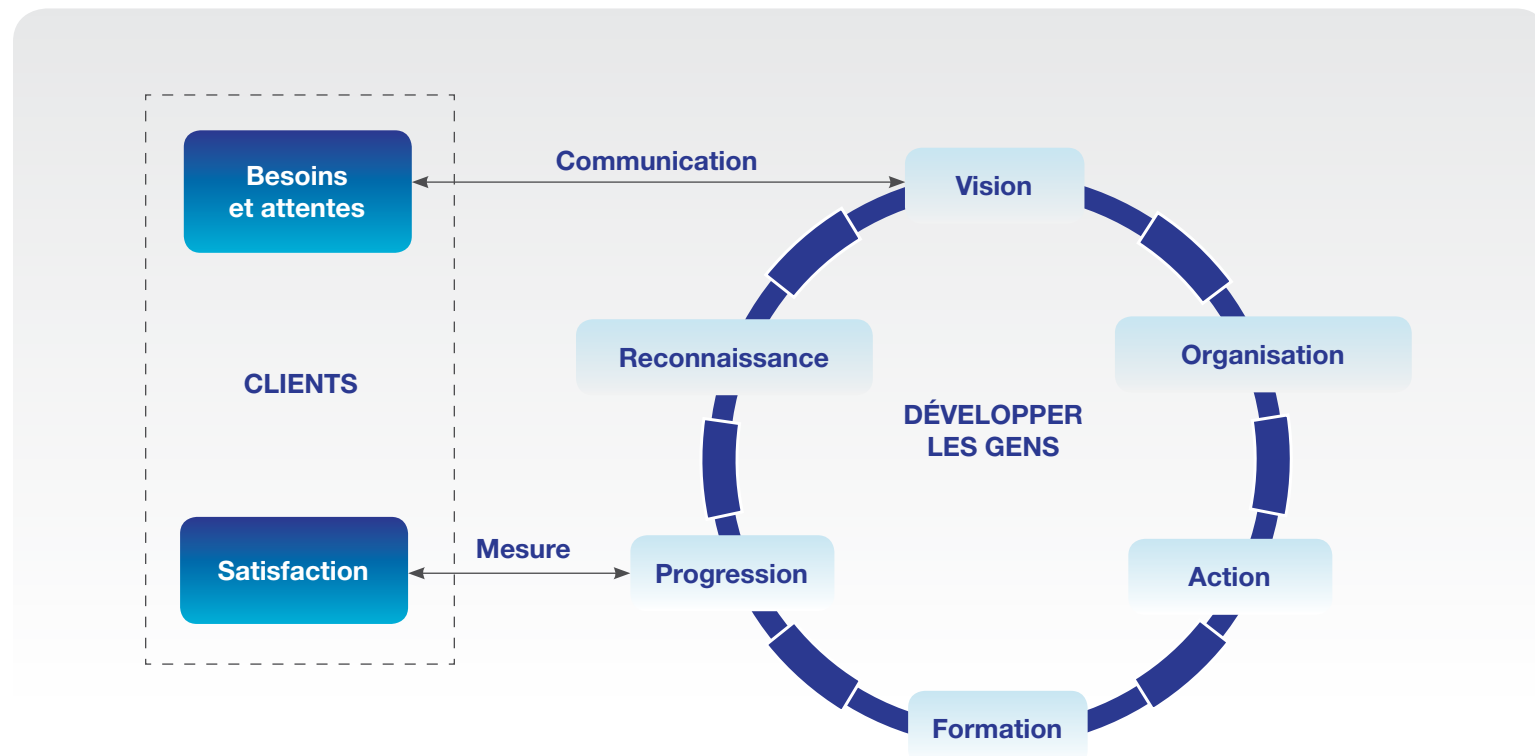


# MODULE 2

## ■ Un modèle d'amélioration continue

Voici un modèle qui vous permet de vous structurer et vous aide à créer un environnement qui amène les gens à se développer : pour que toutes les personnes participent !



Source : Le groupe Créatech

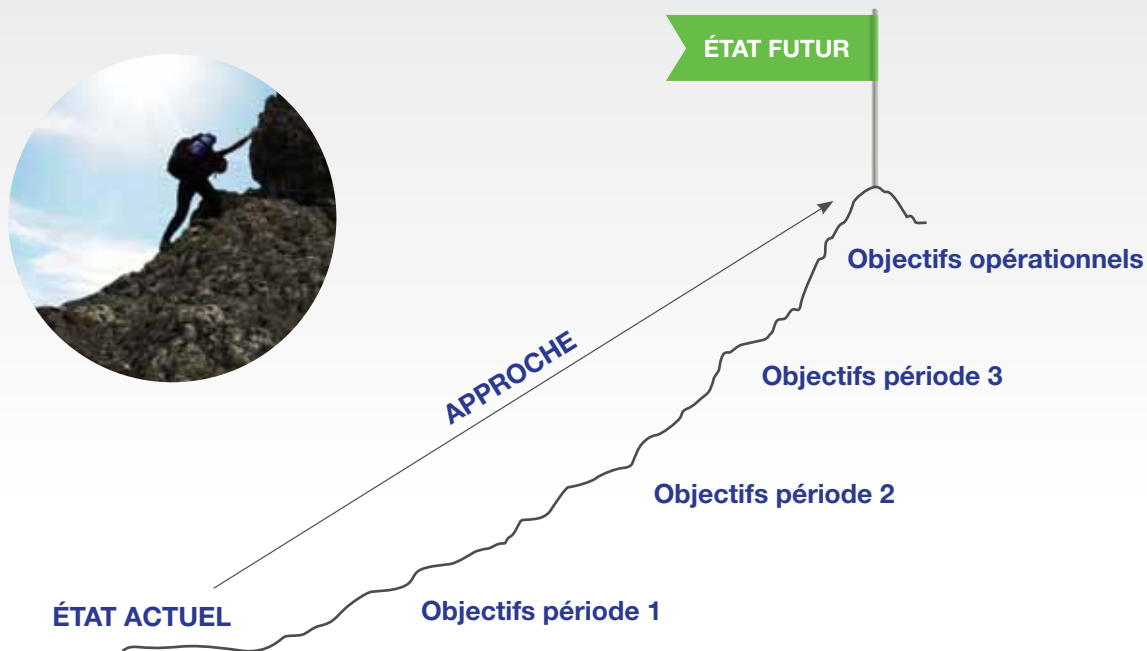
## ÉLÉMENT VISION

### L'importance de la vision



Éviter de mener des actions éparpillées ! La vision est l'élément le plus important de l'amélioration continue. La vision assure que chaque action est justifiée et qu'elle contribue à atteindre le résultat final attendu. La vision dicte le résultat.

#### BÂTIR SA VISION OPÉRATIONNELLE

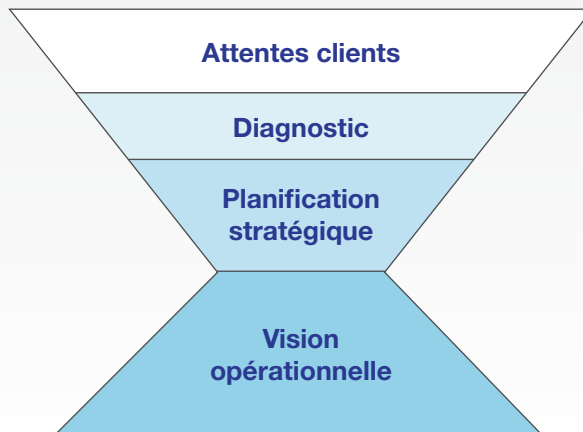


Il s'agit du « plan de match » de l'organisation qui permet, par le développement des gens, d'atteindre les résultats tangibles désirés. La communication de cette vision facilite le ralliement des gens de l'entreprise.

## Pour bâtir votre vision opérationnelle :



1. Vous devez comprendre les attentes des clients (c'est le client qui dicte généralement ce qui ajoute de la valeur).
2. Vous devez déterminer vos forces et vos faiblesses, grâce à un diagnostic d'entreprise.
3. La direction doit donner les alignements en fonction des clients, du diagnostic et de l'environnement d'affaires : les objectifs stratégiques.



- Objectifs SMART
- Approche
- Plan d'action

## Objectifs

La majorité des organisations établissent des objectifs trop conservateurs.

Elles devraient :

- augmenter la productivité de **200 %** et non de 15 % ;
- réduire les temps de mise en course de **95 %** et non de 50 % ;
- réduire les délais de **90 %** et non de 40 %.

