répondu à la question suivante : Par quel moyen est diffusée l'Amélioration Continue au sein de votre entreprise ?

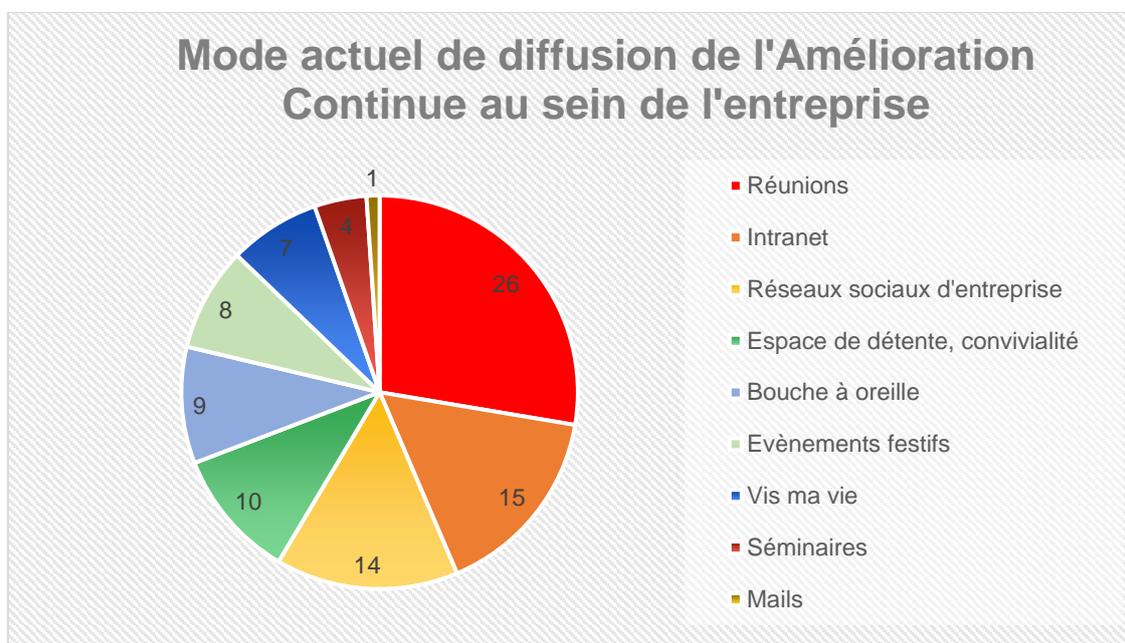


Figure 39 : "Mode actuel de diffusion de l'Amélioration Continue au sein de l'entreprise"

Nous pouvons répartir ces modes de diffusion selon deux catégories : Une catégorie regroupant les moyens de type formels, poussés par l'entreprise et une catégorie pour les moyens de type informels.

- Mode de diffusion formel (en rouge/jaune): Réunions ; Intranet ; Réseau sociaux d'entreprise ; Séminaires ; Mails.
- Mode de diffusion informel (en bleu/vert): Espace de détente, convivialité ; Bouche à oreille ; Evènements festifs ; Vis ma vie

Nous visualisons que 60 réponses ont été données pour les modes de diffusion formels et 34 réponses pour les modes informels. L'Amélioration Continue est donc diffusée au 2/3 de manière poussée par l'entreprise.

La stratégie actuelle du déploiement de l'Amélioration Continue repose sur les outils qui sont du push (outils mis à disposition/proposés par l'entreprise). Ces méthodes sont des axes de diffusion qui sont nécessaires mais non suffisants.

On note qu'un autre axe basé sur la communication informelle et le relationnel entre les personnes n'est pas encore la référence et qu'il y a un axe majeur de progression vers cette démarche.

- **Retour d'expérience des personnes interviewées**

- **Interview 1 :**

Proposer un espace d'échange interhiérarchique serait l'idéal et logiquement faisable mais culturellement difficile car des freins liés au statut pourraient se présenter. Il pourrait y avoir une forme de retenue par les opérateurs ou les techniciens pour donner leurs points de vue. Cela serait intéressant car permettrait de mixer les idées.

Il est possible de mettre en place des espaces d'échange par l'aspect matériel, aspect formel ou informel, ce dernier permettant discuter plus facilement.

Plusieurs propositions ont déjà été faites :

- Créneau dédié « co-construction » où les personnes se retrouvaient et échangeaient mais cela au sein d'un même service.
- Midi du manager : Echange sur un point particulier, un focus particulier entre managers.
- Séance de co-développement : Discussion autour de problèmes managériaux, partage d'expérience, démarche d'AC sur un plan précis de la compétence managérial.

Proposer des espaces d'échanges interhiérarchiques est très intéressant mais avoir le financement est compliqué car démontrer le retour sur investissement est difficile.

- Interview 2 :

Les échanges se passent mieux quand ils se font de manière informelle en salle de pause. Il faut essayer de créer une salle ou zone dédiée pour partager sur le projet, un lieu où l'on se retrouve s'il y a un problème.

Je me suis rendu compte que les personnes ne viennent pas spontanément. Les lieux d'échanges forts sont autour de la machine à café, après les réunions ou sur le terrain.

Le fait d'avoir des bâtiments et des secteurs cloisonnent beaucoup les employés, même entre les ateliers il n'y a pas beaucoup de communication.

Lorsque des personnes de services différents pouvaient échanger entre eux en salle de pause ils ne parlaient pas de leur travail ou des changements qu'ils réalisaient.

- Interview 3 :

Il est très bénéfique pour l'entreprise de mixer les statuts pour échanger sur les sujets.

La communication informelle est plus forte que le formelle, et cela manque souvent sur les sites de production.

Il faudrait des personnes de tous les niveaux pour coacher les autres dans le but de nous améliorer sur les actions de transformations. Cela permettrait aussi d'échanger sur ce qui se passe au sein de la société et dont nous n'avons pas forcément conscience.

Une autre approche serait de renverser la pyramide, il faudrait que les responsables soient là pour aider, supporter, soutenir et coacher sur la manière dont on doit mener une transformation.

- Interview 4 :

La communication interhiérarchique n'est pas forcément facile. Cela dépend du caractère de chaque individu.

Cependant le réseau et le développement de la confiance sont primordiaux si l'on veut tendre vers une communication de type informel. Il faut faire partie du paysage de l'entreprise, cela est très important.

- Interview 5 :

Les espaces d'échanges partagés peuvent permettre aux employés de voir l'activité des autres. La communication est très importante, il faut comprendre le travail et la vision des collaborateurs pour s'inspirer de ce qu'ils ont mis en place.

Ces espaces d'échange pourront permettre une culture plus saine au sein d'une entreprise en favorisant les échanges. Cela peut se traduire par des réunions avec les différents corps de métiers, mixer les équipes lors de pause, instaurer des moments de convivialité.

Les mises en place de projet par n'importe quel moyen se valent, du moment qu'il y a une méthodologie suivie. Il faut que ce soit réalisé par un groupe pour avoir plus de visibilité.

Ces interviews confirment que la communication informelle est une méthode intéressante vers laquelle se diriger pour diffuser l'Amélioration Continue au travers d'une culture d'entreprise. Cependant, nous pouvons faire ressortir que cela n'est pas facile à promouvoir. Il faut créer des espaces de partages mais ceux-ci doivent être « libres » pour ne pas casser la dynamique informelle.

De plus, si nous voulons des échanges interhiérarchiques, pour permettre une mixité des propositions, il faut que les collaborateurs soient en confiance et à l'aise entre eux.

- Diffusion de l'AC au sein de la culture d'entreprise selon notre panel

Au travers de cette réponse on peut considérer que la notion d'espace d'échange actuelle répond en partie à notre problématique mais qu'elle doit être complétée par une autre approche.

Cette approche nouvelle doit permettre de faire vivre ces espaces d'échanges de manière efficace pour qu'ils réussissent à produire le résultat escompté : une adhésion forte à la culture d'entreprise empreint de cette philosophie d'Amélioration Continue.

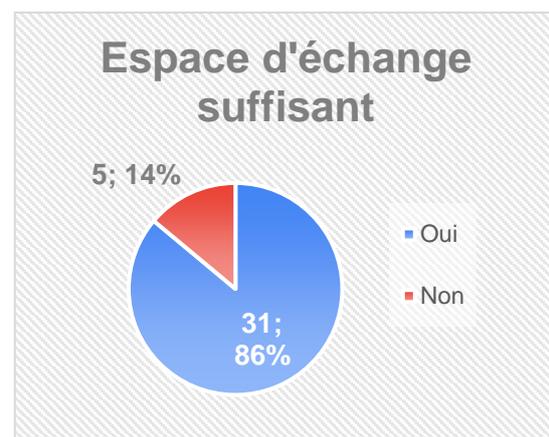


Figure 40 : "Espace d'échange suffisant"

Nous avons vu précédemment quels sont les modes actuels de diffusion de l'Amélioration Continue au sein des entreprises.

Pour étayer notre réflexion nous avons demandé par une question ouverte « Comment diffuser et pérenniser l'Amélioration Continue au sein d'une culture d'entreprise ? ».

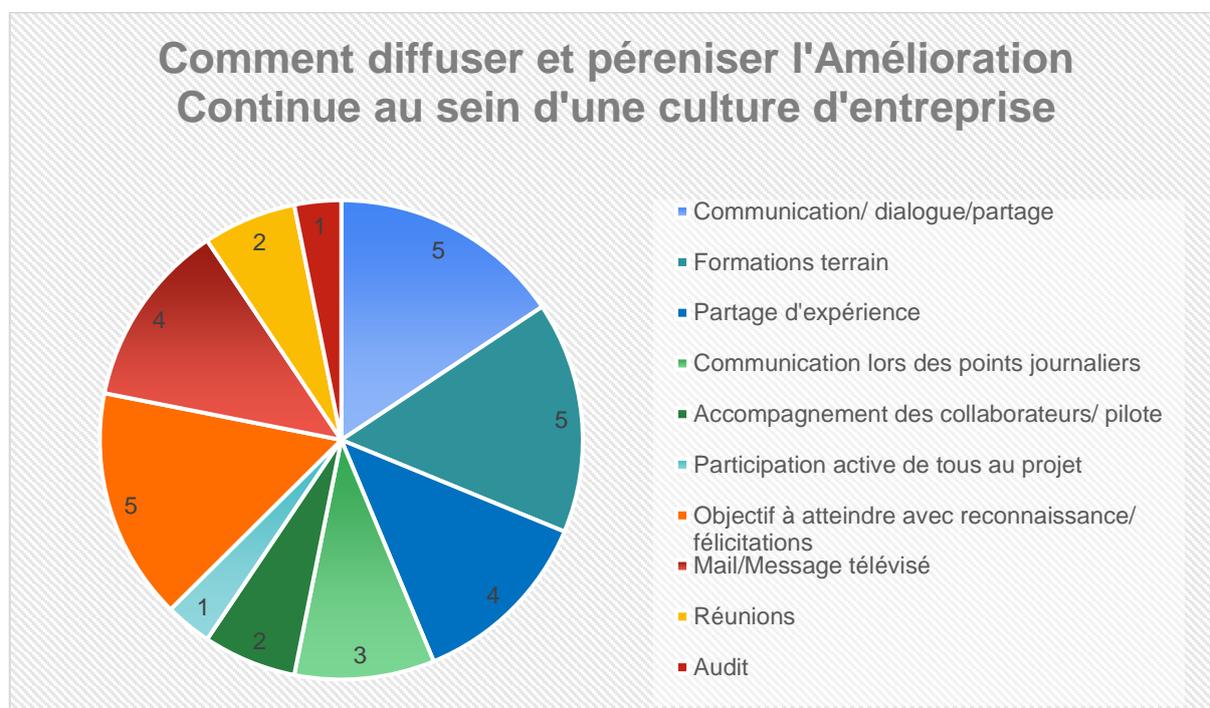


Figure 41 : "Comment diffuser et pérenniser l'Amélioration Continue au sein d'une culture d'entreprise"

Il est possible de regrouper les réponses de cette question ouverte et de dégager les tendances comme suit :

- Approche Bottom-up par l'échange, le partage, l'entraide (en bleu) : Communication/ dialogue/ partage ; Formations terrain ; Partage d'expérience ; Communication lors des points journaliers ; Accompagnement des collaborateurs/pilote ; Participation active de tous aux projets. (Représente 20 réponses)
- Approche Top-down (en rouge-jaune): Objectifs à atteindre avec reconnaissance/ félicitations ; Mail/Messages télévisés ; Réunions ; Audits. (Représente 12 réponses)

A la lecture des verbatim, on voit que l'attente des personnes s'oriente vers des pratiques plus liées à l'échange et l'entraide, au partage de compétence qu'à des actions top-down de formations plus individuels.

