



L'AMÉLIORATION CONTINUE



► **Mythe ou réalité ?**



► Par **Christian DOUCET**, directeur général de Doucet Conseil, Massy⁹¹, info@doucetconseil.fr

L'amélioration continue est la finalité même de la démarche qualité. Pourtant, sa mise en place n'apparaît pas évidente dans bien des entreprises et organismes. Les normes ISO 9000:94 l'ont même paradoxalement souvent marginalisée en centrant la qualité davantage sur les procédures plutôt que sur l'action de terrain. La version 2000 y revient mais ce n'est pas toujours aussi simple, car les habitudes sont prises : le responsable qualité n'en a pas toujours le pouvoir, ni les moyens, voire la capacité. Faisons le point...

Bien sûr, en matière de qualité, ce sont les améliorations que l'on apporte réellement qui sont importantes. C'est même la seule chose qui reste dans les mémoires une fois la démarche terminée. Ce sont elles qui font apprécier ou non le responsable qualité du reste de l'entreprise et qui lui ouvrent le cas échéant les portes d'une belle carrière. Ce sont elles qui font du métier qualité l'un des plus beaux et des plus agréables qui soit.

Inversement, si l'on se laisse piéger par le formalisme et les exigences inutiles en tout genre, on est vite ressenti comme une charge et la vie devient alors impossible : tenue à jour fastidieuse de documents, absence de moyens et d'autorité réelle, manque de soutien de la direction, rejets par les services... beaucoup

de responsables qualité ont connu cette spirale décevante.

Dans toute entreprise, le potentiel d'amélioration est considérable

En fait, il y a dans toute entreprise un potentiel d'amélioration considérable. Pour les identifier, il suffit de se reporter aux finalités mêmes de l'entreprise vis-à-vis de ses clients, de ses actionnaires ou de son personnel :

► **L'entreprise doit satisfaire ses clients** : ce n'est pas par plaisir, mais pour vendre et survivre. Sur ce plan, il y a toujours des améliorations possibles tant que 100 % des clients ne sont pas fidélisés et tant que l'on n'a pas 100 % du marché. C'est bien sûr une boutade,

mais cela exprime bien le défi : tant qu'un concurrent nous surpasse auprès d'un prospect, c'est que nous pouvons mieux faire ; il en est de même tant qu'un client acquis ne renouvelle pas ses commandes.

Le champ des améliorations éventuellement utiles (attention, ce n'est pas à l'entreprise d'en juger mais au client) est considérable : la réponse téléphonique, l'accueil, la présence commerciale, le site internet, la réponse aux consultations, le suivi des clients, le traitement des litiges, etc. Ce sont autant d'objectifs qui peuvent et doivent être assignés à la démarche qualité (nous verrons plus loin comment) et le meilleur indicateur de réussite est la progression des ventes et de leur rentabilité.

► **L'entreprise doit être rentable**, de façon à pouvoir assurer son avenir en investissant, à rémunérer correctement son personnel, à payer son fonctionnement courant et à rétribuer le capital investi (les actionnaires). Toute activité non rentable, sauf si elle résulte d'une volonté délibérée (par exemple campagne de promotion, vente à marge réduite afin de décrocher un premier contrat...), constitue dans ce sens une non-qualité. Ainsi, si l'on perd de l'argent sur des études, la démarche qualité doit y faire réfléchir lors de la mise au point du processus. Il en est de même



pour toutes les dépenses inutiles et les manques à gagner : pertes de temps, défauts d'organisation, rebuts et gâchis en production, frais excessifs... c'est-à-dire la fameuse "usine fantôme".

Le responsable qualité doit toujours garder en ligne de mire le facteur "coût" et l'optimiser, et il doit constater que son investissement en temps et en argent est rentable du fait de la diminution des coûts de non-qualité.

➤ **Enfin, l'entreprise doit bien fonctionner et fournir des conditions de travail convenables à son personnel**, de manière à le garder motivé et à fidéliser les meilleurs. Or, c'est ici encore la "non-qualité" qui dégrade souvent la vie au travail : conflits, formalisme administratif, mauvaise organisation, management délétère, mauvaise ambiance... Chacun de ces problèmes peut devenir un sujet de réflexion avec le personnel et les sources d'amélioration sont encore potentiellement nombreuses.

