

-
- ▶ **Conduite du changement induite par les approches processus – Lean Six Sigma**

Avertissement

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant, au terme des alinéas 2 et 3 et de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite (alinéa 1er de l'article 40).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code Pénal.

Le Club des Pilotes de Processus donne son consentement à une utilisation du contenu du document « **Conduite du changement induite par les approches processus – Lean Six Sigma** » à des fins de communication et de pédagogie, sous réserve de mentionner explicitement la source, l'auteur et la date d'édition.

Remerciements

Ce document est un ouvrage collectif auquel ont contribué à la fois des membres suivants du Club des Pilotes de Processus et de l'IBAQ :

- Patrick Baille Club des Pilotes de Processus
- Jean-Christophe Bonne Club des Pilotes de Processus
- Marc Bosvieux Club des Pilotes de Processus
- Murielle Cagnat-Fisseux Club des Pilotes de Processus/IBAQ
- Olivier Constant Club des Pilotes de Processus
- François Delille Club des Pilotes de Processus
- François Durnez Club des Pilotes de Processus
- Alexandre Engel Club des Pilotes de Processus
- Florian Farion Club des Pilotes de Processus
- Alain Gilliéron Club des Pilotes de Processus
- Joséphine Munte Club des Pilotes de Processus/IBAQ
- David Pitoiset IBAQ
- Jean-Jacques Rogé Club des Pilotes de Processus
- Jean-Pierre Schweitzer Club des Pilotes de Processus
- Henri-Paul Soulodre Club des Pilotes de Processus
- Frantz Toussaint Club des Pilotes de Processus
- Laurent Wahl Club des Pilotes de Processus/IBAQ

Page 3

Par ailleurs, le Club des Pilotes de Processus, association sans but lucratif régie par la loi de 1901, reçoit un soutien moral et financier des membres bienfaiteurs suivants :



Sommaire

I. Cadrage et apports théoriques	6
A. Les deux types de démarches liées au Lean et au 6 Sigma L6S	6
B. L'apport de John Kotter et de General Electric (GE)	7
II. Réussir la vente et le démarrage de la démarche	11
A. Réussir la vente	11
B. Facteurs clés de succès de la phase de démarrage	13
C. Synthèse des clés de réussite de la vente et du démarrage de la démarche	15
III. Réussir un projet d'amélioration type L6S	16
A. Les différentes étapes du projet et les besoins spécifiques en conduite du changement	16
B. Détermination des parties prenantes du projet et de leur positionnement en termes d'acteur/contributeur au changement	19
IV. Les facteurs clés de succès de la conduite du changement	22
V. Les outils de conduite du changement	24
A. Elevator Speech	25
B. SWOT	25
C. L'analyse 3D (Three D's analysis)	27
D. Analyse des parties prenantes	28
E. Stratégie d'influence des parties prenantes	29
F. TPC : Technique/Politique/Culturel	30
G. Intégration de l'ensemble D-E-F	32
H. RACI	32

Introduction

L'objectif de l'atelier est de déterminer les facteurs clés de succès et les freins d'une mise en œuvre d'une initiative Lean 6 Sigma (Lean Six Sigma¹) au sein d'une structure. Il traite donc également de la conduite du changement nécessaire à la mise en place de toute approche d'efficacité opérationnelle *via* une méthodologie s'appuyant sur les processus.

Notre attention s'est portée sur deux étapes de l'évolution de l'initiative :

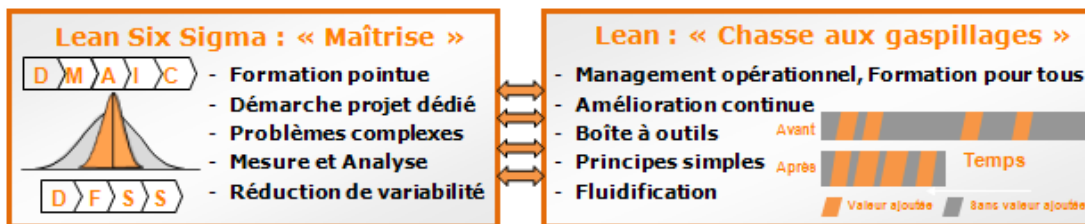
1. Réussir à vendre et faire démarrer une initiative L6S.
2. Réussir sa mise en œuvre et son déploiement au sein de l'ensemble de la structure.

¹ Par souci de simplicité, nous emploierons le sigle L6S pour Lean Six Sigma.

I. Cadrage et apports théoriques

A. Les deux types de démarches liées au Lean et au 6 Sigma L6S

On dénombre deux types de démarches d'amélioration de la performance : le Lean Management et le Lean 6 Sigma.



La démarche Lean 6 Sigma suit principalement la méthodologie en 5 étapes DMAIC² et s'applique aux programmes et aux projets qui s'étalent sur plusieurs semaines à plusieurs mois. L'approche d'amélioration se fait par l'intermédiaire des chefs de projets. Ses caractéristiques sont les suivantes :

Page 6

- Elle décline une stratégie d'entreprise de qualité, performance, satisfaction client.
- La démarche sur la méthodologie 6 Sigma selon les 5 étapes DMAIC (voir III.A.), avec en complément les principes Lean.
- Elle traduit par un programme déployant un portefeuille de projets, avec des projets en mode projets inter-fonctionnels, touchant systématiquement à plusieurs équipes et fonctions transverses.
- Elle passe par des formations et certifications à différents degrés d'expertise : *Green Belt*, *Black Belt*, *Master Black Belt*, notamment au travers de la mise en œuvre de programmes et de projets. Les équipes opérationnelles sont mises seulement partiellement à contribution, et ne sont pas formées.
- Tous les secteurs économiques mettent en place ce type de démarche (BNP, AXA, Société Générale, General Electric, Alstom, 3M...).

² DMAIC : *Define, measure, analyze, improve, check.*



- La conduite du changement va s'axer sur l'influence : besoin de plus d'éléments pour faire adhérer et convaincre.