Nous pouvons constater une opposition entre les réponses concernant les modes de diffusion actuelle de l'Amélioration Continue (figure 39) et la question sur la diffusion et pérennisation de l'Amélioration Continue au sein d'une culture d'entreprise (figure 40).

Pour la première question, il ressortait que dans 2/3 des cas les pratiques étaient axées sur la communication de type Top-Down.

Pour notre deuxième question, plus de 50% des employés exposent librement qu'ils souhaiteraient être acteur de la diffusion par une approche Bottom-up.

Pour appuyer nos propos, nous pouvons prendre l'exemple des réunions. Celles-ci étaient représentées dans 25 réponses pour la question précédente et lorsque l'on donne le choix aux salariés sur le mode de diffusion ils attribuent seulement 2 réponses pour les réunions.

Cela illustre clairement cette demande de quitter le mode Push pour se diriger vers un mode de communication informelle où l'employé est au cœur de la démarche et de la diffusion.

5.4.3 Conclusion

En résumé, la communication informelle est le mode de communication plébiscité par le plus grand nombre pour la mise en place d'une culture d'entreprise forte intégrant durablement l'Amélioration Continue au sein de l'entreprise.

A noter, qu'il n'est pas facile à mettre en place des espaces d'échanges adaptés permettant un dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise.

Il ressort aussi des réponses, que les employés veulent quitter ce mode de management rigide de type Top-down toujours trop présent dans nos sociétés.

Ces constats viennent appuyer les travaux de ma thèse sur les axes de progrès et d'évolution nécessaires pour maximiser la diffusion de l'Amélioration Continue au travers d'une culture d'entreprise forte.

Cette communication informelle est un des outils pour le déploiement d'un nouveau modèle basé sur le principe de viralité.

Ce nouveau modèle basé sur une démarche virale (objet de ma thèse), va permettre de démultiplier et propager au travers de la culture de l'entreprise les principes et actions d'une Amélioration Continue profitable pour l'entreprise et ses salariés.

Elle devrait engendrer des évolutions comportementales qui vont déboucher sur la nouvelle génération de société ayant une plus grande Responsabilité Sociale d'Entreprise

6 Proposition d'un nouveau modèle d'Amélioration Continue basé sur la viralité

6.1 Inventaire des méthodes et outils disponibles pour accompagner la démarche

Je vais proposer mon nouveau modèle permettant de diffuser l'Amélioration Continue au sein d'une culture d'entreprise. Celui-ci est basé sur le principe de la viralité.

Définition de la viralité(59) :

« Diffusion rapide et imprévisible de contenus divers, par effet viral » via un vecteur de transmission.

Dans la littérature, il existe actuellement un secteur dans lequel le principe de la viralité est fortement utilisé : Le marketing.

Le marketing viral est un mode de propagation de l'information très répandu sur internet, aujourd'hui, par le biais des réseaux sociaux et la rapidité du partage des contenus médiatiques.

Dans la suite de ce chapitre nous allons voir quels sont les outils et méthodes utilisés pour rendre une information virale puis nous ferons un parallèle avec ce qui peut être retenu pour la mise en place de la viralité dans mon domaine d'application.

6.1.1 Les bases du marketing viral

Le principe de la viralité repose avant tout sur le bouche à oreille, technique très ancienne mais qui aujourd'hui dispose d'un nouvel atout que sont les réseaux internet et en particulier les réseaux sociaux.

La viralité sur internet peut être apparentée au bouche à oreille 2.0.(60)

Les trois critères de base sont : un message positif, l'émotion et une information utile.

Le marketing viral se définit comme suit :

« Le marketing viral est un mode de promotion d'une offre commerciale ou marketing par lequel ce sont les destinataires de l'offre ou message qui vont assurer l'essentiel de sa diffusion finale

en le recommandant à des proches ou collègues. Il s'agit de la promotion, rapide, du message à travers un message persuasif qui se diffuse d'une personne à une autre. » (61)

De plus, les relais sont très souvent gratuits.-(60)

La métaphore du marketing viral s'énonce ici car l'offre se diffuse de proche en proche entre les « hôtes » comme un virus.

Dans le cadre du marketing viral, les consommateurs deviennent des vecteurs de communication et transmettent (le récepteur devient émetteur) les campagnes publicitaires des marques sans que celles-ci n'aient à intervenir une fois la première information diffusée.

La capacité de transmission du message repose donc sur la recommandation et/ou le bouche à oreille. Il n'est donc plus nécessaire d'allouer autant de ressources aux espaces publicitaires.

Pour une bonne transmission du message, il faut miser sur la recommandation spontanée pour que celui-ci soit promu par les utilisateurs eux-mêmes. (62)

Cette recommandation spontanée peut-être aidée si le message est humoristique, originale ou bien s'il a valeur utile importante.

Aujourd'hui les réseaux sociaux permettent une transmission très rapide et encore plus virale qu'avant avec les boutons sociaux qui accélèrent et rendent le partage très facile et à la portée de tous. (61,63)

6.1.2 Mise en place du marketing viral

Le marketing viral repose sur la transmission d'un contenu au sein d'une population, par voie orale ou partage sur les réseaux. Cette information doit se propager de manière exponentielle et spontanée auprès de la cible choisie.

Le but principal est de susciter l'intérêt du client, puis les faire adhérer et ensuite les fidéliser à la marque ou contenu. Ce schéma peut être reproduit pour n'importe quel domaine.

La qualité de la campagne de communication est majeure. Il faut répondre aux attentes des consommateurs, tout en les séduisant et en motivant leur envie de transmettre le message à leurs connaissances dans un délai restreint.

Le marketing viral doit avant tout être dynamique.

En effet, cette technique doit donner envie aux consommateurs de faire circuler le message.

- Les grandes étapes pour la réussite d'une campagne de marketing viral :(63–65)
 - Faire des messages ciblés en fonction du groupe qu'on vise, il faut que le groupe comprenne le message, se l'approprie et puisse le répandre aux personnes du groupe.
 - Soigner sa campagne pour faire ressortir le message que l'on veut transmettre pour que celui-ci ne soit pas mal compris ou détourné.
 - Favoriser la viralité en créant un message percutant, auquel le consommateur pourra s'identifier. Il faut faire transparaître une notion de mimétisme pour augmenter l'adhésion du consommateur au sujet et pour lui permettre de se l'approprier.
 - Attirer et motiver les consommateurs avec un contenu attractif qui donnera envie de partager et faire suivre celui-ci à ses connaissances.
 - Entretenir l'activité par des relances précises pour maintenir la dynamique.
 - Exploiter les liens sociaux faibles. Il est préférable de cibler des individus qui ont beaucoup de connexions même faibles plutôt que des personnes ayant peu de connexions mais fortes. Ces personnes auront une influence plus large dans la propagation des informations.
 - Atteindre le « point de bascule » pour être diffusé à grande échelle, voire autosuffisant. Le point de bascule est un seuil à atteindre, qui correspond au moment où un ensemble de personnes changent radicalement et rapidement leur manière d'agir.

La viralité est fortement liée à la popularité. Plus un contenu est populaire, plus il a de chance d'attirer l'attention et de se transmettre facilement.(64)

Petite aparté sur la notion des liens sociaux faibles :

Comme le décrit l'article « Le succès sur Internet repose-t-il sur la contagion ? Une analyse des recherches sur la viralité » (66)

« Si le réseau est éparé, il est plus facile pour un individu d'influencer ses voisins, car ceux-ci sont soumis à des influences moins variées, donc plus efficaces ; mais il est plus difficile d'atteindre un grand nombre d'individus, et les cascades peuvent s'essouffler facilement. À l'inverse, si le réseau est dense, l'innovateur peut toucher facilement un grand nombre d'individus ; mais les individus sont plus difficiles à convaincre, car l'influenceur n'est ici qu'un voisin parmi de nombreux autres.»

Cette théorie est appuyée par Watts et Dodds qui stipule que ce mode de propagation est fortement influencé par le bouche à oreille.

Une autre théorie, qui vient compléter la première, est avancée par Paul Lazarsfeld et Elihu Katz(67).

Il s'agit de la théorie de la communication à double étage, celle-ci stipule que « le pouvoir des médias dans la manière d'influencer les décisions quotidiennes pourrait être secondaire par rapport au rôle de l'influence interpersonnelle ».

Celle-ci nuance l'influence des médias pour développer celui du leader d'opinion. Les personnes sont peu réceptives aux médias et n'enregistrent qu'une partie du discours, celle qui les intéresse. Ils transmettent ensuite cette partie à leur entourage, ce qui conditionne l'influence du message.

Dans ce sens, la viralité est restreinte à la constitution du réseau. Si on veut une bonne diffusion de notre message, il faut que le réseau soit très dense. Les leaders d'opinion doivent être ciblés et influençables pour que s'opère la viralité.

- Intérêt et avantage :

- Simple à mettre en place
- Peu coûteux
- Amélioration de la visibilité
- Touche un part inatteignable des consommateurs

- Limites et inconvénients :

- Détournement ou modification du message
- Le marketing viral ne fonctionne que pour les bons projets (quand l'enjeu est intéressant, a été bien vendu)(65)

6.1.3 Tupperware® : au-delà du marketing viral

La marque Tupperware® utilise depuis bien longtemps le concept du marketing viral pour vendre ses produits.

Par l'intermédiaire des liens sociaux faibles de ses adhérents, elle organise des réunions conviviales pour toucher un large public.

Mais au-delà de l'aspect purement marketing, la marque a su mettre à profit le principe de la viralité pour engager toujours plus de personnes dans l'extension de son réseau et la promotion de la marque.

Les réunions conviviales au sein de son cercle de connaissance, sont un moyen très fort pour transmettre un double « message ».

Durant celles-ci l'accent est mis sur l'écoute, le partage, la bonne humeur. Cela créer une atmosphère propice à l'échange.

Un autre point important est la partie démonstration. Pouvoir tester les produits, les voir, se faire sa propre opinion sur des données concrètes et une utilisation réelle permet de s'approprier le produit.

Ces moments d'échange permettent de réaliser l'objectif premier de ces réunions, qui est de vendre les produits.

Un deuxième objectif caché est, par la force de ce mode de communication mis en place par Tupperware, d'assurer une méthode efficace d'enrôlement/recrutement de nouveaux démonstrateurs pour la marque.

On voit ici que les principes cités ci-dessus (convivialité, essai sur le terrain, échange entre « amis »...) sont un moyen efficace pour fédérer des personnes autour d'une cause commune.

Tous ces points concourent directement à enrôler, faire adhérer les participants.

Le principe de viralité n'as pas pour seule vocation de booster les ventes. Il assure aussi un rôle important pour le recrutement de nouvelles forces de ventes.

Cet aspect de la viralité peut être transposé à notre modèle afin de créer l'adhésion forte des personnes aux principes de l'Amélioration Continue.

6.1.4 Transposition pour notre modèle

Le principe de la viralité utilisé dans le domaine du marketing est fort intéressant pour le développement de notre modèle.