### À retenir



Un objectif opérationnel se doit d'être **SMART** :

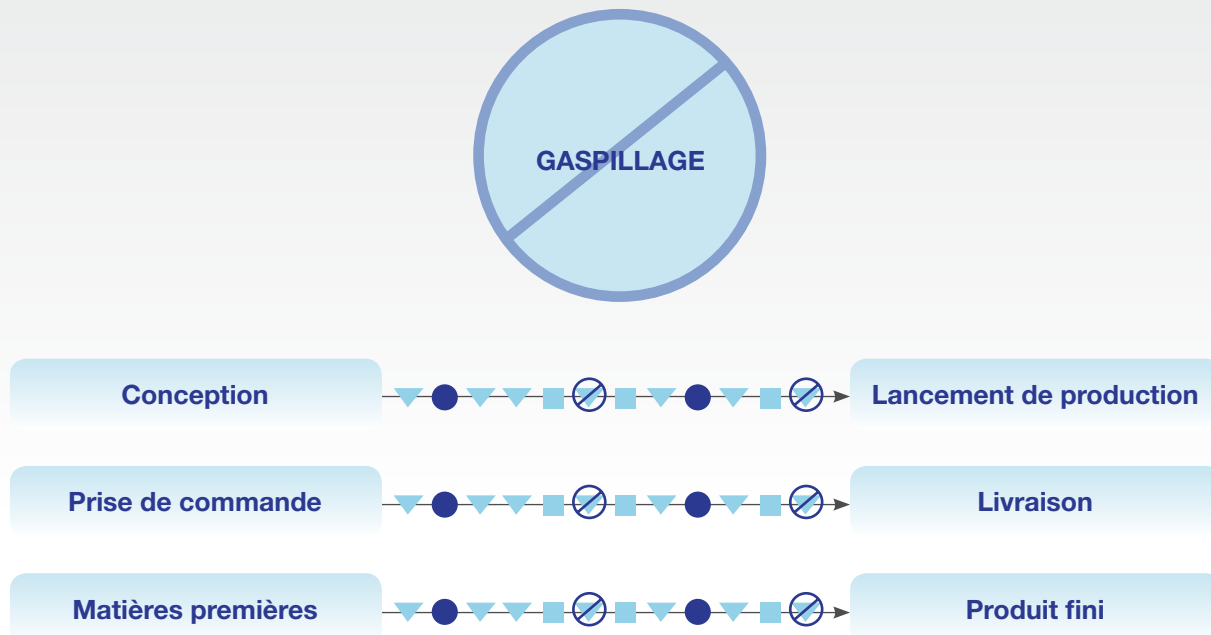
**S** – spécifique  
**M** – mesurable  
**A** – agressif ou approprié  
**R** – renversant ou réaliste  
**T** – tangible

## ■ Approche

Les dirigeants doivent préciser et indiquer **comment** une approche qui colle bien à l'organisation permettra d'atteindre les objectifs et l'état visés. *L'approche permet de baliser la route pour se rendre au sommet.*

Le document électronique intitulé *Tableau des approches en amélioration continue* présente les approches les plus souvent utilisées.

### EXEMPLE DE L'APPROCHE PVA: ÉLIMINATION DU GASPILLAGE



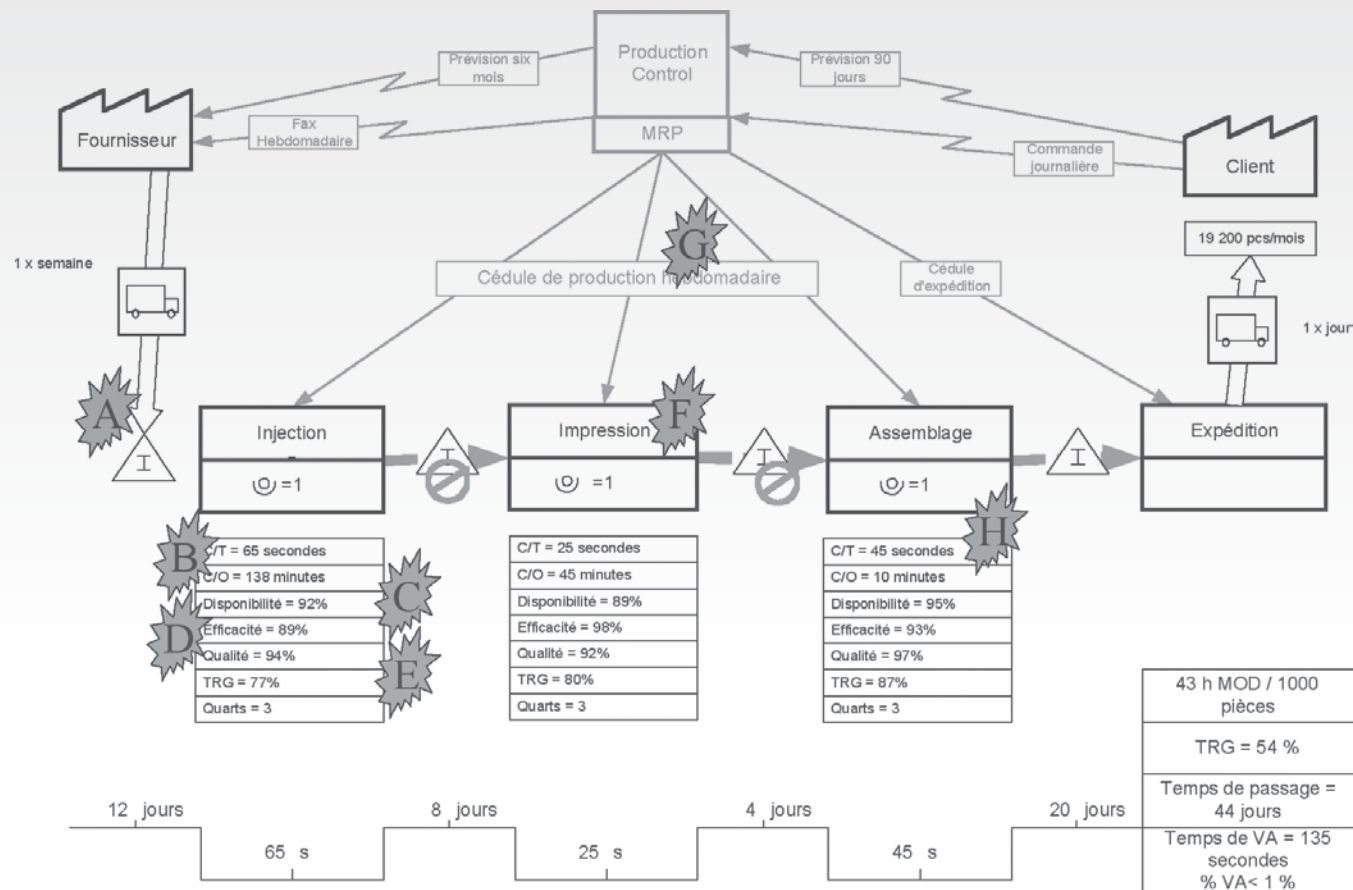
## Plan d'action

### Étapes pour générer votre plan d'action

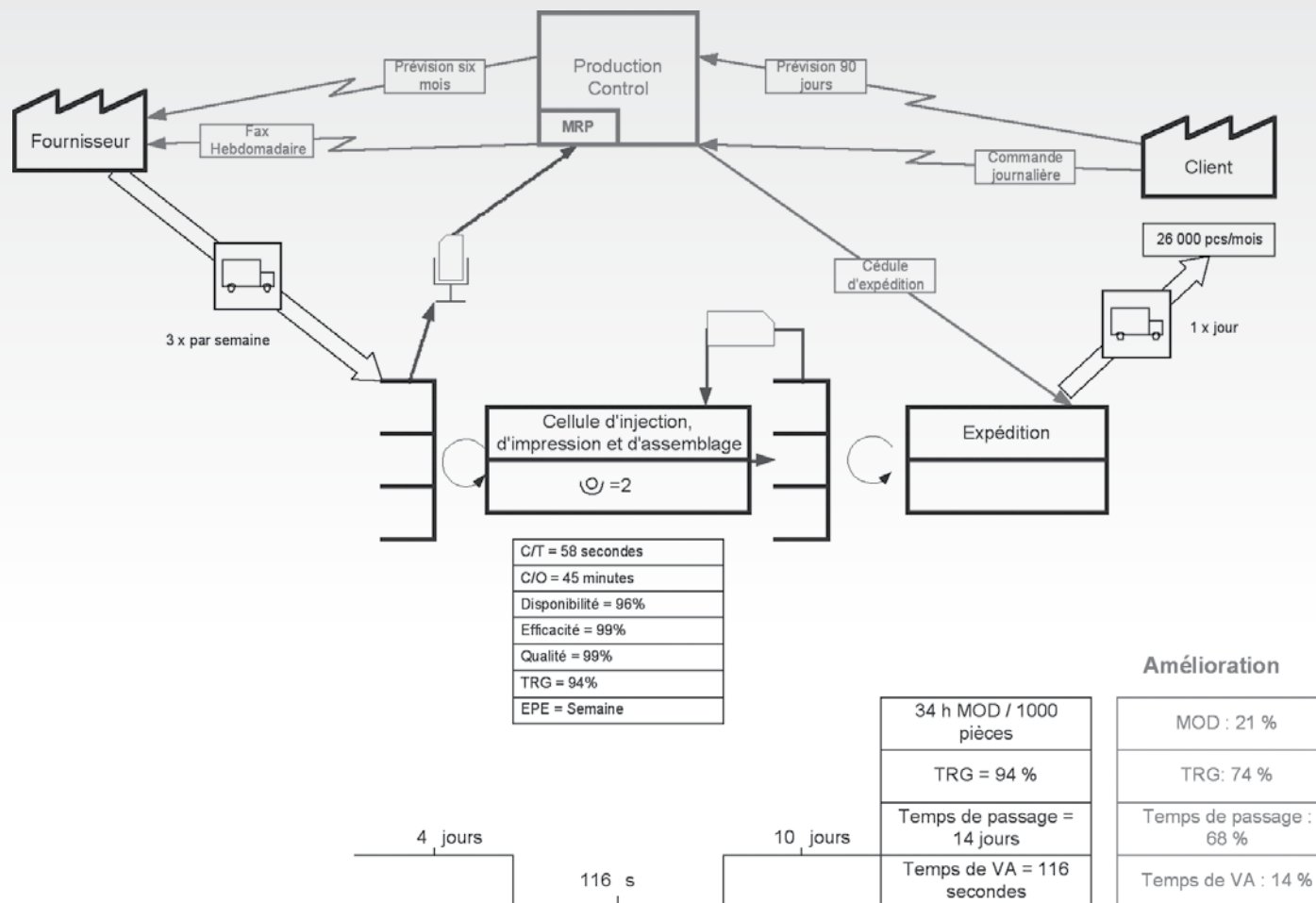


- 1- Conceptualiser votre situation actuelle : état actuel.
2. Déterminer les occasions selon les objectifs opérationnels.
- 3- Définir la situation désirée : état futur.
- 4- Prioriser les actions selon les occasions déterminées, les actions requises pour arriver à l'état futur et, surtout, les ressources que vous pouvez allouer.

