

# Introduction

Un organisme, (une entreprise, un commerce, une association, une administration, etc.), est un système à la fois complexe et simple.

Complexe, parce qu'il s'inscrit dans un environnement en perpétuelle évolution et s'y adapte en permanence ; de ce fait, il change continuellement. Complexe aussi, parce qu'il met en œuvre une multitude de paramètres à maîtriser pour pouvoir piloter l'ensemble.

Simple, car un système est constitué des trois composants basiques que sont les ressources humaines, les ressources matérielles et le travail. Organiser une entreprise consiste donc simplement à faire le meilleur emploi possible de ces ressources, autrement dit, de les faire travailler avec efficacité. Mais travailler sans but n'a aucun sens, car le travail fatigue et use les ressources. Un organisme par conséquent, se doit d'avoir un but, une finalité. On peut affirmer alors que l'efficacité est le rapport entre les moyens mis en œuvre, les activités, et l'atteinte du résultat recherché.

Manager un organisme n'a jamais été une tâche facile. C'est un art et non une science. Les qualités requises pour être un bon manager sont nombreuses. Citons-en quelques-unes : réflexion, intuition, remise en cause permanente des méthodes et des concepts, rigueur, exemplarité, communication.

Aujourd'hui, la tâche du manager est rude tant notre monde européen au niveau de vie élevé est générateur d'inefficacité. Elle est de plus en plus ardue en raison du mouvement actuel et généralisé à vouloir travailler moins et gagner plus. Pourquoi pas après tout, ... sauf à déployer impérativement dans ce cas une plus grande efficacité de l'organisation ! Ne l'oublions pas, nous sommes en concurrence avec tous les pays en voie de développement. Pour de longues années encore, les coûts de main-d'œuvre seront plus faibles ailleurs que chez nous. Le manager doit gérer le paradoxe qui fait de nous des acharnés de bonnes affaires et de prix bas

lorsque nous sommes consommateurs, et des champions en matière de recherche d'augmentation de salaires et de revenus lorsque nous sommes des producteurs au travail. Un des effets visibles de cette situation est une délocalisation de nos productions matérielles et même intellectuelles dans les pays à bas salaires. Nous pouvons peut-être, à juste titre, nous inquiéter de la disparition progressive de cette aptitude à produire des biens qui est à la source de notre richesse et de notre niveau de vie. Un pays est comme une personne physique. Si nous n'avons pas de richesse naturelle (héritage), il nous faut travailler pour survivre. En Europe, il n'y a que très peu de richesses naturelles et nous devons être encore industriels de très longues années.

Ce défi de l'efficacité et de la performance organisationnelle, nous pouvons le relever. Nous savons, parce que nous y vivons quotidiennement, qu'il existe encore des potentiels énormes d'efficacité dans nos entreprises. Combien de temps perdus et de travaux inutiles constatons-nous chaque jour ? Il ne s'agit pas de travailler comme des forçats pour compenser les niveaux de salaires entre l'Europe et les pays en voie de développement, il s'agit de travailler autrement ; de travailler de telle manière que chaque minute passée soit génératrice de valeur ajoutée. Dans ce but, nous devons réfléchir à de nouveaux modes d'organisation qui rendent à la fois plus efficaces le travail des ressources matérielles et notre travail à nous, ressources humaines.

Nous réfléchissons dans ce livre à des solutions fondées sur une approche systémique des entreprises et qui trouvent leur source dans une plus grande implication des personnes au sein de l'organisation. Un organisme est avant tout un agglomérat d'individus qui utilisent des infrastructures (des matériels) pour effectuer un travail. Sachant que l'accroissement de l'inefficacité est proportionnel à la taille de l'organisation, une des plus grandes sources d'inefficacité vient de la difficulté à harmoniser le travail d'un grand nombre. Dans un environnement qui évolue en permanence et qui induit un changement, constant au sein de l'organisation, le manager doit favoriser l'initiative, la responsabilité et l'implication de chacun. Mais pas de n'importe quelle façon ; selon des modèles qui laissent une grande autonomie aux personnes qui composent l'organisme tout en mesurant en permanence les résultats obtenus.

Dans une première étape, nous approcherons un modèle d'organisation fondé sur les processus, un processus étant considéré comme une unité indépendante de travail (un mini centre de performance) qui fonctionne en permanence en étroite relation avec les autres processus. La lecture de l'ouvrage sur la cartographie des processus, paru également aux Editions d'Organisation, sera un préalable intéressant à cette volonté d'amélioration.

Dans une deuxième étape, nous traiterons l'amélioration des relations entre les processus comme une source majeure de performances.

Dans une troisième étape, nous appréhenderons la modélisation de l'organisation comme facteur d'amélioration de la compréhension que chacun peut avoir de son rôle et de sa mission dans le tout.

Dans une quatrième étape, nous aborderons l'amélioration interne des processus. Cette amélioration sera possible par la mise en place de méthodes et d'outils innovants. Nous déclinons aussi, de façon succincte, les outils existants et connus pour les situer dans le contexte et proposerons le cas échéant des approches simplifiées.

Cet ouvrage se veut être une source de solutions concrètes et pragmatiques d'outils et de méthodes. Des bonnes pratiques relevées ça et là seront données à titre d'exemple. Les outils et méthodes proposés sont des techniques qui concernent aussi les individus. Il n'est pas d'amélioration forte sans une participation active des personnes et il convient de fournir également des pratiques qui permettent à chacun de mieux communiquer avec ses collègues de travail.

L'objectif recherché par la mise en œuvre de ces dispositions est une plus grande efficacité. Elle se traduira par des marges financières plus importantes pour les organismes privés ou marchands, et par une meilleure utilisation des fonds publics et des subventions pour les administrations, les collectivités et les associations. Disposer de plus grandes marges financières pour les entreprises ne veut pas dire obligatoirement dégager de plus grands profits. Cela peut simplement signifier pour l'entreprise une latitude opérationnelle élargie qui peut la conduire, par exemple, à baisser ses prix de vente et la maintenir en proximité évitant ainsi une délocalisation ; ou bien à rendre possible des investissements ; ou encore à verser des salaires plus confortables sans mettre en danger l'existence même de l'entreprise ou générer une pression fiscale plus forte.