

Chasserat  
Emmanuel



**THESE PROFESSIONNELLE**

**ABSTRACT**

**POUR SUIVRE**

**L'AMÉLIORATION CONTINUE**

**DANS LES PROCESSUS**

**SUPPORT À LA PRODUCTION**

**ABSTRACT**

**Formation CESI par l'apprentissage**

**Mastère spécialisé RACPI**

**Promotion 01 : 2008-2009**

**- Document remis le 30/09/2009 -**

## La thèse en quelques mots :

### **Sujet : Poursuivre l'amélioration continue dans les processus support à la production**

Dans les entreprises qui ont déjà mis en place l'amélioration continue en production, comment soutenir sa mise en œuvre dans les processus support, afin que celle-ci soit durable et efficace ? L'argumentation se présente sous la forme d'une démarche séquencée en quatre étapes, chacune permettant d'avancer en prenant en compte toutes les spécificités des services support :

1. Cerner les services support dans l'entreprise : cibler la zone de travail sur laquelle on souhaite agir.
2. Choisir le meilleur axe stratégique : exposition des recours classiques utilisés, réflexion sur les différents axes d'entrée possibles vers la performance, et présentation d'un exemple concret d'applications de ces stratégies en entreprise.
3. Anticiper les résistances : passage en revue des questions générales à se poser en amont afin d'éviter un maximum d'écueils lors de la réalisation des chantiers.
4. Accompagner ses équipes : accompagnement du changement, motivation et dynamisation des équipes, transmission de la culture lean et pérennisation de l'amélioration sur le long terme

**Mots clés de la thèse : Amélioration ; Support ; Stratégie ; Motivation ; Durable**

---

## The Thesis in a nutshell :

### **Subject: Press on the continuous improvement in the support process**

How to establish a durable and effective continuous improvement culture in the support process? The line of argument show a four step approach: each step allows going ahead in the continuous improvement by taking the support process specificities into account.

- 1 Define the support process of the company: target the work area
2. Choose the best strategic axis: list of the traditional tools, reflection on the various entrance axes possible and presentation of one practical example.
3. Anticipate the oppositions: review of all the problems to think about before acting.
4. Accompany the work teams: learn to change, motivate and inject enthusiasm into work teams, bring the Lean culture.

**Keys Words of the Thesis: Improvement ; Support ; Strategic ; Motivation ; Durable**

# Sommaire de la Thèse

Introduction .....

La problématique .....

- I. L'origine de cette thèse.....
- II. La problématique et le plan : .....

Première marche : Cerner les services support dans l'entreprise .....

- I. L'approche processus .....
- II. Délimiter les services support.....
- III. Prioriser les chantiers .....

Deuxième marche : Choisir le meilleur axe stratégique .....

- I. Le Lean Office.....
- II. Quatre axes vers un but commun .....
- III. Un cas concret : l'exemple du planning dans l'entreprise de stage .....

Troisième marche : Anticiper les résistances.....

- I. Adapter l'amélioration continue dans les processus supports .....
- II. Parler de la mauvaise réputation du Lean.....

Quatrième marche : Accompagner ses équipes.....

- I. Travailler dans un climat propice à l'amélioration continue .....
- II. Motiver et dynamiser le changement.....
- III. Transmettre la culture .....

Conclusion : Bilan de la méthode et ressenti sur la thèse.....

- I. Une méthode aboutie ? .....
- II. La thèse : recherches et réflexions.....

Bibliographie et Webographie .....

Petit Lexique de l'Amélioration Continue .....

# Introduction

*«Amélioration : nom commun féminin / du latin 'melior'.  
- Prendre quelque chose pour le transformer en le rendant meilleur -»*

Wiktionnaire, branche francophone dictionnaire libre de Wiktionary.

Il est étonnant d'observer qu'un mot aussi commun de notre langage puisse aujourd'hui cacher tant de réalités décisives du vaste monde industriel : si vous tapez ce mot tout simple, banal et passe partout dans le célèbre moteur de recherche 'Google.fr' vous remarquerez que le quatrième résultat sur plus de 14 millions pointe vers une page portant le titre de « KAIZEN, le principe de l'amélioration continue ».

Cela a de quoi surprendre ! Un mot aux emplois si multiples à l'origine est immédiatement associé au contexte industriel par le grand réseau de l'Internet (qui est ni plus ni moins que le reflet des milliards de recherches et questionnements quotidiens des humains de la planète).

Ceci démontre bien que les entreprises actuelles ont pour souci numéro 1 l'amélioration. Dans un modèle économique bouleversé, en crise, où seuls les plus prévenants survivent, il est normal que chacun cherche à tous prix le changement.

...

Améliorer, c'est changer : mais changer quoi ? Durant les différentes formations et les nombreux chantiers écoulés au cours de cette année, j'ai essayé de m'armer à l'aide de mes formateurs afin d'être en capacité d'amener l'amélioration continue dans un maximum de secteurs de l'entreprise.

Pourtant, j'ai vite remarqué que l'apprentissage de cette culture d'amélioration était toujours spécialement ciblé sur des problématiques de production. Etonné dans un premier temps, j'ai effectué mes propres recherches. Une entreprise a un cadre très vaste : alors comment appréhender mon futur métier dans des contextes non orientés production ?

J'ai alors remarqué que, si des pistes avaient été explorées (en annexe des grands livres, ou au détour d'une expérience insolite) rien ne regroupait suffisamment d'éléments pour me permettre à moi, futur responsable amélioration continue, de mener de A à Z une action d'amélioration durable sur un service support, non directement lié à une production.

Le document que vous allez lire compile l'ensemble de mes expériences et de mes recherches ayant pour objectif d'essayer de répondre à cette carence.

# La problématique



## I – L'origine de cette thèse

L'entreprise aujourd'hui est soumise à un seul impératif : durer dans le temps. En cette période de crise économique, chacune adopte des stratégies différentes pour survivre, mais toutes ont compris une chose : il faut savoir changer. Dans ce contexte, la porte est laissée grande ouverte à toutes les méthodes de changement industriel nées durant le siècle dernier.

Parmi elles, les concepts de l'amélioration continue révisés par Toyota remportent de grands succès. Que les changements convoités soient radicaux ou plus discrets, tout le monde cherche à s'améliorer.

La plupart du temps, les premières tentatives d'améliorations dans les industries concernent bien évidemment l'outil de production ! Selon le principe que le prix d'achat matières premières + la valeur ajoutée + la marge = prix de vente, il est logique de travailler sur les performances de son outil de « valeur ajoutée » en interne en premier lieu. Pourtant, toujours en gardant la vision orientée client, les améliorations de l'outil de production ne sont pas suffisantes : la valeur ajoutée d'une entreprise, ce n'est pas que cela. Les pionniers de l'amélioration continue ont alors commencés à travailler également sur les autres services existants, et à penser l'entreprise comme un tout...

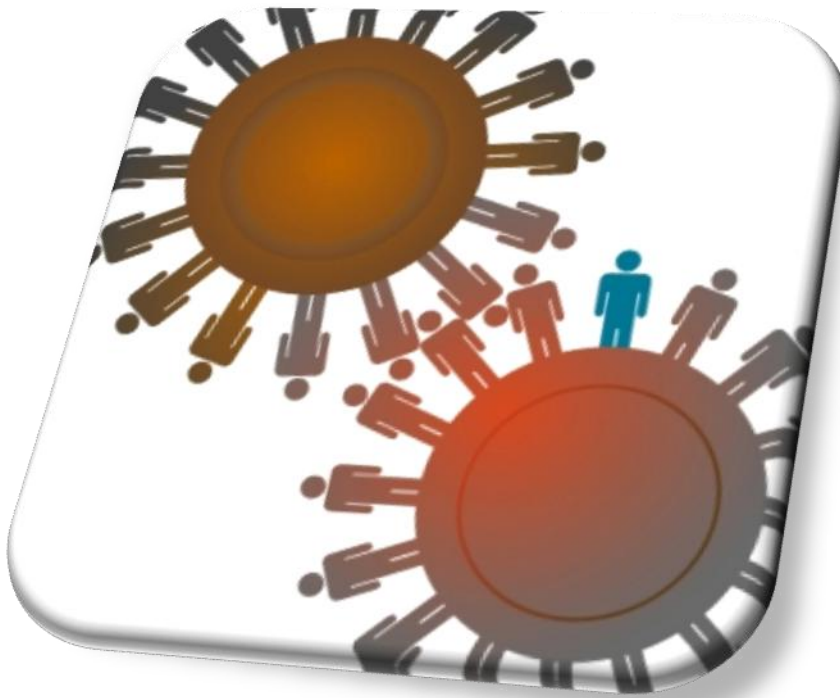
Les ventes, le planning : tous ces services périphériques, ces processus support, aux métiers si différents de la production, restent essentiels pour la satisfaction du client, et donc la survie d'une entreprise.