Les enjeux rencontrés dans le marketing et la diffusion des campagnes de publicité sont similaires aux objectifs que nous aimerions atteindre dans la mise en œuvre de notre nouveau modèle basé sur la viralité.

Le contexte de notre nouveau modèle étant la diffusion de l'Amélioration Continue au sein d'une culture d'entreprise, celui-ci prendra effet au sein d'une entreprise. Il s'agira, la plus part du temps, d'interactions entre plusieurs personnes.

Nous pouvons donc retenir que le mode de communication à plébisciter est le bouche à oreille. Il faudra lui donner une dynamique de départ pour que celui-ci soit repris et se propage positivement au sein de l'entreprise et entre les salariés.

Les grandes étapes à suivre pour la réussite de la mise en place de ce modèle de diffusion, sont largement transposables et réutilisables pour notre modèle.

Parmi ces grandes étapes la notion de liens sociaux faibles sera très importante à cultiver.

Nous pourrons aussi parler de contenu, bien que celui-ci soit surtout oral, il pourra dans un premier temps être insufflé par la direction puis les employés pourront eux-mêmes diffuser leurs bonnes pratiques concernant les améliorations qu'ils ont/sont en train de réaliser.

Nous pouvons donc clairement faire le parallèle avec le principe de viralité utilisé dans le marketing viral et nous appuyer sur les outils et clefs déjà développés pour celui-ci.

6.1.5 Approche pour la mesure de la viralité

Comme nous l'avons vu précédemment, la viralité est la diffusion rapide d'un contenu de façon spontanée.

Dans le domaine des sciences de l'information et de la communication, celle-ci est analysée selon les relations qu'ont les individus entre eux, qu'ils se connaissent ou non. De plus, cette diffusion s'opère sans raisons prédéfinies et sans origine fixe, ce qui rend le phénomène très aléatoire.

La viralité ne peut pas se présager du fait du mode de diffusion imprévisible de celle-ci, elle va être calculable seulement après la diffusion de l'information.

La mesure de la viralité s'effectue grâce au taux de viralité. Celui-ci correspond au nombre de personnes ayant réalisé des recommandations ou la proportion de personnes ayant été touchées par une recommandation.(68)

Il est calculé en fonction du nombre de personnes ayant partagé le contenu par rapport à toutes les personnes ayant vu ce contenu.(69)

Il est très intéressant pour les entreprises de maîtriser ce taux de viralité.

En effet, il permettra de contrôler la réussite de la campagne de communication et d'actualiser les stratégies virales en fonction du retour de l'indicateur de viralité.(68)

6.2 Prérequis pour la mise en place du nouveau modèle

○ **Le socle : les aspects humains**

• Des dirigeants convaincus :

Les dirigeants doivent être persuadés que ce modèle est le bon. Ils doivent porter ce nouveau modèle, avoir l'ambition du changement pour un mode de communication où l'employé est au cœur de la diffusion et où sa responsabilisation est primordiale.

• Des employés libérés :

Une hiérarchie adaptée qui donne le droit à l'erreur, du temps et les ressources nécessaires pour permettre aux employés de se sentir libre d'entreprendre seul ou collectivement. Cependant il ne faudra pas oublier l'appui des managers et une écoute importante de ceux-ci pour répondre aux plus proches aux besoins de leurs collaborateurs.

• Des employés décloisonnés :

La communication par le bouche à oreille étant notre mode de diffusion principal, il faut que les employés se connaissent, puisse partager entre eux. Permettre aux personnes de se rencontrer pour échanger, expliquer, comprendre le travail de leurs collègues est primordial. Personne ne doit rester enfermé dans son activité.

• Des employés motivés :

On entend ici, motiver, des personnes qui vont avoir ou retrouver le goût d'un travail bien fait, intéressant par le biais de la responsabilisation. Ils sont les acteurs principaux de leur travail, ils ont le pouvoir de l'organiser et de le définir. Cela concourra à leur épanouissement.

• Des employés confiants :

Une confiance mutuelle entre les employés et la direction doit être présente dans l'entreprise. L'entreprise doit avoir un discours droit, et croire en ce qu'elle dit. Il ne faut pas duper les employés en leur annonçant de belles promesses et faire miroiter des engagements qui ne seront pas tenus.

La confiance est un élément majeur pour la mise en place de ce modèle basé sur le libre-échange entre les salariés.

○ **L'appartenance à l'entreprise**

- Une culture d'entreprise propice à l'échange :

Ce mode de communication tend à être déployé au sein d'une entreprise ayant une culture axée sur l'Amélioration Continue. Les salariés doivent être imprégnés de cette culture et se sentir impliqués dans celle-ci. Cela permettra une diffusion accrue des messages d'Amélioration Continue qui seront véhiculés par chacun.

- Des valeurs, convictions connus de tous :

Les valeurs de l'entreprise doivent être partagées et respectées par le plus grand nombre. Celles-ci doivent être en adéquation avec les orientations proposées au travers du nouveau modèle. La démarche sera donc plus facilement acceptée et comprise de tous.

- Une certaine fierté partagée :

Il faut que chaque employé soit convaincu de l'importance de son rôle au sein de son entreprise. Le sens donné aux travaux réalisés ainsi que la contribution à un résultat global, va procurer une fierté collective. Chaque personne aura l'envie de promouvoir son travail autour de lui. Il est important de développer et entretenir cette fierté.

○ **L'environnement de travail**

Sans partir dans l'extrême de laisser toute liberté aux employés pour aménager leur espace de travail, une liberté peut être laissée à chacun pour :

- Un espace de travail adapté

Cet espace doit être suffisamment grand et calme avec du mobilier ergonomique et la possibilité pour les employés de personnaliser dans la mesure du raisonnable leur lieu de vie.

- Une flexibilité du temps de travail et de présence sur site

L'organisation du travail doit permettre aux employés de bénéficier d'une flexibilité sur les horaires en fonction de leurs contraintes (organisation flexible du temps de présence) et permettre si cela est possible des périodes de télétravail pour des actions qui ne nécessitent pas la présence obligatoire sur site.

Tous ces aménagements vont être bénéfiques pour la concentration et la motivation des employés.

○ **Le sens apporté à la démarche, les bénéfices**

- Une vision à long terme primordiale

Il faut que cette démarche soit portée par une vision sur le long terme, la mise en place d'un tel mode de diffusion de l'Amélioration Continue ne peut se faire que sur plusieurs années. Le retour sur investissement ne sera pas à attendre dans 1 ou 2 ans. Il faut croire en son idée et la porter jusqu'au bout, coûte que coûte même si cela est difficile.

De plus si un changement de direction vient à arriver, il faut que celui-ci garde le cap pour ne pas casser la dynamique et permettre au modèle de se déployer et de porter ses fruits.

- Des bénéfices distincts/mis en avant

Il faut que les gains soient clairement présentés et expliqués aux employés. Cependant il ne faut pas présenter seulement les gains économiques, une attention particulière doit être portée aux gains touchant directement les employés. Ces explications doivent donner du sens aux acteurs métier concernant les bénéfices qu'apportent les actions d'Amélioration Continue sur le bien-être, la fatigue, la diminution des risques, la pénibilité et l'impact sur la vie professionnelle mais aussi personnelle.

- Des réussites valorisées :

La culture du partage des réussites et des problèmes doit déjà être présente dans l'entreprise. Une communication effective doit se faire en valorisant les personnes et en restant positif lors de problèmes pour mettre l'accent sur les axes de remédiation (on va faire mieux la prochaine fois).

Ces valorisations peuvent avoir lieu sous forme de gratifications (primes, cadeaux, promotions..) mais surtout de reconnaissances par le biais de communication à l'ensemble du site.

6.3 Description théorique du modèle « Viral Diffusion of Continuous Improvement » VDCI

6.3.1 Le VDCI face à l'analyse HOT + E

L'analyse selon la méthode HOT(E) (Humain, Organisationnel, Technique, Economique) va me permettre de décrire précisément les caractéristiques du modèle VDCI. Cette analyse est encore théorique. Une mise en œuvre globale devra être réalisée pour valider les apports de ce modèle.

6.3.1.1 Facteurs Humains

L'individu, au cœur de la démarche

Cette diffusion doit émerger des acteurs métier. Ici on travaille sur la proximité des personnes, le relationnel au sein d'une même équipe. C'est la confiance réciproque qui garantit la transmission d'un message plus facilement accepté et compris de tous. Le langage est le même, les préoccupations et les intérêts sont partagés.

⇒ *L'Amélioration Continue n'est pas l'application de consignes, ni la réalisation d'un plan d'actions mais la manifestation d'un désir humain de faire mieux pour soi ou pour le collectif quand le sentiment d'appartenance et la culture d'entreprise sont forts.*

Ce message doit avoir une connotation positive, bénéfique. Il doit avoir du sens et être compris par tous. Lorsque l'on perçoit l'intérêt d'une transformation pour soi ou au niveau du groupe, il est plus facile de se l'approprier et de le transformer pour que cela devienne une forme d'engagement personnel. Les thèmes importants sont les conditions de travail, la réduction de la pénibilité, l'environnement et l'outillage adapté, l'intérêt pour le travail réalisé (moins de travail répétitif). Le sens donné au travail peut aussi se traduire par une plus grande autonomie, plus de responsabilités, cela va contribuer à l'épanouissement des personnes et donc une acceptation et une participation proactive.

⇒ *L'amélioration Continue ne peut naître que d'une vision positive de son apport. Il faut privilégier les messages simples mettant en avant les apports concrets. Chacun doit pouvoir y apporter sa touche personnelle ou se sentir acteur dans sa transmission*

Un autre facteur important est la mise en place et le développement de ce que l'on peut appeler la fierté du travail bien fait. Il faut donc développer le feedback positif envers les employés sur le travail réalisé. Ces retours simples donnent de l'importance et valorisent les personnes dans leur mode de fonctionnement. Ils seront plus à même de parler et propager ces « réussites ».

⇒ *Le feedback positif va encourager la diffusion des bonnes pratiques*

❖ **Propositions :**

- Boîte à idées, processus de présentation et constitution de mini projets de réalisation
- Détacher du temps pour les personnes (plusieurs heures par mois) pour permettre la réalisation des améliorations
- Remercier, apporter de la reconnaissance, publier les résultats et les axes de progrès avec une mise à l'honneur
- Promouvoir et reconnaître les avancées en les valorisant et les récompensant sur un plan salarial
- Organiser des évènements pour fêter les réussites, mettre en avant l'implication des personnes

Le collectif humain, l'appartenance à une équipe, une corporation

Les liens forts entre les personnes au sein d'une équipe, un groupe sont des atouts qui vont favoriser les échanges. La proximité y est importante, les centres d'intérêt et les objectifs y sont partagés. Les liens sociaux entre ces personnes sont plus forts ce qui induit une relation de confiance et donc une transmission plus rapide et plus durable. L'appartenance à groupe peut aussi être source de motivation. Il y a un ancrage de ces améliorations au sein du groupe, induit par une forme de viralité circulaire. La répétition des messages, la réévaluation continue vont contribuer à une amélioration toujours en mouvement.

⇒ *La présence d'un collectif humain soudé est la maille qui va permettre de relayer et d'accélérer le déploiement du modèle VDCI.*

❖ **Propositions :**

- Budget pour organiser des actions de groupe (repas ...)
- Proposer des moments de convivialité en dehors du travail (bowling, EscapeGame, Afterwork...)

6.3.1.2 Facteurs organisationnels

Impulsion de départ

Le modèle VDCI ne peut être déployé durablement au sein d'une entreprise et y être largement adopté que par un engagement fort au plus haut niveau. Cet engagement doit se traduire par l'établissement de pratiques managériales découlant de ce modèle.