Les meilleurs indicateurs sont bien entendu les performances de l'entreprise (volume de bonne production, réduction des ruptures de stocks...) mais également le sourire du personnel et l'ambiance.

Nous voyons que la seule ressource qui ne manque pas en général dans une entreprise, ce sont les sources d'amélioration possibles.

La démarche qualité a pour but de traiter les problèmes qui n'ont pas pu être résolus par les services

Levons une ambiguïté : les objectifs précédents ne sont pas propres au service qualité mais sont communs à toute l'entreprise. Chaque service, chaque cadre, chaque personnel y contribue d'ailleurs déjà chaque jour, à chaque instant, en faisant du mieux qu'il peut et en résolvant les problèmes qu'il rencontre. Il ne faut donc pas croire que l'amélioration permanente est le privilège de la qualité ou de l'ISO... Alors que reste-t-il à la démarche qualité ?

Analysons la source des problèmes rencontrés. Ceux-ci persistent en général pour deux raisons principales.

La première est le manque de temps pour les résoudre : les opérationnels travaillent souvent en permanence dans l'urgence, la



tête dans le guidon. Ils n'ont pas le temps ni souvent la possibilité de traiter le fond des problèmes, c'est-à-dire au niveau de l'organisation et de la prévention. On vit avec les problèmes, parfois sans même les voir, tant ils sont entrés dans la routine quotidienne.

La démarche qualité offre l'opportunité de traiter ces "laissés pour compte". C'est d'ailleurs généralement plus facile car l'on bénéficie alors d'un large soutien, il ne faut donc pas hésiter. Une bonne méthode est de mener une enquête interne demandant de signaler toutes les suggestions d'amélioration. Ensuite, il faut s'y mettre, sans formalisme inutile.

La seconde source des problèmes non résolus réside dans les blocages divers qui empêchent de progresser : mauvaise décision ou conduite néfaste de décideurs "intouchables", rivalités personnelles irrépressibles, contraintes budgétaires ou autres, etc. Il est souvent difficile de s'attaquer à ces problèmes, voire de les identifier clairement sans s'attirer de sérieux ennuis. Dans ces cas, et si l'on ne dispose pas de l'appui sans faille du directeur général, une bonne solution est de faire réaliser un diagnostic "fonctionnel" par un consultant extérieur⁽⁶⁾.

Mais il faut se méfier : en qualité, justement parce que nous récoltons souvent les difficultés que les autres n'ont pas pu résoudre, un problème en apparence mineur en cache souvent un plus profond et difficile. Je le constate souvent dans mes diagnostics : lors des premiers contacts avec l'entreprise, on a souvent l'impression que tout va bien, dans le plus parfait bonheur. Mais dès qu'on y regarde de plus près, les maux de vivre, les diffi-

cultés quotidiennes, les problèmes d'organisation apparaissent et les causes sont souvent difficiles à résoudre.

Par exemple, un autocontrôle qui fonctionne mal peut ne pas provenir seulement de la mauvaise volonté de l'opérateur ou de son manque de formation, mais de conflits avec son chef de service, d'impératifs de productivité, d'un poste mal aménagé par économie... Il ne suffit donc pas de mieux le former ou de le sanctionner, il faut approfondir afin de trouver la "vraie" cause et donc la bonne solution (lorsqu'elle est possible...).

De même, si l'atelier n'est pas nettoyé aussi régulièrement qu'il le faudrait, c'est par exemple parce que le contremaître est en conflit avec l'équipe d'entretien ou bien que le directeur a réduit le budget associé, que les ouvriers d'entretien sont en grève larvée...

Ceci montre qu'il faut adopter des méthodes de traitement des problèmes performantes. Pour ma part, je conseille de les traiter sous forme de projets, c'est-à-dire d'appliquer la méthodologie de gestion de projets. C'est le LCTPRS, à appliquer dans son esprit dans les cas simples, avec rigueur pour les problèmes complexes.

