

Comment cadrer sa démarche d'amélioration continue

10 juin 2025



Introduction

La démarche d'amélioration continue consiste à mener des actions permanentes et durables pour améliorer l'ensemble des processus de la structure, en éliminant les dysfonctionnements et en renforçant les atouts

Dans un premier temps, la démarche a été menée en lien avec la labellisation, chaque MI a avancé à son rythme et créant ou faisant évoluer son PAQ. Pour poursuivre la démarche, la structure va devoir s'emparer du concept d'amélioration continue

Ce webinaire est l'introduction aux 4 webinaires programmés sur ce thème



LES GRANDS PRINCIPES DE LA MÉTHODE KAIZEN



Se remettre en
permanence **en question**



Ne pas viser la perfection
mais **l'amélioration continue**



Identifier la cause
originelle des problèmes



Impliquer
tous les membres dans la
recherche de solutions



Hiérarchiser
les changements



Régler les
problèmes sans attendre

La Mission Locale évalue l'efficacité et l'impact de ses actions dans une démarche d'amélioration continue

Met en place et formalise une démarche d'amélioration continue de la qualité du service rendu aux jeunes et aux employeurs :

Dispose d'indicateurs de suivi de la qualité du service rendu

Assure le suivi des indicateurs définis dans le cadre des conventions signées avec les financeurs et les partenaires

Réalise annuellement une mesure de la satisfaction des jeunes et des employeurs (baromètres)

Définit et met en œuvre les actions d'amélioration nécessaires

Rend compte du suivi de sa démarche qualité dans son rapport d'activité annuel

Sensibilise et mobilise ses salariés sur la démarche d'amélioration continue



Que dit le guide de l'audit

1 La MI **n'a pas formalisé de démarche d'amélioration continue**. Elle n'élabore pas d'évaluation formalisée et n'exploite pas les questionnaires de mesure de la satisfaction des jeunes et des entreprises

2 La MI **a formalisé une démarche d'amélioration continue**. Elle **exploite les questionnaires** de satisfaction des jeunes et des entreprises. Elle **ne met pas en place un plan d'amélioration de la qualité** à l'issue du recueil des résultats des enquêtes de mesure de satisfaction. Elle ne rend pas compte des actions d'amélioration mises en œuvre

3 La MI **a formalisé une démarche d'évaluation des actions menées** et le met en œuvre dans le cadre de son programme d'activité annuel et **en assure un suivi partiel** (en particulier le suivi des indicateurs définis dans le cadre des conventions signées avec ses financeurs et partenaires). Elle **exploite le questionnaire** de mesure de la satisfaction des jeunes et des entreprises. Elle **dispose d'indicateurs de suivi de la qualité du service rendu et met en place un plan d'amélioration qualité**.

4 La MI dispose d'une **démarche d'amélioration continue**. Elle **exploite les questionnaires** de mesure de satisfaction des jeunes et des entreprises. Elle a **mis en place des outils d'évaluation des actions et de ses partenariats** et **rend compte de son évaluation dans son rapport annuel** et auprès de ses partenaires et/ou jeunes dans le cadre de la mise en œuvre de la démarche qualité.

Une démarche à formaliser

- ✓ Pas ou peu de formalisation
- ✓ Absence **d'outils de suivi** pour le PAQ
- ➔ **Préconisation : construire un tableau de suivi sur la base des axes stratégiques et du projet associatif**, intégrer des pilotes, une temporalité, des notions de livrables et indicateurs de résultat (quali et quanti)
- ➔ Se servir du PAQ pour faire **un outil de pilotage de la qualité**

Renforcer la communication autour de la démarche qualité

- ✓ **Améliorer le taux de retour** des questionnaires



S'affranchir du référentiel pour une démarche d'amélioration continue plus globale

Cela pourrait se traduire de la façon suivante :

- 1 - Sensibilise et mobilise ses salariés sur la démarche d'amélioration continue
- 2 - Met en place et formalise une démarche d'amélioration continue de la qualité (en prenant en compte la qualité du service rendu aux jeunes et aux employeurs)
- 3 - Rend compte du suivi de sa démarche qualité dans son rapport d'activité annuel



S'éloigner de la démarche de labellisation pour en faire une démarche de structure

Comment alimenter son PAQ :

Projet associatif

Questionnaires de satisfaction

Diagnostic territorial

Projet stratégique

Feuille de route

Fonctionnement interne

Tout n'est pas amélioration qualité



Faire le point sur là où j'en suis pour tracer ma feuille de route :

- Quelle est le niveau d'information de mon équipe
- Quelle est l'implication de mon équipe
- Qui pilote le PAQ et la démarche
- Comment continuer à avancer : je m'informe, j'organise, je manage

Chacun peut avancer à son rythme, surtout ne pas laisser s'endormir le PAQ réalisé pour la labellisation



Il s'agit d'une démarche qui doit être un objectif permanent au sein de la structure

Est souvent représentée par un cycle d'actions avec les 4 étapes suivantes :

P = Planifier : la structure prévoit et planifie ce qui doit être réalisé en termes de processus et d'activités pour améliorer la qualité des services et, ainsi, la satisfaction des usagers.