#### 1. EXEMPLE DE CONCEPT – ÉTAT ACTUEL



## 2. EXEMPLE DE CONCEPT – ÉTAT FUTUR



### Exemples d'outils possibles pour conceptualiser votre situation

- La cartographie des flux de la valeur des processus
- Le concept manufacturier
- La définition des macroprocessus

À FAIRE	À NE PAS FAIRE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redéfinir la vision opérationnelle chaque année.</li> <li>• Objectifs SMART :             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ réduire les pertes de matières de X \$ ;</li> <li>➢ réduire les délais de production à X jours.</li> </ul> </li> <li>• Inclure un objectif d'activités d'amélioration :             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ réaliser 10 actions d'amélioration par employé par an.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omettre le diagnostic.</li> <li>• Demander aux directeurs et aux superviseurs de travailler la vision opérationnelle en même temps que la gestion des opérations.</li> <li>• Objectifs non SMART :             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ viser la qualité totale ;</li> <li>➢ être un fabricant de classe mondiale.</li> </ul> </li> </ul>



## ACTIVITÉ 2 – Vision

Voir le cahier d'activités p. 2



## ACTIVITÉ 3 – Témoignages vidéo



## ÉLÉMENT ORGANISATION

### À noter



Il est important de déterminer comment l'entreprise s'organisera pour amener les gens à se développer.

### ■ Les modes de gestion

#### GESTION TYPIQUE DE L'AMÉLIORATION

<b>Direction</b>	
<b>Encadrement</b>	Améliorations
<b>Superviseurs</b>	
<b>Travailleurs</b>	Maintien à niveau

Source: Kaizen Institute

#### GESTION D'UNE ORGANISATION EN MODE AMÉLIORATION CONTINUE

<b>Direction</b>	
<b>Encadrement coordonnateurs AC</b>	Innovation
<b>Superviseurs</b>	Amélioration de l'opération
<b>Travailleurs</b>	Maintien des améliorations



TYPIQUEMENT	EN AMÉLIORATION CONTINUE
<ul style="list-style-type: none"><li>• La direction et quelques employés techniques et de soutien s'occupent de l'amélioration.</li><li>• Les superviseurs et les employés s'occupent de maintenir à niveau les opérations.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les travailleurs, les superviseurs, les employés techniques et de soutien, et la direction améliorent les opérations.</li><li>• Les travailleurs et les superviseurs s'occupent toujours de maintenir à niveau les améliorations.</li><li>• Puisque l'amélioration des opérations est maintenant soutenue par un grand nombre d'employés, la direction et l'équipe technique peuvent maintenant consacrer plus de temps aux innovations et au développement stratégique de l'entreprise.</li></ul>

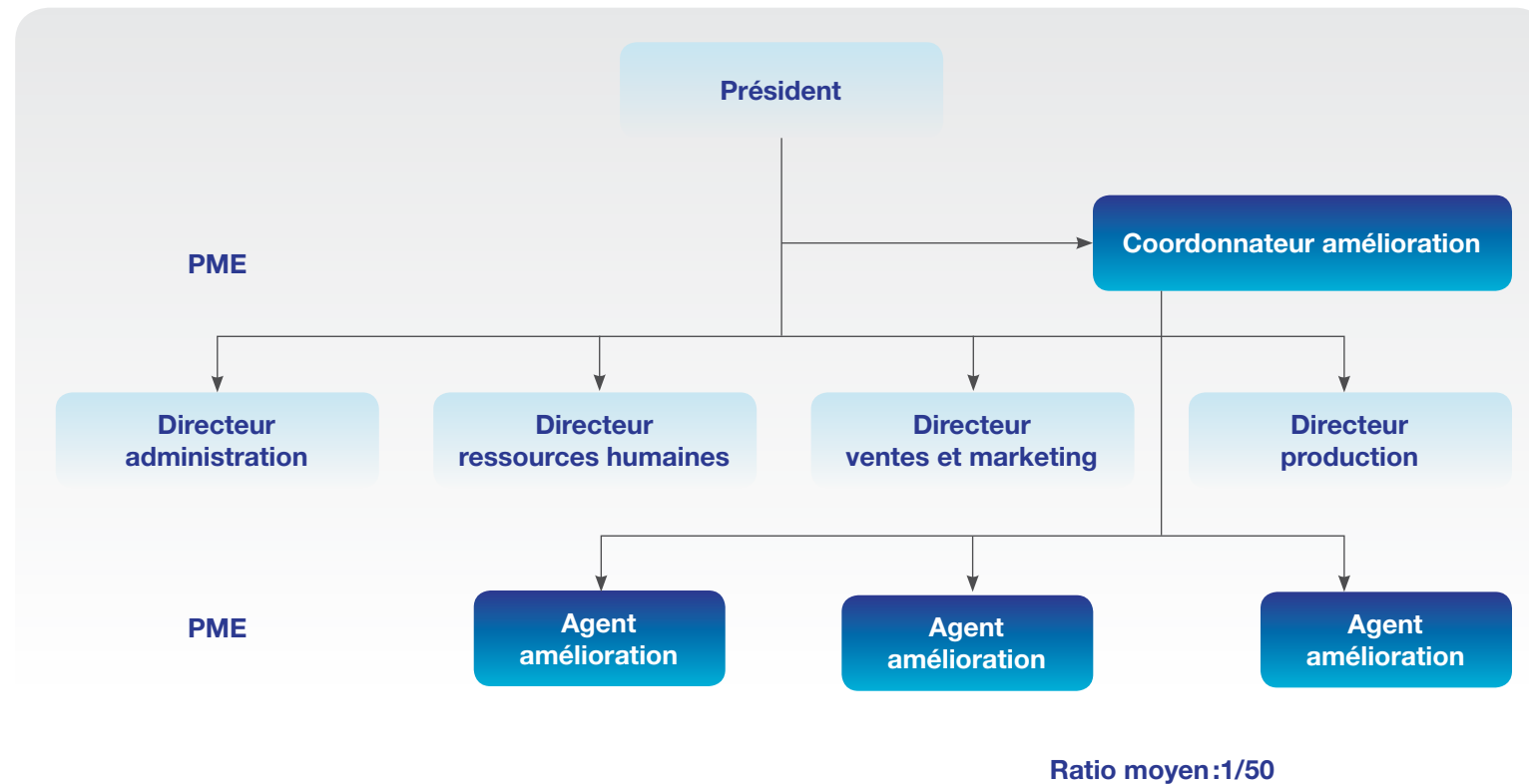
### Les changements les plus importants



- Rôle du superviseur
- Introduction d'un ou de plusieurs coordonnateurs de l'amélioration

## ■ Les acteurs de l'amélioration continue

Pour amener les personnes à se développer, il faut définir les rôles clairement.



## 1) Le dirigeant

Avant tout, il crée un environnement qui favorise le développement des gens. Il n'a pas peur de lancer des défis et de laisser les employés prendre l'initiative. Il laisse donc de la place aux employés en déléguant une partie de son pouvoir décisionnel.

De plus, :

- il est disponible et visible ;
- il fait en sorte que :
  - > la vision est limpide,
  - > les attentes sont élevées,
  - > les problèmes sont les bienvenus,
  - > l'amélioration est récompensée,
  - > le soutien remplace le blâme.



## 2) Le coordonnateur de l'amélioration

Le coordonnateur doit relever directement du dirigeant, puisqu'il s'agit d'une stratégie prioritaire et sa nomination le confirme aux yeux de tous les employés.

Ce coordonnateur doit avoir **l'amélioration** comme **unique préoccupation**. Il est nommé idéalement de l'interne, parce qu'il est reconnu par ses pairs et parce qu'il possède plusieurs des compétences requises ou a le potentiel de les développer. Le coordonnateur :

- met en évidence les problèmes en étant concret ;
- connaît les outils d'amélioration ;
- coordonne les activités d'amélioration ;
- soutient les équipes et les gestionnaires :
  - > approche, outils et formation ;
- guide les gens dans l'expérimentation des bienfaits d'un changement de comportement ;
- incarne le comportement à adopter ;
- mesure les résultats ;
- communique ;
- est un excellent éducateur.

Au démarrage d'une telle stratégie, il doit être très présent et très actif dans le suivi et la structure. Au départ, il faut avoir un coordonnateur pour de 30 à 60 employés. Lorsque le changement de culture commence à se faire sentir, généralement après de trois à huit ans, le ratio passe à un pour 100 employés.

