

# Favoriser l'amélioration continue, l'innovation et le développement durable



## Aperçu général

Une analyse systématique de ses façons de faire, la capacité de sortir des sentiers battus dans un but d'amélioration de même qu'une sensibilité à l'égard du développement durable constituent aujourd'hui autant d'ingrédients essentiels à la rentabilité, au rayonnement et à la pérennité d'une organisation. Nous allons en examiner les principaux éléments.



## Une culture organisationnelle centrée sur l'amélioration continue et l'innovation

« Amélioration continue » signifie un effort soutenu visant à rehausser la performance d'une organisation à tous égards (processus opérationnels, produits, services, etc.). D'autre part, le terme « innovation » réfère à la conception, au développement et à la mise en place d'un nouveau produit, d'un nouveau processus ou d'un nouveau service. Ces deux notions sont étroitement liées, bien que toute volonté d'amélioration n'exige pas nécessairement d'innovation.

L'engagement de la direction constitue le facteur le plus déterminant lorsqu'on vise à mettre en place et à perpétuer une culture dédiée à l'amélioration continue et à l'innovation. Une étude récente (Tracc, 2020) a dénombré neuf conditions facilitant la création d'une telle culture :

- ✓ Prêcher par l'exemple en s'impliquant ouvertement et avec enthousiasme à divers projets d'amélioration ;
- ✓ Profiter de toutes les occasions pour souligner l'importance capitale et stratégique de l'amélioration continue ;
- ✓ Solliciter fréquemment des suggestions d'amélioration et réagir rapidement ;
- ✓ Confier aux employés la responsabilité et le pouvoir d'apporter des améliorations au quotidien ;
- ✓ Éviter de valoriser uniquement les suggestions influant directement sur les profits nets de l'organisation ou générant le meilleur retour sur investissement ;
- ✓ Souligner l'importance des « petites » améliorations, lesquelles, cumulativement et à terme, peuvent s'avérer très rentables ;
- ✓ Faciliter le partage et la dissémination des idées ;
- ✓ Documenter et célébrer les retombées résultant des initiatives d'amélioration continue ;
- ✓ Veiller à ce que la démarche d'amélioration continue soit facile d'utilisation.



## Quelques éléments clés en vue de créer une culture d'amélioration continue

(Chandasekaran, 2019)

Éléments	Pratiques recommandées
<p><b>1</b> Pour en assurer la pérennité, incorporer l'amélioration continue au programme de relève des cadres</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire en sorte que le conseil d'administration saisisse l'importance de l'amélioration continue en fournissant à ses membres l'occasion de se familiariser avec les opérations et avec le processus d'amélioration continue ;</li> <li>• Lorsqu'on est à la recherche d'un nouveau PDG, veiller à ce qu'une connaissance et une expérience en matière d'amélioration continue constitue un important critère de sélection.</li> </ul>





Éléments	Pratiques recommandées
<b>2</b> Inculquer une préoccupation constante à l'égard de l'amélioration continue chez les gestionnaires, peu importe le niveau hiérarchique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exiger des gestionnaires qu'ils soient régulièrement présents « sur le plancher » pour se familiariser avec les opérations et le contexte d'exécution ;</li> <li>Exiger des gestionnaires qu'ils éliminent ou atténuent les facteurs qui empêchent les employés de résoudre les problèmes auxquels ils sont confrontés ;</li> <li>Exiger des gestionnaires qu'ils animent de courtes réunions journalières visant à traiter de questions affectant les opérations, notamment des problèmes de qualité ou de sécurité ;</li> <li>Procéder à une rotation de l'animateur de ces rencontres dans le but d'en assurer la continuité.</li> </ul>
<b>3</b> Générer ses propres « histoires à succès »	<ul style="list-style-type: none"> <li>Canaliser les énergies à résoudre les problèmes dans son organisation plutôt qu'à relater les succès des autres, ce qui risque de provoquer un sentiment de dévalorisation voire de résistance.</li> </ul>
<b>4</b> Mettre en place une démarche opérationnelle d'amélioration continue	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il s'agit d'assurer que l'amélioration continue devienne un état d'esprit et un mode de fonctionnement à travers l'organisation ;</li> <li>L'amélioration continue doit reposer d'abord et avant tout sur les informations et les suggestions en provenance du terrain ;</li> <li>Les équipes « terrain » se réunissent brièvement à chaque quart de travail pour identifier les cas ou situations problèmes, pour en confier la résolution à des petites équipes et pour informer ensuite les paliers supérieurs des progrès réalisés et des difficultés qui persistent.</li> </ul>



### Le développement durable

D'une manière générale, le développement durable signifie de pouvoir satisfaire ses propres besoins sans compromettre la capacité des futures générations de faire de même. D'un point de vue organisationnel, il s'agit de la gestion et de la coordination des impératifs environnementaux, sociaux et financiers dans le but d'assurer une réussite continue tant au plan social, environnemental qu'économique. Ces trois aspects représentent désormais pour les organisations non seulement les trois piliers du développement durable mais aussi de la rentabilité - ou de la profitabilité pour les organisations à but lucratif ; d'où l'appellation anglaise « triple bottom line ».

