

Comment produire des résultats durables en amélioration continue ?

WEBINAIRE N°4

Ancrer l'Amélioration Continue dans la Durée



Bonjour à toutes et à tous !

Ce support va permettre d'explorer ensemble pour quoi et comment le **produire des résultats durables en amélioration continue** vous permettant de maintenir une dynamique de suivi de la démarche et de la performance réalisées.

Un webinaire est associé à cette présentation et est disponible sur cet espace ressources. Nous vous invitons à le visionner en parallèle.

Les exemples et outils présentés dans ce webinaire sont des propositions.

Ils sont conçus pour vous inspirer et peuvent être utilisés tels quels, mais nous vous encourageons surtout à les adapter à votre contexte, vos moyens, votre culture et votre organisation propre.

L'objectif n'est pas de vous fournir un plan de communication, mais des leviers pratiques pour renforcer votre démarche qualité au quotidien.



1 PARTIE 1 : De l'Action Ponctuelle à la Culture Durable

2 PARTIE 2 : La culture et le leadership

3 PARTIE 3 : Le système de management

4 PARTIE 4 : les leviers de pérennisation

5 PARTIE 5 : Conclusion



Produire des **résultats durables** et assurer la **longévité** d'un plan d'amélioration est un défi majeur pour toute organisation.

Il ne suffit pas de lancer un projet ponctuel ; le véritable succès réside dans la capacité à **intégrer l'amélioration** continue dans le tissu même des opérations quotidiennes. Comment transformer des initiatives isolées en une dynamique pérenne ? La clé est de passer d'une approche par projet à une **culture d'amélioration constante**.

Cela implique l'**engagement** de tous, du leadership aux équipes de terrain, la mise en place de **processus robustes** et un **suivi régulier** des progrès. Un plan d'amélioration qui vit au quotidien est celui qui est **souple, visible et mesurable**, garantissant ainsi que les bénéfices ne s'érodent pas avec le temps.



Nous avons tous connu des projets qui démarrent fort et qui s'essoufflent. Les raisons sont souvent les mêmes :

- Le risque de l'essoufflement : Une fois les premières "grosses" améliorations passées, la motivation peut retomber.
- La perception de "contrainte administrative" : Si la démarche est vue comme une charge de travail supplémentaire plutôt qu'une aide, elle sera rejetée.
- Le manque de communication : Si les équipes ne voient pas les résultats concrets de leurs efforts, elles se désengagent.
- Une démarche déconnectée du terrain : Des outils ou des processus inadaptés au quotidien sont voués à l'échec.



La pérennisation des résultats et la vitalité d'un Plan d'Action Continue (PAC) reposent sur la transformation d'initiatives isolées en une **dynamique d'amélioration continue**. Pour y parvenir, il est essentiel d'assurer un **alignement stratégique** du Plan de Développement des Compétences (PDC) avec la mission globale de l'organisation.

Les **leviers cruciaux** incluent l'adoption d'**approches participatives** pour engager tout le personnel, l'offre de **formation continue** et la reconnaissance des efforts via des **célébrations de succès**.

Enfin, un pilotage efficace exige des **outils de suivi robustes**, la **traçabilité systématique** des activités, et un processus d'**adaptabilité** constant pour ajuster le PAC en fonction des retours d'expérience et des indicateurs de satisfaction des bénéficiaires.



Qu'est-ce que l'Amélioration Continue ?

Ce n'est pas un projet avec un début et une fin, mais une **culture**, un état d'esprit permanent. C'est une approche qui consiste à apporter de petits changements, de manière régulière et progressive, pour optimiser nos services et nos processus.

Notre objectif est de passer par trois stades :

Le "Faire" (Activité) : Réaliser nos missions quotidiennes.

Le "Bien Faire" (Qualité) : S'assurer que nous les réalisons de manière efficace, structurée et conforme à nos objectifs.

Le "Mieux Faire" (Amélioration) : Chercher constamment des moyens d'être plus pertinents et plus performants.

PARTIE 1

INTRODUCTION DE L'ACTION PONCTUELLE À LA CULTURE DURABLE



QU'EST-CE QU'UN RÉSULTAT DURABLE ?

Un résultat est durable s'il est :

Maintenu : Le niveau de performance (Pilotage des Indicateurs) est conservé dans le temps.

