

## Qualité = surcoût?

Il faut en finir avec l'idée reçue selon laquelle la qualité est synonyme de surcoût, donc d'inflation des budgets, que ce soit pour une fonction métier exposée directement à des clients ou pour une fonction transversale. Bien au contraire, qualité, sens du travail bien fait, satisfaction des équipes, satisfaction client, vitesse, flexibilité et économies vont de pair et évoluent conjointement. La mise en place d'un dispositif de management visuel focalise en effet le travail de l'équipe sur des tâches à valeur ajoutée du point de vue du client, diminuant ainsi la charge de travail créée par l'entreprise elle-même au fil des ans, indépendamment des besoins des clients et de leur évolution. C'est la suppression, le contournement ou l'allègement des tâches sans valeur ajoutée qui rend cette transformation possible du point de vue économique.

## Votre contact:

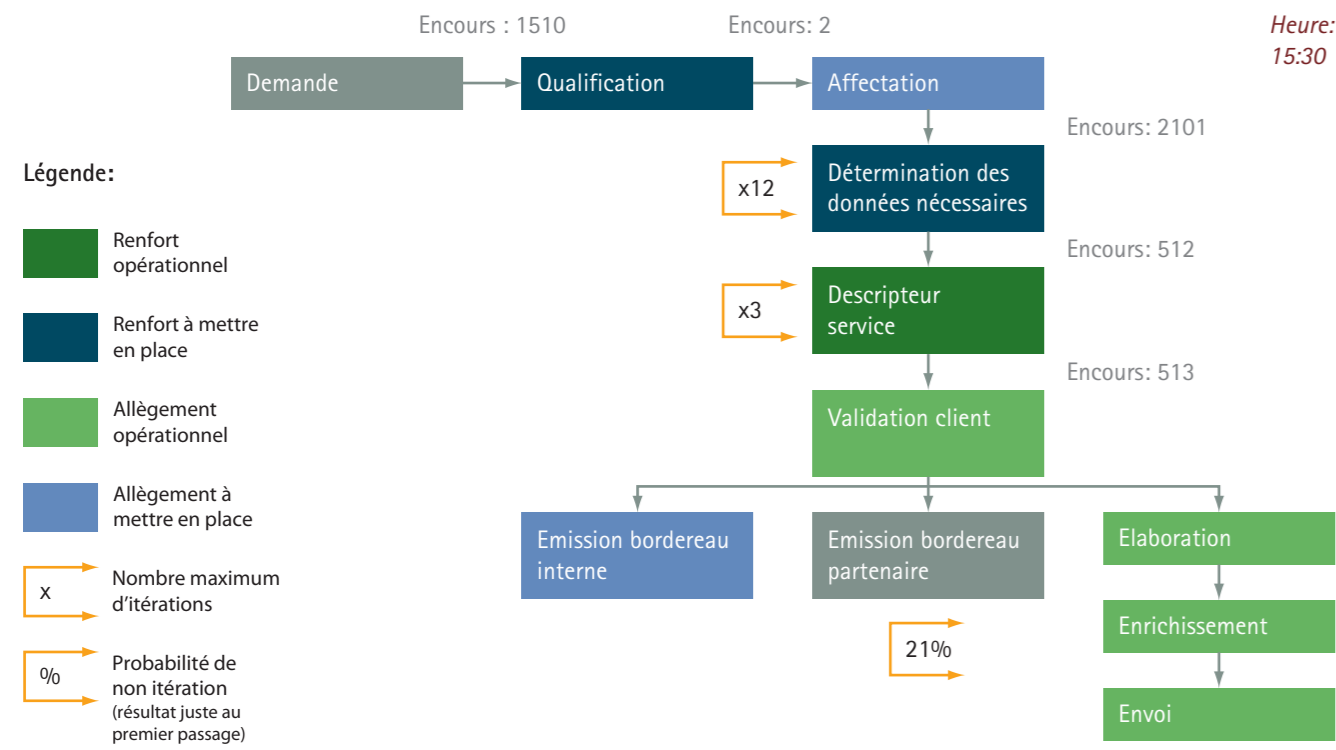
Christian Auriach  
Responsable de l'activité Performance  
des processus et de l'innovation  
Accenture France et Bénélux  
christian.auriach@accenture.com

# Le sens retrouvé du travail en équipe

Par Christian Auriach, responsable de l'activité Performance des processus et de l'innovation, Accenture France et Benelux.

>  
accenture

## Exemple de tableau de bord



Copyright © 2010 Accenture  
Tous droits réservés.

La marque Accenture, son logo et la signature « High Performance. Delivered. » sont la propriété d'Accenture.