Les pratiques de développement durable sont celles qui :

- ✓ Minimalement ne causent aucun tort ou préjudice à quelque endroit sur la planète et, au mieux, créent une valeur ajoutée pour les parties prenantes ;
- ✓ Ont une incidence positive au niveau environnemental, social et de la gouvernance, particulièrement en ce qui concerne les opérations de l'entreprise, la chaîne de valeur et les clients (ou usagers).

### Principaux avantages d'une approche centrée sur le développement durable

(selon Whelan and Fink 2016)

Avantages	Précisions
<b>+</b> Un avantage concurrentiel pouvant résulter d'un élargissement de la notion de partie prenante	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les modèles d'affaires traditionnels visent à créer de la valeur pour les détenteurs d'actions au détriment des autres parties prenantes ;</li> <li>Les organisations qui adhèrent à la philosophie du développement durable privilégient un modèle d'affaires s'appuyant sur une nouvelle définition de l'écosystème organisationnel ; sa finalité est de créer de la valeur pour toutes les parties prenantes, en l'occurrence les employés, les détenteurs d'action, les fournisseurs, la société civile et la planète.</li> </ul>



Avantages	Précisions
<p>⊕ Améliorer la gestion du risque</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La chaîne des fournisseurs s'étend désormais à la grandeur de la planète et on doit donc considérer les risques de catastrophes naturelles et de conflits dans de nombreuses régions du globe; ces phénomènes sont susceptibles d'entraîner un impact négatif sur la production, les revenus et les coûts d'opérations d'une entreprise;</li> <li>On doit désormais gérer les risques et prendre des décisions dans une perspective à plus long terme et concevoir des stratégies et des plans de contingence.</li> </ul>
<p>⊕ Des occasions d'innover</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investir dans le développement durable peut susciter des possibilités d'innovation, modifier ou créer des produits dans le but de se conformer à des normes environnementales, faire émerger des besoins sociaux pouvant susciter des occasions d'affaires, faire pression sur des consommateurs valorisant des produits non polluants et consommant moins d'énergie, etc.</li> </ul>
<p>⊕ Améliorer la performance financière de l'organisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Privilégier le développement durable peut entraîner l'adoption de mesures visant à épargner temps et argent aux plans des processus et de la logistique;</li> <li>Les investisseurs sont de plus en plus attentifs aux efforts déployés en matière de développement durable.</li> </ul>
<p>⊕ Créer ou rehausser la réputation de l'organisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les organisations qui, proactivement, placent le développement durable au cœur de leur stratégie de développement, jouissent généralement d'une réputation favorable auprès de leurs employés, de leurs clients (ou usagers), des fournisseurs, des communautés concernées et des investisseurs.</li> </ul>



**Pour en savoir plus ...**

- Nancy Bach. *How To Make Your Continuous Improvement Program Sustainable*. April 2018. Eon. [www.eonsolutions.io/blog/how-to-make-your-continuous-improvement-program-sustainable](http://www.eonsolutions.io/blog/how-to-make-your-continuous-improvement-program-sustainable)
- Chandrasekaran and Toussaint. *Creating A Culture Of Continuous Improvement*. Harvard Business review. 05/2019
- Emma Cullen. *How To Promote Continuous Improvement in The Workplace*. Mentimeter. 04/2020. [www.mentimeter.com/blog/great-leadership/how-to-promote-continuous-improvement-in-the-workplace](http://www.mentimeter.com/blog/great-leadership/how-to-promote-continuous-improvement-in-the-workplace)
- Gary Hamel. *The Why, What, And How Of Management Innovation*. Harvard Business Review. 02/2006. [www.hbr.org/2006/02/the-why-what-and-how-of-management-innovation](http://www.hbr.org/2006/02/the-why-what-and-how-of-management-innovation)
- Gary Hamel and Nancy Tennant. *The 5 Requirements Of A Truly Innovative Company*. Harvard Business Review. 04/2015
- Michael Hammer. *Deep Change: How Operational Innovation Can Transfer Your Company*. 04/2004
- Ram Nidumolu; C.K.Prahalad; M.R. Rangaswami. *Sustainability Is Now The Key Driver Of Innovation*. Harvard Business Review. 09/2009
- Gary P. Pisano. *You Need An Innovation Strategy*. Harvard Business Review. 06/2019
- Tracc. *8 Ways To Build A Culture Of Continuous Improvement and make it Stick*. 05/2020
- Tensie Whelan; Carly Fink. *The Comprehensive Business Case For Sustainability*. Harvard Business Review. 10/2016

Projet réalisé avec le soutien financier de