Le LCTPRSSM : l'application des méthodes de gestion de projet au traitement des non-qualités

Cette méthode passe par six étapes (elle est donc plus complète que le PDCA classique), chacune étant séparée de la suivante par un "jalon", c'est-à-dire par une étape de décision de la part du responsable concerné :

- Organiser et Lancer le projet.
- Caractériser le problème.
- Enquêter sur le Terrain.
- Faire un Projet.
- Réaliser.
- Suivre.

Ces six étapes semblent en effet essentielles dès que la solution n'est pas évidente.

➤ **Première étape : organisation et lancement de l'action**

Il est important de bien sélectionner le problème à traiter ainsi que le chef de projet. On choisira de préférence une suggestion provenant du personnel, recevant l'accord de la direction et *a priori* faisable (mais ce peut être aussi une bonne

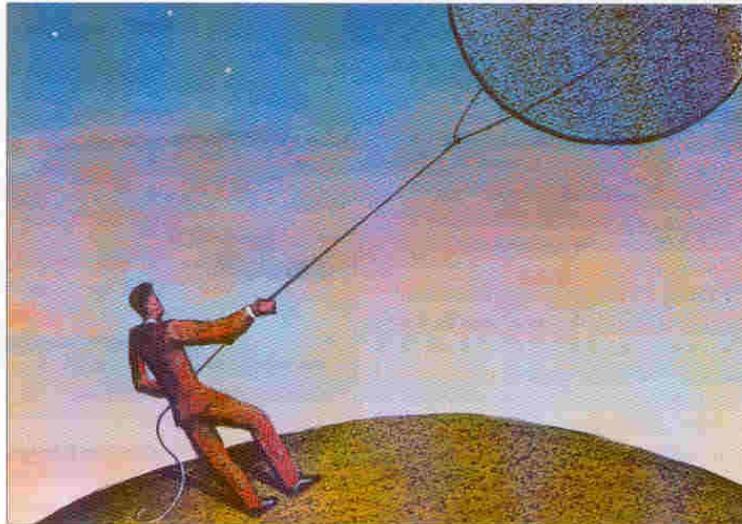


méthode pour faire prendre conscience de l'irréalisme de certaines idées ou propositions... Le chef de projet sera une personne compétente sur le sujet donné et d'un niveau suffisant vis-à-vis des thèmes à aborder. Il sera également capable de mener une action participative (une formation à la conduite des groupes de travail peut être utile). Cette désignation doit être considérée comme une marque de confiance et une distinction. Le jalon consiste à lancer le projet, c'est-à-dire à l'officialiser en définissant ses modalités de mise en œuvre (sujet, qui fait quoi, échéance...).

► **Deuxième étape : la caractérisation du problème**

Comme indiqué précédemment, les problèmes à résoudre par les démarches qualité sont généralement difficiles car ils ont résisté aux efforts quotidiens des responsables. Une caractérisation fine est donc indispensable. On s'attachera par exemple à traiter les aspects suivants :

- Quelle est la gravité réelle du problème : sa fréquence, ses conséquences directes et indirectes ? Il faut chiffrer dans la mesure du possible, même approximativement.
- Quelles sont la ou les chaînes de travail, les services, les responsables... concernés ?
- Quelles sont les causes possibles ou vraisemblables et quelles solutions sont envisageables *a priori* ?



- Quels sont les obstacles ou les contraintes ?

Cette étude permettra au chef de projet, d'une part, de constituer son équipe, qui devra comprendre des représentants de toutes les parties concernées, et d'autre part de revenir voir la direction pour avoir son point de vue sur les solutions envisageables et sur la possibilité de surmonter les blocages. C'est le second jalon, qui permettra d'obtenir les autorisations et les consignes utiles.

► **Troisième étape : l'enquête de terrain**

La démarche qualité est par nature une

démarche de terrain. Il faut parcourir la chaîne de travail, poste par poste, en examinant les problèmes pratiques et en discutant avec les intéressés, employés comme hiérarchie. On voit alors se dégager l'ensemble des améliorations pratiques à envisager ou, inversement, les oppositions et les différents points de vue, dont il faudra tenir compte. On comprendra alors souvent la cause réelle du dysfonctionnement.