Pourtant j'ai remarqué que cet aspect de l'amélioration continue était souvent difficile à mettre en place, et même parfois laissé de côté.

L'entreprise qui m'a reçu en stage tout au long de cette année de mastère avait déjà, à mon arrivée appliqué une première phase de démarche Lean\* depuis 1 an (basée sur la philosophie Kaizen\*). Si j'ai été spécialement impressionné par la qualité et l'avancement du travail Lean effectué dans les processus opérationnels (production, contrôle qualité, etc.) j'ai remarqué que la même approche avait donné des résultats bien plus modérés dans les services supports.

Dans la maintenance, le planning, les achats, la dynamique Lean s'était vite estompée : d'autres priorités ayant pris le pas, l'amélioration continue était au point mort.

Logique moins bien intégrée par les équipes, managers moins convaincus, et démarches d'améliorations continues parfois complètement arrêtées dans certains secteurs... Tous ces éléments ont aiguisé ma curiosité : pourquoi la même stratégie Lean initiée était si efficace sur les processus de réalisation, pour dans le même temps s'enrayer ailleurs ? Quelles spécificités des processus support et de leurs équipes avaient créé ce décalage ?



***Les Processus support :  
des besoins à part ?***

Ma mission avait d'ailleurs été d'emblée axée par la direction sur « la relance du Lean dans les services support ». Après quelques recherches, j'ai été vraiment étonné face au manque flagrant d'informations dans ce domaine. Chaque élément de réponse était :

- soit trop dans le détail, avec un zoom sur une amélioration distincte dans un cadre précis (5S Informatique par exemple)
- soit restait trop global et traitait du déploiement général de l'amélioration continue dans une entreprise, tous services confondus.

Où étaient les spécificités des supports ?

...

S'adapter aux situations nouvelles, pouvoir prendre le recul nécessaire pour construire une stratégie viable, et savoir conduire des équipes vers la performance : ces trois éléments sont, selon moi, les clés du succès de mon métier.

## II – La problématique et le plan :

Le but de cette thèse est de répondre à la question suivante : dans les entreprises qui ont déjà mis en place l'amélioration continue en production, comment soutenir sa mise en œuvre dans les processus support, afin que celle-ci soit durable et efficace ?

L'objectif est donc d'analyser et de proposer des solutions permettant de résoudre les obstacles inhérents à la mise en œuvre de l'amélioration continue sur le long terme dans les processus support à la production.

Quelles sont les spécificités de ces processus support ?

Quels chemins prendre pour aboutir à l'amélioration continue dans ces processus ?

Comment garantir le succès de sa mise en place malgré ses différences avec l'amélioration continue classique (sur un outil de production) ?

Comment motiver les équipes, poursuivre la dynamique de l'amélioration continue et systématiser son application dans ces processus support ?

Pour répondre à tous ces points, j'ai décidé de présenter un plan de déroulement de type « marche par marche ».

Suivant la logique d'un escalier, il faut obligatoirement passer par chaque marche pour espérer atteindre l'étage supérieur et ainsi progresser. Ainsi, prendre le risque de « sauter une marche » par empressement ou oubli, diminue grandement les chances de succès.

### **Démarche de mise en place de l'amélioration continue dans les processus support :**





## Première marche :

# Cerner les services support dans l'entreprise



**La première marche en bref :** Le but de cette partie est de cibler la zone de travail sur laquelle on souhaite agir. Il faut donc, dans un premier temps, découper son entreprise en processus, isoler les processus support, et choisir sur lesquels travailler en priorité.

## I – L’approche processus

...

## II – Délimiter les services support

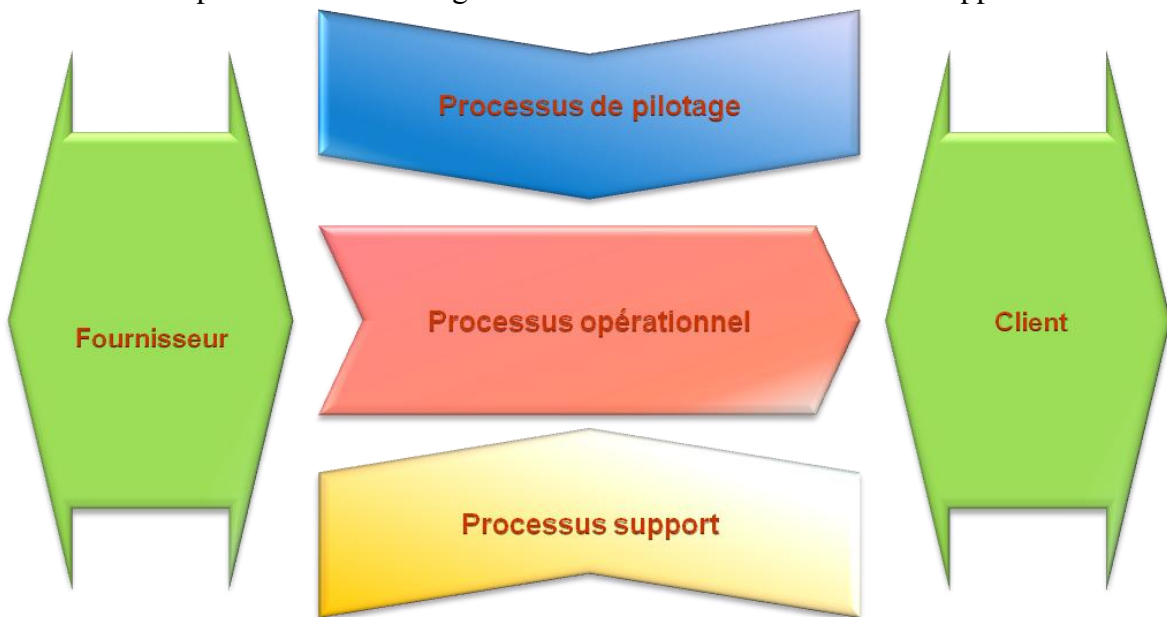
...

Le travail est de savoir où s’arrêtent les services les uns par rapport aux autres. Pour arriver à une amélioration continue efficace il faut une stratégie globale, c’est un fait, mais il faut aussi s’imposer des limites.

Cerner son activité est le gage de la réussite et évite le risque de se perdre de ne faire que de petites améliorations éparpillées dans toute la structure industrielle, sans cohésion et sans réel sens.

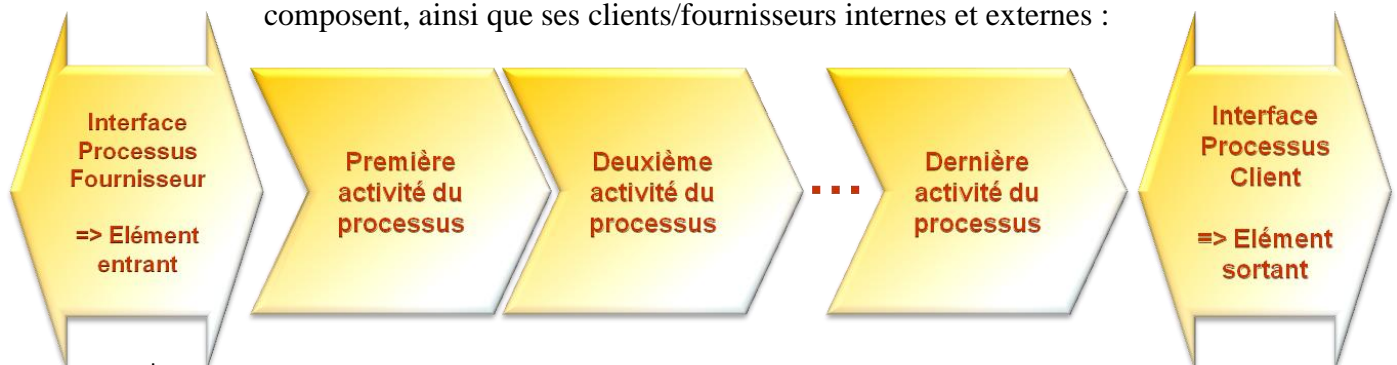
...