La démarche Lean Management, proche du Toyota Production System, vise la rapidité, l'élimination des gaspillages et la qualité en s'appuyant sur les managers opérationnels qui la mettent en place au jour le jour :

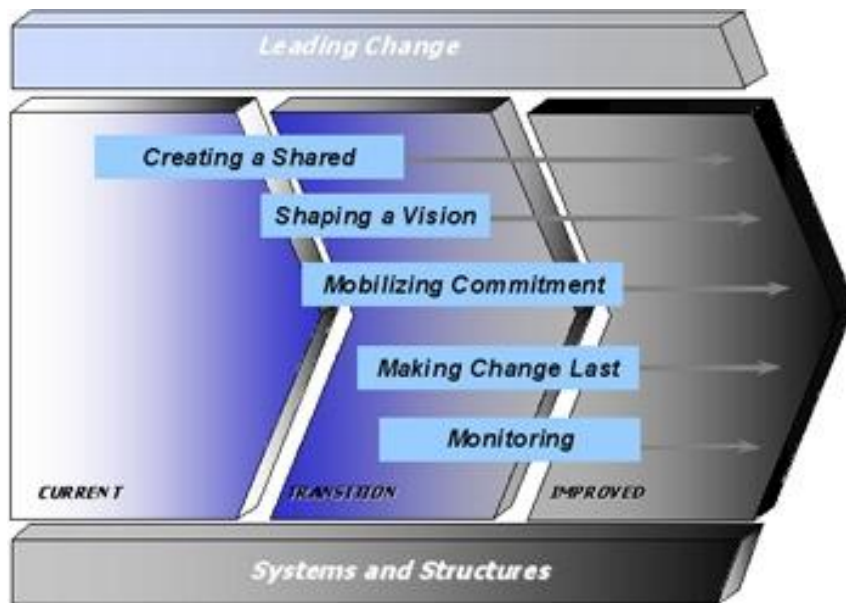
- Elle décline une stratégie d'amélioration continue et de qualité.
- L'organisation se déroule généralement en mode ateliers, intenses sur des petites échelles, au niveau de zones de travail (quelques dizaines à quelques centaines de mètres carrés). progressivement, et principalement intra-fonctionnel – la production est arrêtée.
- Elle passe par une formation pour tous, et surtout une mise en œuvre et application par tous les membres d'une équipe.
- Même si l'industrie automobile en est à l'origine, aujourd'hui cette approche se déploie dans tous types de structures : hôpitaux, services financiers (*middle* et *back office*), télécoms...
- La conduite du changement va s'axer sur le besoin d'autorité, afin de permettre l'application globale.

C'est la 1^{ère} approche, la plus répandue au sein des membres du Club des Pilotes de Processus, qu'a décidé de privilégier cet Atelier de travail.

B. L'apport de John Kotter et de General Electric (GE)

L'Atelier a tiré parti de deux sources théoriques.

D'une part, l'Atelier s'est fondé sur la démarche et les étapes au Change Acceleration Process (CAP) élaboré par General Electric dès 1992 et appliqué depuis par de nombreuses grandes entreprises comme AXA, Allianz, Société Générale, BNP... :



D'autre part, l'atelier s'est inspiré des analyses de John Kotter³ sur le changement dans l'entreprise. Il en a repris les 8 étapes de la conduite et de la réussite du changement en entreprise afin d'enrichir la démarche CAP de General Electric :

- 1) Mettre en place un sentiment d'urgence. La thèse fondamentale de John Kotter est que non seulement les changements sont inévitables mais il est urgent pour les organisations d'inscrire ces changements au cœur même de leur stratégie et de leur fonctionnement courant.
- 2) Créer une coalition de guides. La conduite du changement doit être relayée par des acteurs privilégiés, acquis à la cause de ces mêmes sujets. Il convient donc avant tout de s'occuper des ces interlocuteurs privilégiés.
- 3) Développer une vision et une stratégie : créer une vision concrète permet aux personnes de s'y projeter ; définir la stratégie permet d'atteindre cette vision.
- 4) Communiquer le changement de vision. Utiliser tous les véhicules de communication pour diffuser cette vision et les stratégies associées.

³ John Kotter, Holger Rathgeber, *Alerte sur la banquise*, Pearson Village Mondial, Paris, 2008, et John P. Kotter, *Leading Change*, Harvard Business School Press, 1996.

Déployer de nouveaux comportements et attitudes avec l'exemple de la coalition de guides.

5) Responsabiliser les employés pour une large action : les Anglo-Saxons utilisent le terme *empower* pour prendre en considération l'accroissement des compétences et des responsabilités des personnes : éliminer les résistances, changer les systèmes et structures, et encourager le risque et les idées permettant de mettre en place la vision.

6) Générer des changements gagnants à court terme : planifier des améliorations de performance visible, les réaliser dans des délais rapides (de l'ordre mensuel), tout en reconnaissant l'implication des collaborateurs concernés.

7) Consolider les gains et produire plus de changements : utiliser une crédibilité plus forte pour changer les systèmes, structures et règles qui ne correspondent pas à la vision ; promouvoir et développer les employés qui mettent en œuvre la vision, et alimenter en continu l'amélioration avec des nouveaux projets et thèmes.

8) Ancrer les nouvelles mesures dans la culture d'entreprise : articuler les connections entre les nouveaux comportements et les réussites du changement, développer les moyens d'assurer le leadership et le suivi dans le temps.

Il est important de noter les origines anglo-saxonnes de cette politique d'amélioration continue poussée à son paroxysme. En effet, mettre en application cette méthode dans une culture différente exigera quelques variations.

