



L'amélioration (continue)

Projet QESAMED

Nicolas Deleigne, 2016



L'amélioration continue



Amélioration

Le succès d'un organisme repose sur une volonté constante d'amélioration.

Fondement

L'amélioration est essentielle pour qu'un organisme conserve ses niveaux de performance actuels, réagisse à toute variation de ses conditions internes et externes et crée de nouvelles opportunités.

L'amélioration continue



Objectif : Recherche d'efficacité

- 🗣️ Ne pas reproduire les erreurs

Comment : Impliquer tous les intervenants

- 🗣️ Et tous les niveaux (management, administration, production ...)

Amélioration permanente de l'organisation et des méthodes

➔ **PDCA**

Le contrôle a posteriori coûte cher ! ... contrôle → analyse → correction / (sanction ?)

Le contrôle est difficile pour les systèmes complexes. Donc **impliquer tout le monde**, tout au long du processus (cf. Programme APOLLO).

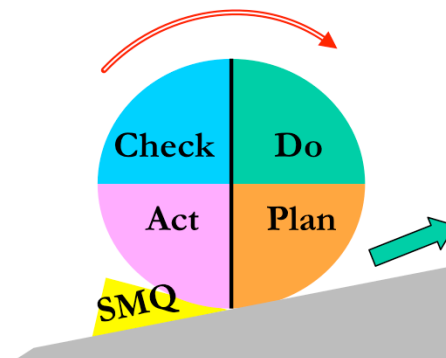
Le PDCA ou roue de Deming

Plan : **Planifier** (Phase de prévision)

Do : **Réaliser** (Phase d'action)

Check : **Vérifier** (Phase de mesure)

Act : **Améliorer** (Phase d'action)

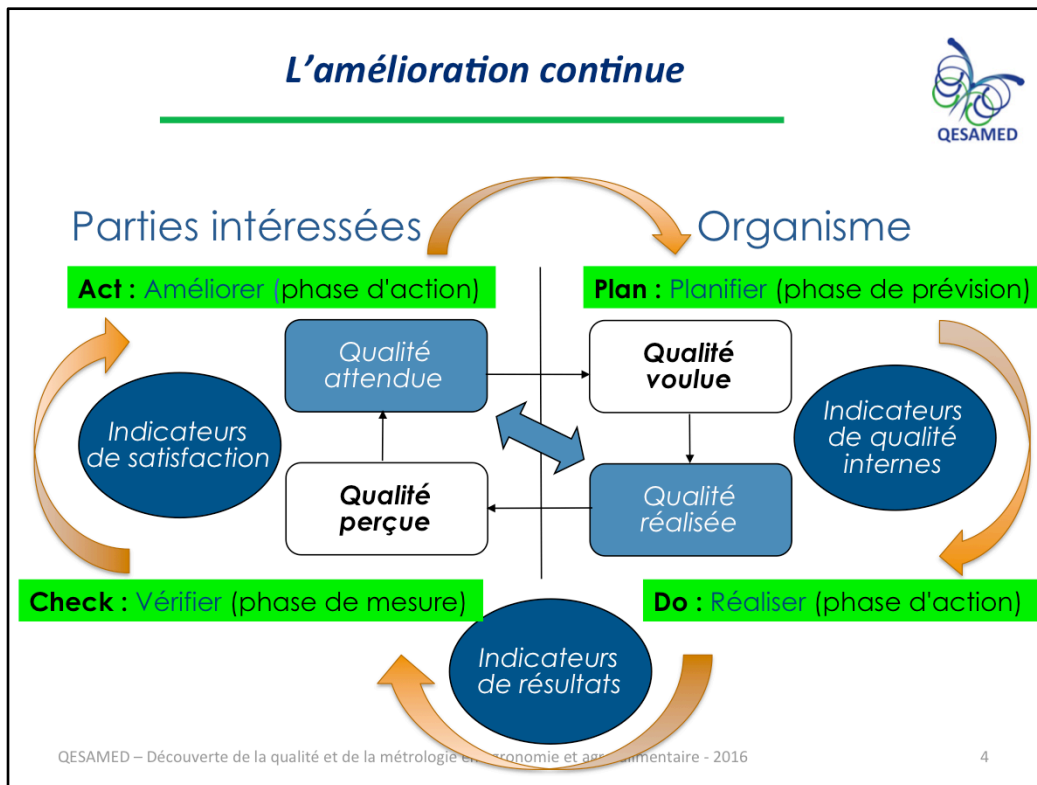


Les bonnes choses ne se produisent que lorsqu'elles sont prévues, les mauvaises arrivent toutes seules.

Le principe de l'amélioration continue vise à ne pas reproduire des choix ou des pratiques qui se sont avérés inadaptés par rapport à nos objectifs.