Il faut passer d’une vision globale de l’activité avec un « bloc » support :



...

Jusqu’à un zoom complet vers la description détaillée de chaque service, les actions qui la composent, ainsi que ses clients/fournisseurs internes et externes :



### III – Prioriser les chantiers

#### *III.A) La stratégie d'entreprise :*

...

#### *III.B) L'ordre de criticité :*

...

#### *III.C) Les matrices de décision :*

...

#### **En conclusion de la première marche :**

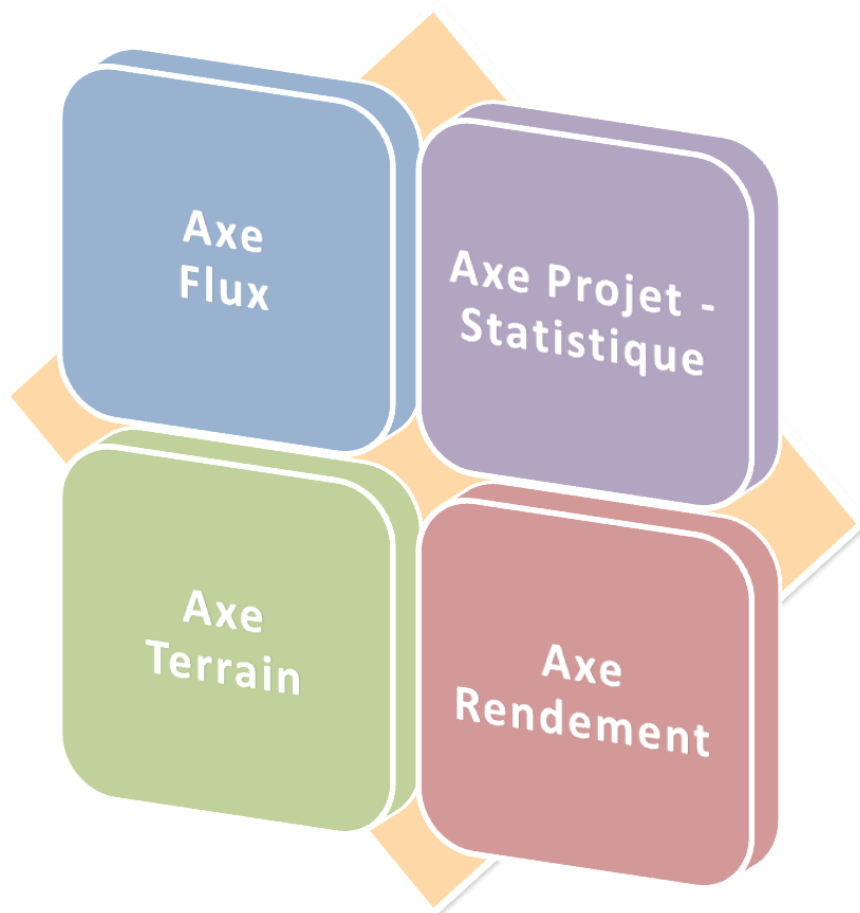
A ce stade, avant de passer à la marche suivante, il faut :

- Avoir une cartographie complète de ses processus
- Avoir déterminé la place des services support dans l'entreprise, leurs rôles, leur étendue, ainsi que les autres processus auxquels ils sont connectés.
- Avoir sélectionné le ou les services support prioritaires dans lesquels lancer l'amélioration continue.

Cette étape fastidieuse est essentielle pour la mise en place globale de l'amélioration continue. La mise en place rigoureuse de l'amélioration continue dans un service critique va permettre d'entraîner plus aisément d'autres services qui voudront suivre son exemple par la suite.

## Deuxième marche :

# Choisir le meilleur axe stratégique



**La deuxième marche en bref :** Cette marche est dédiée au choix de la stratégie d'amélioration continue. Dans un premier temps elle présente les recours classiques utilisés dans les processus support, puis une réflexion sur les différents axes d'entrée vers le même objectif de performance. Elle présente enfin un exemple concret d'applications de ces stratégies en entreprise.

## I. Le Lean Office

...

Dans cette démarche, deux outils sont privilégiés :

**Le 5S:** toujours très spectaculaire dans des bureaux, avec des gains importants en m<sup>2</sup> et en armoires. La particularité : le poste de travail est très personnalisé, on est toujours à la limite du professionnel et du privé, mais il est impératif de vider chaque tiroir pour retirer le plein bénéfice de l'opération.

**L'analyse de déroulement:** Les acteurs des processus support sont souvent peu nombreux, voire parfois uniques par activité. Il est nécessaire d'adapter la méthode habituelle, soit en personnalisant le déroulement, soit parfois même en inversant l'analyse (on analyse une journée typique de tel ou tel employé).

..

## II. Quatre axes vers un but commun

Une fois que ces processus support ont bien été déterminés, la grosse difficulté reste de choisir sa stratégie d'amélioration continue. D'autres auraient un message plus guerrier en parlant « d'angle d'attaque », nous verrons que cette vision militaire s'adapte plutôt bien à la situation.

Dans son chapitre « Utilisez le modèle Toyota » (Voir *Le Modèle Toyota : 14 principes qui feront la réussite de votre entreprise*) Jeffrey Liker exprime toute la difficulté d'appliquer les préceptes de l'amélioration continue dans les processus support.

Il commente dans un premier temps les obstacles qu'il a rencontrés en essayant d'identifier avec précision le flux dans une activité de service.

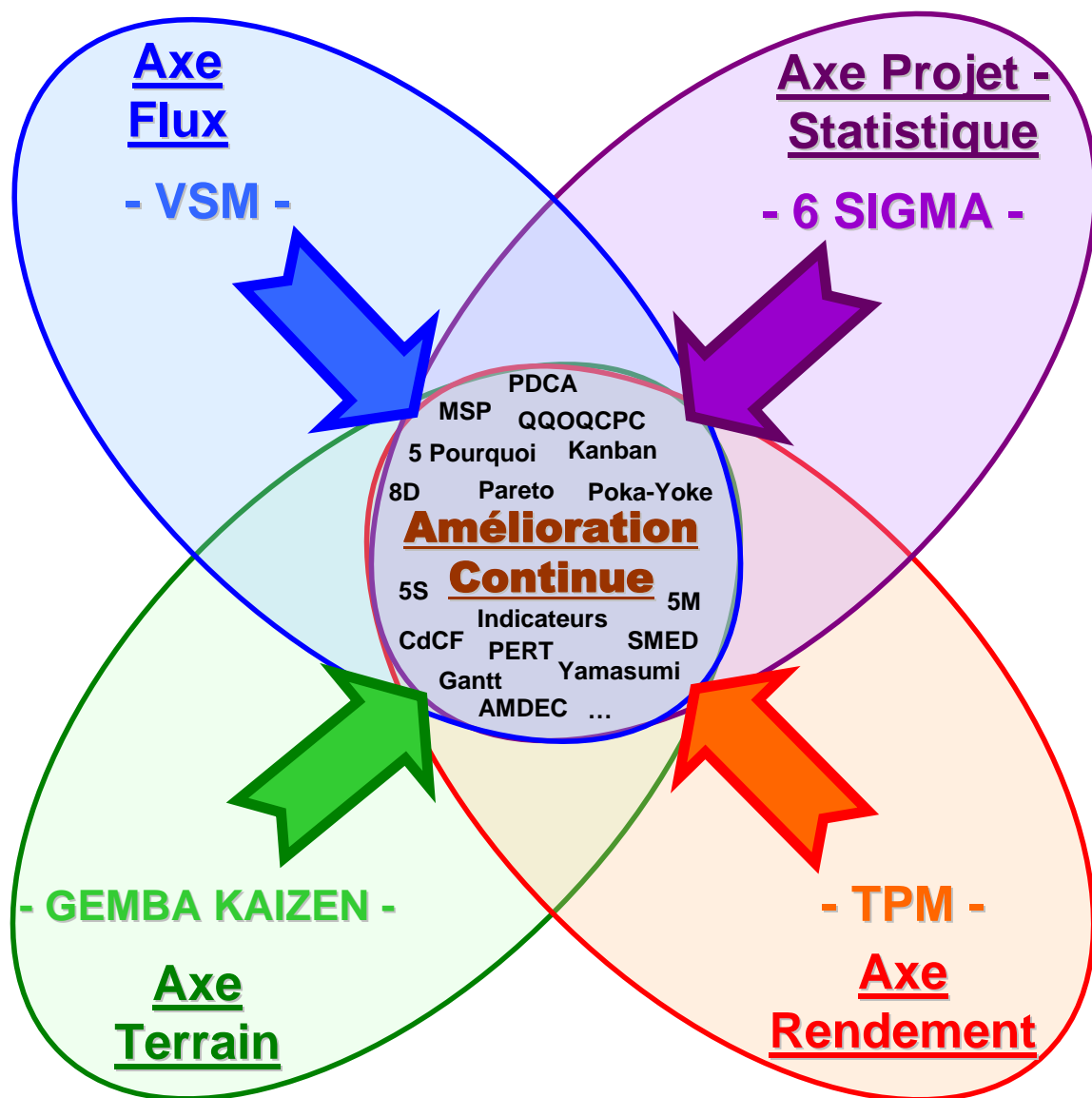
...