A partir des deux axes d'analyse de J. Kotter et du CAP de General Electric, l'atelier a conçu un tableau qui reprend chaque étape de la mise en place de L6S :

N	Catégorie ou axe	Étapes en anglais	Objectifs
1	Piloter le changement	Leading Change	Avoir un Sponsor/Champion, projet et équipe
2	Créer un besoin partagé	Creating a Shared Need	Déterminer la raison du changement

3	Construire une vision	Shaping a Vision	Les attentes sont clairement partagées
4	Mobiliser l'engagement	Mobilizing comittment	Engagement fort de toutes les parties prenantes
5	Pérenniser les changements	Making Change Last	La dynamique de changement est encouragée
6	Contrôler le suivi	Monitoring Progress	La progression est réelle, les indicateurs fiables
7	Faire évoluer les systèmes et les structures	Changing Systems and Structure	L'organisation et ses pratiques sont appliquées et mises en œuvre pour renforcer le changement

Ce tableau a été adapté à chaque étape de l'initiative et sert de fil conducteur à la conduite du changement pour une démarche d'amélioration s'inspirant du Lean 6 Sigma. Également à chaque étape, des outils spécifiques ont été élaborés afin de répondre à des attentes spécifiques :

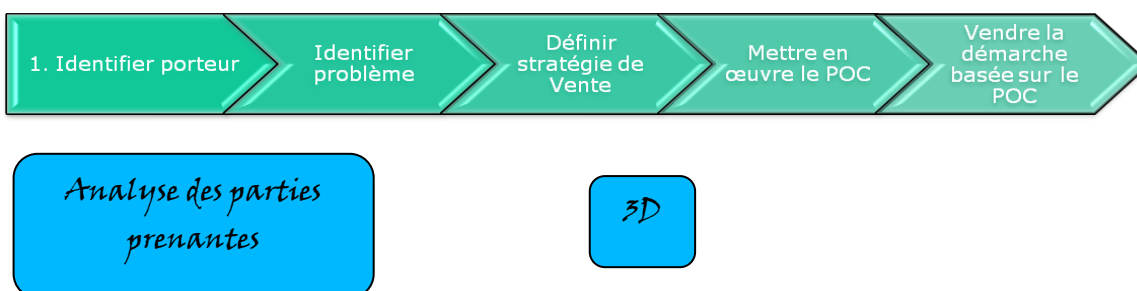
Page 10

N	Catégorie ou axe	Objectifs	Define	Mesure	Analyse	Improve	Control
1	Piloter le changement	Avoir un Sponsor / Champion, projet et équipe	RACI Charte Projet Profil CAP				
2	Créer un besoin partagé	Déterminer la raison du changement	SWOT	3D			
3	Construire une vision	Les attentes sont clairement partagées				Elevator Speech	
4	Mobiliser l'engagement	Engagement fort de toutes les parties prenantes	Grille de responsabilité		Analyse des parties prenantes	Stratégie d'influence	
5	Pérenniser les changements	La dynamique de changement est encouragée					
6	Contrôler le suivi	La progression est réelle, les indicateurs fiables					Checklist
7	Faire évoluer les systèmes et les structures	L'organisation et ses pratiques sont appliquées et mises en œuvre pour renforcer le changement	Plan de communication, Evaluation des Systèmes et structures, Staffings, reporting et célébrations/reconnaisances				

II. Réussir la vente et le démarrage de la démarche

A. Réussir la vente

La mise en place d'une démarche type L6S démarrera efficacement en tenant compte de certains points. Ces points sont repris dans le processus de l'étape de démarrage, avec en support les outils employés qui sont en bleu :



1^{ère} étape : identifier l'acteur principal du changement, celui qui a la volonté de faire évoluer l'entreprise. Cet acteur identifié, on continue à approfondir le questionnement. Si par exemple, il est le N-1 d'un directeur du Codir, il serait bon de savoir pourquoi il veut changer l'entreprise. Puis, le questionnement se porte sur les autres acteurs. Quelles sont leurs intentions ? Quelles sont leurs ambitions ? Une Analyse des parties prenantes⁴ est un bon outil pour répondre à ces questions.

2^{ème} étape : un problème est souvent à la source d'une volonté de changement. Il faut donc l'identifier en se posant cette question simple et de bon sens : c'est quoi le problème ?

1. L'acteur a identifié une difficulté⁵ du responsable, d'une entité.
2. L'acteur a identifié une ambition qu'une démarche processus/L6S pourrait servir.

⁴ L'Analyse des parties prenantes et l'analyse 3D sont détaillées au chapitre V.

⁵ Précisément, on répond une problématique d'ordre stratégique que l'entreprise doit résoudre.



3. Cette problématique est identifiée en termes d'énoncé de problème ou d'*elevator speech* qui permet de statuer, en moins d'une minute à l'oral (ou une page Powerpoint) : de la description de la problématique, des impacts qu'elle engendre sur la performance de l'entreprise (sécurité, réglementaire, risques, performance, coûts, CA, marge...) de manière concrète afin de mobiliser l'ensemble des parties prenantes.

Ces deux premiers points doivent être traités l'un après l'autre indépendamment, mais dans tous les cas ce sont les premières étapes à réaliser.

3^{ème} étape : concerne la stratégie de vente aux différentes parties prenantes, elle peut se fonder sur l'analyse 3D qui se révèle ici efficace, sa démarche se décompose comme suit :

- collecter des Données en vue d'un Diagnostic (*Data*) : sources internes et externes. benchmark interne/externe, évolution structure de coûts internes, retours qualité/ satisfaction client ;
- répondre à des attentes, besoins et *Demand* : quels sont les objectifs, comment y répond-on ? et comment la démarche peut apporter la méthode et la déclinaison ?
- prouver la réussite des démarches par des exemples et des *Démonstrations* :
 - o lancer un POC⁶ (c'est un pilote ou prototype de la démarche) sur un périmètre stratégique : « Si vous y arrivez là, c'est que ça doit marcher ». Il s'agit d'un projet que l'on mène, en le préparant au maximum afin de le réussir.
 - o Donner des exemples de déploiement réussis dans d'autres démarches (présenter les gains).

⁶ POC : *Proof of concept*.



Le POC est un élément fondamental qui sert de base aux deux prochains points. Il permet de répondre à une attente de Victoire Rapide ou *Quick Win* afin que les parties prenantes puissent être rapidement convaincues de l'applicabilité et de la performance de la démarche, ce qui permet d'éviter un effet tunnel (temps d'attente pendant lequel aucun résultat n'est visible, et qui conduit à des interprétations et conclusions souvent défavorables).

