

3. LE PROGRÈS CONTINU : SIMPLE POLITIQUE VOLONTARISTE OU CHANGEMENT DE PARADIGME ?

Le progrès continu a trouvé sa place au sein des démarches qualité dans les années 2000, mais il est consubstantiel de concepts antérieurs comme le juste à temps ou le pilotage.

Si tout le monde l'a adopté dans les démarches Qualité, cela ne veut pas dire pour autant que ce concept est bien compris dans son principe majeur et surtout maîtrisé dans sa mise en œuvre.

En effet le terme est trompeur, car il renvoie, dans notre imaginaire, aux formidables progrès technologiques du XXe siècle qui ont transformé l'économie de pénurie en croissance économique continue. Pour chacun, le progrès est symbolisé par des inventions emblématiques comme l'électricité, le téléphone, la machine à vapeur, les moteurs thermiques et électriques, la télévision, l'ordinateur et le smartphone. Pour beaucoup, le progrès est donc synonyme d'invention. Sauf que ce progrès-là n'est pas continu, mais soumis à une découverte qui provoque une rupture. Il ne s'agit donc pas de cela lorsqu'on parle de progrès continu. Par chance, chaque entreprise n'est pas obligée d'engager une armée de Géo Trouvetou pour satisfaire au progrès continu.

Bien sûr, pensent les qualitateurs en lisant ces lignes, il s'agit d'améliorer les indicateurs jugés révélateurs de la performance, de la maîtrise des processus, etc.

En réalité, pas tout à fait. La « Question de performance numéro 2 » a montré que la performance devait être définie par l'entreprise dans une politique explicite qui laisse une certaine place pour le choix des valeurs propres à sa culture.

Il n'en est pas de même pour le progrès continu, car il est dicté par l'environnement de l'entreprise. Il ne suffit donc pas d'améliorer ses indicateurs de performance pour progresser dans le progrès continu.

En fait, le progrès continu est une révolution qui touche au plus profond de notre culture de gouvernance. Pour le comprendre, il faut comparer la logique du modèle traditionnel et celle du progrès continu.

En fait, le progrès continu entre dans une problématique plus générale qui est la gestion du désordre. Depuis la nuit des temps, les groupes sociaux ont inventé et pratiqué un modèle de régulation dit « intermittente », car elle se fait brutalement lorsqu'il y a une crise. Récemment, une alternative est née, connue sous le terme de « progrès continu ». La comparaison des deux systèmes va éclairer l'intérêt du dernier. Une fois convaincu, l'important sera de bien appréhender la logique de sa mise en œuvre.

I. Modèle traditionnel ou régulation intermittente

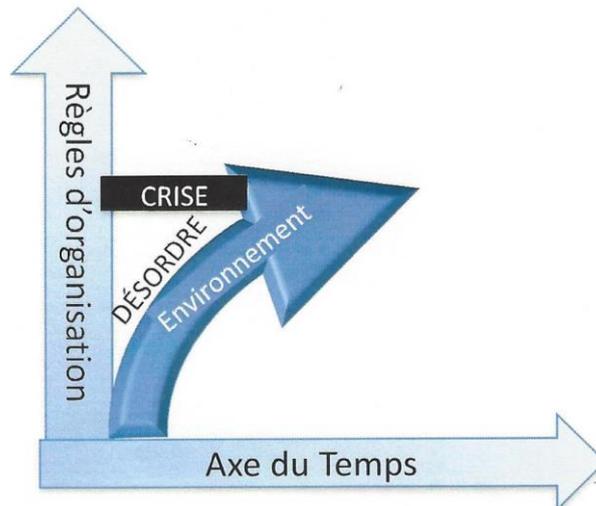
Une entreprise est un système, c'est-à-dire un ensemble d'éléments liés entre eux par des règles stables qui limitent le comportement des éléments. Le premier but qui est assigné à ces règles est le maintien de la structure qui forme le système. Si le système est ouvert, ce qui est le cas des entreprises, des nations et d'une façon générale de tout organisme vivant ou social, il interagit avec son environnement. La source de tous les maux est que l'environnement est changeant, l'organisme aussi. L'impermanence, chère au bouddhisme, est un phénomène majeur en organisation.

A. Phase 1 : Accumulation du désordre

Imaginons une entreprise qui se crée l'année « t ». Elle fait appel à des organisateurs qui vont créer l'ensemble des règles pour obtenir le contrôle interne parfaitement adapté à son environnement. L'organisation fonctionne ainsi avec succès et enchaîne les exercices comptables avec bonheur.

Hélas, sournoisement, subrepticement, le système se dérègle. Pourquoi ?