Le SMED\*, le 5S, le Kanban\*, les 5 Pourquoi\*, tous ces mécanismes sont la base du travail de terrain du responsable amélioration continue. La philosophie choisie au départ sert de filtre à chacun de ces outils communs, afin d'éclairer au mieux un aspect bien précis du service analysé.

J'ai voulu modéliser tout cela par graphique unique représentant ma propre vision de cette année d'apprentissage. J'ai au final regroupé les 4 philosophies majeures en 4 axes différents qui ont tous pour objectif commun l'amélioration continue.

...

**L'amélioration continue : quatre axes distincts vers un but commun**

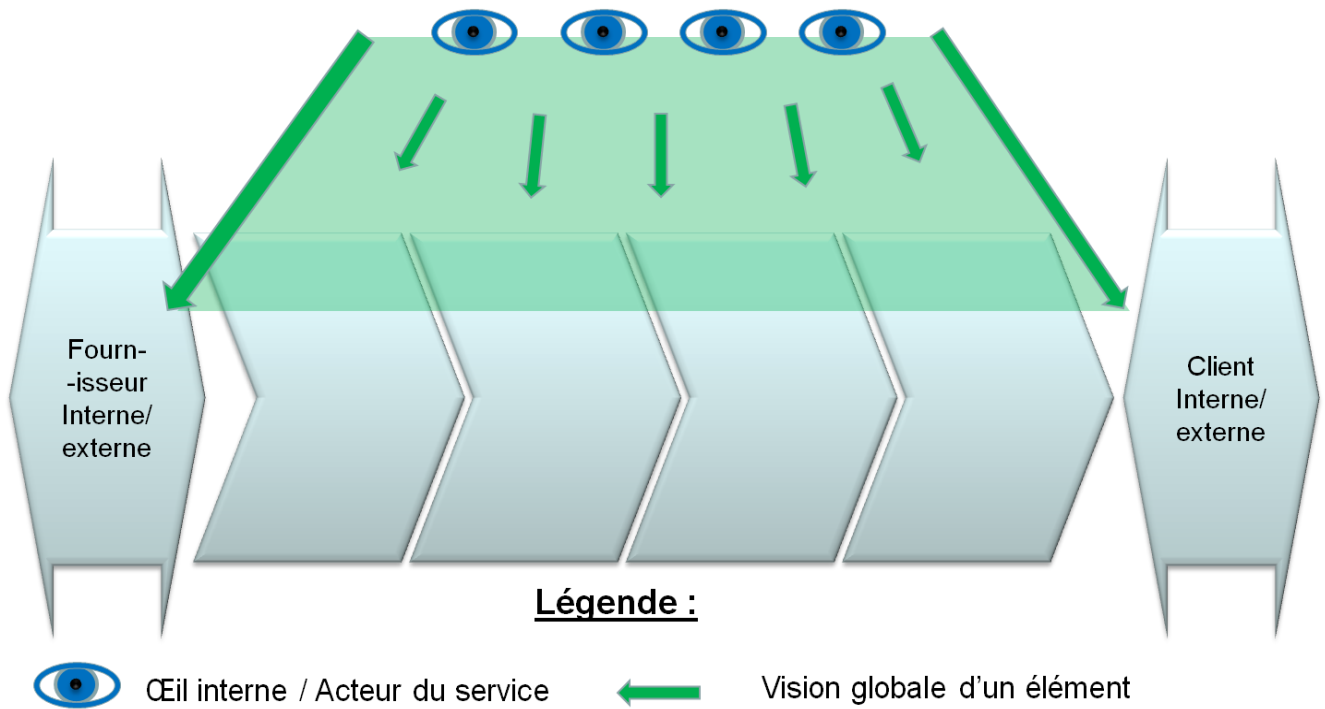


...

## II.A) L'axe Flux :

...

### Service soumis à l'application de l'axe Flux :



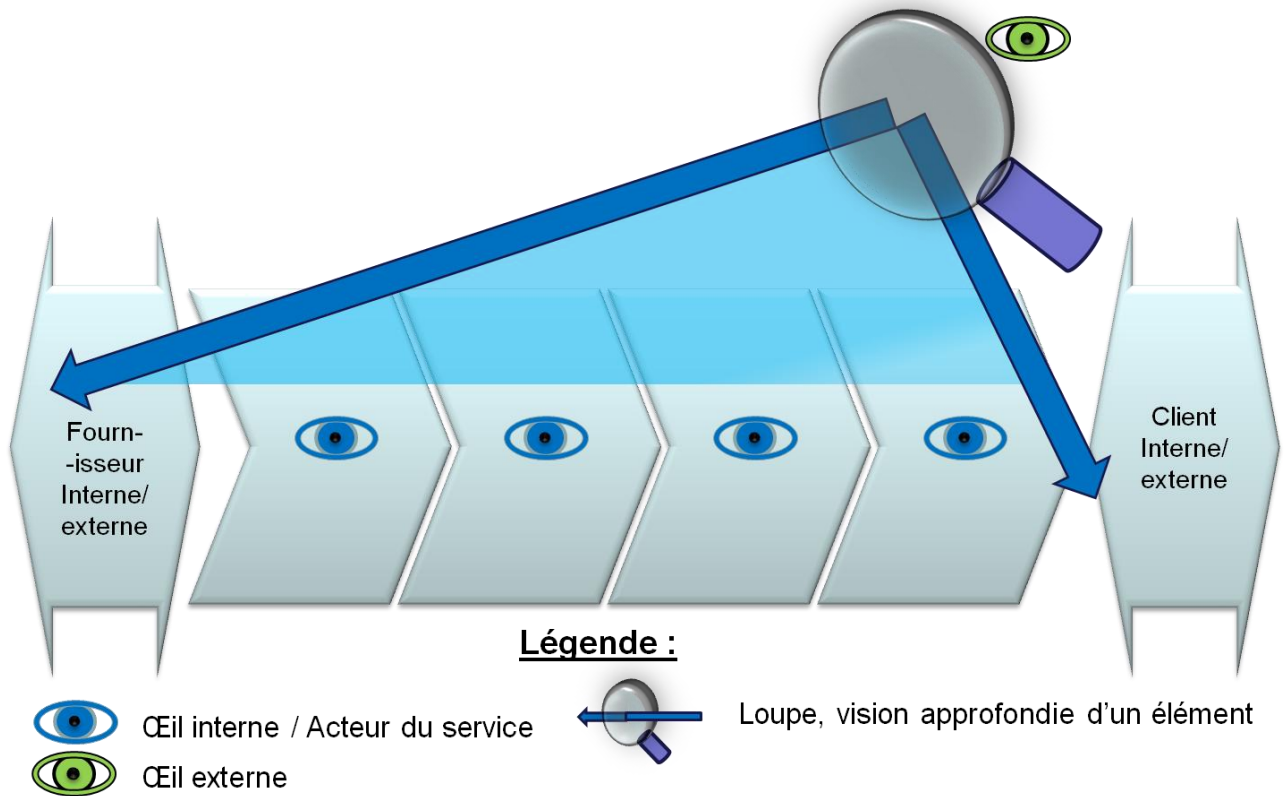
#### L'axe Flux - La VSM en bref :

- **Points forts :**
  - ✓ Tous les acteurs observent la globalité du processus ensembles
  - ✓ Permet de détecter des sources de chantiers
- **Points faibles :**
  - ✓ Vision non détaillée nécessitant vite plus d'investigations.
- **Cas typique d'application:** On veut améliorer le service, mais sans encore savoir où chercher. C'est un premier dégrossissement de la situation.