⇒ *Une équipe de direction convaincue et engagée*

❖ **Propositions :**

- Préparation et réalisation d'une communication de l'équipe de Direction vers tous les employés. Présentation de la nouvelle démarche de l'entreprise avec des exemples et des propositions d'actions concrètes, mais aussi les gains et résultats pouvant être obtenus pour tous (individuellement, en groupe et pour l'entreprise).
- Rencontres terrain avec les équipes pour impulser la démarche et recueillir le ressenti des employés (l'équipe de Direction au plus proche des collaborateurs démontrant leur implication forte).
- Adopter plus de transparence sur la santé de l'entreprise et les orientations.

Une organisation adaptée, un modèle de management décentralisé

Le modèle VDCI a besoin d'une organisation repensée pour être assimilé dans l'entreprise. Ce modèle va avoir pour conséquence une évolution des mentalités et des comportements. Il faut surtout éviter les blocages et les rejets à tous les niveaux de l'entreprise. Le plus grand nombre de personne doit être convaincu par ce modèle sans contraindre les plus réticents. Il faut donner du sens à la démarche et expliquer pourquoi il est nécessaire de se transformer, les buts recherchés et les bénéfices pour chacun mais aussi pour le collectif.

⇒ *L'Entreprise du XXI^e siècle*

❖ **Propositions :**

- Simplifier l’empreinte du management sur l’entreprise, en diminuant le nombre de strate hiérarchique ce qui va avoir pour effet d’accélérer la communication, le feedback.
- Travailler à la décentralisation des fonctions et des pouvoirs en donnant plus de responsabilité pour la réalisation des actions aux équipes.
- Amélioration du reporting : simplification des canaux de remontée, formalisme allégé et digitaux.
- Favoriser la communication Bottom Up, les remontées d’alertes et les propositions en créant des espaces d’échanges et de communication hors hiérarchie.
- Permettre le droit à l’erreur et réaliser des retours d’expériences pour analyser les difficultés et dégager les axes d’amélioration.

Un management de proximité transparent et participatif

Des managers qui prennent part aux activités et qui partagent la réalité du travail. Ils seront plus aptes à comprendre et relayer les demandes de changement. Ils doivent être les facilitateurs et les garants de la méthode. Leur rôle est de promouvoir et expliquer cette stratégie d’entreprise dans laquelle l’employé est au cœur de la démarche. Ce dernier possède les clés pour changer son environnement de travail et proposer les améliorations qui vont être bénéfiques pour lui, le collectif.

⇒ *Un manager sur le terrain, qui prend part aux activités.*

❖ **Proposition :**

- Installer les bureaux des managers au sein des espaces de travail de leur équipe pour qu’ils soient au plus proche de celle-ci et disponibles pour répondre à leur demande.

Un fonctionnement en mode agile des équipes

Les objectifs doivent être fixés collégialement au sein de l'équipe et partagés par tous. Des temps d'échanges tous les jours de type Stand Up pour partager les problèmes, les moyens de les résoudre, partage des enjeux. Des périodes de rencontre inter équipe pour partager et agréger les avancées. Des phases pour réfléchir tous ensemble sur les axes d'amélioration et sur le mode de fonctionnement.

⇒ *Un fonctionnement plus participatif où chacun a le droit à la parole et peut proposer des axes d'amélioration, des phases d'écoute et de partage importantes.*

❖ **Proposition :**

- Former les équipes aux méthodes agiles et les outils associés (Stand up, PI Planning, Kanban ...).

6.3.1.3 *Facteurs Techniques*

Espaces d'échange

Les espaces de détente, de convivialité, de rencontre sont importants pour mettre en place le principe de viralité. Il faut des espaces attractifs qui donne envie aux salariés de se retrouver et d'échanger.

Leur organisation doit être laissée aux membres des équipes.

Ces espaces peuvent être physiques ou simplement des espaces de communication entre les personnes de l'entreprise, que ce soit digital ou non.

Les outils digitaux peuvent aussi être utilisés. Ils ne doivent pas être alimentés par le service communication de l'entreprise mais bien par les acteurs/ les employés de l'entreprise. Par contre, les contenus pourront être largement partagés et diffusés au sein de l'entreprise en étant modérés pour éviter tout débordement ou contenus non appropriés...

⇒ *Des espaces conviviaux, ouverts, ou la mixité interprofessionnelle est de mise.*

❖ **Propositions :**

- Des babyfoots peuvent par exemple être mis à disposition pour aider à l'échange entre les secteurs. Il faudra veiller à ce que ces espaces ne soient pas accaparés par un seul groupe de personne.
- Mise en place de tableaux d'affichage dans les lieux de passage.
- Création d'un jardin partagé sur le site pour rapprocher les personnes autour de ce centre d'intérêt.
- Aménagement de galerie d'exposition de photos personnels ou des thèmes proposés ...
- Proposer d'aménager les temps de pause des équipes en petits groupes pour favoriser cette mixité entre les équipes/secteurs, ainsi les interactions seront augmentées.
- Mise à disposition des outils digitaux tel que : les blogs ou les réseaux sociaux

Outils et leviers de la transmission

Il existe une grande variété d'outils. On entend sous cette appellation, des moyens, méthodes, des leviers à mettre en place pour susciter la viralité au travers d'échanges, de rencontres qui vont induire et enclencher cette transmission.

⇒ *Les outils de partage et d'échanges.*

❖ **Propositions :**

- **Vis ma vie**
Ils correspondent à un échange entre deux personnes de l'entreprise, où l'une vient découvrir le quotidien de l'autre. Nous avons donc un partage d'expérience important, la communication est totalement libre. Les personnes échangent chacune leur bonne pratique et leur connaissance en termes d'Amélioration Continue. Les personnes sont directement sur le terrain donc elles vont voir de leur propres yeux les actions mises en place. Cela apporte beaucoup de concret et de factuel.
- **Journée porte ouverte, visite inter-équipe/département/usine**
Ces actions mettent en scène les acteurs de la transformation. Ils nourrissent une forme de fierté à présenter leur travail et leurs activités en dégagant le positif de leur fonction. Ces journées sont des moments forts d'appropriation et de

dissémination d'une culture d'entreprise positive au travers de laquelle émanent les bénéfices de l'Amélioration Continue. Pour les invités, cette découverte permet de comprendre les actions mises en place dans d'autres secteurs/usines et ainsi promouvoir cette dissémination de la culture d'amélioration au sein d'une entreprise. Lors des journées portes ouvertes, les visiteurs sont plongés dans l'atmosphère participative et libre qui se dégage de cette viralité, cela leur montre une nouvelle forme de communication en entreprise basée sur la voix des employés.

- **Formation pratique sur le terrain, coaching, entraide, tutorat, stage de découverte**

Instaurer une formation continue des personnes avec des plans de formation personnelle. Lors des entretiens annuels ou semestriels, prendre en considération les désirs d'évolution et de spécialisation, pour faire grandir les membres de l'entreprise. Cet engagement entre l'entreprise et le salarié va permettre d'établir une reconnaissance mutuelle du travail réalisé et des efforts de chacun. Cela va se concrétiser par un bien-être au travail, et une démarche de production plus raisonnée.

- **Espace associatifs, chorale et cours de sport**

L'organisation, au sein de l'entreprise, d'activités extra professionnelles est aussi un moyen de fédérer les personnes et de créer des moyens d'échanges supplémentaires. Ces activités qui peuvent être créatives (cours de cuisine, apiculture) ou de détente (chorale, yoga...) sont de bons moyens pour lisser les strates hiérarchiques entre les différents employés. Les salariés se retrouvent dans un espace neutre et peuvent nouer des liens amicaux qui n'auraient pas pu avoir lieux dans le cadre strict du travail.

- **Moments festifs**

Ces événements sont primordiaux pour la matérialisation d'un feedback positif. Ils concrétisent le résultat d'une réussite personnelle ou collective. Ces événements seront des vecteurs de transmission virale de savoir-faire, d'exemples à suivre, de démarches à reproduire.

Lien sociaux Forts et Faibles

Le modèle VDCI exploite les liens sociaux Forts et les liens sociaux Faibles.

Liens sociaux Forts

Au sein des équipes, le système VDCI repose entièrement sur la proximité des acteurs métier avec les membres proches de leur équipe. Ce groupe basé sur un relationnel fort permet des échanges de qualité basés sur la confiance et donc une imprégnation forte du message et de sa mise en pratique.

Liens sociaux Faibles

En dehors de l'équipe, les liens sociaux faibles sont utilisés pour la diffusion. Les acteurs métier, le collectif expriment une fierté des avancées obtenues au-delà de leur groupe. Ils sont en mesure de diffuser par l'exemple les progrès obtenus, les expériences positives et ainsi toucher un plus large auditoire au sein de l'entreprise. Ici, les espaces d'échanges mixant les équipes vont permettre de diffuser et propager les bienfaits de l'Amélioration Continue ainsi que les pratiques mises en œuvre.

⇒ *Ces deux modes de communication sont complémentaires. Les liens sociaux forts vont se reposer sur une expérience positive et reconnue. On parle mieux de ce que l'on connaît, de sa pratique personnelle. Les liens sociaux faibles vont permettre de toucher l'ensemble de l'entreprise.*

Formalisation

On peut représenter le modèle VDCI comme un ensemble de mini messages/programmes actifs qui vont venir s'ancrer dans l'inconscient des individus. Ils vont déclencher des actions programmées associées à ce message.

L'image de l'ancre est très forte ici, on cherche bien à fixer de manière solide les résultats, les gains sur le long terme.

Pour se prémunir de la perte des bienfaits de l'Amélioration Continue, il est nécessaire d'introduire dans ce processus des temps de pause durant lesquels un travail de formalisation devra être réalisé.

Cette capitalisation des avancées offre de multiples avantages :

- La possibilité de transposer les réussites dans d'autres parties, secteurs de l'entreprise, filiales
- De monitorer, suivre les évolutions, voire les régressions...
- D'identifier les points forts de la méthode pour la dupliquer, la transposer.

Les salariés seront pleinement convaincus par les changements à réaliser, ils continueront à faire vivre ceux-ci même après leur implémentation.

⇒ *Il s'agit d'un moyen très intéressant pour pérenniser et donner l'envie de réitérer les actions au collectif.*

❖ **Propositions :**

- Formalisation classique sous forme de documents, rédaction des procédures.
- Création de fiches techniques type memo pour un rappel rapide de la méthode.
- Création de supports vocaux, qui apportent des explications et décrivent la mise en œuvre.
- Réalisation de vidéos prenant la forme d'interviews ou de tutos.
- Utilisation des nouvelles technologies comme la réalité virtuelle pour acquérir la mise en œuvre pratique.

6.3.1.4 *Facteurs Economiques*

Le coût de la mise en œuvre du modèle VDCI est difficile à quantifier. Les dépenses réalisées se composent en partie d'aménagements ou d'améliorations qui entrent dans le fonctionnement normal d'une entreprise responsable du bien-être de ses employés.

Les employés sont moteurs de la démarche, cet investissement humain est une partie intégrante de leur activité. Ils sont les premiers à en bénéficier.

⇒ *Le modèle VDCI est donc économiquement très intéressant de par le niveau faible d'investissement par rapport aux bénéfices escomptés.*

6.3.2 Mise en place d'indicateurs et de KPI pour mesurer l'apport du modèle

En préalable à l'introduction de ce nouveau modèle au sein de l'entreprise, il est nécessaire de mettre en place des métriques qui vont permettre d'évaluer et de monitorer sa diffusion et son acceptation.

Suite à la description du modèle VDCI, nous allons voir quels indicateurs il sera possible de mettre en place pour mesurer cette viralité.

6.3.2.1 Les indicateurs et les KPI pour la diffusion du modèle

J'ai défini plusieurs indicateurs permettant de suivre la viralité au sein de l'entreprise.

Il s'agit d'indicateurs :

- de suivi des performances dans le domaine de la communication
- d'alertes sur la propagation d'une viralité négative
- sur le nombre de projets mis en place
- sur la vitesse de progression (taux de viralité)

La viralité relevant plus d'un état comportemental des employés, mes moyens de mesure se focaliseront, surtout, sur des enquêtes, questionnaires, interviews avec des questions permettant de mesurer les apports de mon modèle.