Le terme « règle » vient de régulier. Cela sous-entend que la règle est stable, qu'elle ne varie pas. Par contre, le système ouvert est soumis à l'impermanence, aux changements quotidiens. Nous allons donc avoir une divergence croissante entre des règles fixes, qui constituent le contrôle interne et l'environnement. Le schéma suivant peut illustrer le phénomène :



À la création, les règles correspondent à l'environnement. Avec le temps, l'environnement s'éloigne et laisse la place pour un désordre croissant. Que signifie le terme « désordre » ?

Le désordre est constitué par des problèmes nouveaux de l'environnement restés sans réponse. Cela signifie que le contrôle interne de l'organisation n'a pas la règle pour y répondre. Ainsi le désordre s'accumule de jour en jour, car il entre et s'installe dans l'organisation sans intervention de celle-ci. Au contraire, la production d'ordre, en adaptant son contrôle interne, demande un effort d'organisation de la part de celle-ci.

B. Phase 2 : La crise et sa résolution par le bouc émissaire

Il arrive un moment où le désordre n'est plus supportable. Dans une entreprise, cela pourra se traduire par des pertes de marché, une augmentation anormale du turnover et de l'absentéisme, des retards de livraison croissants, etc. À l'échelle d'un pays, cela pourra être le taux de chômage, le taux d'inflation, les jours de grève ou de manifestation, etc.

Lorsque le seuil de tolérance social ou économique est franchi, l'organisation est en crise. Dans l'entreprise, il s'agira de mouvements sociaux, de pertes répétées au bilan ou de faillite.

L'organisation doit alors prendre des mesures brutales. Pour résoudre les crises, les organisations sociales ont souvent recours à la pratique du bouc émissaire (voir l'œuvre de René Girard pour un développement complet de ce concept). Cela consiste à désigner un responsable de la crise et à s'en débarrasser. La logique étant que si l'on se débarrasse de la cause (supposée), on supprime l'effet, donc on résout la crise.

Le bouc émissaire peut être une personne, le PDG par exemple (les plus anciens se rappelleront des changements successifs à Air France), ou un groupe facilement identifiable comme les ouvriers ou le management intermédiaire selon les époques. La dernière tendance est plutôt d'accuser « la masse salariale », ce qui a l'avantage de pouvoir être démontré ratios à l'appui et de ne pas affronter une catégorie unie. On « dégraisse » alors en choisissant des salariés répartis dans toute l'entreprise.

Notons que la démocratie a institutionnalisé ce système par le vote citoyen. Ainsi, on n'est plus obligé de couper la tête du bouc émissaire, il suffit de voter pour un autre à chaque

échéance électorale. Le Président de la République et les Maires sont ainsi devenus les incarnations les plus communes du célèbre caprin.

Le système fonctionne à court terme, car il apaise l'excitation sociale captée, comme par un paratonnerre. Hélas, les mêmes causes produisant les mêmes effets, la crise ressurgira rapidement et pourra alors soit être traitée dans ses causes réelles, soit provoquer la disparition de l'organisation.

Au-delà du problème moral, ce système a deux inconvénients majeurs :

Le traitement de la crise est brutal et il y a souvent de nombreuses victimes

Les licenciements massifs appauvrissent le savoir-faire de l'entreprise et créent des ressentiments parfois durables.

Les vrais problèmes ne sont pas traités et la crise se reproduit.

Ce procédé reste pour autant le modèle de régulation du désordre le plus répandu. Système que nous nommerons « Régulation intermittente. »

II. Progrès continu ou régulation permanente

La plupart des gens, y compris les utilisateurs les plus convaincus, sont loin de mesurer à quel point le concept de Progrès continu est révolutionnaire. C'est un vrai changement de paradigme de la régulation du désordre et de la violence depuis l'âge de la pierre. Il se développe difficilement et incomplètement en entreprise, en particulier grâce aux démarches qualité, mais reste totalement inconnu au niveau de la gouvernance d'État.

Comment donc une pratique d'aspect si anodin peut-elle être porteuse d'un si grand potentiel révolutionnaire (mais non violent) ?

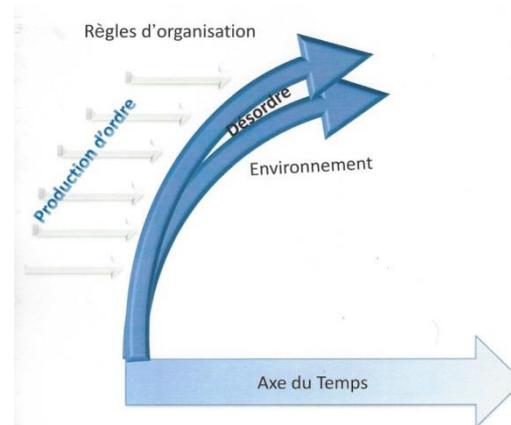
C'est l'objet des lignes qui suivent de le montrer, mais aussi d'indiquer la méthode pour y parvenir. Curieusement, ou pas, on retrouvera bien des fondamentaux des démarches qualités.