Il est à appliquer à tous les niveaux, depuis les choix de stratégie jusqu'à la réalisation d'une tâche concrète contribuant à un processus. Le niveau de rigueur et de formalisation à investir est à nuancer en fonction de l'importance de l'activité concernée. C'est une question de bon sens.

L'amélioration continue

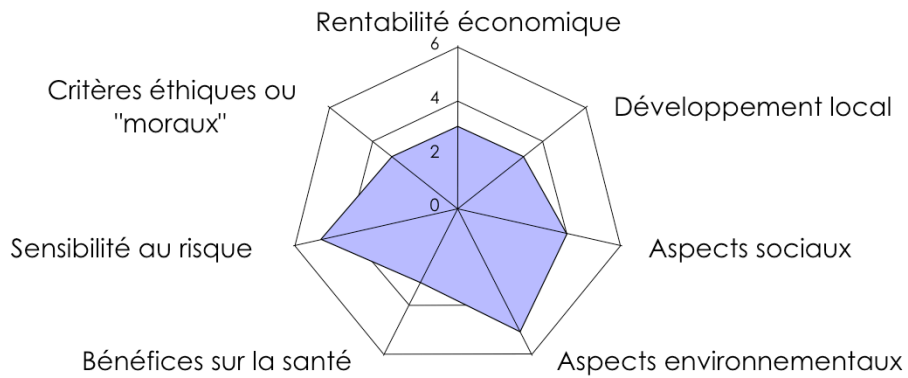


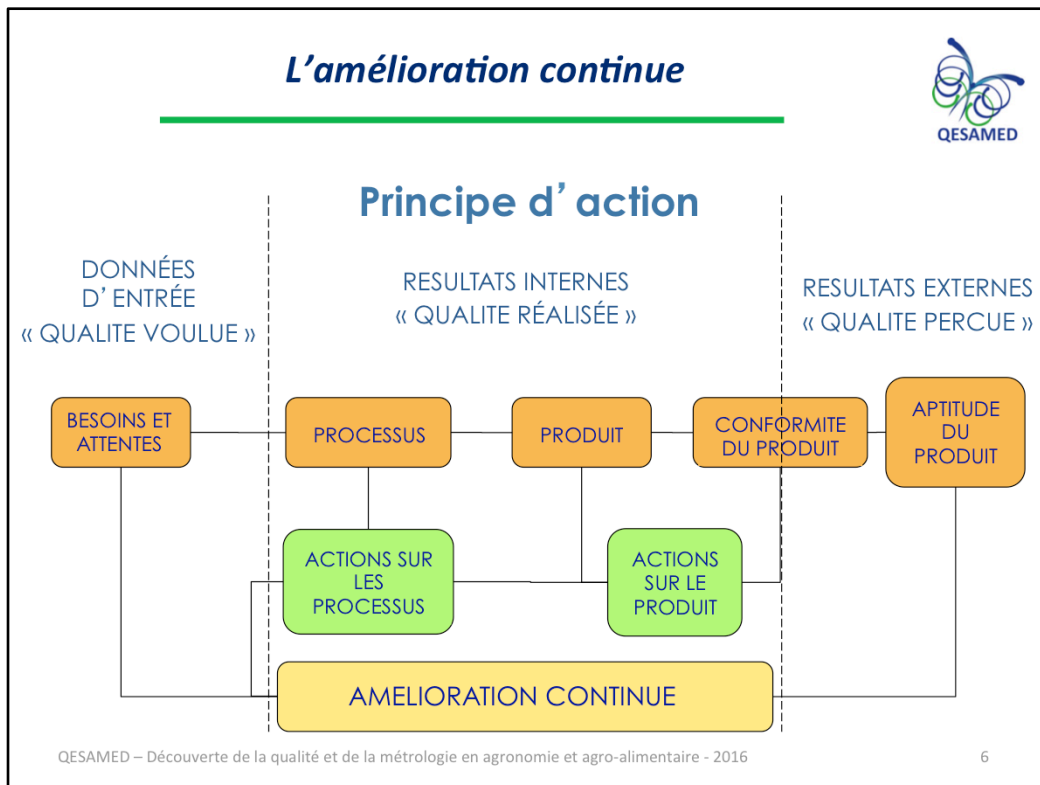
La démarche qualité vise à rapprocher autant que possible la qualité réalisée de la qualité attendue par les clients et autres parties intéressées.