## II.B) L'axe Projet-Statistique :

...

### Service soumis à l'application de l'axe Projet - Statistique :



#### L'axe Projet – Statistique – Six Sigma en bref :

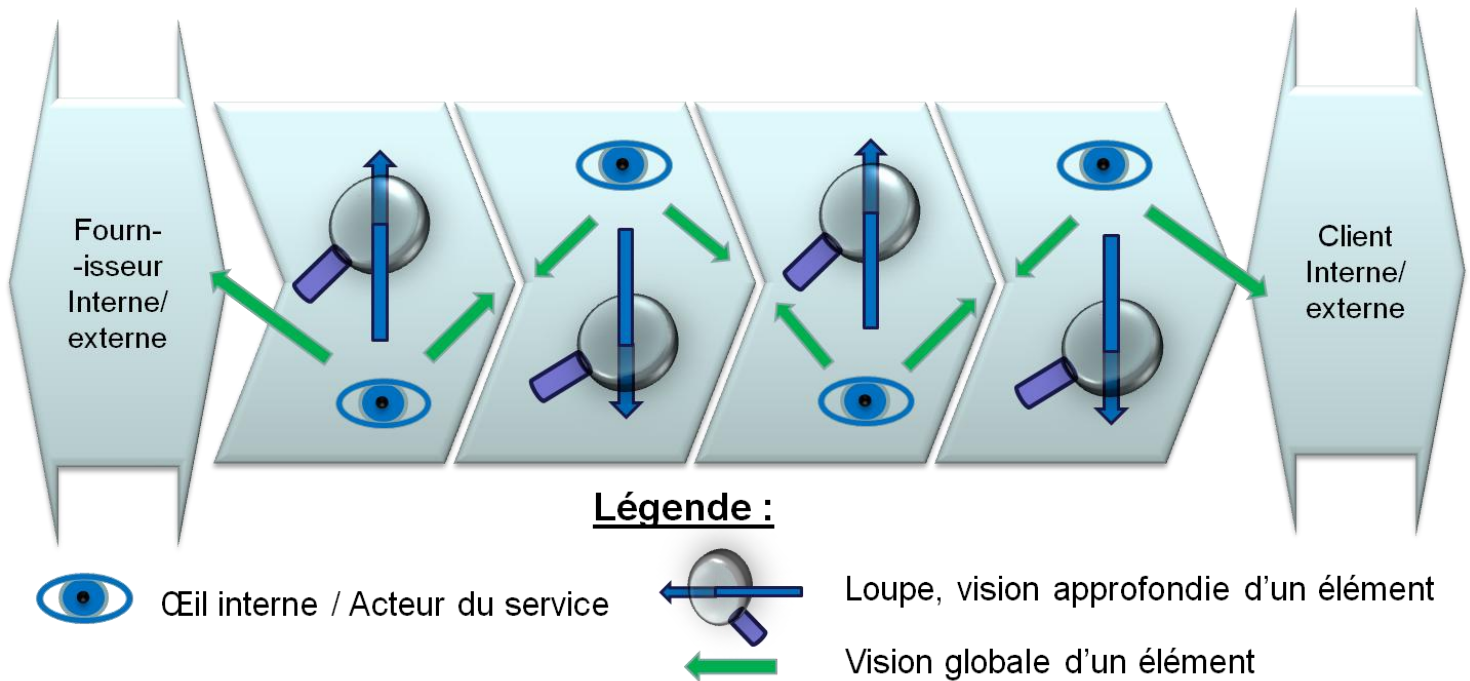
- **Points forts :**
  - ✓ Démarche efficace donnant forcément des résultats
  - ✓ Méthodologie applicable pas à pas
  - ✓ Niveau de détails très élevé
- **Points faibles :**
  - ✓ Mise en place extrêmement longue et gourmande en ressources
- **Cas typique d'application :** Réponse à un problème très complexe ou avec profusion de données statistiques. Ultime tentative sur un chantier où les autres axes n'ont rien donné.



## II.C) L'axe Terrain :

...

### Service soumis à l'application de l'axe Terrain :



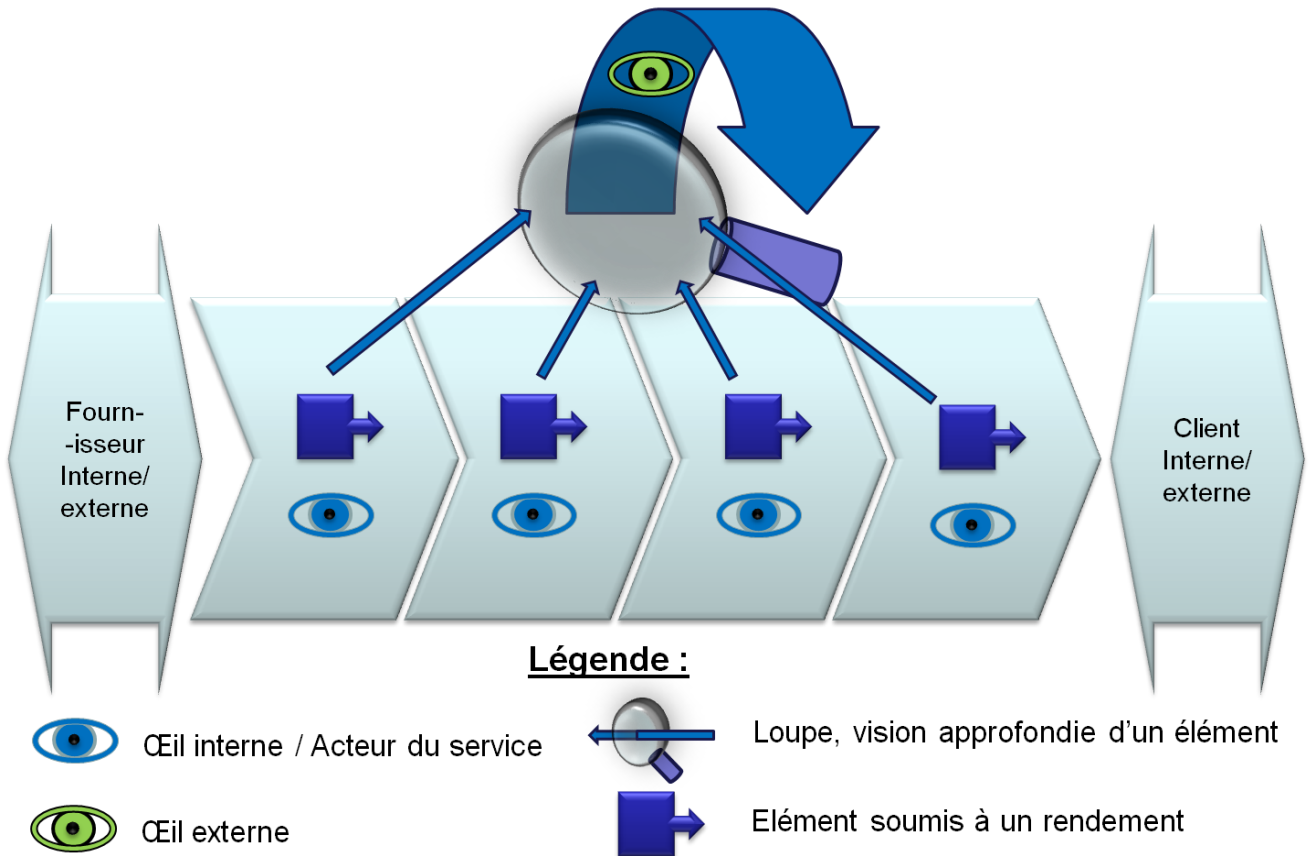
#### L'axe Terrain – Le Gemba-Kaizen en bref :

- **Points forts :**
  - ✓ Démarche venant des opérationnels, et donc des experts de chaque service
  - ✓ Méthodologie applicable partout
  - ✓ Dynamique de groupe efficace rapidement
- **Points faibles :**
  - ✓ Efficacité réelle tributaire de la réelle compréhension/appropriation au départ par les acteurs
  - ✓ Dynamique ayant tendance à retomber avec le temps
- **Cas typique d'application :** Découverte de l'amélioration continue dans un service, nécessité de convaincre. Mise en place d'une amélioration de « routine » après des changements en profondeur.