Au travers de ces enquêtes et avec la mise place d'indicateurs pouvant être suivis, il sera possible de mesurer la progression de l'adhésion des employés à cette philosophie.

Afin de pouvoir agir de manière efficace et ciblée sur la mise en œuvre de nos principes, des KPI pourront être définis. Ils vont permettre de mesurer dans le temps l'atteinte de nos objectifs et de nous assurer, sur la durée, de la pérennisation des actions engagées.

- **Réalisation d'enquêtes sur l'adhésion à la culture d'Amélioration Continue**

Il est intéressant dans le cadre de notre démarche virale de réaliser des enquêtes pour connaître l'adhésion des employés à notre culture d'Amélioration Continue.

- **Indicateur de satisfaction pour contrer la viralité négative**

Il est aussi très important d'avoir des indicateurs de satisfaction concernant le nouveau mode de diffusion de l'information et pour la satisfaction globale des employés envers l'entreprise.

En développant la viralité, il n'y a plus de contrôle de l'information par la société. Des messages négatifs pourraient être véhiculés, ce qui irait à l'encontre de nos objectifs.

En soumettant ces questionnaires sur la satisfaction aux employés, l'entreprise pourra enrayer cette viralité négative et intervenir sur les facteurs de cette propagation.

- **Ressenti du manager sur le terrain**

Si la démarche intègre bien les prérequis nécessaires à la mise en place de notre modèle, alors la ligne managériale et plus particulièrement les managers sur le terrain auront un rôle important à jouer.

Ils vont, de par leur nouveau rôle d'accompagnement (facilitateur), mesurer si cette nouvelle dynamique est adoptée au sein des équipes. Ils vont aussi avoir cette tâche importante de redonner du sens au travail et de responsabiliser les membres de leur équipe afin d'insuffler une dynamique de groupe.

- **Proposition de KPI pour piloter la progression du déploiement du modèle par la viralité**

Avertissement

Tous les KPI décrits ci-après sont à nuancer en fonction de la taille et la durée des projets qui seront proposés. Les objectifs chiffrés énoncés sont des propositions pour illustration définis en concertation avec un responsable de projet. Dans cette démarche, il serait aussi possible que les employés fixent eux-mêmes les objectifs à atteindre, ils seront impliqués pleinement et auront à cœur de respecter leur engagement.

1. **Suivi de la progression du taux de viralité**

Le taux de viralité est un indicateur permettant de calculer le nombre de personnes touchées par le message. Il permet aussi de calculer l'influence qu'a le message sur la population.

Pour notre modèle, ce taux doit être réadapté car le contexte du bouche à oreille ne nous permet pas d'avoir des mesures concrètes.

En effet, il sera difficile de l'utiliser car nous n'aurons pas de données factuelles sur le nombre de personnes touchées ou véhiculant le message.

Ce taux sera mesuré au travers des niveaux de réponses à des questionnaires, de la participation à des évènements (formations, vis ma vie...) ou de l'occupation des espaces d'échanges.

Il nous permettra d'identifier les personnes influencées.

$$\text{Taux de viralité} = \frac{\text{Nombre de personnes véhiculant – touchées par le message}}{\text{Nombre de personnes pouvant être touchées par le message}}$$

Ce taux pourra être suivi tous les quatre mois.

La progression souhaitée est de 40% pour la deuxième année.

2. Progression de la mise en place des projets :

Le taux de mise en place des projets correspond au nombre de projets lancés par rapport à toutes les idées qui sont proposées dans l'entreprise.

$$\text{Taux de mise en place des projets} = \frac{\text{Nombre de projets lancés}}{\text{Nombre de projets proposés}}$$

La valeur cible proposée pour ce KPI à la fin de la deuxième année pourra être de 30%.

3. Suivi de la concrétisation des projets

Le taux de concrétisation des projets correspond au nombre de projets ayant aboutis sur le nombre de projets mis en place.

$$\text{Taux de concrétisation des projets} = \frac{\text{Nombre de projets menés à terme}}{\text{Nombre de projets lancés}}$$

L'objectif estimé, à la fin de la troisième année, serait de 80% pour la concrétisation effective des projets.

4. Suivi de la réussite des projets

Lors de la constitution d'un projet, il sera demandé de fournir des objectifs précis sur les gains attendus ainsi que des critères d'évaluation de la réalisation de ceux-ci.

Nous disposerons ainsi des indicateurs nécessaires pour évaluer l'apport du projet pour l'entreprise.

Un projet réussi correspond à un projet ayant atteint les objectifs initiaux définis.

$$\text{Taux de réussite des projets} = \frac{\text{Nombre de projets réussis}}{\text{Nombre de projets menés à terme}}$$

Le taux de réussite souhaité au bout de la troisième année sera de 60%.

6.3.3 Pertinence des résultats

Le déploiement de mon nouveau modèle au travers d'une culture d'entreprise enrichie par l'adoption par les salariés de cette philosophie est une action à long terme.

Au cours de ma thèse, j'ai posé les bases de mon modèle et proposé les actions concrètes pour sa mise en place.

Cependant il ne m'était pas possible de réunir tous les paramètres pour une mise en œuvre pratique de mon modèle.

Plusieurs facteurs sont à considérer pour un lancement efficace :

- L'engagement des dirigeants et de la ligne managériale est un impératif pour démarrer cette évolution comportementale au sein de l'entreprise.

Mon travail de thèse m'a permis de poser les fondations de mon modèle. Sa mise en pratique est conditionnée par une impulsion au plus haut niveau de l'entreprise.

En tant qu'alternant, je n'ai pas eu la latitude pour le proposer à ce niveau.

Le déploiement de ce modèle n'est pas instantané. Comme expliqué dans le développement de ma thèse, la phase des prérequis doit être obligatoirement mise en place en amont. Elle peut être plus ou moins longue en fonction du terrain social et de sa capacité à évoluer.

Il faut admettre que cette évolution peut prendre plusieurs mois voire plusieurs années.

- Le contexte sanitaire s'est révélé être un frein pour la mise en place d'expérimentations, seul un questionnaire et quelques interviews ont pu être réalisés pour avoir le ressenti des employés sur le modèle.

Malgré le manque de disponibilité des acteurs métiers et cette difficulté pour avoir des échanges directs, les données que j'ai pu agréger se sont révélées très utiles pour le développement de mon modèle.

6.4 Les bénéfices de la solution

Les bénéfices exposés ci-dessous sont les bénéfices escomptés après la mise en place du modèle VDCI. Il s'agit des bénéfices que nous pouvons imaginer et qui sont attendus mais qu'il ne nous a pas été possible de mesurer concrètement.

Cependant certains aspects de la méthode se retrouvent dans d'autres modèles déjà mis en place et étudiés (dans ma thèse). Nous pouvons donc les considérer comme valides dans nos propositions.

6.4.1 Bénéfice humain

Sur le plan humain, les bénéfices d'un tel modèle sont nombreux.

La confiance accordée à l'employé est très importante,. Celui-ci va donc se sentir valorisé et responsabilisé. Il aura à cœur de réaliser un travail de qualité.

L'entreprise lui donne les clefs de la transmission de l'information, elle lui permet de partager ses expériences avec ses collègues. Il gagnera en compétences et pourra compléter ses activités. Cela lui apportera de la reconnaissance.

Ce mode de communication rend les salariés plus impliqués dans leur vie professionnelle.

Cette communication informelle améliore les échanges au sein de la société et crée des liens. Des rapports conviviaux émergent de ce modèle ce qui conduit à la création d'une atmosphère propice au travail.

6.4.2 Bénéfice sur la qualité du travail/ niveau de résultat

Les bénéfices sur la qualité du travail et le niveau de résultat sont intrinsèquement liés avec les bénéfices humains.

Nous avons énoncé juste avant que les salariés seront responsabilisés, ils auront plus d'autonomie sur leur périmètre d'activités.

Cette confiance donnée va se matérialiser par une forme d'engagement moral entre le salarié et l'entreprise ou son responsable. Il va se traduire par une recherche du « bien faire », d'une volonté de « faire plus » et de « faire mieux ».

Ces actions concrètes sont la réponse positive renvoyée par les salariés pour manifester leur reconnaissance. Lors des sessions de formations terrain ou des vis ma vie, ils pourront expliquer avec fierté le travail accompli.

Un salarié heureux est un salarié plus productif, qui va faire un travail consciencieux, donc de meilleure qualité.

6.4.3 Bénéfice pour l'image de marque de l'entreprise

Ce nouveau mode de communication VDCI va avoir un impact positif sur l'image de l'entreprise.

Le bien-être des employés, associé à plus de responsabilité et de reconnaissance va favoriser une diffusion positive de celle-ci en interne et en externe.

Les salariés vont décrire l'entreprise comme une entreprise où il fait bon vivre : la parole de l'employé est prise en compte, l'organisation est respectueuse de ses collaborateurs et le travail réalisé y est reconnu et valorisé.

De nouveaux candidats seront tentés par cette expérience nouvelle.

6.4.4 Bénéfice financier

Nous ne vivons pas dans une société utopique. L'aspect financier y tient toujours une place primordiale. Les changements opérés par ce modèle respectent l'objectif premier du travail qui est une augmentation de la valeur pour l'entreprise.

Cependant ici les moyens d'y arriver sont totalement différents : l'aspect humain, une communication libérée, le partage de décision, l'entraide, la responsabilisation des acteurs sont le moteur pour arriver à ce but de rentabilité.

Un autre aspect économique, est un gain financier indéniable par l'augmentation de la productivité des employés, des nouvelles méthodes de travail généralisées et acceptées par tous, un intérêt et un engagement plus fort ayant un impact sur la diminution de l'absentéisme et des arrêts maladie.

De plus, un tel mode de communication reposant sur la propagation des idées entre les employés de l'entreprise réduit considérablement les dépenses en termes de communication pour celle-ci.

7 Réflexions à posteriori et axes de progression

Après avoir répondu aux hypothèses et proposé le nouveau modèle VDCI, nous aborderons les pistes de réflexion et les axes d'amélioration que nous pouvons définir pour compléter cette thèse.

7.1 Réflexions sur le principe de la viralité

- **Une connotation négative de la viralité**

Le terme de « viralité » dans l'inconscient peut avoir une connotation négative.

La viralité s'entend le plus souvent d'une maladie et de contagions. Cependant, personne ne veut être malade.

En effet, un virus se combat et nous infecte contre notre gré. La métaphore sur la viralité trouve ici ses limites.

Dans l'esprit des salariés, la viralité peut se traduire par une impression d'être manipulé, influencé contre son gré (on nous embobine !).

En effet, un bon discours persuasif peut nous contaminer sans que nous ne nous en rendions compte.

Des personnes peuvent être contre cette idée de viralité, justement car elles se sentent dupées et ne voudront pas prendre part à ce modèle. (64)

- **Le risque de la viralité négative**

La viralité négative est le plus gros risque que l'on peut imaginer pour notre modèle au-delà même d'une absence de fonctionnement de celui-ci. On entend par viralité négative la propagation d'un message déformé ou mal compris.

Si un mauvais message venait à être véhiculé, cela serait un danger pour l'entreprise et il serait difficile de contrer ces messages inappropriés.

- **La difficulté de mesure de ce principe**

Concernant le principe de la viralité utilisé dans le marketing viral, il est difficile d'identifier la viralité pure. « C'est-à-dire la transmission directe d'un contenu entre deux individus, sans autre médiation » (66). Cette difficulté relève des propriétés des plateformes examinées.

Dans notre cas, cette mesure est encore plus difficile à mettre en place.

En effet, il ne nous est pas possible comme sur une page internet de comptabiliser le nombre de partages par rapport au nombre de personnes ayant vu l'article ou la publicité.

