

QUELS OUTILS DE PILOTAGE POUR LE PLAN D'AMÉLIORATION CONTINUE

WEBINAIRE N°2
PILOTER LA DÉMARCHE D'AMÉLIORATION
CONTINUE



AMÉLIORATION CONTINUE : DÉFINITION

L'amélioration continue est une approche qui consiste à apporter de petits changements réguliers et progressifs à un processus ou un service pour l'optimiser. C'est une démarche cyclique qui vise à s'améliorer constamment, basée sur l'idée que même de petites modifications peuvent conduire à des résultats significatifs sur le long terme.

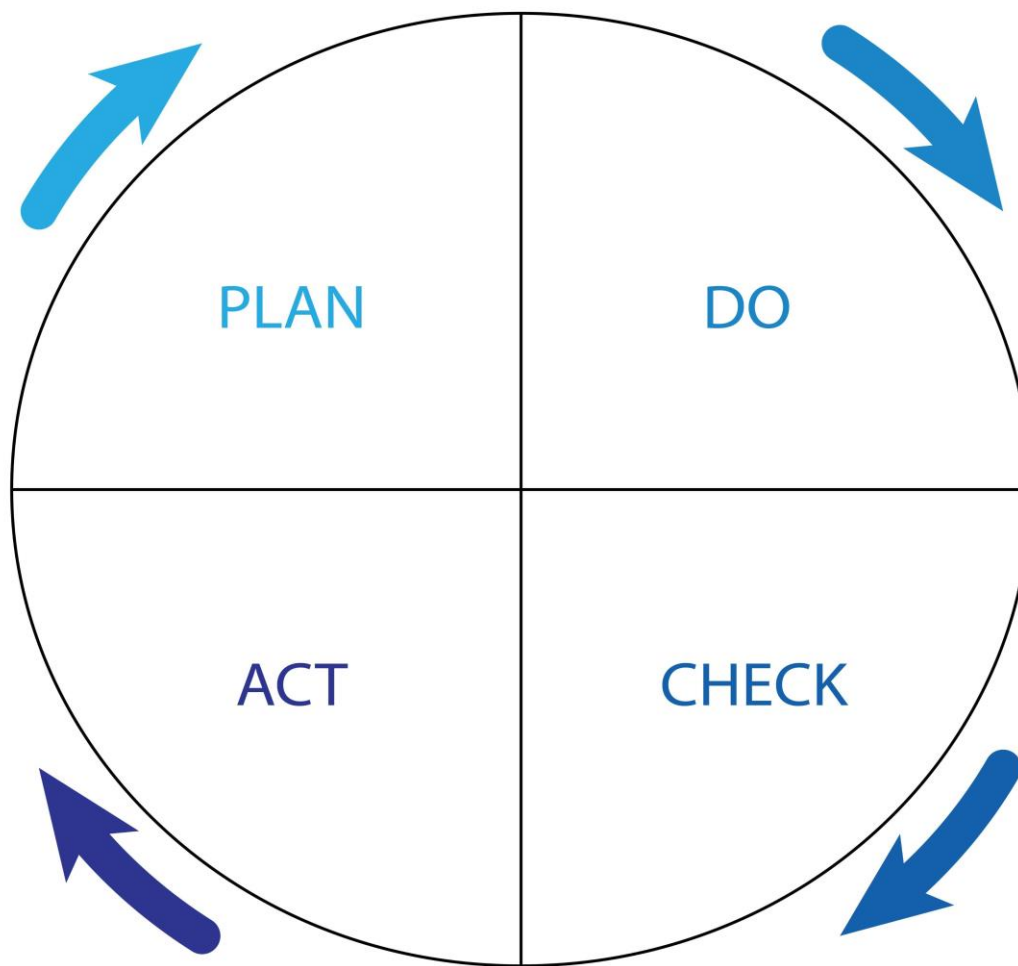
Piloter une démarche d'amélioration continue, c'est gérer et guider le processus pour qu'il reste **pertinent et efficace**.

Cela implique de :

- **Structurer le cycle** : Mettre en place les outils et les méthodes pour que les étapes (Planifier, Faire, Vérifier, Agir) se déroulent de manière organisée.
- **Mesurer la performance** : Définir et suivre les indicateurs clés pour évaluer l'impact des actions menées.
- **Animer la démarche** : S'assurer que le processus est compris et soutenu par tous les collaborateurs, en favorisant le partage et la communication.