## II.D) L'axe Rendement :

...

### Service soumis à l'application de l'axe Rendement :



#### L'axe Rendement - La TPM en bref :

➤ **Points forts :**

- ✓ Le TRS ne ment pas, l'analyse par cet outil est toujours très révélatrice
- ✓ Méthodologie applicable pas à pas

➤ **Points faibles :**

- ✓ Nécessité évidemment un outil soumis au rendement pour appliquer la méthode de base
- ✓ Mise en œuvre potentiellement longue

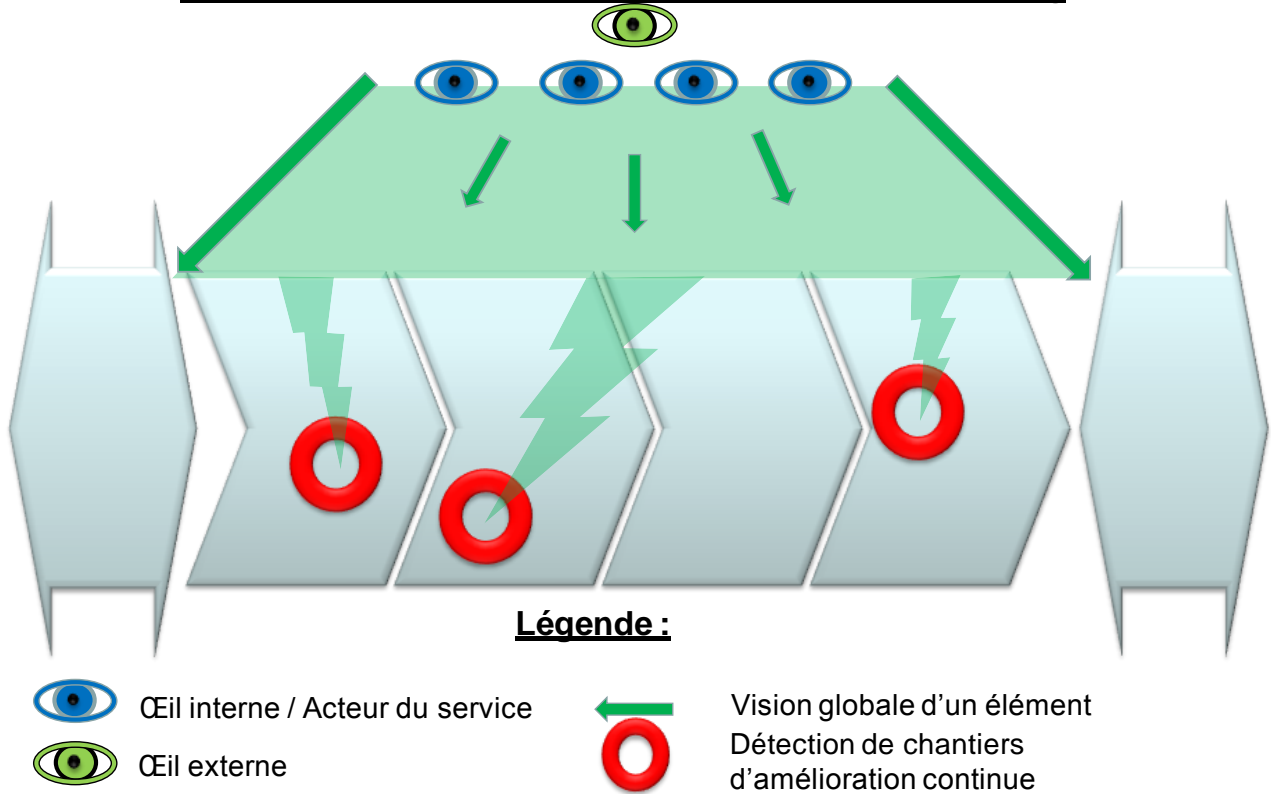
- **Cas typique d'application:** Service déjà cerné et cadencé ayant besoin d'une vision chiffrée précise de la situation.

### III. Un cas concret : l'exemple du planning dans l'entreprise de stage

#### III.A) Etat des lieux du service :

#### III.B) Plan d'action :

#### VSM de relance de l'amélioration continue au Planning



...

Au lieu d'envoyer chacun travailler sur la partie qui le concerne, il faut dans un premier temps maintenir le groupe de travail, et prioriser un projet majeur. Le but est que tout le service, puisse, ensemble, travailler sur un problème conséquent. Mobiliser les ressources sur cette étape va permettre des échanges importants et la cohésion qui a manqué au démarrage.

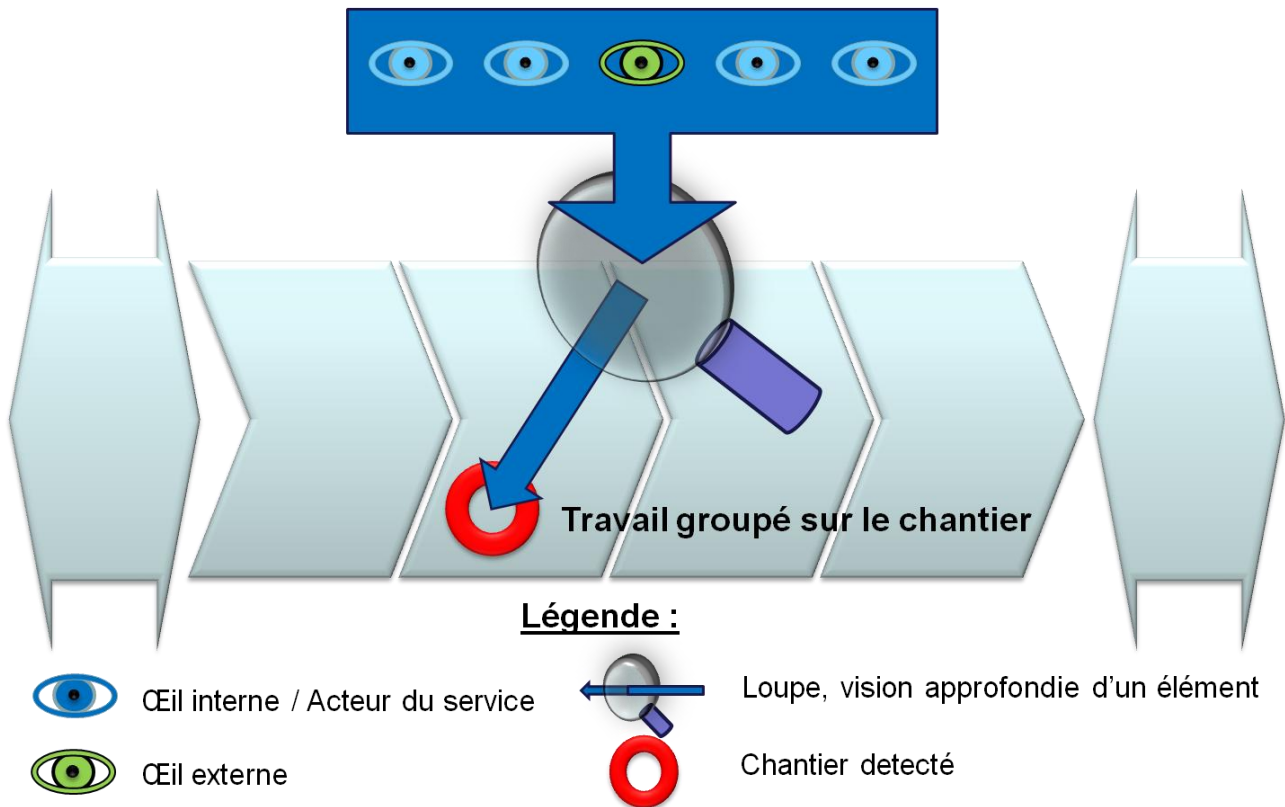
...

*« Les bonnes idées n'ont pas d'âge, elles ont seulement de l'avenir. »*

Robert Mallet

....

## Travail commun sur un chantier amélioration continue au Planning



### En conclusion de la deuxième marche :

A ce stade, avant de passer à la marche suivante, il faut :

- Prévoir d'appliquer une première couche d'amélioration continue dans le service support à l'aide du Lean Office
- Avoir choisi l'axe stratégique idéal correspondant le mieux au service sélectionné pour l'amélioration, selon l'objectif recherché.