7.2 Réflexions sur l'applicabilité du modèle

Nous pouvons émettre des interrogations concernant la mise en place de ce modèle de façon réel dans une entreprise. Ces interrogations s'apparentent plus à des difficultés qui pourraient être rencontrées.

- **Obligation de disposer de fondations solides (prérequis)**

Nous avons énoncés au §6.2 les éléments importants conditionnant la mise en place du modèle.

Une difficulté ici est de déterminer le niveau d'atteinte de ces prérequis pour garantir des fondations solides pour le déploiement du VDCI.

- **Freins comportementaux face à la communication de groupe**

La timidité, la peur de s'exprimer en public, d'émettre des positions sont des facteurs qui peuvent limiter, voire bloquer la communication et les échanges. Cela peut entraîner un malaise qui se traduira par un rejet de la méthode par les employés.

- **Casser les strates hiérarchiques**

Les employés peuvent être déroutés par un changement radical du mode de management. Ils vont perdre leurs repères et avoir des difficultés pour basculer dans ce nouveau mode relationnel. Il sera difficile d'évoluer vers un brassage hiérarchique lors des temps d'échange.

- **Responsabilisation mal vécue par les employés**

La mise en place du VDCI implique un élargissement des responsabilités et de l'autonomie des employés, en particulier pour les acteurs métier.

Ce modèle convient-il vraiment à tous les employés ?

Cette évolution des rôles de chacun peut engendrer du stress, une charge de travail supplémentaire pouvant conduire à un mal être ou des risques psychosociaux graves.

7.3 Les axes de progression

Mon travail m'a permis de poser les bases d'un modèle innovant dans lequel l'humain a une place importante. Comme j'ai pu le préciser dans les pages précédentes, ce modèle peut conduire à des résultats négatifs pour l'entreprise. Cela m'amène donc à proposer des axes de progression avec un ordonnancement dans le temps.

- **1er axe : Le monitoring de la viralité**

Comme je l'ai déjà évoqué, monitorer la viralité est une opération difficile. Un axe de progression sera de travailler à l'élaboration d'indicateurs performants, au développement de sondes, de processus de supervision pour mesurer la progression de la viralité (mise en place de questionnaires, de sondages, de boîtes aux lettres, un suivi des échanges avec des moteurs d'indexation des contenus ...)

Ces outils pourront dégager des tendances, des métriques qui permettront de définir des abaques, des seuils pour analyser le déploiement du VDCI.

Ils permettront aussi d'adapter les principes de mise en œuvre ou les méthodes utilisées pour interagir sur le déroulement du processus.

○ **2ème axe : L'outillage et les procédures pour gérer les écarts**

Le risque majeur de notre modèle est la viralité négative. Si celle-ci survient, il faut la contrer le plus rapidement possible. Pour cela un plan de crise détaillé devra être créé.

Il devra proposer des outils ou des procédures à suivre pour identifier les impacts, les méthodes à suivre pour enrayer au plus vite cette viralité négative.

Cette phase est obligatoire avant toute implémentation opérationnelle de mon modèle.

- Elle consiste à outiller le processus de suivi du modèle afin de disposer des moyens de pilotage de la progression et de l'atteinte des objectifs.
- Mais aussi de prévoir et définir des plans de secours à mettre en œuvre pour stopper ou contenir une viralité négative.

○ **3ème axe : Création d'un savoir-faire sur la méthode**

Il va être nécessaire de capitaliser sur toutes les réussites ou échecs pour définir des procédures, des modes d'emploi, des recommandations qui contribueront à la constitution du savoir-faire pour mettre en œuvre le modèle.

Il va être important de choisir les sujets et les messages pour construire des opérations de déploiement (projets) d'Amélioration Continue. De même, les outils utilisés devront être adaptés aux situations, types de métier, profils des personnes pour susciter et déclencher la viralité.

Il y aura une alchimie à trouver pour produire les résultats escomptés.

Les deux premiers axes de progression doivent être adressés préalablement à la mise en œuvre de ce modèle sur un large périmètre.

En parallèle de ces moyens de monitoring et de processus de remédiation (arrêt d'une viralité négative, ralentissement), des expérimentations/projets devront être menés sur des populations réduites, des petits groupes isolés avant son déploiement à grande échelle. Ce cloisonnement permettra de comprendre la dynamique qui s'opère suite à ce lancement et d'en limiter les conséquences en cas problème.

8 Conclusion générale

8.1 Apports de mes travaux de recherche

La mise en place d'une Amélioration Continue durable au sein des entreprises est un challenge important. Beaucoup d'expériences sont menées reprenant les grands principes que j'ai présentés dans mon état de l'art. Les résultats sont mitigés et ils m'ont conduit à m'interroger sur les différences existantes entre l'approche du Toyotisme au Japon et sa transposition dans nos entreprises occidentales.

Je me suis appuyée sur les résultats de mes travaux de recherche lors de la constitution de mon état de l'art pour identifier les pistes d'évolution adaptées à notre contexte occidental.

Ces différences ont été au centre de mes investigations pour définir un nouveau modèle adapté à notre environnement sociétal.

Le Toyotisme au Japon repose sur une culture d'entreprise forte favorisant sa mise en œuvre et son acceptation par le plus grand nombre. Bien que la culture japonaise favorise très largement cette adhésion, une question était encore sans réponse pour la mise en œuvre dans nos entreprises :

Comment diffuser l'Amélioration Continue au sein d'une culture d'entreprise ?

Pour répondre à cette problématique, trois hypothèses m'ont permis de conduire ma réflexion et mes travaux

Hypothèse 1 : Les principes de base de l'Amélioration continue doivent-ils être dépoussiérés ?

Hypothèse 2 : L'employé doit-il être l'acteur principal dans la propagation de la culture d'Amélioration Continue ?

Hypothèse 3 : La communication informelle permet-elle de mettre en place une culture d'entreprise basée sur l'Amélioration Continue ?

Les différentes réponses apportées aux hypothèses me permettent d'établir un lien fort entre une démarche d'Amélioration Continue efficace et durable avec l'existence d'une culture d'entreprise qui responsabilise les employés et qui leur donne la liberté de proposer et d'entreprendre.

S'agissant d'une philosophie, les valeurs de l'Amélioration Continue doivent être présentes dans l'inconscient collectif.

La mise en œuvre de cette Amélioration Continue ne doit plus être induite par des décisions managériales. Elle doit naître au sein de l'entreprise, du ressenti positif qu'elle apporte aux employés et d'une forme de fierté qu'ils éprouvent à la propager.

Le modèle VDCI « Viral Diffusion of Continuous Improvement » repose sur une démarche simple et innovante dans laquelle les employés sont les acteurs du processus de l'Amélioration Continue avec le soutien et l'implication d'un management repensé.

Il exploite les principes de la viralité dans les échanges entre les personnes et repose sur une transformation profonde de l'entreprise.

Les clés de la réussite sont un engagement fort de la direction avec une organisation managériale plus participative. Il faut redonner du sens au travail avec des employés autonomes et responsables qui éprouvent de la fierté dans la réalisation de leurs activités. Ce sont les bases nécessaires pour lancer et entretenir ce cercle vertueux où l'employé devient l'acteur et le promoteur de cette Amélioration continue.

Les propositions de méthodes et d'outils décrits dans ma thèse vont avoir un écho différent auprès des membres de l'entreprise. Sur ce terrain fertile, l'envie de partager, de communiquer, d'aider va se propager rapidement au sein des équipes, puis entre les équipes pour enfin toucher l'ensemble de l'entreprise et permettre cette diffusion de l'Amélioration Continue

Il ne m'a pas été possible, durant ma thèse, de mettre en œuvre mon modèle de manière opérationnelle.

J'ai adressé brièvement dans mon paragraphe sur les perspectives d'évolution les volets manquants à sa mise en place.

8.2 Apports personnels

Mon travail de thèse pendant cette année et la rédaction de mon mémoire m'ont permis d'explorer en profondeur ce sujet sur l'Amélioration Continue qui est pour moi une priorité. Mes premières expériences professionnelles et mon travail au sein d'un laboratoire pharmaceutique m'ont apporté de grandes satisfactions. J'ai travaillé et échangé avec des personnes qui m'ont soutenu dans ma démarche et qui ont renforcé ma conviction sur le bienfondé de mon modèle. J'ai trouvé très enrichissant l'écoute des différents intervenants au cours de mes entretiens et interviews. Aller sur le terrain a été pour moi des expériences riches d'enseignement tant sur un plan humain que pour la valeur des propos recueillis.

Au travers de ces expériences terrain, j'ai découvert et ressenti les effets de différents types de management de proximité. J'ai ainsi pu étudier la communication au sein des équipes, les relations entre les personnes de même niveau ainsi que les rapports avec la hiérarchie.

Cette immersion au plus près des équipes m'a apporté des convictions fortes. J'ai pu constater que le respect et l'écoute sont des éléments fondateurs d'une cohésion d'équipe.

Ces expériences m'ont permis sur un plan plus personnel d'adapter ma manière de communiquer en laissant dorénavant une large part au dialogue et à l'écoute. Je suis convaincue de l'importance d'une démarche associative et participative dans laquelle toutes les idées, les propositions doivent être étudiées et pour lesquelles le choix doit être partagé.

Je vais démarrer ma carrière professionnelle au sein d'un laboratoire pharmaceutique au sein duquel je vais être en charge de travaux sur l'Amélioration Continue.

Développer concrètement ce modèle serait un réel challenge et l'aboutissement de mes travaux sur ce sujet. Déployer cette viralité par la réalisation des propositions cités dans la description théorique du modèle est l'étape finale, la pénétration de cette philosophie prendra surement plusieurs années.

Ce modèle sera amené à évoluer autant de fois que nécessaire. En effet, il s'agit d'un état d'esprit portant sur l'Amélioration Continue, et pour lequel, rien ne doit jamais être figé.

Le VDCI est axé pleinement sur les personnes, il doit donc s'adapter à elles et évoluer en fonction de leurs attentes, lui aussi doit être en perpétuel renouvellement. Le modèle tend à s'adapter à chaque entreprise comme la philosophie de l'Amélioration Continue.

9 Bibliographie :

1. Processus d'amélioration continue. In: Wikipédia [Internet]. 2020 [cité 9 sept 2020]. Disponible sur: https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Processus_d%27am%C3%A9lioration_continu&oldid=169882309
2. Biographie de Deming [Internet]. [cité 9 sept 2020]. Disponible sur: <http://www.fr-deming.org/quiest.html>
3. Roue de Deming. In: Wikipédia [Internet]. 2020 [cité 9 sept 2020]. Disponible sur: https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Roue_de_Deming&oldid=174303482
4. Nils. L'efficacité des cycles Plan-Do-Check-Act (PDCA) [Internet]. Lean management | Le blog. 2019 [cité 8 sept 2020]. Disponible sur: <https://kostango.com/lefficacite-des-cycles-plan-do-check-act-pdca/>
5. La définition du Lean management [Internet]. Operae Partners. [cité 9 sept 2020]. Disponible sur: <https://www.operaepartners.fr/la-definition-du-lean-management/>
6. Shop Floor Management/Toyota Production System (TPS) – Glen Oaks Community College [Internet]. [cité 9 sept 2020]. Disponible sur: <https://www.glenoaks.edu/edu-course/shop-floor-managementtoyota-production-system-tps/>
7. Kaizen tout réussir facilement en 1 minute par jour ! Résultats GARANTIS [Internet]. LE MANAGER ETHIQUE. 2018 [cité 10 sept 2020]. Disponible sur: <https://lemanagerethique.fr/kaizen-tout-reussir-en-1-minute-par-jour/>
8. What is KAIZEN™ [Internet]. [cité 9 sept 2020]. Disponible sur: <https://www.kaizen.com/what-is-kaizen.html>
9. Taylorisme. In: Wikipédia [Internet]. 2020 [cité 8 sept 2020]. Disponible sur: <https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Taylorisme&oldid=174030995>
10. Taylorisme - Tout savoir sur le Taylorisme [Internet]. Henry Ford. [cité 8 sept 2020]. Disponible sur: <https://www.henryford.fr/fordisme/taylorisme/>
11. Organisation du travail : Du taylorisme au Fordisme – LVSES [Internet]. [cité 8 sept 2020]. Disponible sur: <https://blogsenclasse.fr/87-limoges-lycee-gay-lussac-lvses/2016/11/03/organisation-du-travail-du-taylorisme-au-fordisme/>