### 3) Le superviseur

Le superviseur est celui dont le rôle est appelé à changer le plus. Il aura à « éteindre les feux » et même à « assumer la responsabilité des améliorations des employés et encourager leurs initiatives » ! C'est pourquoi, il faut miser sur lui : il doit participer aux actions en premier, être formé en premier, bref, être en avant des employés.

Pour ce faire :

- il traduit les orientations stratégiques en objectifs spécifiques ;
- il s'occupe des activités d'amélioration ;
- il mesure les résultats ;
- il maintient les standards.

Dans la transition, les superviseurs devront être accompagnés dans leur changement de mode de gestion (voir l'élément *Formation*, 3<sup>e</sup> étape). Les dirigeants devront d'abord établir le rôle du superviseur de façon claire, évaluer les écarts de compétence et définir le type d'accompagnement requis.

### 4) L'employé

- Il participe aux activités d'amélioration.
- Il exprime ses idées.
- Il maintient les améliorations (standards).

À mesure que leur contribution augmentera, les gens pourront s'engager dans des améliorations de plus en plus importantes.

C'est par la pratique que les **gens se développent** : l'organisation doit donc allouer du temps.

Pour que le changement de comportement s'effectue, il faut provoquer les choses. Il n'est pas naturel pour les gens d'une organisation en mode de gestion typique de s'exprimer et de participer. Il est donc essentiel qu'un coordonnateur de l'amélioration soit nommé pour déclencher, structurer et soutenir la démarche.

À FAIRE	À NE PAS FAIRE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place des coordonnateurs de l'amélioration pour leurs compétences et leur notoriété.</li> <li>• Prévoir un effort supplémentaire au départ (catalyseur) : un coordonnateur pour de 30 à 60 employés.</li> <li>• Aller chercher de l'aide !</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajouter le rôle d'accompagnateur aux responsabilités du superviseur trop tôt dans le processus.</li> <li>• Superviseur responsable de « tout » et accompagnateur, sans définir clairement les responsabilités.</li> <li>• Penser que nos ressources sont expertes en tout.</li> </ul>

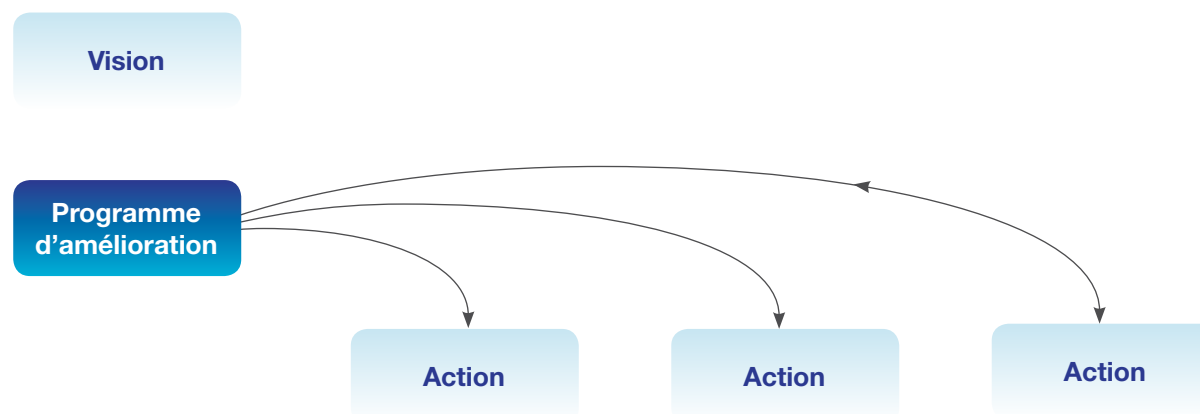
Le document électronique intitulé *Grille des rôles et des compétences* dresse un profil pour chacun des acteurs et vous permet une évaluation de ceux-ci qui peut vous servir à dresser un plan de formation.



## ACTIVITÉ 4 – Organisation

Voir le cahier d'activités p. 4

## ÉLÉMENT ACTION



	DIRECTION	INNOVATIONS	ATELIERS	ÉCLAIRS
<b>Quoi ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartographie</li> <li>• Plan directeur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aménagement</li> <li>• Nouvel équipement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 S</li> <li>• Méthode balancement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suggestions améliorations mineures</li> </ul>
<b>Qui ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeurs</li> <li>• Superviseurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeurs</li> <li>• Technique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Superviseurs</li> <li>• Employés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Superviseurs</li> <li>• Employés</li> </ul>
<b>Durée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trois à cinq jours</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• &gt; Deux mois</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trois à 15 jours</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• &lt; un jour</li> </ul>
<b>Fréquence cible</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un an</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimum de 5 à 10 ans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heures/mois</li> </ul>

## ■ Les différentes façons de faire

La meilleure façon de motiver les troupes consiste à obtenir un premier succès.

Le programme d'amélioration consiste à sélectionner et à prioriser les actions.

### À priori, les actions initiales devraient :

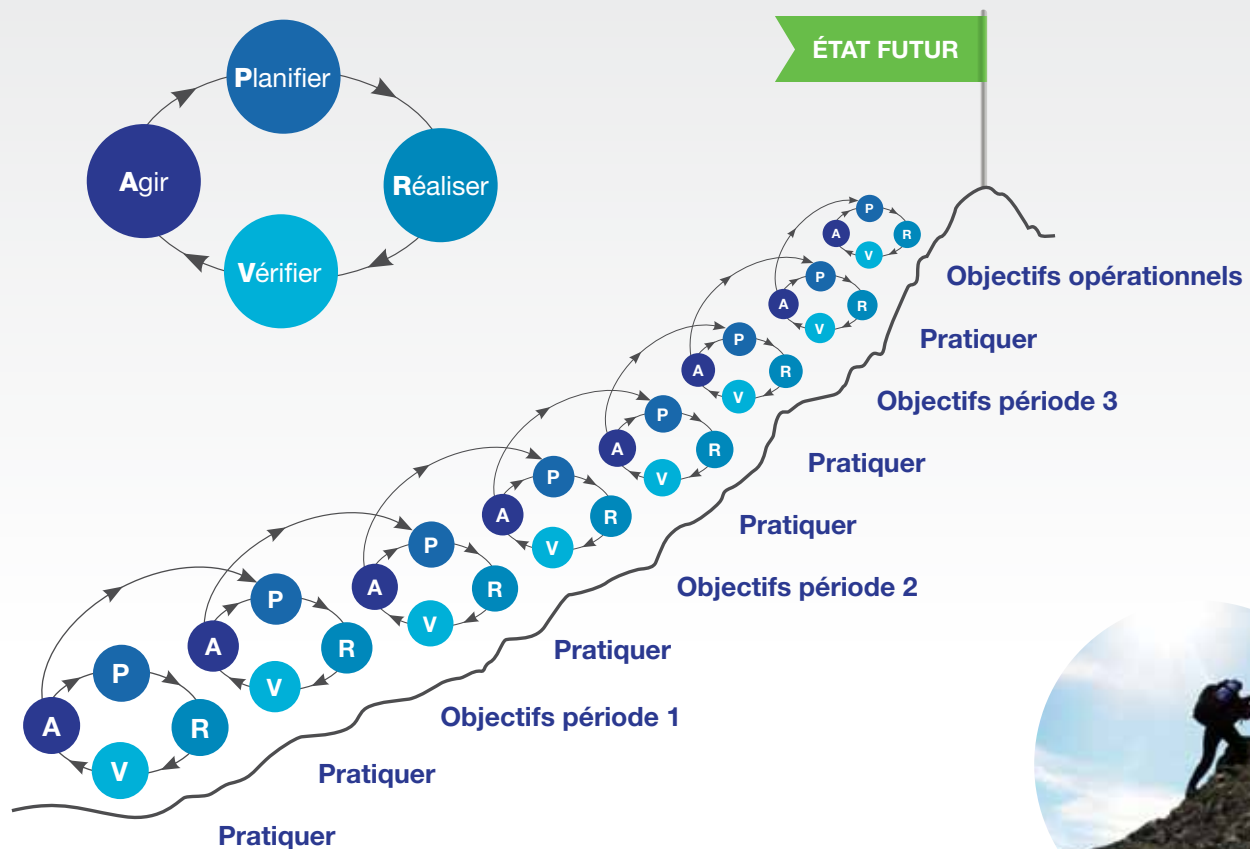


- être relativement simples à réaliser ;
- pouvoir se transformer en « projet vitrine » ;
- faire partie du plan d'amélioration qui découle de la vision.

En mode amélioration continue l'action est un moyen d'**apprentissage**. Et c'est par la mise en pratique que les apprentissages se consolident.

