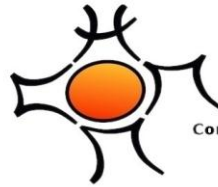


## L'amélioration continue & le droit à l'erreur

### Wel'Com-Hom News



Communication & Management  
Hommes & Méthodes

*Com-Hom est partenaire des entreprises pour fédérer les énergies au service d'une performance durable.*

[www.com-hom.com](http://www.com-hom.com)

## Notre éducation est-elle un frein à l'amélioration des performances ?



\*Panneau de fin d'interdiction

L'amélioration des performances repose sur :

- l'évaluation des résultats, et l'identification des causes d'écart
- la capacité à apporter des solutions innovantes.

Or à chacune de ces deux étapes, nous sommes confrontés à un frein majeur issu de notre éducation : la **peur de l'échec**. Claire Blondel, ingénieur qualité de formation, démontre dans une [conférence TEDx sur l'éducation positive](#), l'impact de négatif de l'éducation « à la française » sur notre capacité à prendre des risques.

Premièrement, en ce qui concerne **l'évaluation des résultats**, l'atteinte ou la non atteinte des objectifs de performance, nous rappelle inévitablement, la façon dont nous étions notés à l'école. Cette fâcheuse tendance à mettre les projecteurs sur les erreurs, soulignées en rouge, peut avoir comme conséquence un sentiment douloureux de dévalorisation des personnes, qui s'identifient aux résultats. Dans l'entreprise ces mauvais souvenirs peuvent conduire à vouloir masquer les écarts.

Or mesurer et mettre en évidence les écarts est indispensable afin de pouvoir en détecter les causes, les prioriser et y remédier pour enfin s'améliorer. Ainsi il est indispensable d'adopter une communication des résultats qui permette de décomplexer les personnes sur la non-atteinte des objectifs.

Cela passe par :

- une reconnaissance des résultats obtenus d'une part,
- une démystification des écarts d'autre part.

Quand nous atteignons 96% de taux de service alors que l'objectif est à 99%, cela signifie que nous avons satisfait 96% de nos clients. Reconnaître cette performance, c'est reconnaître le travail accompli pour y arriver. Une fois ce résultat reconnu, il est plus aisé de parler des 3% d'écart pour atteindre l'objectif. Dans les écoles d'aujourd'hui, la façon de noter des enseignants change au profit d'une évaluation positive. En effet, le corps enseignant a réalisé que mettre l'accent sur les erreurs, sur ce que l'enfant ne sait pas faire, peut l'amener à croire qu'il n'est pas « capable ». A partir du moment où cette image négative de lui-même est ancrée, il lui sera difficile de croire en ses capacités et de le motiver à faire ce qui est nécessaire pour acquérir les compétences qui lui manquent. Alors qu'en

mettant l'accent sur ses réussites, l'enfant prend confiance et se sent en mesure de combler l'écart.

D'autre part, il est bon de rappeler qu'en réalité, l'écart entre ce qui a été réalisé et l'objectif, n'est finalement qu'une différence entre la situation actuelle et la situation souhaitée, cela permet d'identifier le chemin à parcourir pour remplir les objectifs. Les écarts sont autant d'opportunités de s'améliorer. **Révétons donc les erreurs, les écarts, les problèmes !** Et voyons en eux autant de possibilité d'augmenter les performances, tel devrait être le mot d'ordre dans l'entreprise.

Ce n'est qu'une fois que les réticences à l'évaluation des résultats ont été traitées que des systèmes de pilotage de la performance, où les écarts sont affichés et traqués heure par heure peuvent être mis en place. Les personnes sauront qu'il ne s'agit pas de les contrôler, mais d'identifier les problèmes au moment où ils se produisent et remonter aux causes racines afin de garantir les résultats.