12. Fordisme. In: Wikipédia [Internet]. 2020 [cité 8 sept 2020]. Disponible sur: <https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Fordisme&oldid=171054888>
13. Newspaper Article, « Gold Rush is Started by Ford's \$5 Offer, » January 7, 1914 - The Henry Ford [Internet]. [cité 10 sept 2020]. Disponible sur: <https://www.thehenryford.org/collections-and-research/digital-collections/artifact/99336/>
14. Froissart P, Froissart P. Rejet du fordisme (e) [Internet]. WPAM; 2012 [cité 10 sept 2020]. Disponible sur: http://www.pedagogie.ac-aix-marseille.fr/jcms/c_266777/fr/rejet-du-fordisme-e
15. Le fordisme privilégiait les ouvriers au détriment des consommateurs. Le Monde.fr [Internet]. 7 oct 2013 [cité 8 sept 2020]; Disponible sur: https://www.lemonde.fr/economie/article/2013/10/07/le-fordisme-privilegiait-les-ouvriers-au-detriment-des-consommateurs_3491077_3234.html
16. Devetter F-X. Post-Fordisme(s). In: Postel N, Sobel R, éditeurs. Dictionnaire critique de la RSE [Internet]. Villeneuve d'Ascq: Presses universitaires du Septentrion; 2016 [cité 10 sept 2020]. p. 373-6. (Capitalismes – éthique – institutions). Disponible sur: <http://books.openedition.org/septentrion/6620>
17. Postel N, Sobel R. Fordisme. In: Dictionnaire critique de la RSE [Internet]. Villeneuve d'Ascq: Presses universitaires du Septentrion; 2016 [cité 10 sept 2020]. p. 210-5. (Capitalismes – éthique – institutions). Disponible sur: <http://books.openedition.org/septentrion/6616>
18. laurencebonnetterre. organisations du travail et croissance [Internet]. Formation présenté à; 09:18:49 UTC [cité 8 sept 2020]. Disponible sur: <https://fr.slideshare.net/laurencebonnetterre/organisations-du-travail-et-croissance>
19. Définition : Toyotisme [Internet]. [cité 8 sept 2020]. Disponible sur: <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Toyotisme.htm>
20. Qualite D. TPS et Lean [Internet]. [cité 8 sept 2020]. Disponible sur: http://www.definition-qualite.com/ecole_lean.htm
21. 2-s2beltvalfprof.pdf [Internet]. [cité 10 sept 2020]. Disponible sur: <https://lewebpedagogique.com/curiem/files/2008/06/2-s2beltvalfprof.pdf>

22. Management. In: Wikipédia [Internet]. 2020 [cité 8 sept 2020]. Disponible sur: <https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Management&oldid=174349024>
23. ligne F et cours en. [PDF] Cours historique de management / Télécharger PDF [Internet]. [cours-gratuit.com](https://www.cours-gratuit.com). [cité 8 sept 2020]. Disponible sur: <https://www.cours-gratuit.com/cours-management/cours-historique-de-management>
24. Les 4 modèles de management selon les générations | Cadreo [Internet]. www.cadreo.com. [cité 8 sept 2020]. Disponible sur: <https://www.cadreo.com/actualites/dt-modeles-management-generations>
25. dit Yankalbe Olivier. Les styles de management : parternaliste, délégatif, participatif [Internet]. WikiCréa. 2018 [cité 8 sept 2020]. Disponible sur: <https://www.creerentreprise.fr/styles-de-management/>
26. Quel style de management adopter et pourquoi ? [Internet]. [cité 8 sept 2020]. Disponible sur: <https://www.manager-go.com/management/styles.htm>
27. École des relations humaines. In: Wikipédia [Internet]. 2020 [cité 8 sept 2020]. Disponible sur: https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=%C3%89cole_des_relations_humaines&oldid=168260517
28. Elton Mayo. In: Wikipédia [Internet]. 2020 [cité 8 sept 2020]. Disponible sur: https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Elton_Mayo&oldid=171756507
29. Kurt Lewin. In: Wikipédia [Internet]. 2020 [cité 8 sept 2020]. Disponible sur: https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Kurt_Lewin&oldid=173230157
30. Theory X and Theory Y. In: Wikipedia [Internet]. 2020 [cité 10 sept 2020]. Disponible sur: https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Theory_X_and_Theory_Y&oldid=973177512
31. Chapitre 6: les styles de direction [Internet]. [cité 10 sept 2020]. Disponible sur: <http://www.mucbts.fr/2013/11/chapitre-6-les-styles-de-direction.html>
32. Douglas McGregor. In: Wikipédia [Internet]. 2020 [cité 8 sept 2020]. Disponible sur: https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Douglas_McGregor&oldid=173981540

33. S'inscrire. Optimiser sa posture de manager avec les 4 dimensions du management de Birkinshaw [Internet]. [cité 8 sept 2020]. Disponible sur: <https://www.manager-go.com/management/dossiers-methodes/les-4-dimensions-du-management-de-birkinshaw>
34. Approches ascendante et descendante. In: Wikipédia [Internet]. 2020 [cité 8 sept 2020]. Disponible sur: https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Approches_ascendante_et_descendante&oldid=173602591
35. Leçon #3 : Impliquer ses collaborateurs de façon « bottom up » [Internet]. Empreinte Digitale, le blog. 2017 [cité 8 sept 2020]. Disponible sur: <https://blog.empreintedigitale.fr/2017/05/18/lecon-3-impliquer-collaborateurs-facon-bottom-up/>
36. Management 2.0 étape 5: démarche bottom up (1/2) [Internet]. Bloc-Notes de Bertrand Duperrin. 2005 [cité 8 sept 2020]. Disponible sur: <https://www.duperrin.com/2005/12/21/management-20-etape-5-demarche-bottom-up-12/>
37. TechQuarters. Avoid the Mistake 90% of Us Make - Effectively Managing the Introduction of New Tech [Internet]. TechQuarters, London IT Support & Office 365 Consultants. 2019 [cité 8 sept 2020]. Disponible sur: <https://www.techquarters.com/avoid-the-mistake-90-of-us-make-effectively-managing-the-introduction-of-new-tech/>
38. Holocratie. In: Wikipédia [Internet]. 2020 [cité 8 sept 2020]. Disponible sur: <https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Holocratie&oldid=173918063>
39. Sociocratie [Internet]. [cité 9 sept 2020]. Disponible sur: <http://www.sociocratie.net/>
40. Fiche-43.pdf [Internet]. [cité 8 sept 2020]. Disponible sur: <http://www.favi.com/wp-content/uploads/2015/10/Fiche-43.pdf>
41. Sociodynamique – Korsakoff [Internet]. [cité 8 sept 2020]. Disponible sur: <http://www.korsakoff-syndrom.eu/2017/12/sociodynamique/>
42. Sociodynamique ILI de la. Jean-Christian Fauvet et La Sociodynamique - ISD L INSTITUT de la Sociodynamique [Internet]. [cité 8 sept 2020]. Disponible sur: https://www.institutdelasociodynamique.com/736_p_40990/qu-est-ce-que-la-sociodynamique.html

43. Fiche-7.pdf [Internet]. [cité 8 sept 2020]. Disponible sur: <http://www.favi.com/wp-content/uploads/2015/10/Fiche-7.pdf>
44. Analyse transactionnelle. In: Wikipédia [Internet]. 2020 [cité 8 sept 2020]. Disponible sur: https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Analyse_transactionnelle&oldid=174061955
45. Favi E, Remissonnel M-A, Vimeux J, Woiret J-P. L'ANALYSE TRANSACTIONNELLE. :3.
46. Fondation Q. Attitude emploi : comment se positionner avec l'analyse transactionnelle ? [Internet]. Qualife. 2017 [cité 8 sept 2020]. Disponible sur: <https://qualife.ch/fondation/attitude-emploi-bien-se-positionner-lanalyse-transactionnelle/>
47. AIDE-MÉMOIRE D'ANALYSE TRANSACTIONNELLE [Internet]. AIDE-MÉMOIRE D'ANALYSE TRANSACTIONNELLE. [cité 8 sept 2020]. Disponible sur: <https://zenitcoachinglabaule.blogspot.com/2017/12/aide-memoire-danalyse-transactionnelle.html>
48. Chernet D. Les apports de l'analyse transactionnelle aux organisations positives. Actual En Anal Trans. 23 juin 2017;n° 159(3):13-27.
49. Le besoin de reconnaissance au travail - Pourquoi ? [Internet]. Affirmation de soi .info. 2014 [cité 8 sept 2020]. Disponible sur: <https://www.affirmation-de-soi.info/le-besoin-de-reconnaissance-au-travail.php>
50. Pyramide des besoins. In: Wikipédia [Internet]. 2020 [cité 8 sept 2020]. Disponible sur: https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Pyramide_des_besoins&oldid=173782165
51. La pyramide de Maslow, La hiérarchie des besoins | Insertion Professionnelle / Conseil Emploi [Internet]. [cité 9 sept 2020]. Disponible sur: <https://insertion.pro/la-pyramide-de-maslow-la-hierarchie-des-besoins/>
52. Psychologies.com. Etre reconnu au travail, un besoin vital [Internet]. 2012 [cité 8 sept 2020]. Disponible sur: <https://www.psychologies.com/Travail/Bien-etre-au-travail/Reconnaissance/Articles-et-Dossiers/Etre-reconnu-au-travail-un-besoin-vital>
53. Src='https://Secure.gravatar.com/Avatar/1ccf2ad9b5b87adca7a2f2e0dd139dc4?s=100
<img Alt='', #038;d=mm,
Srcset='https://Secure.gravatar.com/Avatar/1ccf2ad9b5b87adca7a2f2e0dd139dc4?s=200
#038;r=g', #038;d=mm, Dit #038;r=g 2x' Class='avatar Avatar-100 Photo' /> Yeno Alida.