**Pratiquer mais pratiquer de la bonne façon !**

## LA DÉMARCHE ITÉRATIVE





## À retenir

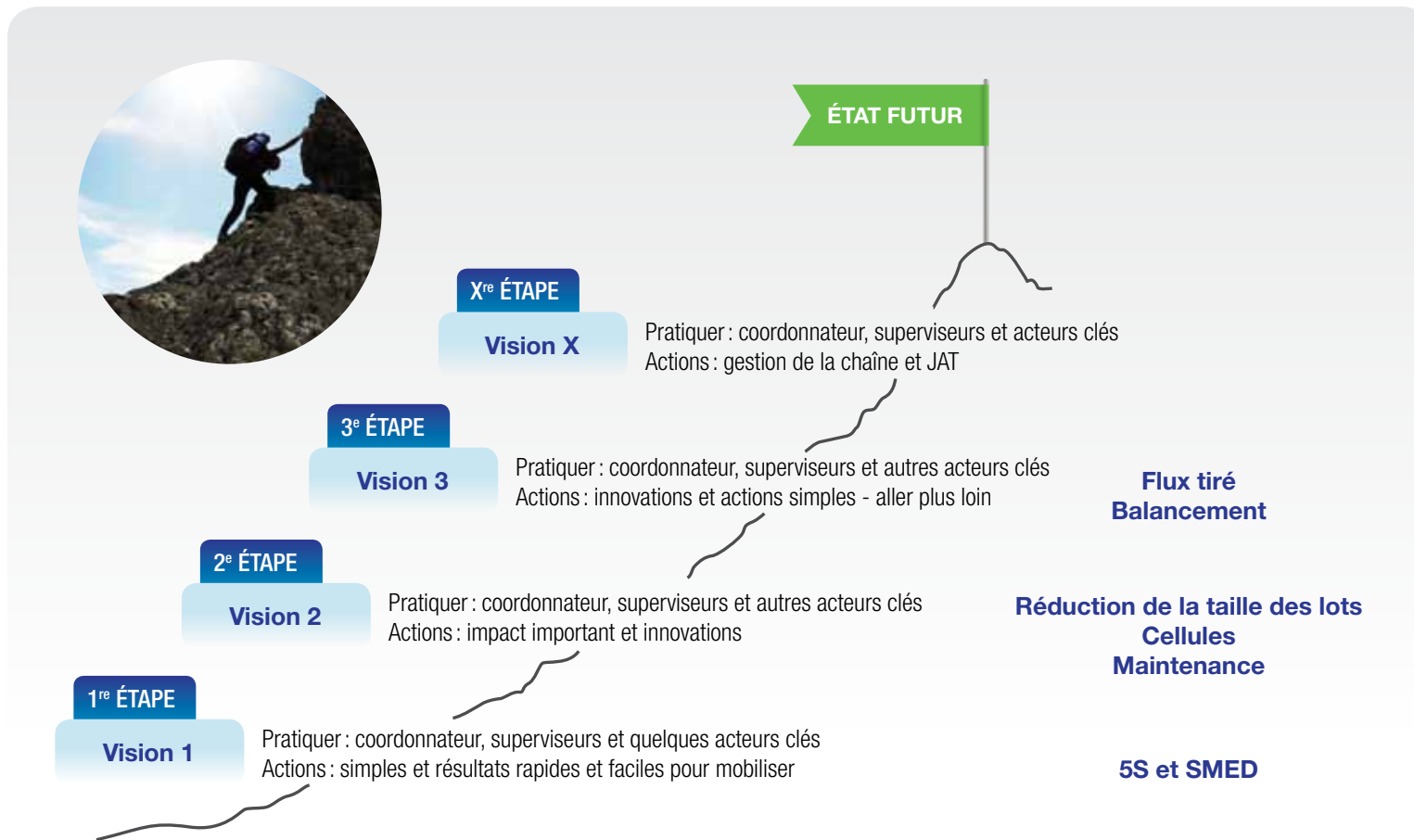


- On ne peut obtenir la participation de tout le monde dès le départ.
- Commencer avec une petite équipe.
- Privilégier les superviseurs et les employés techniques et de soutien : ils doivent avoir une longueur d'avance sur les autres employés, puisqu'ils devront éventuellement les encadrer.
- Pour chaque action :  
**P**lanifier (*Plan*), **R**éaliser (*Do*), **V**érifier (*Check*), **A**gir (*Act*) – la *roue de Deming*.



### ACTIVITÉ 5 – Action

Voir le cahier d'activités p. 5



### Au début

- Planifier des actions simples et de courte durée dans le but d'obtenir des gains rapides et ainsi stimuler les troupes!
  - Ex. : 5S, balancement simple de cellules et SMED.
- Faire d'abord participer les superviseurs et les employés d'encadrement (soutien technique) et seulement quelques employés.
- Planifier peu d'actions pour bien maîtriser chacune d'elles.

Au bout d'un certain temps (de trois à huit ans), les gens s'habituent à travailler ensemble et les outils d'amélioration deviennent plus familiers. Ils ont alors besoin d'un encadrement moins rigide et d'un mode de réalisation plus rapide. C'est votre rôle d'observer cette progression et de revoir l'organisation en conséquence.

#### Avantages des actions



Plus vous réaliserez d'actions, plus vos gens se développeront.  
Plus le nombre de ceux qui participent est élevé, plus vous profiterez de l'effet de masse.

## ■ Les systèmes de suggestions

Les systèmes de suggestions permettent de laisser plus de place à l'expression et à la participation des employés. Plusieurs histoires d'échecs ressortent lorsqu'il est question de boîte à suggestions. Pour quelle raison ? Une boîte a été installée et peu de suivi a été réalisé, sinon pas du tout. Il faut choisir le bon moment et le bon système qui fera en sorte que :

- les gens seront **prêts** à exprimer leurs opinions ;
- le système permettra de traiter **chaque** suggestion rapidement.

Traiter chaque suggestion ne signifie pas l'implanter, mais plutôt que l'employé sache le plus rapidement possible si sa suggestion est acceptée ou non. La participation immédiate des superviseurs dans le traitement des suggestions permettra de réduire les délais de réponse tout en simplifiant le choix des actions.

Il existe plusieurs outils pour réaliser les actions. Vous les trouverez dans le document électronique intitulé *Tableau synthèse des outils en amélioration continue*.

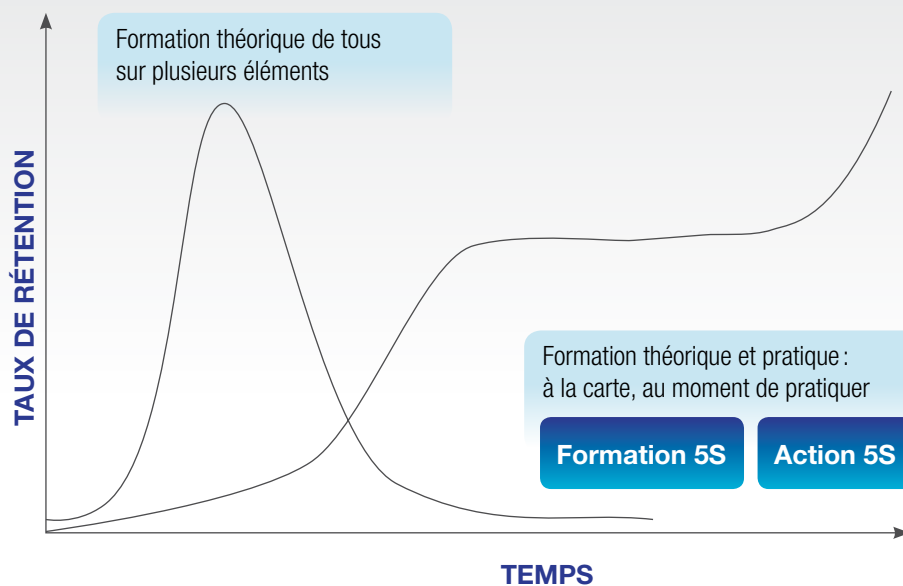
À FAIRE	À NE PAS FAIRE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifier vos actions en fonction de votre plan d'amélioration.</li> <li>• Assurer le maintien des nouveaux standards.</li> <li>• Gérer activement et rapidement les suggestions.</li> <li>• Pratiquer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Installer une boîte à suggestions trop tôt dans le processus ou sans assurer le suivi.</li> <li>• Réaliser des actions (ex. : <i>atelier kaizen</i>) sans les relier à un plan.</li> <li>• Attendre de savoir comment bien faire du premier coup.</li> <li>• Attendre de maîtriser tous les outils.</li> <li>• Attendre une suggestion pour innover.</li> </ul>