D = Déployer : la structure expérimente la solution qui a été sélectionnée.

C = Contrôler : la structure vérifie et contrôle que ce qui a été réalisé est conforme aux objectifs fixés. Dans cette phase, elle évalue l'écart entre les objectifs fixés et les résultats obtenus.

A = Agir : la structure intègre les changements à son processus opérationnel et met en place un suivi de la performance

Webinaire AFNOR



Sensibiliser les salariés pour les impliquer

Les salariés doivent être sensibilisés dès la mise en œuvre de la démarche d'amélioration continue, à la manière dont ils contribuent, par leur activité quotidienne et par leur comportement, par leur participation aux groupes de travail, à la réalisation des objectifs qualité et aux conséquences directes pour les usagers ou pour les collaborateurs ou pour la structure.

L'implication d'un collaborateur va bien au-delà de sa simple présence au travail, elle renvoie à sa contribution active et aux résultats apportés à l'organisation en termes de qualité. Bien entendu tout le monde ne participe pas à toutes les démarches, en général groupes de travail.



Impossible de faire naître un esprit qualité en un jour

On peut commencer par **en parler en réunion d'équipe**

On peut profiter d'une réunion d'équipe pour **récapituler tout ce qui est déjà en cours ou a été fait récemment** (exemple : comment j'ai exploité le baromètre de satisfaction, comment nous avons travaillé sur notre nouveau site internet ou l'aménagement d'un nouvel accueil, comment j'ai changé les cafetières de la cafet ou réaménagé le temps de travail avec le télétravail...)



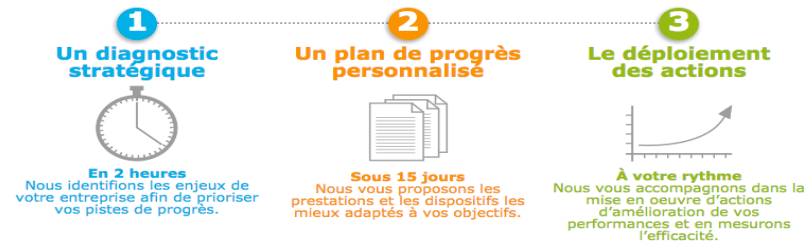
On peut prévoir **½ ou une journée de sensibilisation** à la qualité avec des exemples de méthodes de résolution de problèmes

Au-delà d'une journée de sensibilisation, **imaginez des rendez-vous réguliers** sur ce thème. Par exemple, organisez des petits-déjeuners « qualité » mensuels ; ils permettront à vos collaborateurs de faire le point sur l'appropriation de la démarche.

On peut **porter à la connaissance de tous le plan d'amélioration continue** et son évolution



Rédiger efficacement son plan d'amélioration



1. Analysez la structure, les thèmes d'amélioration en question et les attentes qui y sont liées. ...

1. Lors du balayage du référentiel de labellisation, points de progrès des audits
2. Questionnaires de satisfaction jeunes, entreprises et partenaires
3. Outils de suivi des conventions (ARML)
4. Boîtes à idées (salariés et/ou jeunes)
5. Retour de réunions
6. On peut se nourrir de l'observatoire de la situation des jeunes ou du diagnostic territorial pour définir un ou des objectifs d'amélioration

2. Identifiez les pistes d'amélioration

3. Élaborez un plan d'action et un calendrier de suivi

5. Déploiement des actions et redéfinir au fur et à mesure les prochaines étapes

Vous pouvez gérer et suivre toute votre démarche qualité :

- sur un logiciel spécifique**
- Sur des tableaux Excel**
- Sur Ariane**

Un tableau de suivi constitue le meilleur outil pour piloter la démarche, pour calculer l'écart entre la prévision et la réalisation. Pour alerter sur d'éventuels problèmes empêchant l'atteinte des objectifs.