## A propos d'Accenture

Accenture est une entreprise internationale de conseil en management, technologies et externalisation. Combinant son expérience, son expertise et ses capacités de recherche et d'innovation développées et mises en œuvre auprès des plus grandes organisations du monde sur l'ensemble des métiers et secteurs d'activités, Accenture aide ses clients - entreprises et administrations - à renforcer leur performance. Avec plus de 181.000 employés intervenant dans plus de 120 pays, Accenture a généré un chiffre d'affaires de 21,58 milliards de dollars au cours de l'année fiscale clôturée le 31 août 2009. Site Internet: [www.accenture.com/fr](http://www.accenture.com/fr)

High performance. Delivered.\*

• Conseil • Technologies • Externalisation

\*La haute performance. Réalisée.

« Je fais ce que l'on me demande mais sans en comprendre le but ». « Je ne sais pas à quoi sert mon travail ». « On nous change régulièrement les procédures sans nous en expliquer la raison ». « Mon travail est trop fragmenté, je suis constamment sous pression ». Ces paroles d'employés et de cadres s'entendent tous les jours, dans les entreprises comme dans les administrations. Comme si, aujourd'hui, la finalité du travail échappait à la plupart des personnes. La démotivation et le sur-stress seraient alors une fatalité ? Non. Il existe une méthode, dite de « management visuel », qui redonne justement du sens au travail des équipes.

Des tableaux de bord dans un bureau.

Productivité, processus, performance, tableaux de bord, sont autant de mots qui rassurent les directions générales et fonctionnelles mais inquiètent le personnel et les cadres de terrain. Les mots font peur tant le sentiment de perte de contrôle et de sens du travail fourni est profond. Comment en sommes-nous arrivés là ? Dans le secteur public comme dans le privé, l'un des problèmes récurrents vient du fait que seules les directions générales disposent de tableaux de bord qui offrent une vision globale sur le travail effectué. Et encore, ce regard passe-t-il la plupart du temps par la seule performance financière.

### Une vue d'ensemble des opérations

Dans le management visuel au contraire, les tableaux de bord sont produits par et pour les équipes: employés, agents, techniciens, cadres, ingénieurs, chefs de projet, consultants, etc. Aucune donnée financière n'apparaît dans ces tableaux dont le but est de matérialiser sous forme d'images (d'où leur appellation de management visuel) des indicateurs liés par exemple à la qualité de service, à la relation client, mais aussi à des stocks, à des goulets d'étranglement dans le processus… Non seulement ces tableaux donnent à voir l'état actuel de la situation, mais aussi les perspectives d'amélioration.

Lorsqu'un processus est revu et corrigé, le management visuel permet à chaque membre de l'équipe de constater au jour le jour l'effet bénéfique issu de la nouvelle organisation du travail. Le management visuel est donc un instrument qui gratifie les équipes et les encourage à persévérer dans une voie qui diminue leur niveau de stress tout en améliorant la qualité de

leur travail. Les collaborateurs visualisent enfin clairement quels sont leurs objectifs (à la fois individuels et collectifs), quel chemin reste à parcourir, quelles sont les charges de travail et les personnes à sou-lager, quels sont les points d'achoppement des processus.

Le management visuel présente un autre grand intérêt : il se fonde sur des indicateurs indépendants de la nature du processus métier. Par exemple, il donne à voir le nombre de dossiers en cours et en attente, leur temps moyen de traitement, ou bien des quantités telles que le nombre de demandes (là où un indicateur « métier » indiquerait le nombre de passages d'ordre dans une salle de marché), le taux de sortie du processus (l'équivalent des commandes expédiées pour un transporteur), le temps passé en face à face avec le client (équivalent des usagers reçus par une administration), la probabilité de « bien faire la première fois », etc. Définis indépendamment de la nature du processus, ces indicateurs peuvent être groupés par service ou filiale, voire à l'échelle de toute l'organisation.

Des tableaux de bord dans un bureau.

« Les organisations en souffrance, disposent de moyens pour transformer leur situation de façon bénéfique, profonde et durable ».

Des tableaux de bord dans un bureau.

Des tableaux de bord dans un bureau.

Des tableaux de bord dans un bureau.

Le management visuel possède un autre atout: il reconnecte l'employé à ses clients - ou à ses usagers s'il s'agit d'une administration. Les indicateurs d'amélioration se fondent en effet sur la qualité perçue par les clients, sur la rapidité à leur donner réponse et satisfaction.