Deuxièmement, une fois les causes d'écart identifiées, nous avons besoin de **trouver des solutions** pour y remédier. Trouver des solutions signifie les proposer, essayer, voir si ça marche. Or en France, nous occupons une très mauvaise place en matière d'entrepreneuriat. La principale raison est la peur de l'échec. Beaucoup aimeraient créer leur activité mais ils sont confrontés à cette crainte. Là aussi notre relation à l'éducation est un frein. Nous avons pour la plupart reçu ce message à l'école : « Mieux vaut ne pas essayer si l'on est pas sûr de réussir ».

Face à cet obstacle, il est nécessaire d'insuffler de nouveaux messages : l'erreur fait partie du processus d'amélioration et nombre d'expériences nous montre que l'on apprend plus de ses erreurs que de ses réussites. Certains chefs d'entreprise à la tête d'entreprises performantes ont dû déposer le bilan plusieurs fois avant de trouver l'activité, la façon de gérer qui leur permette d'arriver au succès.

Afin d'encourager les personnes à prendre des initiatives, il convient d'utiliser des processus d'amélioration qui prévoient dès le départ qu'il peut y avoir un écart entre le résultat souhaité et attendu.

Dans le domaine de la qualité, la méthode « PDCA » (Plan Do Check Act) considère la possibilité de **se tromper comme une composante du processus d'amélioration**. Cela permet de mieux identifier les écarts, et également d'en limiter l'impact.

- Dans la phase **P**, de planification, une attention toute particulière est donnée à la définition du problème, pour concentrer son énergie au bon endroit car il est reconnu que l'on a vite fait de se tromper de sujet.
- Dans la phase **D**, dédiée à l'action, la solution envisagée est testée à petite échelle car on sait bien qu'elle doit se confronter au terrain afin de pouvoir être validée et étendue à plus grande échelle.
- La phase **C** de contrôle, prévoit l'analyse des écarts entre le résultat attendu et le réalisé.
- La phase **A**, prévoit dès le départ le besoin d'améliorer la solution et la possibilité de parvenir au résultat en plusieurs itérations.

Pour s'améliorer et innover, l'erreur fait partie du processus, c'est une composante à intégrer et si possible anticiper.

Cette autorisation de se tromper améliore les performances en matière d'innovation. En effet, plutôt que de passer beaucoup de temps à prévoir tout ce qui pourrait survenir lors de la mise au point d'un nouveau produit, de nouvelles façons plus agiles de conduire les projets voient le jour. Il est de plus en plus courant en entreprise de considérer qu'**essayer, est une façon efficace de valider un concept, une solution**. C'est ainsi que l'on voit de plus en plus souvent des « Proof of concept » : réalisation courte ou incomplète d'un projet ou idée pour démontrer sa faisabilité. Cette façon de faire se rencontre dans le choix des solutions informatiques, et se répand à d'autres domaines : quoi de plus logique pour valider un nouveau concept de magasin que d'essayer, avant de l'étendre à toute la chaîne de distribution ?

Pour en savoir plus sur les démarches d'amélioration des performances et de qualité :

- [Notre démarche d'accompagnement en Performance](#)
- [Notre démarche d'accompagnement en Qualité](#)



### **A propos de l'auteur :**

**Sophie Miguet** : Après 17 ans de pilotage de projets dans les services et l'industrie & une expérience significative de responsable de l'amélioration continue pour un fabricant de matériel de sport, je complète l'offre Com-Hom : j'accompagne les entreprises dans l'amélioration durable des performances, en les aidant à mettre en œuvre les outils de l'excellence opérationnelle, des systèmes de pilotage des résultats par les équipes terrain et en développant la coopération.

Notre raison d'être est représentée par notre logo : associer les **H**ommes, le **M**anagement, la **C**ommunication et les **M**éthodes au service des **O**bjectifs.

### **Copyright**

Les textes sont la propriété des auteurs référencés et de [Com-Hom](#) .  
Crédit photographique : [Com-Hom](#), [//fr.fotolia.com/](http://fr.fotolia.com/) – tous droits réservés.