## ÉLÉMENT FORMATION

### ■ La place de la formation dans l'amélioration continue

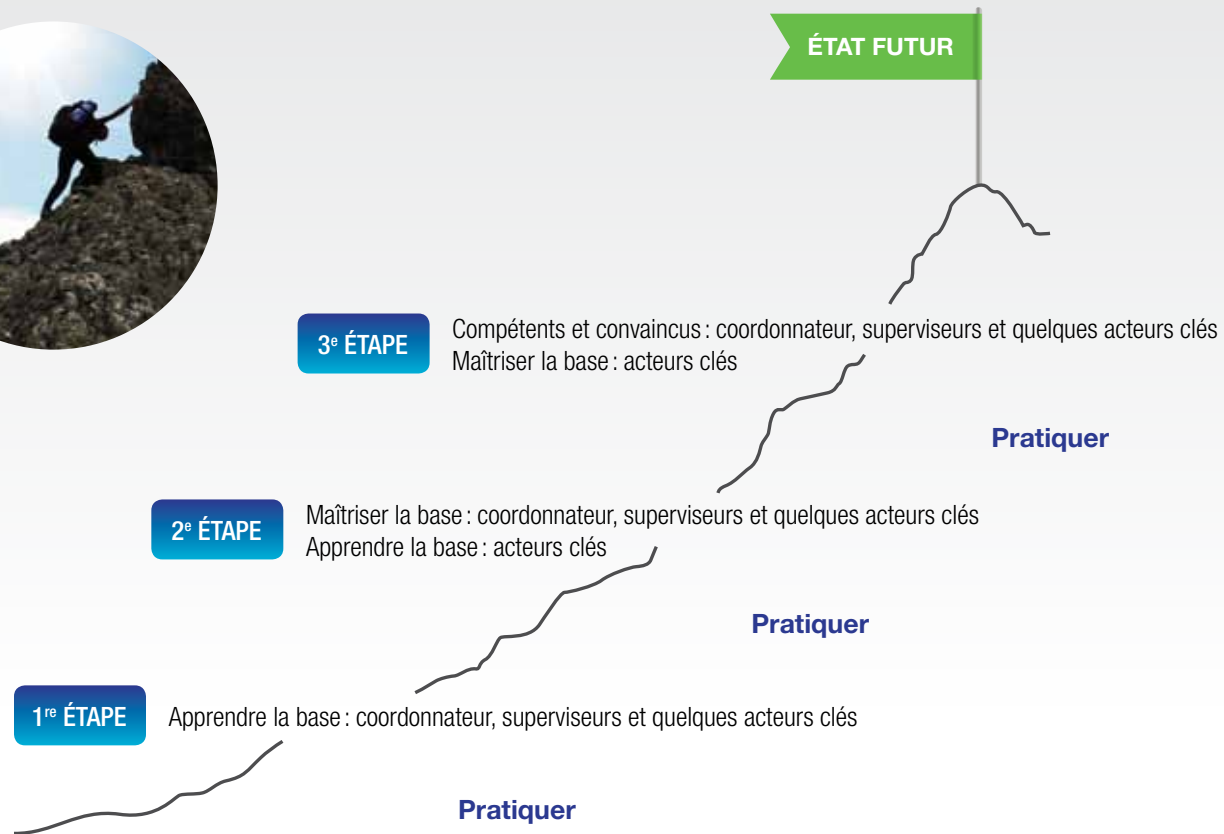


On retient environ 20 % de ce que l'on entend, 40 % de ce que l'on voit et entend et 75 % de ce que l'on fait...



#### Conclusions du graphique

- Éviter de donner à l'ensemble des employés de la formation sur plusieurs éléments. Par exemple, donner plutôt une formation sur les outils de la PVA à tous les employés.
- Donner de la formation sur un aspect au moment de le pratiquer. Par exemple, donner à une équipe de la formation sur l'outil 5S, au moment de réaliser une action 5S.



## Première étape

- Miser d'abord sur vos superviseurs et les employés de soutien (services techniques) et ensuite sur quelques employés.
- Pour apprendre la base il faut participer à environ une douzaine d'activités d'amélioration. Les éléments de base sont :
  - les notions fondamentales de l'approche, ex. : l'identification des gaspillages dans l'approche PVA;
  - la vision opérationnelle et le mode de fonctionnement des actions d'amélioration, ex. : les objectifs opérationnels, le plan d'action, le nombre d'actions d'amélioration et le moment de les réaliser ;
  - distinguer certains outils d'amélioration simples, ex. : 5S et SMED.

## Deuxième étape

Pour maîtriser la base, il faut ajouter deux autres douzaines d'activités d'amélioration. Lorsque les superviseurs et les employés de soutien maîtrisent la base, plus d'employés peuvent alors être initiés.

### À noter



Après une première année d'expérimentations, le besoin de donner un peu plus d'accompagnement aux superviseurs dans leur nouveau rôle se fera sentir. Il est important de définir ce rôle de façon détaillée et d'adapter le rôle des dirigeants qui appuient les superviseurs. Des formations de superviseur accompagnateur sont offertes, mais attention aux formations générales, dont l'effet sur chaque personne peut être différent. Les formations adaptées spécifiquement à vos besoins donnent de meilleurs résultats

### Troisième étape

Cette étape est marquante, puisque le changement de comportement et de culture atteint un point de stabilité. On s'entend pour dire que même si les dirigeants ont changé, il faut avoir réalisé au moins une soixantaine d'activités d'amélioration pour diminuer le risque de retour en arrière, puisqu'une partie importante des ressources est convaincue. Généralement, on peut s'attendre à ce que cette étape soit atteinte après trois à huit ans d'expérience en mode amélioration continue.

#### À retenir



Investissez dans votre personnel et mettez sur pied une équipe performante!

Vous trouverez dans le document électronique intitulé *Formations suggérées* un tableau présentant des sujets ainsi que les sessions qui font partie du programme de formation sur les meilleures pratiques d'affaires – MPA.

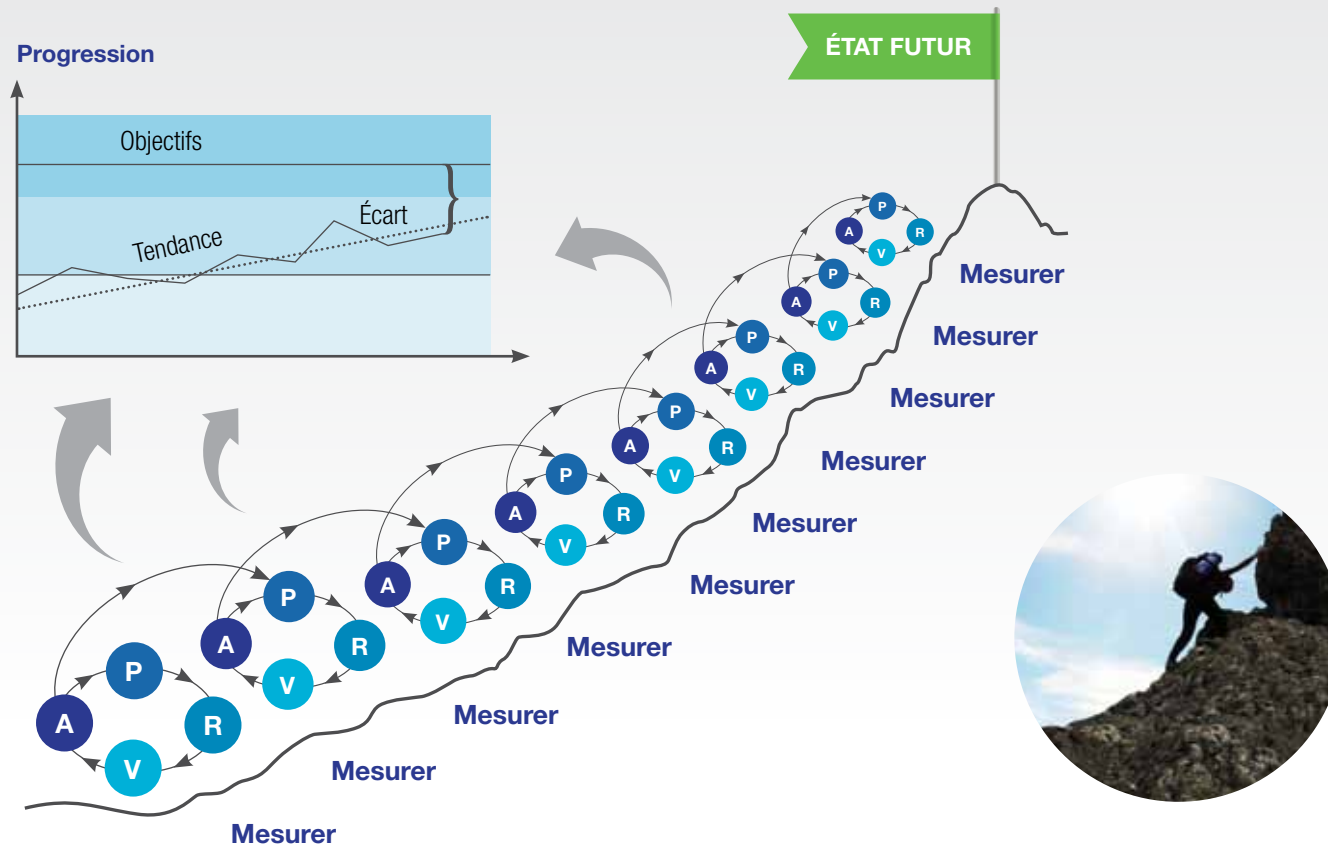
À FAIRE	À NE PAS FAIRE
<ul style="list-style-type: none"><li>• Donner aux intervenants d'une action d'amélioration de la formation sur l'outil à être utilisé.</li><li>• Former d'abord les superviseurs.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Donner à tout le monde de la formation sur plusieurs outils.</li><li>• Ne pas donner de formation.</li></ul>



## ÉLÉMENT PROGRESSION

### Analogie avec le golfeur

- **Le débutant** ne compte pas ses coups.
- **Le joueur intermédiaire** compte ses coups (un premier indicateur de performance).
- **Le pro** se donne une multitude d'indicateurs de performance pour déterminer les causes des problèmes et trouver les pistes d'amélioration.



## ■ Les dimensions d'un indicateur en amélioration :

- la tendance ;
- la valeur cible (objectif) ;
- l'écart qui sépare de l'objectif ;
- l'état (par rapport à l'objectif).

## ■ Les indicateurs permettent :

- de mesurer la progression ;
- de s'assurer que les actions ont eu l'effet désiré ;
- d'inciter à l'amélioration en permettant de mettre les causes en évidence.

Par exemple, le nombre d'unités fabriquées par une cellule dans une période donnée est un indicateur qui permet évidemment d'évaluer la progression de la performance. De plus, le simple fait de mesurer et d'afficher cette information aura un impact positif sur la performance de la cellule.