Cette étape stratégique est complexe mais incontournable. Elle amène à se poser énormément de questions, mais c'est elle qui va conditionner le travail quotidien du responsable amélioration continue durant toute la durée des chantiers.

En cas de doutes ou de difficultés, il pourra par ailleurs régulièrement se retourner vers les préceptes de la stratégie choisie au départ et s'assurer qu'il est sur le bon chemin. Son axe stratégique sera son guide vers la performance.

Comme vu dans l'exemple, en cas d'échec complet, il ne faut pas alors hésiter à changer d'axe et observer le problème sous un angle nouveau.

# Troisième marche :

## Anticiper les résistances



**La troisième marche en bref :** Cette courte mais essentielle partie tente de regrouper l'ensemble des questions générales à se poser en amont afin d'éviter un maximum d'écueils lors de la réalisation des chantiers. Nous verrons dans un premier temps les difficultés d'adaptations des préceptes de l'amélioration continue dans les processus support pour ensuite s'intéresser aux réticences éthiques classiques de l'amélioration continue.

## I. Adapter l'amélioration continue dans les processus support

### *I.A) Adapter la philosophie*

L'amélioration continue à l'origine avait des buts simples et universels :

- Simplification des flux.
- Amélioration de la qualité.
- Amélioration des délais.
- Amélioration de la productivité.
- Amélioration des conditions de travail

...

Tout le problème réside dans une trop grande différence de culture : les acteurs ouvriers ont toujours été sensibilisés aux indicateurs de productivités, et à la vision du chronomètre qui défile pendant leur travail.

Au contraire, quand il faut mesurer l'activité d'un acteur de support (action incontournable pour cartographier une activité), les concepts de comptage et chronométrage sont très mal appréciés, et souvent vus comme du « flicage ».

Il faut donc faire preuve de patience et de persuasion et expliquer que ce n'est pas l'individu qui est jugé, mais le processus hérité de plusieurs années d'accumulations d'habitudes bonnes ou mauvaises.

...

### *I.B) Adapter les outils*

...

- ✓ Quels outils vais-je utiliser ?
- ✓ Dans quelles mesures faut-il les adapter aux besoins du service ?

...

### III. Parler de la mauvaise réputation du Lean

Le déploiement du Lean est trop souvent compris comme l'application de méthodes et d'outils, alors que le Lean est davantage une manière de penser et des principes. Or si le changement est nécessaire, il est rarement bienvenu.

Changer suppose délaisser des pratiques connues, confortables, rassurantes, voire arrangeantes, pour de nouvelles pratiques dont on ne sait pas trop si elles n'auront pas plus d'inconvénients que d'avantages, si les différentes personnes auront encore une compétence suffisante ou si elles s'exposent aux regards critiques de la hiérarchie et des collègues.

La communication en amont et pendant le projet est indispensable pour rassurer, informer, éduquer les participants et les personnels impactés.

Il faut également être transparent sur les conséquences des gains qui vont être faits et savoir communiquer dessus : que deviendra la main d'œuvre excédentaire ? Cette réponse ne peut évidemment se formuler que dans son contexte...

Le point à retenir est que le responsable amélioration continue doit avoir une connaissance approfondie de la stratégie globale de l'entreprise pour laquelle il travaille (à court, mais aussi à long terme bien évidemment). La transparence sur un objectif difficile à entendre par ses équipes sera toujours plus facile à gérer que la débâcle suite à une méconnaissance, spécialement en situation de crise comme aujourd'hui.

#### **En conclusion de la troisième marche :**

A ce stade, avant de passer à la marche suivante, il faut :

- Avoir une stratégie de communication face aux résistances
- Savoir quels outils vont être utilisés et comment les adapter
- Connaître les répercussions de la stratégie de son entreprise sur les futurs travaux

Cette partie peut sembler dérisoire par rapport aux autres au vu de sa taille, mais ne pas préparer ces questions au préalable peut s'avérer dramatiques en terme de communication. Il ne faut JAMAIS négliger le facteur humain de ces chantiers : rater sa communication c'est rater de façon presque systématique son action.

C'est pour renforcer cet aspect et le rendre incontournable que j'ai réuni ces éléments dans une marche à part entière de la méthode.

# Quatrième marche :

## Accompagner ses équipes





**La quatrième marche en bref :** cette dernière partie de la démarche va donner des pistes pour pouvoir accompagner au mieux ses équipes lors des chantiers d'amélioration continue. Il faut dans un premier temps s'assurer que le climat est propice au changement, puis comprendre comment amener les équipes à l'accepter et en être elles-mêmes la source. Nous parlerons ensuite des difficultés de transmission de la culture d'amélioration et de sa pérennisation sur le long terme.

## I. Travailler dans un climat propice à l'amélioration continue

La clé de la réussite de l'amélioration continue n'est pas d'appliquer des méthodes, mais est avant tout d'instaurer une culture.

...

## II. Motiver et dynamiser le changement

Le message originel de l'amélioration continue (et pas seulement de la vision Gemba-Kaizen) et de s'appuyer sur les connaissances des opérationnels. Ce sont eux les experts, ce sont eux qui sont au quotidien face aux difficultés. Il faut donc savoir les écouter pour pouvoir les comprendre, et par la suite les guider.

### *II.A) Comment accompagner le changement ?*

Tout d'abord il faut comprendre la crainte de chacun face au changement.

Il existe naturellement un clivage important entre l'entreprise et l'employé. Quelque soit le niveau hiérarchique, il nous arrive à tous de voir notre entreprise comme une entité à part entière, aux desseins et aux rouages pas toujours bien définis.

...

*"Il est plus facile de désintégrer un atome qu'un préjugé."*

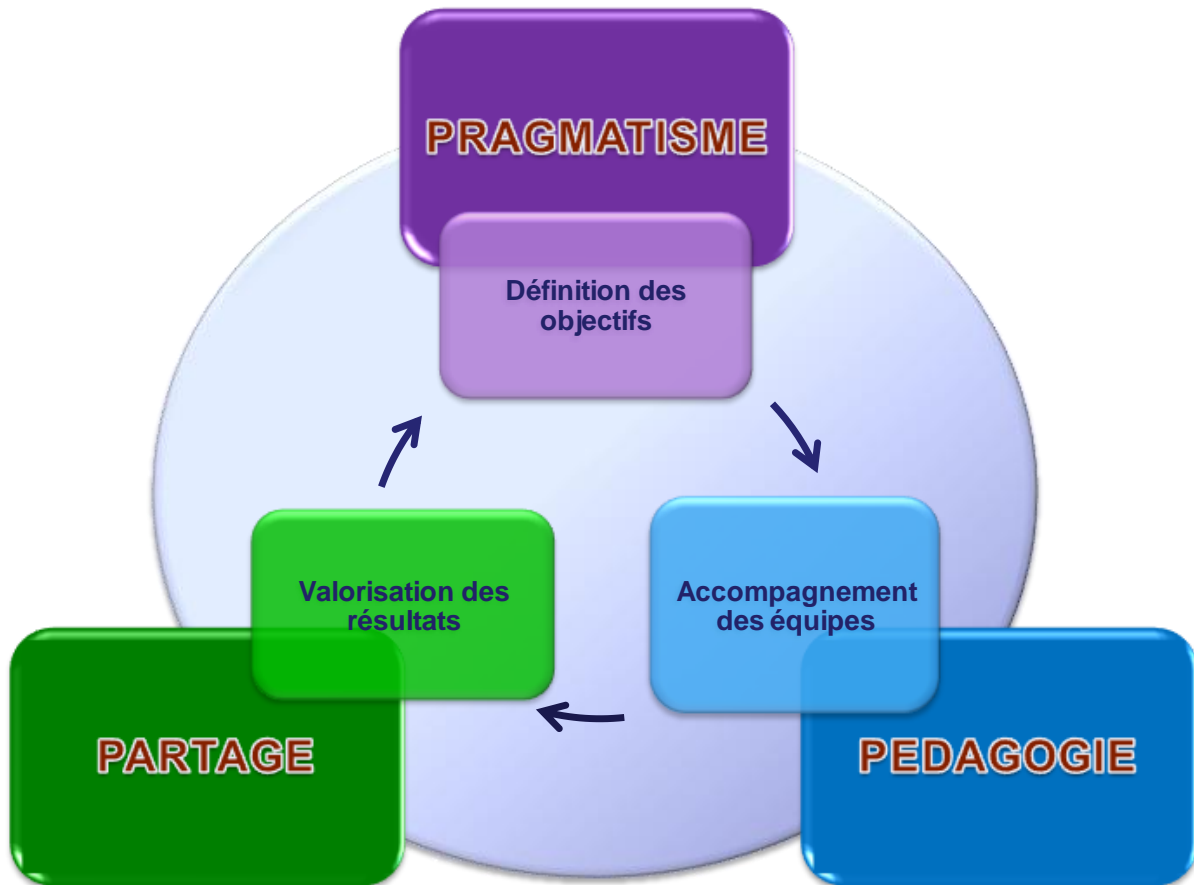
Albert Einstein

...