4^{ème} étape : Mettre en œuvre le POC avec les bons experts : des personnes du terrain connaissant bien le processus à améliorer ainsi que des experts d'amélioration processus permettant de s'assurer de la réussite de ce projet pilote de manière sûre.

Page 13

5^{ème} étape : Vendre la démarche fondé sur les résultats du POC.

B. Facteurs clés de succès de la phase de démarrage

Ces phases seront atteintes en tenant compte de trois facteurs clés de succès :

1. la stratégie d'entreprise ;
2. convaincre la DG ;
3. et traiter les objections.

La stratégie d'abord, car une initiative Lean 6 Sigma est une déclinaison de la stratégie de l'entreprise. Cette stratégie peut par exemple se décliner ainsi :

- qualité avec objectifs opérationnels à atteindre ;
- coûts : ROI > 2 ou 3 en 1 an ;
- délais avec jalons sous contrôle.

Une telle stratégie ne s'improvise pas, elle doit être pilotée par des experts en déploiement de stratégie d'entreprise (*Master Black Belts,...*) et être adaptée au contexte et à la culture de l'entreprise :

- Il est déconseillé par exemple de faire du L6S approche industrielle (exemple type du Lean Manufacturing) en dehors de processus industriels.



- Il faut une véritable stratégie d'identification et de remontée des problématiques, de leur qualification, en vue de leur priorisation et d'engagement des moyens pour démarrer les projets les plus critiques pour la structure

Convaincre la direction générale de l'entité concernée, qui doit être à l'initiative de la démarche est une tâche ardue. Son rôle est fondamental car sans son implication, les chances de succès seront faibles. Au sein de cette direction, il faut identifier et nommer le sponsor car le leader de déploiement est un élément clé. Ce sponsor doit être convaincu de la démarche, afin de pouvoir persuader ses pairs.

Quelles sont les objections qui apparaissent dès cette phase de démarrage ?
Nous en examinons trois :

Page 14

Convaincre la DG : nous pouvons reprendre ici les résultats de l'analyse 3D, en alignement avec les attentes de la DG :

- o par 1 à 2 projets POC ;
- o par les exemples de déploiements réussis à la concurrence ;
- o par les réussites déjà atteintes par ce type de démarche et les structures de référence qui en ont bénéficié (General Electric, Toyota, AXA, ...)
- o par l'urgence de mettre en place une démarche d'amélioration structurée, celle-ci étant « éprouvée »...

Les objections, les critiques ou les incompréhensions se formulent souvent ainsi: « c'est technique, des statistiques », « c'est de la réduction des coûts et d'effectifs... », « c'est trop compliqué pour nous » : le mode projet permet d'agir en transverse avec l'implication d'un chef de projet qui travaille directement avec les équipes, les statistiques étant réservées à cette personne plus technique, et les équipes mettant en place des outils simples, concrets, permettant de réussir le changement sur le terrain.

Enfin, dans le cadre de processus transactionnels, la difficulté est d'identifier les processus physiques des activités concernées : de prendre conscience des étapes des processus, des pertes et gaspillages ralentissant le flux de

traitement permettra déjà une prise de conscience et une orientation client plus forte. Tout le monde y gagnera.

Traiter ces objections par des réponses adéquates permettra de convaincre les différentes parties prenantes de la pertinence de l'initiative.

C. Synthèse des clés de réussite de la vente et du démarrage de la démarche

Nous pouvons résumer selon les 7 axes du changement par des questions suivant chacun des axes la synthèse de la réussite de l'étape d'initialisation ainsi :

N	Catégorie/axe	Objectifs	Quelle réponse ?
1	Piloter le changement	Avoir un sponsor/champion, projet et équipe	Qui est sponsor au sein de la DG ? Comment sont-ils sensibilisés/Convaincus ? Qui va piloter le déploiement, quelle formation ?
2	Créer un besoin partagé	Déterminer la raison du changement	Comment la déclinaison de la stratégie est elle cohérente avec une démarche L6S (délais, qualité, couts...) ?
3	Construire une vision	Les attentes sont clairement partagées	Comment le business se projette dans le processus amélioré: quels objectifs, quel pilotage? Est-il prêt à le vivre ? Quelle est la communication efficace à donner ?
4	Mobiliser l'engagement	Engagement fort de toutes les parties prenantes	Convaincre avec un ou 2 projets pilotes de Proof Of Concept
5	Péréniser les changements	La dynamique de changement est encouragée	L'impulsion d'un sponsor fort ou d'une direction pilote qui montre l'exemple
6	Contrôler le suivi	La progression est réelle, les indicateurs fiables	N/A explicitement, cependant la décision de mise en œuvre doit être ferme
7	Faire évoluer les systèmes et structures	L'organisation et ses pratiques sont appliquées et mises en œuvre pour renforcer le changement	Le périmètre et la gouvernance doivent être clarifiés: à quelle entité le programme reporte, quelles ressources, quelle gouvernance... ?

III. Réussir un projet d'amélioration type L6S

A. Les différentes étapes du projet et les besoins spécifiques en conduite du changement

A chaque étape d'un projet L6S qui suit la méthodologie DMAIC, l'Atelier a identifié les objectifs, les risques potentiels et les outils spécifiques à mettre en œuvre.

Etape Define

Les objectifs de cette première étape sont de s'assurer de la formalisation, de la communication et de la validation du cadrage du projet. Le contenu de l'étape (cadrage) doit être partagé et communiqué, tout comme le planning et les ressources qui doivent être officialisés et les instances de gouvernances définies. La validation concerne les rôles et les responsabilités (identification des acteurs et de leurs rôles), avec un RACI⁷ finalisé, accompagné des lettres de missions/nominations/intégration dans le parcours professionnel. La validation concerne également le budget (ensemble du projet + phases Improve). Enfin, on définit un accord sur le périmètre défini, l'objectif à atteindre et les enjeux du projet.