### Caractéristiques d'un bon indicateur de performance



**S** – spécifique  
**M** – mesurable  
**A** – agressif ou approprié  
**R** – renversant ou réaliste  
**T** – tangible



### ACTIVITÉ 6 – Progression

Voir le cahier d'activités p. 6

## ■ Un outil : le tableau de bord de gestion



« Une façon de sélectionner, d'agencer et de présenter les indicateurs de performance essentiels et pertinents, de façon sommaire et ciblée, en général sous forme de coup d'œil accompagné d'un reportage ventilé ou synoptique, fournissant à la fois une vision globale et la possibilité de forer dans les niveaux de détail. »

Source : VOYER, Pierre. *Les tableaux de bord de gestion*, Presses de l'Université du Québec, 1999, 446 pages.

L'essor des nouvelles technologies d'information offre un support informatisé permettant d'aider à l'utilisation des tableaux de bord de gestion.

**COGNOS Metrics Manager** Connexion : dannand Déconnexion Préférences 2002 Déc. (AA1) Administration

Sommaire des indicateurs > Amélioration continue

Amélioration continue Indicateurs Image Détails

Aucun filtre Mesures de performance

### Rentabilité

État	Tendance	Nom de l'indicateur	Valeur réelle	Valeur cible	Écart
◇	▼	Marge de bénéfice net	308 163,25	311 000,00	-2 836,75
◇	▼	Chiffre d'affaires	34 116 335,00	35 365 967,00	-1 249 632,00

### Performance

État	Tendance	Nom de l'indicateur	Valeur réelle	Valeur cible	Écart
■	▼	Réalisation d'ordres de production	89%	89%	-0%
●	▼	Nb unités fabriquées	30 000	30 000	0
◇	▼	TRG	57,25%	60,00%	-2,75%

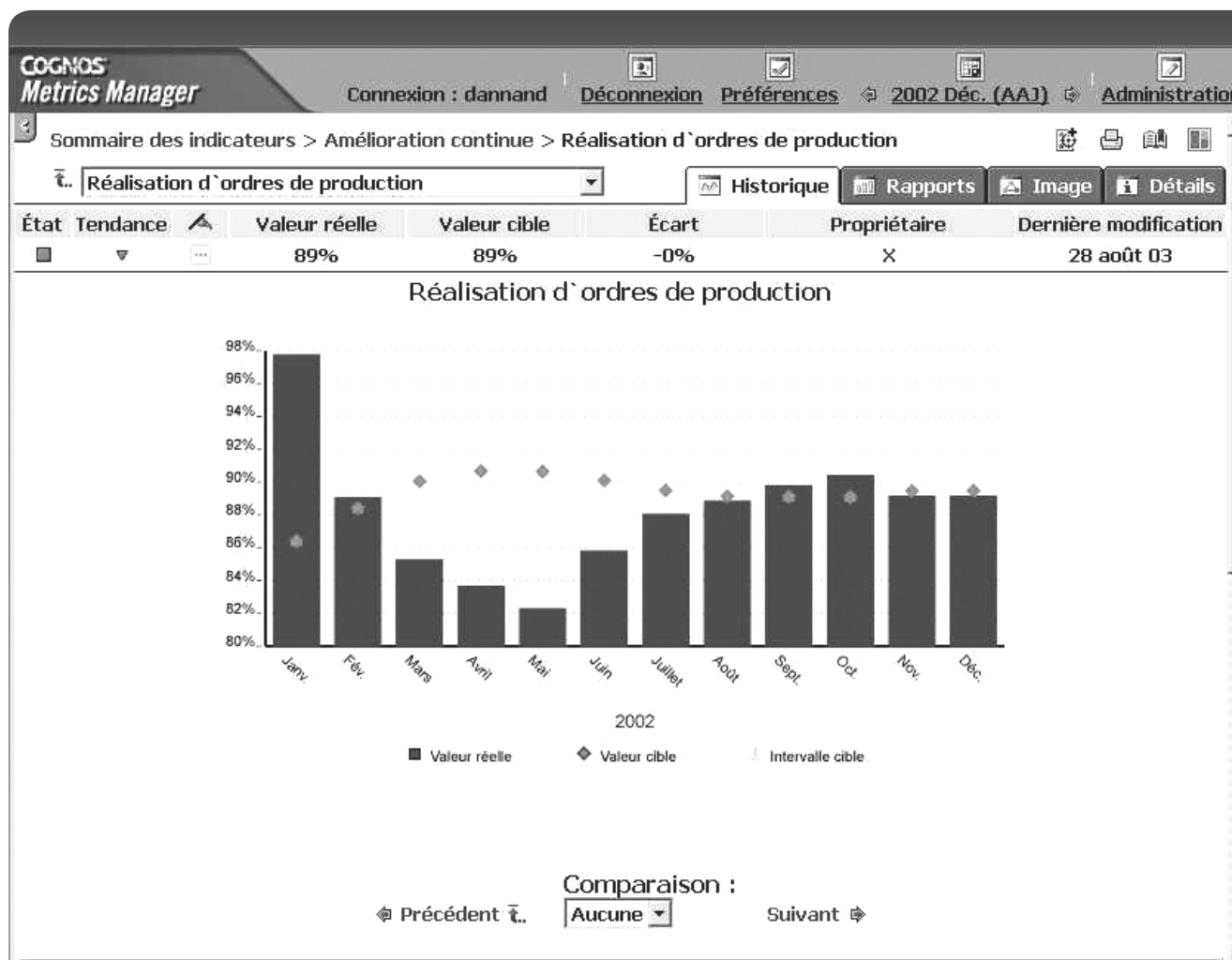
### Qualité

État	Tendance	Nom de l'indicateur	Valeur réelle	Valeur cible	Écart
◇	▼	Livraison à temps	92,17%	95,00%	-2,83%
◇	▼	Taux de qualité de fabrication	92,25%	95,00%	-2,75%

### Ressources humaines

État	Tendance	Nom de l'indicateur	Valeur réelle	Valeur cible	Écart
◇	▼	Satisfaction des employés	72%	75%	-3%
●	▼	Taux de rotation des employés	4%	10%	-6%

La force des systèmes informatisés est de permettre d'avoir, grâce à un clic, le détail de chaque point, afin de pouvoir faire une analyse de la situation et trouver les sources de problèmes. Voici un exemple d'évolution détaillée pour l'indicateur *Réalisation d'ordres de production*.



## À noter



Il n'est pas essentiel de se munir d'un tableau de bord informatisé : exercez-vous de façon manuelle d'abord !

Vous trouverez dans le document électronique intitulé *Exemples d'indicateurs* un tableau proposant une classification d'indicateurs de performance qui favorisent l'amélioration continue.

## ■ Autres moyens de mesurer

### • Audits internes

Les audits internes, effectués par des superviseurs ou des employés d'un département voisin, visent à s'assurer que les standards sont maintenus.

Exemple : revoir la méthode de travail utilisée à un poste par rapport au standard. Il est donc important de documenter le standard de façon simple et visuelle pour que les employés puissent s'y référer.

### • Audits externes périodiques

Par exemple, les entreprises peuvent se fier aux catégories d'évaluation utilisées pour attribuer les mentions et les prix de la qualité (entre autres le *Malcolm Baldrige* et les *Grands Prix québécois de la qualité*)

### • Le balisage (*benchmarking*)

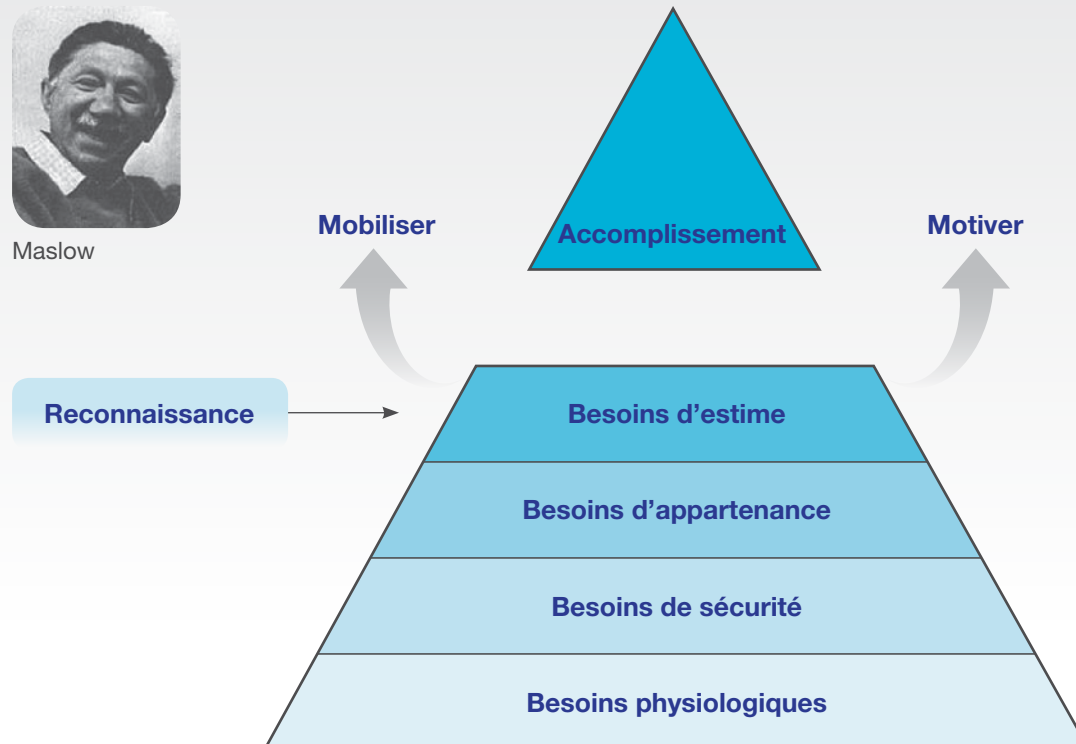
Lorsque l'on croit que l'on a tout amélioré, il est temps de se comparer aux meilleurs !