AMÉLIORATION CONTINUE : DEMING



IDENTIFICATION DES ÉVÉNEMENTS IMPACTANTS

POUR UNE STRATÉGIE AGILE



AMÉLIORATION CONTINUE : IMPACTS

• Événements Positifs

- Partenariats fructueux
- Succès d'initiatives
- Retours positifs des bénéficiaires et des parties prenantes
- Financements nouveaux
- Innovation dans les services

• Événements Négatifs

- Changements réglementaires
- Réduction des financements
- Perte de personnel clé
- Crise économique ou sociale
- Difficulté d'adaptation aux besoins des jeunes et des parties prenantes

ACTIONS À METTRE EN PLACE

RÉPONDRE ET S'ADAPTER



AMÉLIORATION CONTINUE : RÉPONDRE

Suite à un constat d'événement(s) impactant(s) le système qualité, il faut développer des réponses proactives pour maximiser les aspects positifs et minimiser les impacts négatifs.

3 types de réponses :

- **Action Curative**
- **Action Corrective**
- **Action Préventive**



Action Curative = je répare le dégât

- Une action curative vise à réparer immédiatement les conséquences d'un problème qui s'est déjà produit. C'est l'action d'urgence, celle qui permet de revenir à la situation initiale.
- **Exemples :**
 - Un jeune qui a un rendez-vous important avec un conseiller ne se présente pas, et vous le contactez sans succès.
L'action curative sera de recontacter directement le jeune par téléphone ou SMS le jour même pour comprendre ce qui s'est passé, lui proposer un nouveau rendez-vous le plus rapidement possible et s'assurer qu'il ne décroche pas de son parcours d'accompagnement.
L'objectif est d'éviter un décrochage et de ne pas laisser le problème s'installer. L'action curative ne résout pas la cause profonde (pourquoi le jeune n'est pas venu), mais elle règle la conséquence immédiate.
 - Un ordinateur tombe en panne. L'action curative est de le réparer ou de le remplacer pour que le travail puisse reprendre.



Action Corrective = j'empêche le même dégât de se reproduire

- Une action corrective va plus loin. Elle cherche à éliminer la cause profonde d'un problème pour l'empêcher de se reproduire. Elle est mise en place après qu'un problème a eu lieu.
- **Exemples :**
 - Vous remarquez que le nombre de jeunes qui ne se présentent pas à leur premier rendez-vous avec un conseiller est en forte augmentation.
L'analyse révèle que la plupart des non-présentations sont dues au fait que les jeunes oublient l'heure ou le lieu du rendez-vous, car il a été pris plusieurs jours auparavant.
L'action corrective sera de mettre en place une procédure d'envoi automatique de SMS de rappel 24 heures avant chaque premier rendez-vous.
L'objectif n'est pas seulement de gérer les absences (action curative), mais de résoudre le problème à sa source pour améliorer durablement le taux de participation.
 - Après la panne de l'ordinateur (action curative), on analyse la cause et on s'aperçoit que c'est une surchauffe due à l'accumulation de poussière. L'action corrective est de mettre en place un programme régulier de nettoyage des équipements informatiques.



Action Préventive = j'empêche le dégât de se reproduire tout court (j'anticipe)

- Une action préventive est proactive. Elle est mise en œuvre pour éliminer les causes d'un problème potentiel avant qu'il ne se produise.
- **Exemple :**
 - Vous savez que le mois de septembre est une période où de nombreux jeunes inscrits pour la première fois risquent d'avoir du mal à s'orienter ou à se sentir à l'aise avec les services proposés.
L'action préventive sera de créer et d'envoyer, dès le mois d'août, un kit d'accueil numérique (par e-mail ou SMS). Ce kit pourrait inclure une présentation vidéo des conseillers, un guide rapide des services et une FAQ pour répondre aux questions les plus fréquentes.
L'objectif n'est pas de réagir à un problème (comme une perte d'intérêt ou un décrochage), mais de prendre les devants pour réduire le risque que ce problème ne se produise
 - Sans qu'il n'y ait eu de panne, on décide de mettre en place une procédure de nettoyage régulier des ordinateurs de manière proactive, car on sait que la poussière peut causer des pannes à long terme.



Comment s'adapter ?

Pour s'adapter, il faut mettre en place plusieurs pratiques :

- **Réévaluer les priorités** : Face à un changement (par exemple, une réduction de financement), il faut être capable de redéfinir les objectifs et de prioriser les actions les plus essentielles.
- **Ajuster les méthodes** : L'adaptation peut impliquer de modifier la manière de travailler (passer à des outils numériques, simplifier des processus, etc.) pour gagner en efficacité.
- **Réorienter la stratégie** : Un événement majeur (comme une crise économique) peut nécessiter une révision complète de la feuille de route, en identifiant de nouvelles opportunités ou en se concentrant sur les services les plus demandés.