Quels sont les risques possibles ? Des risques liés au pouvoir : des luttes de pouvoir, un projet qui devient politique ou un pilote de projet sans aucune influence. Un autre risque concerne l'équipe projet. Le projet s'engagera mal si l'équipe est mal déterminée (compétences, motivation des intervenants...) ou si elle est non disponible. Par ailleurs, un projet non aligné stratégiquement ou challengé par d'autres priorités avancera difficilement. Enfin, il faut prendre garde au décalage VOC avec les attentes des différents clients.

Pour mener à bien cette étape, deux outils spécifiques sont utiles : l'Analyse des parties prenantes et de leurs motivations, et un plan de communication préalablement défini.

⁷ Matrice de responsabilité : Responsable/Accountable/Consulted/Informed, cf. Chapitre V.

Etapes Measure/Analyse

Le but ici est de rendre les opérationnels disponibles et moteurs dans ces étapes de collecte et d'analyse de données. Un deuxième objectif est d'accepter de pouvoir se remettre en cause (syndrome de se sentir agressé lorsque des tiers enquêtent et collectent des données/cherchent les causes). On cherche donc à démontrer, prouver et convaincre par des résultats probants.

La collecte de données provoque généralement une rétention d'informations (risque de perte de pouvoir). Elle sollicite beaucoup et peut être rejetée : pas de disponibilité/temps (dans équipe projet/hors équipe projet), pas de priorité par rapport aux autres tâches. Enfin, le projet peut être considéré comme une tâche transverse supplémentaire, qui rajoute des charges, et n'est pas prévu dans la lettre de mission...

Page 17

Trois outils permettent de dépasser ces risques : préparer le bon niveau d'information, communiquer sur le sens, le pourquoi de l'importance de ces étapes ; préciser ce que le projet ne va pas être (ce qui est hors périmètre) ; s'engager sur la communication tout au long du projet (effectuer les compte rendu d'interview et cela tout au long du suivi du projet).

Etape Improve

Cette étape vise à générer des solutions novatrices en partant des opérationnels sur le terrain. Elle cherche également à identifier et mettre en place des solutions à gains rapides et des solutions moyen terme.

Les risques potentiels sont de l'ordre du refus : refus des solutions mises en œuvre (budget, résistance au changement), refus de certains opérateurs d'effectuer ce travail car novateur (« pourquoi ce serait à moi de le faire ? »).

Trois outils sont utiles à la réalisation de cette étape : monter des ateliers de changement type Kaizen, sur le terrain (GEMBA) ; faire intervenir des sponsors et des responsables hiérarchiques, et présenter les résultats des améliorations mises en œuvre.

Etape Control

De loin, l'étape la plus difficile. La période de l'exceptionnel et de l'exploit vient de s'achever. Le premier objectif visé est maintenant de déployer les solutions et les rendre « standard ». La motivation se relâche, réussir à la maintenir constitue un second objectif. Cette étape est souvent la moins valorisée et considérée comme la moins valorisante.

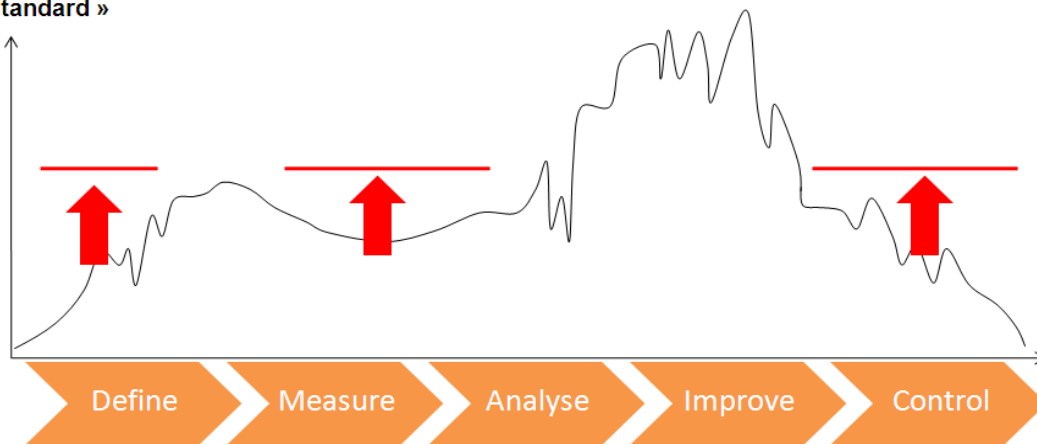
Cette démotivation entraîne plusieurs risques. Cette phase peut ne pas se clôturer et les objectifs ne pas être totalement atteints (alors que le déploiement/standardisation semble le « plus simple »). On peut également être confronté à une amélioration qui se dégrade au bout de quelques mois puis à une démotivation de l'ensemble des participants.

Page 18

Les outils sont donc de précieux auxiliaires pour passer cette étape difficile. Ils visent l'explication, l'information des employés. On explique ainsi la démarche (mise en place de solutions, déploiement), on réalise un tableau de bord de suivi du déploiement (solutions pilotes, formations...) et on effectue un bilan projet. On sollicite également le soutien du sponsor, objectiver aux résultats complets et définitifs.

A partir de cette analyse, l'Atelier préconise de se focaliser sur trois axes principaux en termes de conduite du changement :

1. *Define* pour une montée en dynamisme plus rapide grâce à une implication managériale plus forte.
2. *Measure* par une appropriation, disponibilité et volonté à aller de l'avant.
3. *Control* par un plus fort engagement managérial pour maintenir les ressources/moyens jusqu'à ce que les résultats soient totalement pérennisés.



B. Détermination des parties prenantes du projet et de leur positionnement en termes d'acteur/contributeur au changement

Page 19

Le comportement attendu pour chaque partie prenante sur l'ensemble du projet est le suivant :

Le Sponsor du projet mobilise une équipe sur un sujet sensible et pénible en rapport avec ses objectifs. Dans ce but, il obtient un pouvoir de décision et un support hiérarchique à un niveau suffisant. Convaincu par la démarche, il engage les bons moyens et n'a pas un backup en parallèle, son implication est régulière (au rythme d'une demi-heure bi-mensuel minimum).

Le Pilote du processus⁸ assume la responsabilité du service délivré par le processus.