A. Le principe du progrès continu

Le système traditionnel a montré que des crises intermittentes se produisent par accumulation de désordre. Ce désordre trouve sa source dans la divergence entre des règles stables et un environnement en constante évolution. Autrement dit, la cause réside dans l'inadaptation progressive des règles à l'environnement.

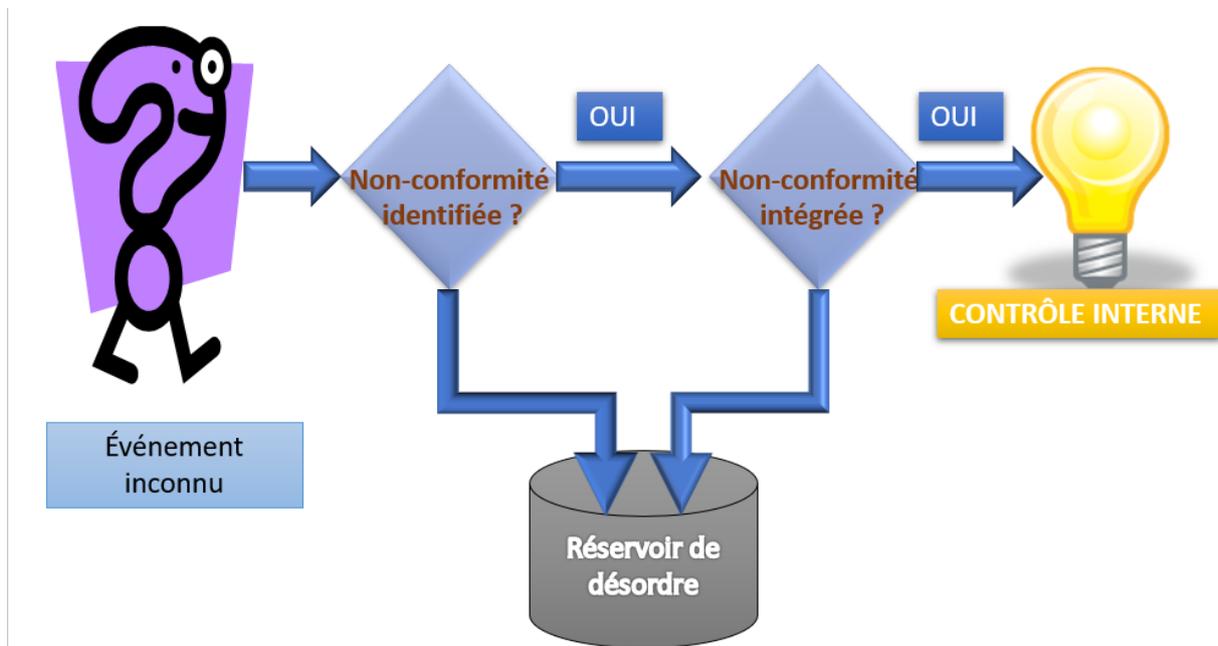
On sait « qu'un problème bien posé est à moitié résolu ».

C'est fait, il reste quand même l'autre moitié. D'un point de vue théorique, la solution tombe sous le sens : il faut adapter les règles à l'environnement.



Comme il a déjà été dit, le désordre s'accumule sans intervention de l'organisation, mais l'ordre doit être produit par un effort d'organisation. Il s'agira donc de produire des règles qui

adaptent en permanence le contrôle interne à son organisation. Un vent d'organisation doit souffler sur le contrôle interne pour qu'il se rapproche le plus possible de l'environnement. Ainsi, les vrais problèmes seront traités et les crises évitées. C'est le rôle du progrès continu, mais sa mise en place suppose une connaissance précise de l'identification du désordre et de son traitement. Le schéma ci-dessous représente le principe :



On voit que le dispositif comporte deux étapes essentielles : L'identification de la non-conformité et l'intégration de cette non-conformité.

B. La mise en œuvre du progrès continu

La mise en œuvre du progrès continu exige l'existence de deux fonctions essentielles : La détection des non-conformités et leur intégration dans le contrôle interne. Sans cela, les non-conformités alimentent le désordre de l'entreprise et s'accroissent jusqu'à la prochaine crise.

