



L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE : UN LEVIER D'ÉPANOUISSEMENT DES FEMMES ET DES HOMMES, FACTEUR DE COMPÉTITIVITÉ

L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE : UNE STRATÉGIE D'ENTREPRISE POUR PLUS DE PERFORMANCE (EXTRAIT DU MANIFESTE POUR L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE DU MEDEF)

La pérennité d'une entreprise n'est jamais définitivement acquise. Aucune activité ne saurait se maintenir à travers les âges. Pourtant, certaines entreprises font preuve d'une capacité d'adaptation remarquable. En dépit des bouleversements constants de leur environnement, elles affichent des performances toujours aussi enviables. Qu'est-ce qui caractérise ces entreprises, souvent leaders sur leurs marchés ? Chacune possède bien sûr son secret, mais à l'analyse, il apparaît que toutes savent réunir et marier harmonieusement les cinq éléments de l'excellence opérationnelle :

1. Elles ont pour objectif prioritaire de combler leurs clients. La réussite durable n'est jamais le fruit du hasard. Elle combine le génie d'une stratégie qui, d'une génération à l'autre de produits et de services, permet de répondre aux attentes du marché et même de les anticiper, avec toute la rigueur nécessaire.
2. C'est pourquoi les sociétés qui réussissent possèdent ce deuxième trait commun : la recherche permanente de l'amélioration de leurs processus. Il s'agit de créer toujours plus de valeur perçue avec toujours moins de ressources consommées.
3. Les entreprises qui réussissent savent en outre incarner véritablement les valeurs qu'elles proclament. Elles savent se fixer un cap, se doter d'une vision, exprimer une raison d'être qu'elles assument et dont elles sont fières. Leur stratégie repose à la fois sur des règles claires et intangibles et sur une réelle capacité de transgression qui, seule, ouvre la voie à l'innovation.
4. Ces entreprises ont la conviction forte que pour qu'une organisation perdure, il faut que tout change. Selon une célèbre formule *"Ce qui est au cœur du changement de nos organisations, c'est un changement de regard. Quand on aborde les problèmes de demain avec les organisations d'hier, on a les drames d'aujourd'hui."*
5. Enfin, ces entreprises sont en harmonie avec leur environnement. La biodiversité et l'ensemble des ressources primaires doivent être préservées pour sauvegarder le cadre de vie et garantir un avenir aux générations futures sans conflit pour l'accès aux ressources naturelles.

L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE : UN FACTEUR CLÉ POUR L'IMPLICATION DE FEMMES ET D'HOMMES AUTOUR D'UN PROJET D'ENTREPRISE

Dès lors, il importe que la valeur travail soit réenchantée. Les entreprises ne peuvent être indifférentes à leur environnement et à la multiplicité des acteurs qui gravitent autour d'elles : clients, sous-traitants, fournisseurs, actionnaires, puissance publique, partenaires sociaux, ONG.

Elles doivent tout autant tenir compte des aspirations de leurs acteurs internes, tous en quête croissante de sens dans leur travail, pour aborder avec optimisme et bienveillance les nombreux défis à relever. Cela passe par la responsabilisation de chacun : dans un monde chaotique, les femmes et les hommes qui sont la foule et l'essence des entreprises ont plus que jamais besoin qu'on les mobilise autour d'un projet, qu'on leur fasse confiance, qu'on les libère de règles infantilisantes, qu'on leur laisse la liberté de s'organiser.

Cela nécessite de revoir en profondeur les valeurs managériales, les pratiques opérationnelles, les processus métier, etc. Et cela commence le plus souvent par le dirigeant : quand on veut balayer un escalier, on commence par la marche la plus élevée ! Et agrémenter le décorum de quelques éléments ludiques ne suffit pas à se dire que le tour est joué (la présence d'un baby-foot au milieu du plateau ne permet pas de donner du sens au travail de chacun). Il ne faut pas prendre le sujet à l'envers : c'est la qualité du travail qui procure de la qualité de vie au travail, et non l'inverse. Autrement dit, il faut d'abord changer les pratiques et les mentalités pour que les ajustements de l'environnement viennent d'eux-mêmes.