En résumé, le changement est souvent subi comme une contrainte, il faut pourvoir le transformer en opportunité ! Pour cela il faut savoir présenter les bénéfices que chacun va en retirer.

## *II.B) Quelle attitude avoir pour un changement dynamique ?*

Adopter la bonne attitude afin d'accompagner le changement de manière dynamique et efficace c'est savoir jouer sur les 3 axes du triptyque PPP :



Ce triptyque PPP est ma vision personnelle de l'attitude optimale à adopter par le responsable amélioration continue.

...

## *II.C) Comment concilier motivation et changement ?*

...

### III. Transmettre la culture

Ce chapitre est dédié à un parallèle que je tenais à faire ici et qui concerne le niveau de dégradation du message délivré par le responsable amélioration continue au cours du temps.

#### *III.A) La métaphore technique : entretenir le signal*

...

### *III.B) La réalité en entreprise : une question de soutiens*

Pour que le signal arrive le moins déformé possible à chaque acteur de l'entreprise, il faut faire appel à des répéteurs : qui sont-ils ?

...

### *III.C) Développer une amélioration durable*

...

L'élément clé est de toujours allonger son horizon : voir plus loin, anticiper, c'est prévenir les mauvaises surprises et garantir un développement durable de ses chantiers.

D'une manière générale d'ailleurs, l'amélioration continue s'inscrit clairement dans une démarche de développement durable, en évitant les gaspillages, en responsabilisant le personnel dans une optique positive résolument tournée vers l'avenir.

...

#### **En conclusion de la quatrième marche :**

A cet ultime stade, il faut tout simplement communiquer :

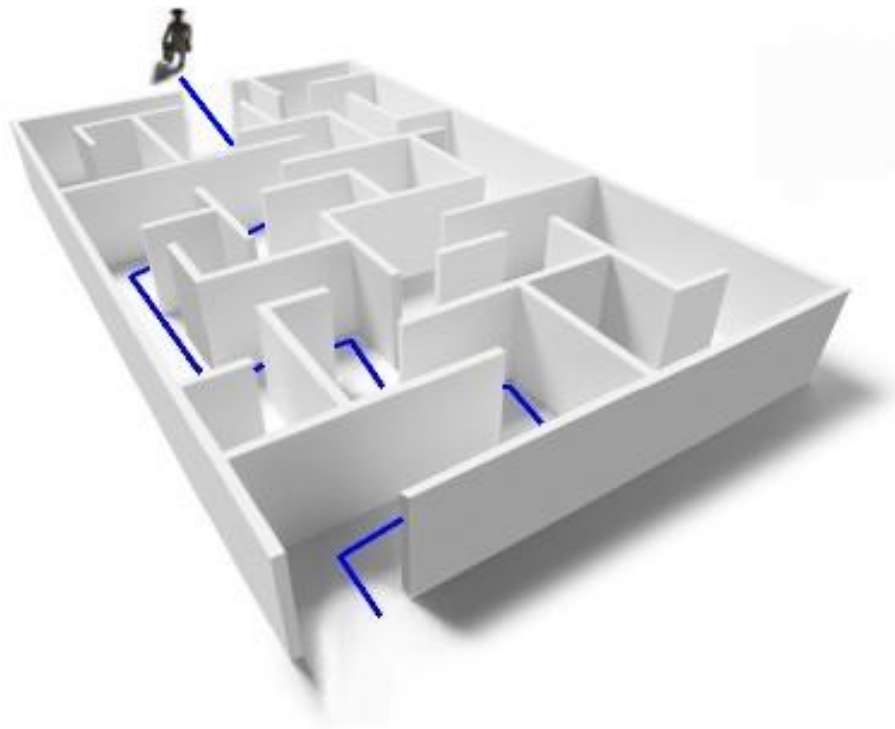
- être au plus proche de ses équipes
- comprendre leurs besoins
- comprendre leurs réticences
- trouver leurs motivations et en tirer une dynamique de progrès
- savoir quel message on veut transmettre, sous quelle forme et à quel niveau de détail

On doit au final délimiter son horizon et amener tout le monde à regarder dans la même direction.

Cette marche est moins spécifique aux services support car les éléments qui y sont listés sont valables dans tous changements incluant des Hommes. Malgré cette universalité, c'est sans contexte la partie la plus délicate et important de toute et elle pourrait se résumer ainsi : savoir devenir un leader attentif et efficace.

# Conclusion :

## Bilan de la méthode et ressenti sur la thèse

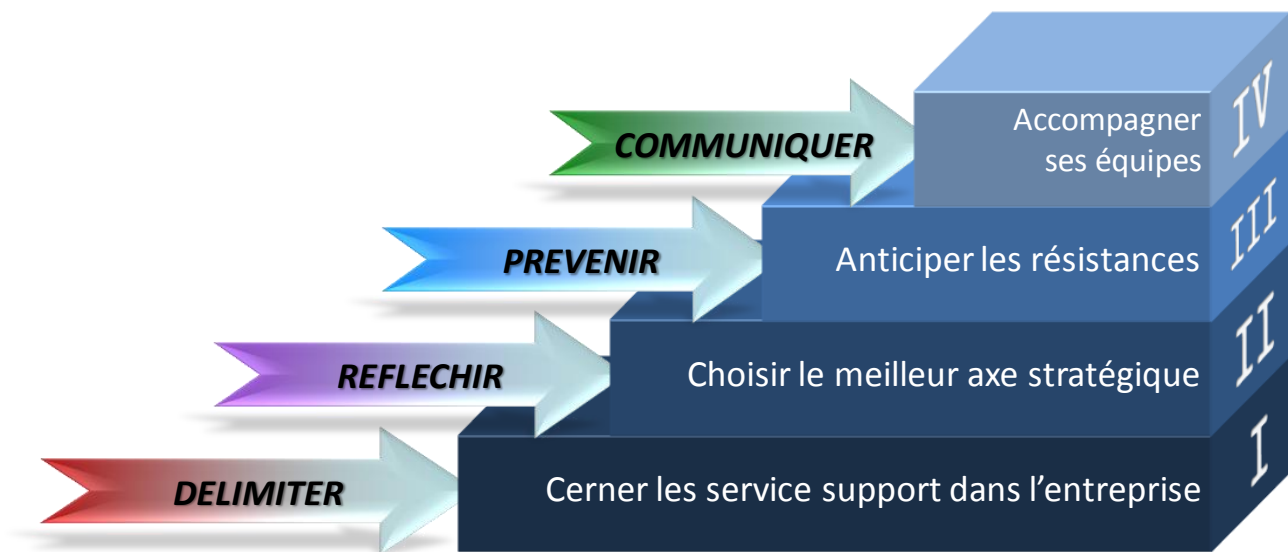


## I. Une méthode aboutie ?

Durant la rédaction de cette thèse j'ai essayé de toujours répondre au mieux aux différentes contraintes de la mise en place de l'amélioration continue dans le cadre si spécifique des services support.

Pour cela, plutôt que de présenter un listing de méthodes, j'ai tenu à proposer une démarche logique, progressive et argumentée. Son but ? Pouvoir couvrir un maximum de cas de figures, et proposer des solutions concrètes, durables ainsi qu'une attitude d'approche du changement optimale à quiconque voudrait attaquer ce sujet dans son entreprise.

A ce jour si je devais résumer au maximum et confier en 4 mots les clés de la réussite des projets d'amélioration continue à un collègue, je choisirais ceux-ci :



En gardant en tête ces 4 mots, représentants synthétiques des 4 étapes de la démarche, on se garantit une prise en compte complète de l'étendue des chantiers d'amélioration continue dans les processus support.

...

## II. La thèse : recherches et réflexions

...

Bibliographie :

...  
**ABSTRACT**

Webographie :

...

Petit Lexique de l'Amélioration Continue :

**ABSTRACT**