1. L'identification de la non-conformité

Ce qui provoque l'inadaptation à l'environnement peut être qualifié de non-conformité au contrôle interne. C'est un résultat que l'on n'attend pas, qui n'est pas prévu. Face à cette non-conformité, l'entreprise qui souhaite développer un dispositif de progrès continu efficace doit mettre en place deux types de contrôle : un contrôle permanent et un contrôle périodique.

a. Les contrôles permanents

Les contrôles permanents sont des contrôles réalisés par les opérationnels et qui visent l'exhaustivité. On peut citer en exemple les contrôles réalisés dans la méthode Kanban (voir « Service compris », pp. 9-12., sur experformant.com), qui ont donné lieu, entre autres, au fameux bouton rouge qui permet à un ouvrier de la chaîne de la stopper immédiatement, dès le constat d'une non-conformité.

Toutes les activités doivent réfléchir à la mise en place de dispositifs d'autocontrôle efficaces. C'est de loin la mesure la plus importante pour améliorer le progrès continu.

b. Les contrôles périodiques

Les contrôles périodiques portent sur les règles, considérées individuellement en fonction de leurs durées de validités supposées alors que l'audit portera sur la cohérence de ces règles formant système. Cela dit, il n'est pas interdit de relever l'obsolescence d'une règle au cours d'un audit.

b1. La révision programmée

Ce premier type de contrôle est à intégrer dans la fiche d'identité qualité de la règle (algorithme, utilisateurs, etc.).

Cette fiche devra indiquer la périodicité de révision de la règle. C'est-à-dire que, comme les plans de révision du matériel de production, les règles du contrôle interne doivent être révisées à intervalles réguliers.

La révision est une procédure qui permet de s'assurer que la règle est toujours adaptée à l'environnement. Au terme de la révision, la règle sera soit validée en l'état, soit modifiée, soit supprimée. Cette pratique est l'équivalent du plan d'entretien du matériel et préserve des règles inadaptées ou inutiles qui produisent de mauvais résultats, des coûts et des délais excessifs.

b2. L'audit

L'audit est le dernier rempart pour protéger le contrôle interne des non-conformités. Nous proposons une méthode particulièrement efficace dans la « Question de bon sens n° 6 : Le triple audit circulaire. »

2. L'intégration de la non-conformité

L'identification de la non-conformité est la condition nécessaire au progrès continu, mais elle n'est pas suffisante. Souvent, la non-conformité identifiée est plus ou moins bien traitée à chaud et on passe à autre chose. Dans ce cas, il n'y a pas de progrès continu, et les mêmes causes reproduiront les mêmes effets.

Pour être intégré au contrôle interne et constituer ainsi une source de progrès continu, il faut élaborer une règle qui sera appliquée à ce type d'événement. Trois catégories d'action peuvent être envisagées.

a. On supprime la cause de non-conformité

Par exemple, un plan de remplacement programmé des pièces d'usure des machines pourra supprimer les non-conformités de tolérances techniques. L'élimination de certaines catégories de clients ou la prise de garantie pourra supprimer certains impayés.

b. On compense une non-conformité que l'on ne peut pas éliminer

Tous les comptables connaissent les provisions pour risques, pour clients douteux ou litigieux, etc. Il s'agit tout simplement de ce que les ménages appellent une épargne de précaution, en cas de coups durs.

c. On récupère la non-conformité pour en faire un événement positif.

Par exemple, on constate une augmentation brutale du taux de réclamation ou d'insatisfaction de la part des clients. Une analyse fait apparaître qu'il s'agit d'une catégorie

de clients pour lequel l'évolution de notre produit constitue un inconvénient. Une version du produit adaptée à cette clientèle nous procurera un avantage compétitif par rapport à la concurrence.

Ce dernier point mérite une remarque spéciale. Nous sommes habitués à réagir violemment face à une non-conformité, c'est un résultat que l'on n'attend pas et il nous dérange, voire nous inquiète. La réponse est donc un tir de barrage à l'artillerie lourde pour s'en débarrasser. Il faut vraiment lutter contre ce réflexe de peur ou d'humeur. **Une non-conformité n'est ni bonne ni mauvaise par nature**, c'est l'inadaptation de notre contrôle interne qui la rend gênante. **Il faut donc toujours se demander si une non-conformité ne cache pas une opportunité.** C'est pourquoi, face à une non-conformité, il faut commencer par le point trois, avec la question : **Comment puis-je transformer cette non-conformité en opportunité.**

La morale de cette pratique est que tout progrès naît de l'apprentissage à partir d'une erreur. **Bénéissons la non-conformité, c'est la source du progrès continu.**

Il n'est pas rare de constater que de nombreuses inventions ont été inspirées par la nature. Le progrès continu n'est-il pas une confirmation de plus du principe d'adaptation des espèces appliqué aux organismes sociaux ?