Des éléments festifs peuvent être ajoutés sur le lieu de travail parce qu'ils ont du sens. Mais ils n'auront pas été posés là pour se faire pardonner le mauvais climat engendré par des ordres aberrants. À cet égard, le lieu de travail devient de plus en plus un lieu où les collaborateurs viennent « vivre une aventure ». Si le but est qu'ils s'y sentent bien, c'est avant tout pour que tous partagent l'envie de travailler ensemble - commerciaux et responsables de programmes, fonctions supports et chefs de projet - pour qu'un nouvel état d'esprit se propage, fondé sur la confiance, la bienveillance et la prise d'initiatives. Si ce système peut rebuter certains collaborateurs, il permet surtout d'éviter de perdre de jeunes recrues prometteuses.





DES EXEMPLES D'ENTREPRISES RÉCOMPENSÉES POUR LEUR EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE



Les organisations professionnelles sont conscientes que l'excellence opérationnelle, et en particulier l'épanouissement des femmes et des hommes, est un facteur de compétitivité et donc de croissance. A cet égard, le Medef et l'association France Qualité ont conjointement mis en place un prix qui vise à honorer les entreprises qui mettent l'excellence opérationnelle au cœur de leur stratégie de performance ainsi qu'à promouvoir la démarche.

En 2018, cinq organisations ont été récompensées pour leur démarche d'excellence opérationnelle :

Dans la catégorie PME, l'entreprise, Les Ateliers Réunis Caddie (Drusenheim, Grand Est) a été récompensée notamment pour l'autonomie accordée à chaque collaborateur dans la résolution de difficultés et dans la correction de dysfonctionnements. Au sein de cette entreprise, la responsabilité de l'action est prise par les personnes proches du terrain : pour ce faire, des formations à la résolution de problème et à la prise de responsabilité sont mises en place. Par ailleurs, chaque collaborateur a la possibilité de faire évoluer l'outil de production *via* un système de suggestion permis grâce à des réunions de terrain fréquentes.

Dans la catégorie ETI, c'est l'entreprise Hill-Rom (Pluvigner, Bretagne) qui a été récompensée. Un climat de confiance et d'autonomie des équipes y est développé à travers, notamment, l'installation d'écrans LED de communication dans toutes les salles de pause et de boîtes à idées pour faire remonter toutes les améliorations possibles, l'instauration de déjeuners d'expression tous les mardis avec des directeurs ou encore des formations dédiées au développement personnel.

Dans la catégorie Grandes Entreprises, Bouygues Bâtiment Île-de-France a remporté le prix Excellence opérationnelle en raison notamment des méthodes quotidiennes développées par l'entreprise : travail collaboratif, management de proximité, redéfinition des espaces de travail, digitalisation des modes de fonctionnement pour une meilleure communication entre collaborateurs. Ces méthodes ont permis une évolution des comportements et une prise de conscience collective se matérialisant par plus de responsabilité et d'autonomie de la part de chacun.

Dans la catégorie Organisations publiques, deux lauréats exaequo ont été désignés :

La CPAM des Yvelines intègre un ensemble d'outils et de modalités d'échanges favorisant la circulation de l'information dans une logique de transparence. Depuis 2014, des repas entre directeurs et salariés sont organisés, de même que des immersions en agences. La direction se positionne dans une démarche d'exemplarité sur le partage des avantages - ouverture du parking pour tous, mise à disposition de la salle à manger pour les événements des services - afin d'abandonner progressivement la hiérarchie pyramidale et permettre l'engagement collectif.

L'université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis a pour particularité de proposer une relative autonomie des composantes de formation et de recherche, sans pour autant que cela se transforme en cacophonie. La priorité est de mettre en place une véritable intelligence collective au service du principe de subsidiarité selon lequel la responsabilité d'une action doit revenir à l'entité compétente la plus proche et non à une autorité centrale.