Résultats 1 - 50 sur un total de 841

Priorité	Action	C	Prévue	Pilotes
P1	Mettre en conformité selon les règles d'un local à pollution spécifique	8	31-03-2010	Missions Locales
P1	Remplacement de la machine à enrober à chaud	8	31-03-2010	Missions Locales
P1	Mise en conformité du système d'assainissement de l'air du local (local spécifique)	8	30-06-2010	Missions Locales
P1	Aspirer les produits à la source (sorbonne, etc.)	6	30-06-2010	Missions Locales
P1	S'assurer du port effectif des EPI	6	29-10-2010	Missions Locales
P1	Trouver une solution afin de sécuriser pleinement le déchargement (déplacement de la zone à proximité d'un port d'ancrage par exemple)	10	07-09-2012	Missions Locales
P1	S'assurer du respect de la procédure en vigueur lors de la réalisation des essais électriques	6	07-09-2012	Missions Locales
P1	S'assurer du respect de la procédure en vigueur lors de la réalisation des essais électriques	8	07-09-2012	Missions Locales
P1	Véifier à l'utilisation systématique des pratiques adaptées et correctement configurées	6	31-12-2012	Missions Locales
P1	Véifier à l'utilisation systématique des pratiques adaptées et correctement configurées	6	31-12-2012	Missions Locales
P1	S'assurer de l'habilitation de chaque salarié manipulant le pont roulant	6	31-12-2012	Missions Locales
P1	Véifier à l'utilisation systématique des pratiques adaptées et correctement configurées	6	31-12-2012	Missions Locales
P1	Mettre à disposition des gants permettant de travailler les tissus	6	31-03-2013	Missions Locales

Comment réaliser le tableau de suivi

C'est un tableau récapitulatif de suivi de toutes les actions programmées et/ou engagées (passées et à venir)

Il est lié à des fiches action d'amélioration pour poser le constat, le cadre, les enjeux, les participants, la méthode, et le planning envisagé.

Ces fiches doivent être classées par ordre de priorité, il y a des urgences, des améliorations essentielles à apporter, d'autres de moindre importance, vous ne pourrez pas tout traiter rapidement mais au fur et à mesure du temps, vous pouvez reporter des actions sur l'année suivante, ou en abandonner car insignifiantes, trop lourdes ou trop complexes à mettre en place ou impossible dans l'état actuel des choses.

Webinaire AFNOR

Créer des groupes de travail
salariés
jeunes
entreprises, partenaires



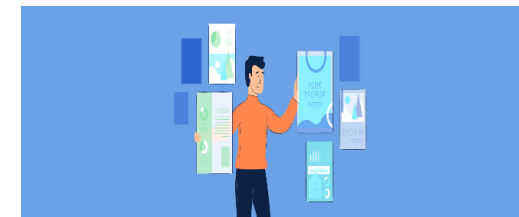
Et mettre en place des comités de suivi réguliers
par groupe de travail
pilote qualité et Direction



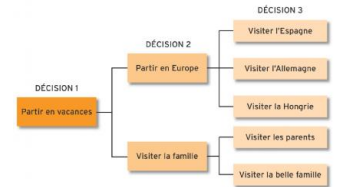
Retour auprès des équipes
régulier (1 fois par mois ?)
affichage du PAC



Retour auprès de la gouvernance et communication
Présentation du PAC et état d'avancement en CA
Dans le bilan d'activité
Affichage salle accueil pour les jeunes ?



Choisir des outils simples



Les outils des démarches Qualité sont un des points essentiels du pilotage, ils doivent être utilisés de manière appropriée en fonction des besoins et contraintes.

Il existe de très nombreux outils du système de management de la qualité (QQOQCP, Diagramme cause effet (5M), Brainstorming, Diagramme de Pareto, Le vote pondéré, le logigramme, la matrice de compatibilité...)

Ces outils permettent de recueillir, d'illustrer et d'expliquer les faits de façon à faciliter l'analyse de n'importe quel problème et chercher des solutions.

Chaque groupe de travail choisira l'outil le plus approprié

Vous trouverez l'efficacité dans la simplicité.

Webinaire AFNOR



En résumé, idéalement...

Pilotage par la Direction
Participation des équipes
Suivi au niveau des équipes
Présentation au CA
A mettre dans le bilan d'activité
Présenter en AG

Webinaire AFNOR

Peut toucher tous les champs de la structure
Evolue au fur et à mesure du temps

Permet de préparer la clause de revoyure dans le cadre de la labellisation



Pour finir...



Une démarche qualité nécessite du temps

pour la formation, la réflexion, les réunions, les groupes de travail, la communication...

Ce temps il faut le dégager pour pouvoir l'intégrer dans les plannings de chacun.

➔ **L'approche collective et participative sont primordiales dans la réussite et la pertinence de la démarche qualité.**



Vos questions