AMÉLIORATION CONTINUE : S'ADAPTER

Résultats recherchés

L'adaptation n'est pas un signe de faiblesse, mais une preuve de résilience. Les résultats que l'on peut attendre d'une bonne capacité d'adaptation sont :

- **Une meilleure efficacité** : En ajustant les actions en fonction des résultats et du contexte, on évite de gaspiller des ressources et on se concentre sur ce qui fonctionne.
- **Une agilité accrue** : L'organisation devient plus réactive face aux événements imprévus, qu'ils soient positifs ou négatifs.
- **Une performance pérenne** : Au lieu d'être fragilisée par les changements, la Mission Locale est capable de continuer à progresser et à atteindre ses objectifs sur le long terme.



ANALYSE & BILANS DE L'EFFICACITÉ DES ACTIONS

ANALYSER LES INDICATEURS

REVUES & BILANS

APPORT DE LA PREUVE : TRAÇABILITÉ



Objectif : Mesurer l'impact réel des actions mises en place. (Cf : Les indicateurs)

- **Indicateurs de résultats et d'impact**

- Indicateurs quantitatifs : Suivi des chiffres (ex. : nombre de jeunes insérés, taux de réussite, etc.).
- Indicateurs de progrès : Définition d'objectifs spécifiques et mesurables.

- **Outils d'évaluation**

- Qualitatifs : Rencontres et entretiens avec le personnel et les bénéficiaires pour recueillir leurs perceptions.
- Quantitatifs : Sondages, enquêtes de satisfaction, analyse de statistiques.

- **Rôle du feedback*** : Il est crucial pour ajuster et réviser les actions en continu.



Objectif : Réaliser des bilans, des points d'étape réguliers pour une évaluation objective et honnête de l'efficacité de l'organisation. Ils sont **indispensables**.

- **Outils de pilotage pour les bilans**

- Grilles d'évaluation : Pour une analyse structurée de l'organisation.
- Tableaux de bord personnalisés : Pour visualiser les indicateurs clés en temps réel.
- Reportings réguliers : Pour documenter les progrès et les écarts.

- **Méthodes d'analyse** : Utiliser des outils comme l'analyse SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) ou le recueil de feedbacks directs des utilisateurs.



AMÉLIORATION CONTINUE : TRAÇABILITÉ

Dans le cadre des revues de processus ou de Direction (Bilan), le feedback ou le reporting ne sont pas une simple opinion, ce sont des données essentielles pour l'amélioration continue. Pour qu'ils soient efficaces, ils nécessitent deux éléments fondamentaux :

- **Traçabilité** : Le feedback ou le reporting doivent être documentés et liés à un événement, une action ou un indicateur précis. Cette traçabilité permet de lier la cause (l'action menée) à l'effet (le résultat ou la perception), ce qui rend le feedback ou le reporting exploitables. On peut ainsi vérifier si les actions correctives ont eu l'effet escompté.
- **Fréquence** : Le feedback ou le reporting doivent être réguliers et non occasionnels. Des retours fréquents (hebdomadaires, mensuels) permettent d'ajuster les actions en continu, évitant ainsi l'accumulation de problèmes et facilitant des corrections rapides. La fréquence est l'essence même de l'amélioration continue, car elle alimente le cycle de progression constante.



ÉVALUATION DU PLAN D' ACTIONS

AVONS-NOUS RÉUSSI ?



Objectif : Savoir si nous avons réussi ? En comparant les résultats obtenus aux objectifs fixés initialement.

- Le plan d'actions compile **TOUS** les événements qui impactent l'organisme, à minima :
 - Lors des dysfonctionnements, de l'analyse des réclamations et de la satisfaction clients,
 - Lorsque le seuil de performance des indicateurs n'est pas atteint.
- Il définira pour chaque occurrence :
 - Une analyse des causes, voire une mesure d'impact
 - L'action à mener
 - Le responsable de l'action
 - Une mesure de l'efficacité de l'action
- Ajustement du plan :
 - Techniques d'ajustement : En fonction des résultats et des nouvelles données, il faut savoir réviser les priorités.
 - Adaptabilité : Le plan d'actions n'est pas figé. Il doit être mis à jour en fonction des évolutions du contexte et des besoins.