Le Chef du projet (expert process/gestion projet/gestion changement) consacre de préférence la totalité de son temps, de son énergie et de ses compétences au projet. Il apparaît comme le leader motivé qui porte/pilote la démarche et le changement. Les critères de sélection du chef de projet sont à définir avec attention. En contrepartie de sa totale disponibilité, il reçoit une valorisation en interne.

⁸ La définition du Pilote de processus est celle du Club des Pilotes de Processus.

L'Équipe projet est constituée des opérationnels ou des experts dédiés partiellement/totalement au projet. On constate souvent que l'équipe projet est imposée (quand elle est existante) et non constituée pour garantir le succès du changement. Le chef de projet a pour rôle d'évaluer les ressources nécessaires et d'identifier les membres de l'équipe projet. Selon les critères de sélection, cette équipe doit :

- connaître la problématique donnée ;
- avoir une attitude positive ou neutre, mais pas opposée ;
- être disponible pour le projet, et l'intégrer dans leurs objectifs.

Parmi les autres parties prenantes, on peut signaler :

- les acteurs du processus concerné et leur hiérarchie ;
- les acteurs des processus contributeurs au processus concerné (incluant aussi les fonctions support) et leur hiérarchie ;
- les experts métiers, méthodes, qualité ;
- les experts Lean 6 Sigma (coach, référent).

Le comportement des parties prenantes par étape projet va aussi être spécifique. On peut l'examiner selon une analyse des craintes et des attentes, par partie prenante et par étape :

Peurs-craintes Attentes- envies	Lancement	Define	Measure	Analyse	Improve	Control
Sponsor	<i>Coût trop élevé, pas de résultat</i> Conforté dans la décision de lancer un projet, le pilote récupère en C, veut quick wins asap	<i>Mon problème n'est pas traité</i> Problème et objectifs clairs et définis, projet sous contrôle	<i>Effet tunnel</i> Ne comprend pas le temps passé sur ces étapes		<i>Solutions usine à gaz</i> Sélectionner et Valider les solutions	<i>Rejet des opérationnelles des solutions mises en place</i> Voir le résultat dans les comptes (et pérenniser 3 ans+)
Pilote de Processus			<i>Effet tunnel</i> Veut comprendre, s'approprier l'approche			S'assurer l'appropriation (TdB)
Sponsor/pilot	Informés régulièrement de l'avancement projet (progrès, alertes, arbitrages...) : 2*/mois					



e	Proposer des quick win permettant de matérialisation des chgts (dysfonctionnements...)					
Chef Projet	<i>Pas de support, isolé</i> Bons acteurs et dispo pour phase D Engagement sponsor et pilote	<i>Pas d'équipe projet construite motivée et impliquée</i> Bons acteurs et dispo pour phases M-C Identification et position parties prenantes	<i>Mesures non prises au sérieux</i> Acteurs du plan de mesure motivés pour une mesure correcte	<i>Pas de remise en question</i> Acteurs des analyses de causes non motivés	<i>Rejet des solutions</i> Identification des bons relais pour s'approprier et développer les solutions	<i>Rejet du transfert</i> Sortir du projet (suite atteinte objectifs)
Préparer l'esprit du sponsor/pilote à la fin du projet						
Equipe Projet	<i>Devenir le Bouc émissaire des acteurs processus</i> Risque/gain à participer ?	<i>Disponibilité requise trop prenante</i> Appropriation des enjeux et du projet	<i>Regard des acteurs d'incompréhension sur le sens</i> Comprendre l'utilité des mesures/analyses et légitimité des outils. Rendre les choses pratiques et accessibles, pas théoriques	<i>Ne pas arriver à défendre ses solutions/ acteurs</i> C'est ma solution, mon idée	<i>Les autres rejettent mes solutions et me rendent responsable</i> Reconnaissance et récompense Terminer au plus vite	
Acteurs du processus concerné et processus contributeurs et hiérarchie	<i>Changement de leurs habitudes</i> Etre informé du pourquoi du projet	<i>Changement de leurs habitudes</i> Besoins et contraintes pris en compte. Rassuré / victime	Etre informé de l'avancement haut niveau du projet et de la prise en compte de leurs attentes			
			<i>Remise en question de leurs façons de faire</i> Comprendre l'utilité de l'étape	<i>Solution usine à gaz</i> Etre convaincu par les solutions	<i>Solution usine à gaz</i> Clarifier le nouveau mode de fonctionnement	
Experts métiers, méthodes, qualité	Etre informé du pourquoi + rassuré sur non conflit / leurs activités	<i>Remise en question de leurs compétences</i> Rassuré / victime (font bien leur boulot, axe juste complémentaire)	<i>Remise en question de leurs compétences</i> Sollicitation seulement sur des sujets concernés	<i>Remise en question de leurs compétences</i> Qu'on me demande mon avis	<i>Référentiels non suivis</i> Conformité aux référentiels (contraintes et attentes initiales)	
Coach Lean Six Sigma	Chef de Projet	Objectifs SMART Appliquer	Bon niveau de synthèse, appliquer la démarche			Gains atteints et

	compétent	démarche		chef projet autonome
--	-----------	----------	--	----------------------

IV. Les facteurs clés de succès de la conduite du changement

Les facteurs clés de succès concernant la conduite d'un projet Lean 6 Sigma ont été identifiés :

Facteur clé de succès 1 : la gestion de projet

« Les 35ans et + n'ont que très rarement été formés à la gestion de projet (même s'ils ont pu l'avoir au cours de leur carrière) » – ce n'est pas un acquis, et cette incompétence est reconnue – ne sont pas en situation.

La grande transformation du monde professionnel est passé en mode projet. Ce mode est favorable à la structure DMAIC qui apporte du solide. Les acteurs s'en rendent compte très vite, et cet apport peut être fort pour les acteurs du projet. Par conséquent, si les acteurs sont intégrés au changement, leur activité va changer, ils vont apprendre d'autres outils.

Page 22

Facteur clé de succès 2 : intégration et montée en compétences progressive aux outils

La formation aux outils est concrète, et suit la démarche et l'avancement du projet.