Illustration : Les indicateurs clés (qualité, délai, coût) ne doivent pas dériver.

Intégré : Les nouvelles pratiques sont la nouvelle "façon normale de travailler" (standard).

Test : Si le responsable de l'amélioration part, la nouvelle méthode doit survivre.

Évolutif : Le résultat sert de nouveau point de départ pour une amélioration future (continuité).

Concept : Atteindre un plateau, puis chercher le prochain pic (boucle du progrès).

**Le Plan d'Ancrage Long Terme**

Piliers 1 : La Culture & le Leadership (*L'état d'esprit et l'engagement*)

Élément critique : Le "Pourquoi" et le "Qui" (les managers).

Piliers 2 : Le Système de Management (*La méthode et la structure de travail*)

Élément critique : Le "Comment" (le cycle PDCA).

Piliers 3 : Les Leviers de Pérennisation (*Les outils d'ancrage et d'audit*)

Élément critique : Le "Vérifier" (les audits et la formation).

LE DÉFI DE LA PÉRENNISATION

Constat : Environ 70% des initiatives d'amélioration échouent à maintenir leurs gains après 12 mois.

Pourquoi ? Souvent par manque de standardisation à la fin du projet et par le retour rapide aux anciennes habitudes (l'effet élastique).

La Vérité : Atteindre un résultat est une course. Le maintenir est un marathon, qui exige un changement de culture.

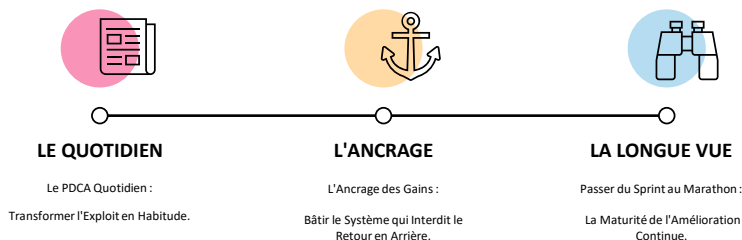
L'effort initial est important, mais c'est la **discipline** quotidienne qui fait la différence.

Question Clé : Comment transformer un effort ponctuel en une habitude collective et un système de management ?

Réponse : En agissant sur la Culture, la Structure et les Outils d'Ancrage.



ANCER L'AMÉLIORATION CONTINUE DANS LA DURÉE



1. Axé sur la Discipline et le Rythme (Le Quotidien)

Le PDCA Quotidien : Transformer l'Exploit en Habitude.

La nécessité de passer de la performance exceptionnelle au réflexe quotidien.

2. Axé sur le Système et la Structure (L'Ancre)

L'Ancre des Gains : Bâtir le Système qui Interdit le Retour en Arrière.

Durabilité et nécessité de mettre en place des verrous structurels (systèmes, standards, audits) pour empêcher la régression.

3. Axé sur la Maturité et l'Évolution (La Longue Vue)

Passer du Sprint au Marathon : La Maturité de l'Amélioration Continue.

Souligner le passage d'un effort intense mais court à un effort constant et stratégique dans le temps.



LE QUOTIDIEN

Mettre l'accent sur le cycle fondamental de l'amélioration (PDCA) et la nécessité de passer de la **performance exceptionnelle** (l'exploit ponctuel) au **réflexe quotidien** (l'habitude).

La durabilité est garantie lorsque la **méthode structurée (PDCA)** est adoptée comme le mode opératoire standard pour résoudre tous les problèmes, grands ou petits.

La **performance exceptionnelle**, souvent le fruit d'une forte mobilisation face à une crise ou d'un projet intensif (l'**exploit ponctuel**), est exaltante mais rarement durable. Pour atteindre l'excellence opérationnelle, il est impératif de transformer cet éclat isolé en un **réflexe quotidien**, une **habitude** institutionnalisée. Le rôle fondamental d'un système qualité est de fournir le cadre méthodologique qui garantit cette transition, la **boucle PDCA** étant l'outil ultime pour y parvenir

**LE QUOTIDIEN**

Pour atteindre l'excellence, il faut transformer la **performance exceptionnelle** (l'exploit) en un **réflexe quotidien** (l'habitude). L'exploit est souvent non renouvelable et dépend de l'effort individuel, tandis que l'habitude repose sur la **standardisation** des méthodes.