L'amélioration continue



Mesurer les préoccupations, les attentes, les craintes,
des parties intéressées : un exemple de résultat d'enquête





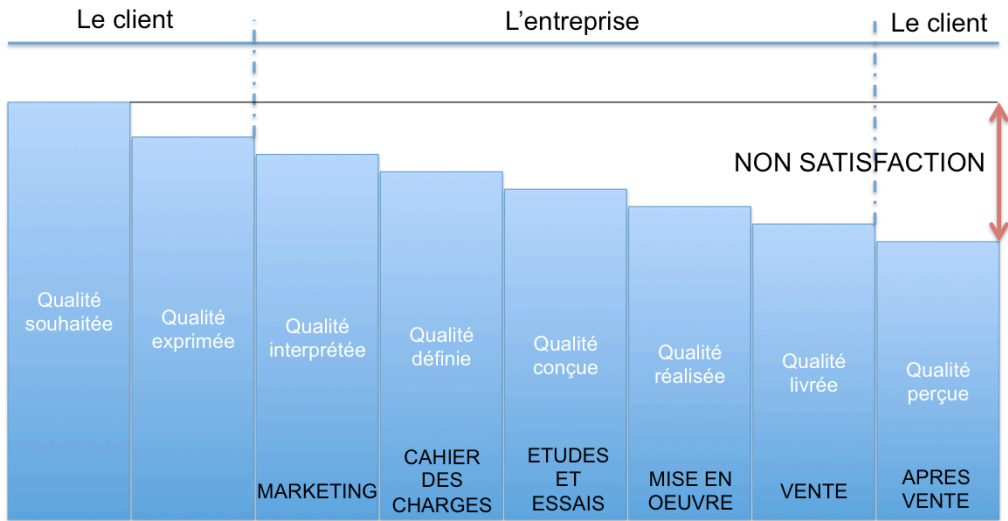
Une démarche qualité doit permettre **le contrôle et l'analyse en cours de réalisation**.

En prestation de service il ne peut pas y avoir de contrôle avant livraison. La traçabilité de l'ensemble des activités est indispensable pour les maîtriser et pouvoir remonter à la cause en cas de dysfonctionnement.

La démarche d'amélioration continue est un **investissement** à long terme qui porte ses fruits :

- « Gourmande » en temps pour la mise en place, elle permet un gain de temps par une meilleure organisation des activités et des services
- Génératrice de craintes lors de sa mise en place, elle amène une **meilleure reconnaissance et mise à jour des compétences** internes et externes
- Ressentie comme rigide au départ, elle **favorise l'autonomie et la prise d'initiative** par :
 - une description claire des tâches et responsabilités qui **facilite la mobilité** et lève les ambiguïtés et

La non-satisfaction du client



L'amélioration continue



	Bilan Interne	Satisfaction Client
BILAN GLOBAL	☹️	😊
Processus Commercial	☹️	😊
Processus Conception	😊	😊
Processus de Réalisation	☹️	😊
Processus Achats	😊	😊
Processus RH	😊	😊
Processus Maintenance	☹️	😊

Confronter la perception du client au bilan interne et identifier les processus sensibles

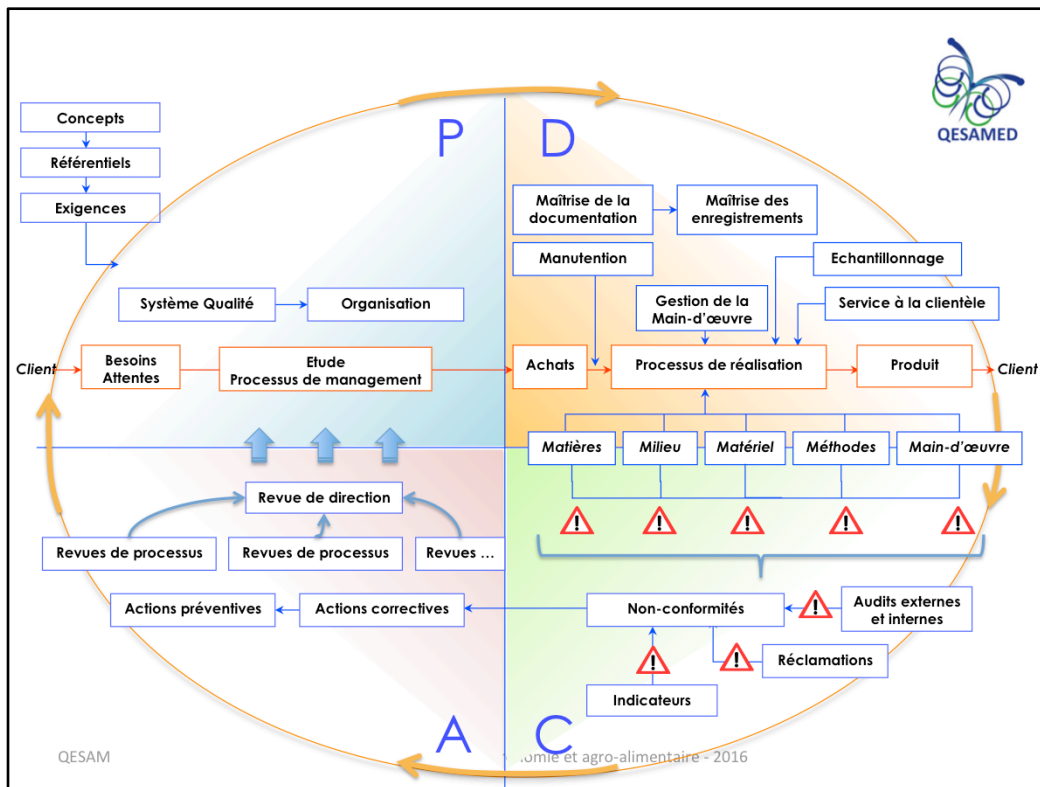
QESAMED – Découverte de la qualité et de la métrologie en agronomie et agro-alimentaire - 2016