À FAIRE	À NE PAS FAIRE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déterminer des indicateurs en fonction des objectifs opérationnels.</li> <li>• Définir une façon simple de recueillir l'information.</li> <li>• Comparer ses pratiques d'affaires avec celles des meilleurs dans tous les domaines.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tout mesurer ou suivre un trop grand nombre d'indicateurs (plus de 10).</li> <li>• Ne rien mesurer.</li> <li>• Mesurer seulement la quantité et ne pas vérifier la qualité.</li> </ul>

## ÉLÉMENT RECONNAISSANCE



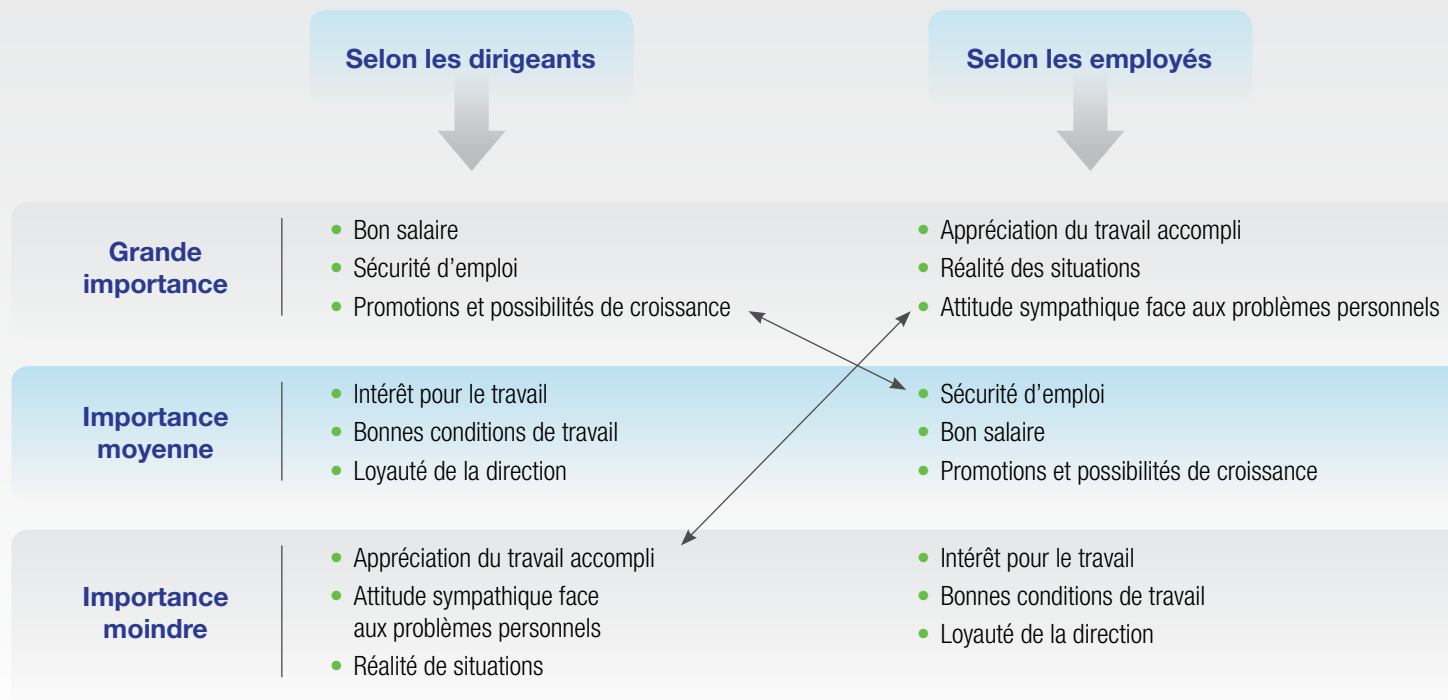
Maslow



### ACTIVITÉ 7 – Reconnaissance

Voir le cahier d'activités p. 7

## FACTEURS CONTRIBUANT À ÉTABLIR UN MORAL ÉLEVÉ



Source : Conférence *La reconnaissance, un outil puissant*, par André Savard, associé chez Dessureault, Savard, Caron et associés.



## Reconnaître, c'est:

- **discerner**: apprendre à chercher les bonnes choses au lieu de chercher toujours ce qui ne va pas;
- **distinguer**: récompenser ceux qui le méritent;
- **dispenser**: reconnaître le bon travail immédiatement avec ce qu'on a sous la main ou simplement avec des mots.

MOYENS	EXEMPLES
<b>Des moyens qui ne coûtent rien</b> ➤ <i>Appréciation du travail accompli</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Féliciter en privé</li> <li>• Le grand patron se déplace pour féliciter</li> <li>• Afficher les résultats des actions et s'y attarder</li> <li>• Note positive au dossier personnel</li> <li>• Demander l'avis des employés</li> <li>• Envoyer une lettre de félicitations à la maison « Bon travail aujourd'hui les gars. Merci ! »</li> </ul>
<b>Des moyens que vous pouvez utiliser après consultation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Articles avec logo de l'entreprise</li> <li>• Système de pondération des solutions</li> <li>• Célébrations</li> <li>• Du temps libre pour l'amélioration du poste</li> <li>• Article dans le journal interne</li> <li>• Pause « café-beignes » payée</li> </ul>
<b>Des éléments de programmes organisationnels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primes de rendement</li> <li>• Trophées et plaques</li> <li>• Voyages et certificats cadeaux</li> <li>• Concours</li> <li>• Journées de vacances</li> </ul>

Source: Adaptation du contenu de la conférence d'André Savard.



### N'oubliez pas

La reconnaissance commence lorsque le dirigeant s'arrête pour dire merci.



## ■ Le plan de communication

Le plan de communication devrait être bidirectionnel, c'est-à-dire communiquer avec les employés au sujet des objectifs, des réussites et des projets en cours, et recueillir auprès d'eux leurs propositions d'améliorations.

EXEMPLES DE COMMUNICATIONS	
<b>Vision</b> →	<ul style="list-style-type: none"><li>• Présenter et afficher :<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Mission, état futur et objectifs stratégiques</li><li>&gt; Raison de la démarche</li><li>&gt; Marotte !</li></ul></li></ul>
<b>Organisation</b> →	<ul style="list-style-type: none"><li>• Présenter et afficher :<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Organigramme - coordonnateur</li></ul></li></ul>
<b>Action</b> →	<ul style="list-style-type: none"><li>• Afficher et s'y arrêter :<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Équipe, description et résultats de l'action</li></ul></li></ul>
<b>Formation</b> →	<ul style="list-style-type: none"><li>• Former et afficher : Vision et notions de base</li><li>• Afficher : Tableau des compétences</li></ul>
<b>Progression</b> →	<ul style="list-style-type: none"><li>• Afficher et renouveler :<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Indicateurs par cellule</li><li>&gt; Tableau de bord</li></ul></li></ul>



## La marotte

La **marotte** c'est une idée toujours présente et sur laquelle on revient sans cesse, une idée fixe. C'est le clou sur lequel on cogne ! On constate que les entreprises avancées en amélioration continue possèdent une philosophie, un **principe** qui les guide à travers leur vision et leurs actions et **qui perdure à travers les années**. Elle motive et rallie les gens.



### Exemples de marottes...

#### Misez sur vos forces !

*« Se rapprocher des clients pour assurer une meilleure écoute de leurs besoins et un transfert technologique optimal »*

Source : Yamazaki Mazak

*« La constance c'est le changement »*

Source : Teknion Roy & Breton

*« Humanité et technologie »*

Source : Univance

*« Un pour tous, tous pour un ! »*

Source : Yazaki – Les trois Mousquetaires

*« L'imagination au travail »*

Source : General Electric (GE)

*« Notre force c'est de solutionner »*

Source : Mark IV Automotive

*« Considérer l'écologie dans la conception, la fabrication et la commercialisation des produits »*

Source : Yamaha

**Faites de chaque communication, une occasion de reconnaître vos gens !**

L'affichage des résultats ne doit pas simplement se faire pour communiquer, mais également pour permettre aux dirigeants et aux cadres de reconnaître la contribution et les efforts de leurs employés. Les tableaux de communication doivent se trouver en des lieux de rencontres et de promotion.

Ainsi, des rencontres en début de quart devraient avoir lieu entre les superviseurs et leurs équipes, pour échanger sur les indicateurs et favoriser l'apport d'idées d'amélioration. Et pourquoi ne pas profiter des visites de clients pour s'arrêter devant un tableau de communication et faire alors participer un employé en lui demandant de présenter ce qu'il y a d'affiché!

À FAIRE	À NE PAS FAIRE
<ul style="list-style-type: none"><li>• S'arrêter et prendre le temps de dire merci.</li><li>• Communiquer dans le but de développer.</li><li>• Donner du temps aux superviseurs et aux employés pour qu'ils puissent structurer ensemble les propositions d'amélioration.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Miser sur l'aspect pécunier pour remercier.</li><li>• Déléguer l'aspect reconnaissance.</li><li>• Installer une boîte et y inscrire « suggestions ».</li></ul>