Les acteurs du projet doivent rapidement acquérir les compétences nécessaires afin d'être les porteurs de l'approche préconisée. Leur sélection (savoir, savoir-faire et aussi savoir-être, position et reconnaissance dans l'entreprise), ainsi que les moyens nécessaires pour faire reconnaître leurs compétences dans le cadre de la démarche sont indispensables.

Facteur clé du succès 3 : positionnement du sponsor

Le sponsor est celui qui propose le mandat dans l'agenda de l'entreprise, qui a poussé l'idée, qui est à l'origine du projet, et sait qu'à la fin, par le contrôle de gestion, les résultats seront confirmés. De ce fait, il est

comptable des résultats du projet alors que le chef de projet est comptable de l'exécution du projet.

L'agenda de projet – portefeuille de projets, indique la liste des projets L6S.

Le sponsor doit être suffisamment bien positionné dans l'entreprise pour garantir l'application des projets, ainsi qu'être disponible dans la durée. Il doit également avoir le courage de refuser de démarrage du projet.

Facteur clé de succès 4 : sélection du chef de projet

Un bon chef de projet présente souvent un comportement individualiste et il pense directement aux solutions. Le processus de certification au L6S peut être une motivation.

Page 23

Facteur clé de succès 5 : obtenir des *Quick Wins*/Victoires rapides

En scindant l'action en court terme, moyen terme, long terme, on convainc progressivement.

V. Les outils de conduite du changement

La mise en œuvre d'une démarche L6S mobilise de nombreux outils. Certains ont déjà été évoqués, nous les présentons plus longuement.

Il est primordial de noter que ces outils ont tous le même objectif : aider à formuler le projet, ses tenants et aboutissants.

Le contenu des messages dépendra directement des acteurs concernés, des contraintes et des objectifs. Ainsi les outils permettent d'appréhender les problématiques selon plusieurs angles. Chacune de ces analyses apporte son éclairage et permet d'adapter les messages en fonction de la situation.

Le facteur humain est bien entendu essentiel car il s'agira de s'ajuster à son auditoire et ses contraintes du moment. Tout l'art du chef de projet résidera donc dans sa capacité à intégrer les différents axes d'analyse mais ne présenter que quelques messages judicieux.

A. Elevator speech

Communément appelé discussion dans l'ascenseur : en 30 secondes, avoir un discours pour le Senior Management : ce que fait notre projet, pourquoi on le fait, quel est l'objectif et ce qu'il va apporter, ce dont nous avons besoin... Le tout agrémenté de chiffres clairs et explicites.

B. SWOT

Assez connue, l'analyse SWOT est ici réinterprétée en fonction de l'horizon temporel. Les axes d'analyse sont :

- *strengths* : forces internes au projet ;
- *weaknesses* : faiblesses internes au projet ;
- *opportunities* : opportunités externes ;
- *threats* : menaces externes.

Page 25

Ces axes sont décomposés en :

- court terme : début projet ;
- moyen terme : durant l'évolution du projet ;
- long terme : suivi de la démarche ou avancement fort du projet.

	Menaces	Opportunités
Court terme		
Moyen terme		
Long terme		

Cette analyse a été utilisée suite à la mise en place d'une gestion électronique qui permettait de gérer les sinistres. Mais les process métiers n'ont pas été analysés, par conséquent, le résultat était mauvais : le stock a été multiplié par 10 en quelques jours car la gestion du process réel n'a pas été analysée.

Le chantier modifiait également l'organisation et ne devait pas se contenter de la solution technique.

La solution a été de doubler les effectifs pour réduire le stock puis de réorganiser le process (interaction avec les autres départements et prises en compte de menaces sociales).

	Menaces	Opportunités
Court terme	Ressource métier disponible sur une durée trop courte	Informatique disponible
Long terme	Perte de rentabilité	Temps récupéré Gestion plus rapide

C. L'analyse 3D (Three D's analysis)

La méthode consiste à organiser une démonstration en fonction de données factuelles (difficilement critiquables) et d'une correspondance directe avec une réelle demande.

Les axes d'analyse Données/Diagnostic, Démonstration et Demande permettent de présenter le changement de manière positive et convaincante.

Page 27

Axes d'approche	Sources et actions
<i>Données/Diagnostic :</i> Sources internes Réseaux externes	
<i>Démonstration :</i> Trouver des exemples Meilleures pratiques Visiter d'autres entreprises	
<i>Demande :</i> Normes élevées « Faire ce qu'on dit » Décisions du management	

Données/Diagnostic renvoie au degré auquel les sources internes et/ou externes de données modèlent le besoin de changement (enquêtes de benchmarking ou données concurrentielles).

Demande renvoie au degré auquel la direction générale, les leaders fonctionnels, l'équipe projet ou d'autres peuvent simplement "demander" que le changement survienne en fixant des objectifs ambitieux ou en créant chez d'autres une "demande" de changement à travers leurs propres

comportements (par exemple, en participant activement à un projet de changement).

Démonstration renvoie au rôle que les Meilleures Pratiques ou les projets pilotes peuvent jouer en créant la nécessité de changement.

D. Analyse des parties prenantes

L'axe fondamental est de mettre du côté du projet souhaité le plus grand nombre de personnes (au bon niveau de responsabilités bien entendu).

Pour chaque partie prenante :

1. Positionner le niveau d'accord des individus par rapport au changement désiré (A = actuel).
2. Positionner le niveau où les individus doivent se situer (X = souhaité) pour que le changement souhaité soit mené à bien.
3. Identifier les écarts entre l'actuel et le souhaité.
4. Montrer comment les individus sont liés les uns aux autres : tracer des lignes pour indiquer les relations d'influence en utilisant des flèches pour indiquer qui influence qui.
5. Planifier des phases d'actions pour supprimer les écarts.

Nom	Fortement contre	Modérément contre	Neutre	Modérément favorable	Fortement favorable

Cet outil aide l'équipe à répondre aux questions :

- Qui sont les parties prenantes ?
- Où se situent-elles actuellement par rapport aux enjeux associés à cette initiative de changement ?
- Où avons-nous besoin qu'elles se situent en termes de niveau de soutien ?