Exemple de plan d'actions

ORIGINE	PROBLEMATIQUE / CONSTAT	CAUSE et ANALYSE	ACTION A MENER	RESPONSABLE de L'ACTION	DATE de REALISATION	VERIFICATION de L'ACTION	ETAT de L'ACTION
Enquête client	XXX	XXX	Action n°1	Resp. n° 1	XX/XX/XXXX	XXX	EN COURS
			Action n°2	Resp. n° 2			
			Action N	Resp. n° 1			SOLDEE
Indicateurs							
Dysfonctionnement							
Proposition d'amélioration							
....							



AMÉLIORATION CONTINUE : CULTURE

- L'amélioration continue est un **cycle vertueux**, et non une simple **action ponctuelle**.
- La mise en place d'outils de pilotage n'est que la première étape ; l'essentiel réside dans leur utilisation **régulière et partagée**.
- Créer une **culture d'apprentissage et d'adaptation** au sein de votre Mission Locale est **la clé du succès**.



UNE POLITIQUE D'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT

LA QUALITÉ N'EST PAS QU'UNE
AFFAIRE D'OUTILS, C'EST AVANT TOUT
UNE QUESTION DE PERSONNES.



La mise en place d'une démarche qualité au sein des Missions Locales est un impératif pour garantir la pertinence de nos services. Cependant, l'introduction de nouveaux principes ou d'outils de pilotage représente un **changement majeur** qui peut bousculer les habitudes et générer des résistances.

Il est donc indispensable d'y associer une **démarche d'accompagnement au changement**. Son rôle est de permettre à chaque collaborateur, à tous les niveaux de l'organisation, de s'approprier les principes de la qualité et d'en comprendre l'intérêt. Il ne s'agit pas d'imposer un cadre normatif, mais de créer une **adhésion collective** en montrant comment la qualité facilite le travail, renforce l'efficacité et améliore l'accompagnement des jeunes. Cet accompagnement garantit que les nouveaux outils ne restent pas lettre morte et que la qualité devienne un réflexe partagé par tous.



L'approche doit être structurée et progressive, en suivant un processus clair.

Expliquer le "pourquoi" = "donner du sens"

Ne pas se contenter d'annoncer les nouveaux outils. Il est crucial d'expliquer les raisons profondes de la démarche : améliorer la qualité de l'accompagnement des jeunes, optimiser les ressources et faciliter le quotidien du personnel.

Impliquer les équipes en amont = "créer la cohésion"

Faire participer des membres de chaque service à la conception des nouveaux processus. L'implication précoce transforme la résistance potentielle en adhésion et en sentiment d'appropriation.

Former et rassurer

Organiser des formations pratiques et ciblées sur les nouveaux outils. Prévoir des sessions de questions-réponses et des points de contact dédiés pour que personne ne se sente laissé pour compte.

Adopter une approche progressive

Commencer par un projet pilote sur un service ou un processus spécifique. Les succès initiaux serviront de modèles pour le reste de la structure et permettront d'ajuster la démarche avant son déploiement général.



Points clés pour garantir l'implication de tous...

Une fois la méthode en place, l'animation de la démarche repose sur ces points.

Montrer la valeur ajoutée pour chacun

- Il faut que chaque collaborateur voit en quoi la démarche qualité va lui être utile. Par exemple, comment les outils de traçabilité peuvent réduire la charge administrative, ou comment les données collectées peuvent mettre en valeur le travail accompli.

Faire de la qualité un projet collectif

- Ne pas présenter le changement comme une directive de la Direction, mais comme un projet d'équipe visant à améliorer la Mission Locale pour l'ensemble de ses usagers et de ses employés. L'utilisation du "nous" et de l'approche collaborative est fondamentale.

Valoriser les efforts et les succès

- Reconnaître et célébrer les petites victoires. Un indicateur qui s'améliore, un retour positif d'un jeune accompagné grâce à un nouveau processus, sont autant d'occasions de montrer que l'effort collectif porte ses fruits.

Encourager et écouter le feedback/reporting

- Mettre en place des canaux pour que le personnel puisse exprimer ses difficultés et ses suggestions. Le fait d'être écouté et de voir ses retours pris en compte renforce l'engagement et l'implication dans la démarche.

La Direction

- La Direction doit être le premier moteur du changement. En utilisant elle-même les nouveaux outils et en participant activement à la démarche, elle en démontre l'importance et légitime l'effort demandé à tous.