### Une élaboration collective, de l'équipe à la direction générale et aux clients

Mais le point le plus fondamental de cette méthode réside peut-être dans son élaboration même. Trop souvent en effet, un objectif de performance est transmis par la direction aux équipes, se focalisant sur des critères financiers et souffrant ensuite d'un manque de suivi.

Dans le management visuel, l'indicateur opérationnel est remis à l'honneur: la performance se définit par rapport à l'organisation en impliquant les équipes elles-mêmes, leur direction et les clients (ou, à défaut, les salariés en relation avec

la clientèle – commerciaux, agents, télé-opérateurs – qui se font les porte-parole des clients ou des usagers). Aidés par des consultants aguerris, des groupes de parole mettent à plat leur perception des processus et leurs idées pour améliorer les « points de souffrance ». C'est une démarche de construction collective qui relie l'intérieur et l'extérieur de l'organisation mais aussi la stratégie et le terrain.

Des tableaux de bord dans un bureau.

la clientèle – commerciaux, agents, télé-opérateurs – qui se font les porte-parole des clients ou des usagers). Aidés par des consultants aguerris, des groupes de parole mettent à plat leur perception des processus et leurs idées pour améliorer les « points de souffrance ». C'est une démarche de construction collective qui relie l'intérieur et l'extérieur de l'organisation mais aussi la stratégie et le terrain.

gent souvent de fonction, perdant beaucoup de temps à comprendre et identifier les processus tacites à l'œuvre dans leur service, et au final se retrouvant dépendants d'experts métiers qui connaissent tous les « rouages de la machine ».

À l'opposé, le management visuel aide à définir en commun ce qu'est la performance, comment elle est mesurée et améliorée. C'est un processus qui laisse la place à l'innovation en clarifiant la fonction de chacun.

### Une méthode validée sur le terrain

Le tableau rapidement brossé ici n'est pas le fruit d'une vision idyllique ou idéaliste. Le management visuel s'inscrit dans la réalité d'entreprises (surtout industrielles, et désormais dans la finance ou les télécommunications) qui ont choisi d'appliquer cet instrument dans le cadre de leur démarche Lean Six Sigma. Du Canada à l'Afrique du Sud, en passant par la France, des administrations l'appliquent également.

Des tableaux de bord dans un bureau.

« Dans le management visuel, la performance est définie en commun par la voix du client (il parle et on l'écoute), du processus (les employés et les cadres s'expriment), de l'organisation elle-même (qui définit ses critères de qualité et ses attentes) ».

Des tableaux de bord dans un bureau.

Des tableaux de bord dans un bureau.

En termes de moyens mobilisés, cinq consultants en moyenne suffisent à mettre en place un tel dispositif en six mois, pour une organisation d'un millier de personnes. De tels consultants, capables de diriger des projets d'accompagnement vers un management visuel, possèdent au minimum de dix à quinze ans d'expérience des méthodes Lean Six Sigma et « 5 S » (acronyme né de mots japonais qui signifient « débarasser son plan de travail, le ranger, le nettoyer, l'ordonner pour le rendre évident, être rigoureux »). Face à n'importe quel processus formalisé ou tacite, ces experts agissent comme une meilleure force de proposition que les experts du processus eux-mêmes.

### Une démarche qui fait grandir l'être humain

Une telle méthode, issue du monde industriel, peut être perçue initialement comme froide et rationnelle. En début de mission, les personnes s'interrogent – voire s'inquiètent – de l'arrivée de

consultants dans leur service. Quelques mois après, elles regrettent le départ de ceux qui les ont aidées à mieux vivre leur travail et à mieux se vivre au travail. Dès la mise en place d'un management visuel en effet, des tableaux de bord expliquent la démarche et impliquent les équipes. Les personnes maîtrisent leur temps et le sens de leur travail. Elles voient leur place reconnue et valorisée dans l'ensemble du processus. Les directions s'en félicitent, mesurant l'amélioration continue d'une performance définie en commun. Elles font mieux passer les inflexions stratégiques à venir, à travers cette chaîne managériale reconstruite.

Des tableaux de bord dans un bureau.

Des tableaux de bord dans un bureau.

Ce changement culturel a d'autant plus de valeur qu'il s'adresse directement à chacun d'entre nous et qu'il est bénéfique à tous : personnel, encadrement, direction, clients ou usagers. Il n'est que temps de l'adopter.

Des tableaux de bord dans un bureau.

**Le pôle Performance des processus et innovation d'Accenture France a été créé en 2008 par Christian Auriach. Enregistrant depuis une très forte croissance, il emploie plus de trente consultants aguerris aux techniques du management visuel, aux méthodes et aux outils Lean Six Sigma.**

Des tableaux de bord dans un bureau.