Cet outil part du principe que :

1. Une masse critique est indispensable pour lancer puis accélérer l'effort de changement.
2. Certaines parties prenantes peuvent être déplacées à un niveau de soutien supérieur.
3. Il est possible qu'il suffise que certaines parties prenantes soient neutres pour que le projet ait une chance de se lancer (et d'aboutir).

E. Stratégie d'influence des parties prenantes

Différentes stratégies seront développées en fonction de la typologie des personnes à convaincre.

Les axes d'analyse sont ici pour chaque partie prenante:

Page 29

- les problèmes/enjeux ;
- les gains potentiels ;
- et surtout la stratégie d'influence qui permettra de communiquer des gains aux parties, dans un objectif gagnant/gagnant.

Partie prenante	Problèmes/enjeux	Identifier les « wins »	Influencing strategy

Cette stratégie a été suivie lors de la mise en place d'une communauté sur réseau social :

Partie prenante	Problèmes/enjeux	Identifier les « wins »	Influencing strategy
Membre	Appartenance à une famille	Visibilité Image et fierté d'appartenir à cette famille (blason)	Présentation en plénière
CODIR	Perte potentielle de pouvoir Redondance avec outils « maison »	Visibilité	Présentation en CODIR

F. TPC : Technique/Politique/Culturel

Cette analyse vise à identifier, classer et comprendre les sources de résistance selon trois catégories de résistance au changement :

- techniques : dépenses potentiellement irrécupérables, manque de compétences, manque de ressources critiques, etc. ;
- politiques : enjeux de pouvoir et d'autorité, menaces sur la "vieille garde", etc. ;
- culturelles : normes, états d'esprit, habitudes, etc.

Source de résistance	Définition des causes de résistance	Exemples de projet - Problème sous-jacent	Exemples de projet - Stratégie
Technique			
Politique			
Culturel			

Page 30

Point d'attention : bien que généralement employé au début du cycle de l'initiative de changement, cet outil peut et doit être utilisé chaque fois qu'une nouvelle source de résistance est identifiée. Il faut s'attendre à rencontrer des résistances même dans les phases finales d'un projet. Cet outil peut faire gagner un temps précieux à l'équipe dans sa démarche de compréhension des résistances.

Pour illustrer cette analyse, nous prenons comme cas de la dématérialisation des bons de commandes : les factures physiques doivent être mariées au bon de commande adéquat puis envoyer le tout. La procédure est assez simple :

1. Marier.
2. Scanner.
3. Archiver.

Une liste des résistances transformées en opportunités a été dressée :

- contrainte majeure de traiter 100 points de vente par rapport aux 60 existants ;
- fournisseur des factures s'est proposé de marier le bon de commande (tampon avec numéro de cde faxé au fournisseur) : développement ;
- économie de la préparation de l'envoi et du coursier.

Puis on a suivi une analyse TPC :

Source de résistance	Définition des causes de résistance	Exemples de projet – Problème sous-jacent	Exemples de projet – Stratégie
Technique	Solution technique interne trouvée mais personne ne souhaite payer.		Solution technique externe trouvée et beaucoup moins coûteuse (économie de 50 K€/an).
Politique	Pas de volonté politique – pas de sponsor attiré.		Responsable de la facturation – pilote de process a dû trouver une solution, il est devenue de fait le meilleur sponsor.
Culturel	Résistance à l'utilisation du scan. Pas de vision globale.		Tout est scanné aujourd'hui !

Page 31

Source de résistance	Définition des causes de résistance	Exemples de projet – Problème sous-jacent	Exemples de projet – Stratégie
Technique	Alignement et structure de l'organisation. Habitudes et inerties. Difficulté d'apprentissage des compétences. Pertes potentiellement irrécupérables.	Devra utiliser Excel et ne connaît pas la micro-informatique.	Participation à un stage Windows/Excel. Tutorat par un « ancien » formé.
Politique	Allocation du pouvoir et des ressources. Nouvelle garde Vieille garde. Relations.	Perd une partie de ses tâches qui sera prise par un autre service.	Faire admettre que une perte d'activité administrative hors du cœur de métier et qui sera compensée par un investissement + important dans des tâches non approfondies actuellement.
Culturel	Articulation des normes culturelles. Perception sélective. Enfermé dans un vieil « état d'esprit ». Peur de renoncer.	N'a pas l'état d'esprit sensibilisé au suivi des performances du processus.	Le mettre en relation avec un autre manager ayant déjà profité des « bénéfices » d'un projet de L66 qui sera chargé de le convaincre par la démonstration.

G. Intégration de l'ensemble D-E-F

Les outils analyse des parties prenantes, définition et mise en œuvre de stratégie d'influence ainsi que analyse TPC gagnent à être mise en œuvre de concert dans un suivi confidentiel regroupé, comme ci-joint.

Une partie prenante peut être concernée par la dimension technique, politique et/ou culturelle.

1. Identification des parties prenantes						2. Stratégie d'influence				3. TPC
Partie prenante	Position actuelle	Position cible	Nouvelles attitudes (+de, -de)	Points d'attention	Identifier Gagnant/ Gagnant	Quoi ?	Qui ?	Quand ?	Mesures	Technique : Manque de ressources, de compétences
DSI	-1	+1	Plus d'implication sur impacts IT	Résistance au chgt	Gain si implémentations BPM	Organiser une réunion de discussion	Mr Dupont	Semaine 34	Intégration au schéma directeur	Politique: perte d'influence, de pouvoir
Dir Orga	-2	+2		Peuvent se sentir court-circuité	Gain si association au projet	Inviter aux réunions, demander leur avis	Chef de Projet	Semaine 35	Accord pour être sponsor du projet	Culturel : changement d'habitudes

e 32

H. RACI

Matrice de responsabilité selon les catégories :

Responsable : exécute l'action ;

Accountable : assume et est responsable de l'action ;

Consulted ;

Informed.

Une variante RACSI apporte un rôle S (Support) permettant au déléguer les actions.