8

Plusieurs méthodes et outils permettent d'améliorer la conformité de l'organisme par rapport aux exigences (des clients et parties intéressées, de la loi ou réglementation, de l'organisme lui-même et de la direction) :

- Enquêtes (ou tout autre modalité d'écoute) des besoins ou de la satisfaction
- Audits : internes ou externes (par une tierce partie)
- Analyse SWOT (forces – faiblesses – opportunités – risques)
- AMDEC (analyse des modes de défaillance, de leurs effets et criticité)
- Analyse des causes (5M, Ishikawa, ...) des non-conformités
- Etc.

Les données collectées par ces moyens seront utiles lors des revues (de processus, de Direction, ...), pour aider à la décision. Elles permettent d'agir en se fondant sur des analyses objectivées.



Répartition des principaux processus et moyens de surveillance en fonction des étapes du PDCA : Planifier, Développer (faire), Contrôler (vérifier), Agir (pour adapter).

La version 2015 de la norme ISO 9001 ne parle plus d'amélioration « continue », considérant qu'il peut y avoir des améliorations par rupture.

L'amélioration continue



Freins individuels à l'amélioration continue

- 💡 ***Inertie***
 - 💡 Énergie à dépenser pour intégrer de nouvelles méthodes
- 💡 ***Peur***
 - 💡 Compétences nouvelles nécessaires ?
 - 💡 Connaissance des intérêts à changer ?
- 💡 ***Ego***
 - 💡 Remise en question (multiple)
- 💡 ***L'intérêt individuel***
 - 💡 Moi > groupe

L'amélioration continue amène une dynamique d'évolution constante dans l'organisme, de changement. Changer n'est pas facile, l'amélioration continue se heurte souvent à des résistances individuelles ou collectives.

L'amélioration continue



Freins collectifs :

- 💡 ***Conditions de travail***
 - 💡 Manque de vision / opacité des objectifs

- 💡 ***Fonctionnement organisationnel***
 - 💡 Faible soutien de la direction
 - 💡 Routine

- 💡 ***Climat***
 - 💡 Social, économique, culturel

- 💡 ***Rites***
 - 💡 Tensions, luttes de pouvoir

Ce qui est considéré comme “Habituel” n’est pas pour autant “Normal”.

L’amélioration (continue), par la logique du PDCA, permet d’identifier et de faire évoluer les pratiques habituelles mais pas adaptées aux objectifs de l’organisme et aux attentes des clients.

Amélioration



Bénéfices

- amélioration de la performance des processus, de la capacité de l'organisme et de la satisfaction des clients
- amélioration de la recherche et de la détermination des causes profondes, suivies d'actions préventives et correctives
- plus grande aptitude à anticiper et réagir à des risques et à des opportunités internes et externes
- meilleure prise en compte de l'amélioration aussi bien progressive que par rupture
- meilleure utilisation de l'apprentissage à des fins d'amélioration
- accroissement de l'effort d'innovation.

Amélioration



Actions possibles

- encourager la définition d'objectifs d'amélioration à tous les niveaux de l'organisme
- instruire et former le personnel à tous les niveaux sur la façon d'appliquer les outils et méthodes de base pour atteindre les objectifs d'amélioration
- s'assurer que le personnel est compétent pour promouvoir et réaliser avec succès les projets d'amélioration
- développer et déployer des processus pour mettre en œuvre les projets d'amélioration à tous les niveaux de l'organisme
- suivre, passer en revue et auditer la planification, la mise en œuvre, la réalisation et les résultats des projets d'amélioration
- prendre en compte l'amélioration dans le développement de produits/ services et de processus, nouveaux ou modifiés
- identifier et reconnaître l'amélioration.