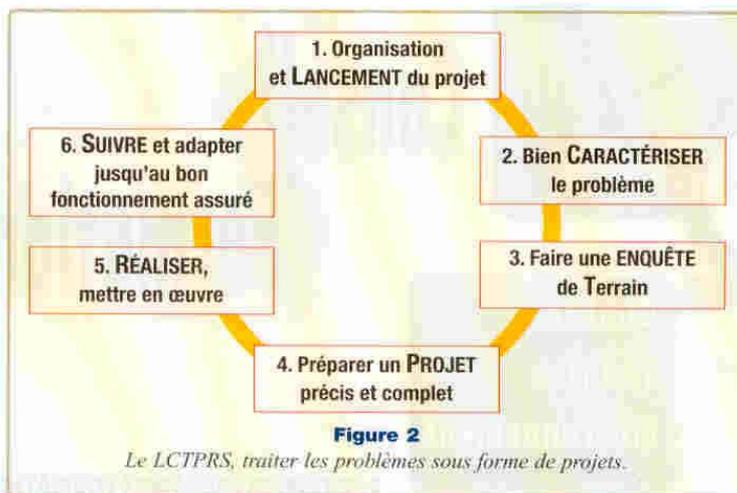
À l'issue de cette étape, il est en général également nécessaire de se concerter avec la direction (ou avec le responsable qu'elle a délégué) de manière à examiner la faisabilité des différentes solutions. C'est le troisième jalon.

Résumé de la méthode LCTPRS

1. Organiser le projet : sélectionner le problème et désigner le chef de projet ;
jalon : lancement du projet.
2. Bien caractériser le problème, notamment en prenant connaissance des contraintes éventuelles, ce qui est souvent complexe ;
jalon : décision de la direction de continuer ou non.
3. Faire une enquête de terrain, de manière à connaître tous les aspects de la question et à recueillir les suggestions d'améliorations (les personnes de terrain connaissent souvent les solutions) ;
jalon : décision de la direction sur les grandes options des solutions possibles.
4. Préparer un projet bien construit, susceptible de recevoir l'accord de la direction. Ce projet doit notamment traiter clairement tous les éléments de décision : moyens nécessaires, coûts, délais, problèmes de faisabilité, modalités de mise en œuvre ;
jalon : accord de la direction sur la solution.
5. Réaliser, en veillant à toutes les actions d'accompagnement : explications et formations du personnel, mise en place de l'entretien, rédaction des guides et méthodes...
jalon : validation de l'installation avant mise en service.
6. Suivre jusqu'à ce que cela fonctionne parfaitement, en faisant les adaptations nécessaires le cas échéant ;
jalon : clôture de l'action.

► **Quatrième étape : le projet**

Émettre des idées ne suffit pas : il faut les étudier dans le détail pour pouvoir présenter à la direction un projet bien construit. Cela peut nécessiter des enquêtes complémentaires (par exemple rechercher le logiciel le mieux adapté, rendre visite à un organisme qui a mis en place une solution performante...), des études de coût, la consultation de fournisseurs, l'examen des modalités pratiques de mise en place dans l'entreprise (formation, information, personnel et moyens nécessaires...). Cette étape est indispensable pour éviter le "y'a qu'à, faut qu'on" et la recommandation d'actions irréalistes. Le jalon 4 consiste à avoir l'accord de la direction sur le projet et donc à pouvoir déclencher sa réalisation. Il peut y avoir



plusieurs "aller-retour", notamment si l'on n'a pas pris la précaution de respecter les jalons 2 et 3 afin de se concerter en amont avec la direction (les jalons n'excluent pas une concertation plus fréquente, mais il est bon de se fixer des points de rendez-vous obligatoires).

► Cinquième étape : la réalisation

La réalisation doit être coordonnée entre les services. Ceci suppose le recours aux techniques de gestion de projet classiques : planification, spécification des travaux, contrôles à des points clés, suivi...