- Les 4 formes de reconnaissance au travail [Internet]. Réinventer son travail. 2017 [cité 8 sept 2020]. Disponible sur: <https://www.reinventersontravail.com/reconnaissance-au-travail/>
54. Fiche-26.pdf [Internet]. [cité 8 sept 2020]. Disponible sur: <http://www.favi.com/wp-content/uploads/2015/10/Fiche-26.pdf>
55. Zobrist J-F. La fonderie Favi, un leader mondial qui croit en l'homme. J Ecole Paris Manag. 20 mai 2013;N° 101(3):37-44.
56. Sacha Gajcanin. L'entreprise libérée - synthèse [Internet]. Business présenté à; 07:05:45 UTC [cité 14 sept 2020]. Disponible sur: <https://www.slideshare.net/SachaGajcanin/lentreprise-libre-synthse>
57. « L'entreprise libérée » : analyse de la diffusion d'un modèle managérial. Rev Int Psychosociologie Gest Comport Organ. 29 sept 2017;Vol. XXIII(56):205-24.
58. Les nouveaux modèles de management | Bpifrance servir l'avenir [Internet]. [cité 8 sept 2020]. Disponible sur: <https://www.bpifrance.fr/A-la-une/Actualites/Les-nouveaux-modeles-de-management-27026>
59. Larousse É. Définitions : viralité - Dictionnaire de français Larousse [Internet]. [cité 15 sept 2020]. Disponible sur: <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/viralit%C3%A9/10910800>
60. Bresson par K. #Startup : C'est quoi la viralité ? | Wydden [Internet]. Wydden - média pour start-ups et entrepreneurs. 2016 [cité 9 sept 2020]. Disponible sur: <https://wydden.com/startup-cest-quoi-la-viralite/>
61. BOITMOBILE. Marketing viral - Définitions Marketing [Internet]. [cité 9 sept 2020]. Disponible sur: <https://www.definitions-marketing.com/definition/marketing-viral/>
62. Qualifio OS. 7 conseils pour réussir votre marketing viral [Internet]. [cité 9 sept 2020]. Disponible sur: <https://www.webmarketing-com.com/2018/01/16/69808-7-conseils-reussir-marketing-viral>
63. Marketing viral - Définition du glossaire [Internet]. <https://www.e-marketing.fr/>. [cité 9 sept 2020]. Disponible sur: <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Marketing-viral->

238331.htm#&utm_source=social_share&utm_medium=share_button&utm_campaign=s
hare_button

64. Roux U. Communication virale dans la publicité au sein des espaces numériques: Approche critique et expérimentale du phénomène. :431.
 65. Marketing viral. In: Wikipédia [Internet]. 2020 [cité 9 sept 2020]. Disponible sur: https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Marketing_viral&oldid=174518386
 66. Beauvisage T, Beuscart J-S, Couronné T, Mellet K. Le succès sur Internet repose-t-il sur la contagion ? Une analyse des recherches sur la viralité. *Tracés Rev Sci Hum*. 30 nov 2011;(21):151-66.
 67. Rampon J-M. Elihu KATZ et Paul L. LAZARFELD (1955/2008), Influence personnelle. Ce que les gens font des médias. Paris, Armand Colin/Institut national de l'audiovisuel. *Commun Inf Médias Théories Prat* [Internet]. 1 oct 2011 [cité 9 sept 2020];(Vol. 29/1). Disponible sur: <http://journals.openedition.org/communication/2550>
 68. Viralité (média). In: Wikipédia [Internet]. 2020 [cité 9 sept 2020]. Disponible sur: [https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Viralit%C3%A9_\(m%C3%A9dia\)&oldid=174244995](https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Viralit%C3%A9_(m%C3%A9dia)&oldid=174244995)
 69. Définition Taux de viralité. Qu'est ce que ce terme signifie? [Internet]. *Defintions Webmarketing*. 2019 [cité 9 sept 2020]. Disponible sur: <https://www.definitions-webmarketing.com/definition-taux-de-viralite/>
 70. Liker, Jeffrey K. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer* ; McGraw-Hill Professional 350p.
 71. Éric Berne, *Que dites-vous après avoir dit bonjour ?*, Tchou, 1972-1983, p. 19.
- Rother, Mike ; Shook, John (1999). *Learning to see* ; Productivity Press 102p.
- Debry, Pierre (2012). *Les basiques du Lean Manufacturing* ; Eyrolles 312p.
- Chaplin, C (Réalisateur). (1936). *Les Temps Modernes* [Film]. Chaplin - United Artists.

10 Annexes

Interview :

- Pouvez-vous me parler brièvement de vos études et votre carrière ?
- Quels ont été vos postes en lien avec l'Amélioration Continue ?
- Pouvez-vous me partager vos expériences dans vos différents projets d'Amélioration Continue, qu'ils soient positifs ou négatifs ?
- Selon vous quels sont les leviers, méthodes, facteurs de réussite
- Quels sont les problèmes que vous avez pu rencontrer ?
- Pensez-vous que l'Amélioration Continue top-down soit toujours adaptée au contexte sociétal actuel ?
- Pensez-vous qu'il faille faire évoluer le management vers plus d'autonomie et de responsabilité des opérateurs, permettant ainsi à ceux-ci d'être force de proposition ?
- Pensez-vous que mettre en place des échanges, rencontres à tous niveaux dans l'entreprise soit propice à mettre en place une culture d'entreprise propre à véhiculer l'Amélioration Continue ?

Questionnaire mis en ligne

L'Amélioration Continue au sein d'une culture d'entreprise

Bonjour,

Ce questionnaire a pour but de recueillir votre ressenti sur votre perception de l'Amélioration continue et l'apport de la culture d'entreprise dans cette démarche. Le traitement des réponses aura pour objet d'apporter des pistes de réflexion sur ma thèse. Merci pour votre participation.

L'image de l'Amélioration Continue

Savez-vous en quoi consiste l'Amélioration Continue ?

Oui

Non

Vaguement

Si oui, selon vous, cela correspond à une démarche plutôt :

Positive

Négative

Si Oui, quels sont pour vous les objectifs principaux de l'Amélioration Continue ?

L'amélioration du rendement, de la productivité

La standardisation des processus

L'optimisation des coûts, des délais

L'augmentation de la qualité du produit

Diminution des stocks / flux tendu

Plus de contrôle / de surveillance

Définition de l'amélioration continue

L'amélioration continue (qui sera ici aussi apparenté au Lean Management) consiste en l'amélioration perpétuelle de tous les processus (production, qualité, logistique, client...) d'une entreprise. Cela par des méthodes et outils définis permettant d'améliorer les performances de l'entreprise par, le plus souvent, des changements menés pas à pas.

Etes-vous d'accord avec cette définition ?

Oui

Non

Autre :

Avez-vous déjà participé à un projet d'Amélioration Continue ?

Oui

Non

Si Oui, quel était votre rôle au sein du projet ?

Moteur dans la démarche

Exécutant

Coordinateur

Quelle était la nature de votre/vos projets ?

5S

Mise en place d'un Kanban

Performance sur ligne de production

Amélioration de la qualité

Autre :

Avez-vous envie de mettre en place l'Amélioration Continue dans votre quotidien ?

Oui

Non

Citez deux axes qui vous motivent ?

Réponse ouverte :

L'apport de l'Amélioration Continue dans votre travail

Bien-être au travail

1 à 5

Diminution des tâches pénibles

1 à 5

Simplification des processus (ensemble de tâches, des méthodes de travail, enchaînement des actions ...)

1 à 5

Limitation des risques d'erreur

1 à 5

Gain de productivité

1 à 5

Amélioration de la qualité du produit

1 à 5

Gain d'autonomie

1 à 5

Augmentation de l'intérêt pour le travail à réaliser

1 à 5

Droit à la parole lors des projets

1 à 5

Diffusion de l'Amélioration Continue au sein d'une culture d'entreprise

Comment l'Amélioration Continue doit-elle être mise en place ?

Formation terrain avec du sens

Réunion d'échange/ partage d'expérience, savoir-faire

Consultant externe/ service amélioration continue interne

Autre :

Vous sentez-vous impliqué par rapport à votre culture d'entreprise ?

Oui

Non

L'Amélioration Continue fait-elle partie de cette culture ?

Oui

Non

Par quels moyens est-elle diffusée dans votre entreprise ?

Intranet

Réunions

Séminaires

Réseaux sociaux d'entreprise

Espaces de détente/Convivialité

Evènements festifs

Bouche à oreille

Vie ma vie

Autre :

Pensez-vous avoir suffisamment d'espace d'échange au sein de votre entreprise (réunion d'équipe, salle de pause, boîte à idée, événements collectifs, retour d'expérience, blog, vie ma vie) ?

Oui

Non

Selon vous quels sont les moyens les plus efficaces pour diffuser et pérenniser des bonnes pratiques au sein de l'entreprise ?

Réponse ouverte :

Pour mieux vous connaître

Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?

18-25

26-35

36-50

Plus de 50

Quel est votre secteur d'activité ?

Santé

Agroalimentaire

Plasturgie/Métallurgie

Automobile

Communication/Commerce/Banque

Education/Conseils

Transports/Logistique

Autre :

Quel est votre poste :

Réponse ouverte :



UNIVERSITÉ
CAEN
NORMANDIE

U.F.R. Santé

Faculté des Sciences Pharmaceutiques

VU, LE PRESIDENT DU JURY

CAEN, LE 20/11/2020

Dr Amelie MALZREY-FRISON
Am

VU, LE DIRECTEUR DE LA FACULTE

DES SCIENCES PHARMACEUTIQUES

CAEN, LE

TITRE

L'AMELIORATION CONTINUE AU CŒUR DE LA CULTURE D'ENTREPRISE :
PROPAGATION ET ACCEPTATION DE CES PRINCIPES AU TRAVERS D'UNE DEMARCHE
VIRALE

Résumé

La difficulté de mise en place des projets d'amélioration continue et le manque de pérennité de leurs résultats m'ont conduit à mener une réflexion sur les paramètres de sa mise en œuvre et sa stratégie de diffusion dans nos sociétés occidentales.

La culture d'entreprise y est un vecteur important pour apporter et promouvoir cette évolution.

Un nouveau modèle a émergé de mes travaux, il est adapté à notre contexte sociétal. Sa démarche innovante est propice à une adoption durable de l'Amélioration Continue au sein de nos entreprises.

Ce modèle VDCI pour Viral Diffusion of Continuous Improvement exploite les principes de la viralité dans les échanges entre les personnes pour en diffuser sa philosophie.

Celui-ci ne se limite pas à proposer des techniques d'échange, ni à la mise en place d'évènements. Il repose sur une transformation profonde de l'entreprise.

Un engagement fort de la direction, une organisation managériale plus participative, un sens redonné au travail, des acteurs métier autonomes et responsables sont les bases nécessaires pour lancer et entretenir ce cercle vertueux.

La mise en place de cet environnement décrit dans ma thèse est un prérequis qui va favoriser, voire activer le processus de la viralité.

Un ensemble de méthodes et d'outils utilisés pour la mise en place de l'Amélioration Continue vont avoir un écho différent auprès des membres de l'entreprise. Sur ce terrain fertile, l'envie de partager, de communiquer, d'aider va se propager rapidement au sein des équipes, puis entre les équipes pour enfin avoir touché l'ensemble de l'entreprise.

Ce modèle possède une puissance redoutable, la capacité humaine à adopter des modes, des habitudes, des comportements basés sur l'apprentissage de groupe, le mimétisme.

Un problème non résolu, des conflits mal maîtrisés, une perte de contrôle du processus peuvent avoir de lourdes conséquences. Cela peut engendrer de manière difficilement réversible des catastrophes sur la production, la cohésion sociale, voire aussi une atteinte préjudiciable à l'image de marque de l'entreprise.

TITLE

CONTINUOUS IMPROVEMENT AT THE HEART OF CORPORATE CULTURE:
PROPAGATION AND ACCEPTANCE OF THIS APPROACH THROUGH VIRALITY

Summary

The difficulty of implementing continuous improvement projects and the lack of sustainability of their results have led me to reflect on the parameters of its implementation and its strategy of dissemination in our Western societies.

The corporate culture is an important vehicle for bringing and promoting this evolution.

A new model has emerged from my work, it is adapted to our societal context. Its innovative approach is conducive to the sustainable adoption of Continuous Improvement within our companies.

This VDCI model for Viral Diffusion of Continuous Improvement exploits the principles of virality in people-to-people exchanges to spread its philosophy.

It is not limited to offering exchange techniques, nor the setting up of events. It is based on a profound transformation of the company.

A strong commitment from management, a more participatory management organization, a sense given back to work, autonomous and responsible business actors are the necessary bases to launch and maintain this virtuous circle.

The setting up of this environment described in my thesis is a prerequisite that will promote or even activate the process of virality.

A set of methods and tools used to implement Continuous Improvement will resonate differently with company members. In this fertile ground, the desire to share, communicate, help will spread quickly within the teams, then between the teams to finally have touched the whole company.

This model has a formidable power, the human ability to adopt modes, habits, behaviors based on group learning, mimicry.

An unresolved problem, poorly controlled conflicts, and a loss of control of the process can have serious consequences. This can make it difficult to reverse disasters on production, social cohesion and even damage the company's brand image.

Mots-clés

Amélioration Continue, Viralité, Culture d'entreprise, Toyotisme, Management collaboratif, Responsabilisation, Autonomie, Bien-être