Le jalon 6 est constitué par la validation du dispositif, après vérification de son bon fonctionnement et de la bonne mise en place de tout le support nécessaire (documentation, formation, maintenance...).

► Sixième et dernière étape : le suivi

Mettre en œuvre de nouvelles méthodes nécessite une adaptation de la part du personnel. Les réticences proviennent habituellement du manque d'organisation : les nouvelles procédures ne sont pas claires, les moyens ne sont pas tous en place, le personnel n'a pas été formé, il ne comprend pas les enjeux, on ne l'a pas motivé...

Par ailleurs, entre la théorie et la pratique, il y a souvent un monde : ce qui devait parfaitement fonctionner sur le papier achoppe sur un détail et patine... Nous avons tous connu ces difficultés à faire évoluer les choses. La seule solution possible est de suivre attentivement et de résoudre rapidement les difficultés qu'on n'a pas pu prévoir. L'action est terminée

lorsque la nouvelle méthode fonctionne parfaitement, au grand contentement du personnel et de la hiérarchie.

Les avantages de la méthode

Comme on le voit, il s'agit d'un véritable projet, qui est simple pour les évolutions mineures mais qui peut aussi être complexe. Cette méthode a les avantages suivants :

- impliquer fortement le personnel et lui faire comprendre la réalité des problèmes et des contraintes ;
 - lui apprendre à étudier complètement un sujet, à prendre conscience des difficultés pratiques et à éviter les pièges des solutions faciles mais irréalistes.
- Elle peut également révéler les personnes à haut potentiel, capables de traiter des projets où de prendre en charge des responsabilités plus importantes.

Quelques recommandations

Soulignons quelques erreurs parfois rencontrées :

- Éviter la prolifération des fiches de problèmes, qui s'entassent et qui sont traitées avec retard. Rappelons que l'objectif n'est pas de faire des fiches mais d'améliorer réellement. Il est donc inutile de faire des fiches lorsque, par exemple, il existe déjà un document : PV de réception, BL, compte-rendu, cahier de poste... Il vaut généralement mieux que le responsable qualité suive régulièrement ces documents (ou en ait communication) et ouvre

une fiche qualité, lorsqu'il juge que le problème en vaut la peine.

► **Traiter rapidement les problèmes** : la première cause des mauvais fonctionnements des systèmes de recueil des problèmes et suggestions est la lenteur de traitement, qui donne une impression d'inefficacité et d'inutilité du système.

► **Centrer les fiches sur les suggestions d'amélioration** : il est inutile de critiquer les autres services, même s'ils ont commis des bévues, car c'est ainsi que les guerres internes se déclarent. Il vaut mieux se focaliser sur les améliorations proposées.

► **Traiter les problèmes au cours des réunions "opérationnelles" normales** (comité de direction, réunion d'atelier, point commercial...) et non dans des réunions qualité spécifiques qui finissent généralement par ne traiter que les chiens écrasés, les "vrais" problèmes étant abordés dans les réunions précédentes.

► **Récompenser les meilleures suggestions** : il y a des limites à l'abnégation du personnel, le signalement des problèmes demande un effort certain et doit être soutenu.

► **Agir avec compétence et professionnalisme** : si le problème concerne un domaine que l'on connaît mal, il faut commencer par se former ou faire appel à un spécialiste extérieur...

► **Dans les cas difficiles, utiliser la technique de l'œil neuf** : lorsque la situation est bloquée, une bonne solution est le consultant extérieur, qui pourra plus facilement mettre à plat la question en dehors des problèmes de personnes et de susceptibilités.

En conclusion

L'amélioration permanente constitue la différence entre les démarches qualité efficaces et les autres. Elle est difficile mais elle constitue la meilleure façon de s'affirmer pour le responsable qualité et d'avoir un rôle valorisant et attrayant. La version 2000 de la norme ISO 9001 la remet à l'honneur. Profitons-en !

(1) www.doucetconseil.fr

(2) Se reporter à l'article concernant le choix des conseils dans le numéro d'octobre 2002 de Qualité références et au site : www.doucetconseil.fr pour la méthode de diagnostic.

(3) Méthodologie du cabinet Doucet Conseil.