Le système qualité a pour rôle de désindividualiser la performance, rendant la qualité une **précaution intégrée** dans le processus. La **durabilité** de cette habitude est garantie par le cycle **PDCA** (*Plan-Do-Check-Act*). Le PDCA devient le **réflexe méthodologique** pour résoudre tous les problèmes, des majeurs aux irritants quotidiens. La phase *Planifier* assure une **réflexion rigoureuse** sur la cause racine, évitant les solutions superficielles.

La phase *Vérifier* **objective l'efficacité** de la solution, empêchant l'auto-satisfaction. La phase *Agir* **standardise** le succès, garantissant que l'amélioration est ancrée. Le cycle PDCA agit ainsi comme une **roue d'engrenage** qui élève le niveau de performance après chaque résolution. Adopter le PDCA est la manière la plus sûre de transformer l'éclat ponctuel en une **attente quotidienne**.

**Transformer l'Événement en Norme**

L'exploit repose souvent sur l'héroïsme, l'énergie non renouvelable et la dérogation aux processus. L'habitude, en revanche, repose sur la **standardisation**, la **prévisibilité** et la **simplicité**.

Passer de l'exploit à l'habitude signifie :

Désindividualiser la Performance : Ne plus dépendre du talent ou de l'effort surhumain d'une seule personne, mais garantir que tout membre de l'équipe peut atteindre le même niveau de performance en suivant la méthode standard.

Rendre la Qualité Invisible : La qualité ne doit plus être un contrôle *après* le travail, mais une **précaution intégrée** qui se déroule naturellement et sans effort conscient supplémentaire. La performance devient la **norme minimale** attendue.

Capitaliser sur l'Apprentissage : Chaque succès (ou échec) est analysé, sa cause profonde identifiée, et la solution est intégrée dans le processus standard pour que le même problème ne se reproduise jamais – ni qu'une solution géniale ne soit oubliée.

Lorsque la ML adopte le PDCA pour résoudre aussi bien les défaillances majeures que les irritants quotidiens, elle s'assure que **chaque problème résolu élève le niveau de performance global**. Le cycle agit comme une **roue**

d'engrenage qui ne permet qu'une progression vers l'avant. La durabilité est ainsi assurée par un processus d'apprentissage et de standardisation continu, transformant l'excellence exceptionnelle en une attente quotidienne.

ANCRESS L'AMÉLIORATION CONTINUE DANS LA DURÉE



L'ANCORAGE

Se concentrer sur les mécanismes de pérennisation (standards, revues de processus, systèmes) pour garantir que les succès de l'amélioration ne s'évaporent pas.

La durabilité est le résultat d'un système de gestion rigoureux qui remplace l'effort héroïque par la discipline structurelle.





L'ANCRAGE

La mise en place d'un **système qualité sans retour en arrière** est la clé de la **performance durable** et de l'excellence opérationnelle.

Les **revues de processus** régulières sont cruciales, car elles ancrent chaque amélioration en la formalisant dans la documentation de référence. Ces revues agissent comme un **mécanisme proactif** pour prévenir la réintroduction d'anciennes erreurs ou inefficacités. Les **revues d'activités** vérifient ensuite sur le terrain que les processus révisés sont correctement et uniformément appliqués par tous.

Les **revues d'activités** apportent une validation indépendante, forçant l'organisation à maintenir un haut niveau d'exigence constant. Pour garantir l'irréversibilité des progrès, il est indispensable d'intégrer des **verrous structurels**.

Ces verrous peuvent être des outils technologiques qui **imposent la bonne séquence** d'actions. Ils peuvent aussi prendre la forme de **matrices de compétences** et d'habilitations qui protègent les documents critiques. Ces mécanismes empêchent toute régression en rendant le "retour à l'ancienne méthode" soit impossible, soit soumis à une **procédure de changement majeure**.

En définitive, ce système protège l'investissement en amélioration continue, transformant chaque progrès en un **actif organisationnel permanent**.

Le Rôle Central des Revues de Processus

Les **revues de processus** sont la première ligne de défense contre les régressions. Elles doivent être menées de manière régulière et rigoureuse, et pas seulement en réaction à un problème.

Prévention des Dérives : Elles permettent d'analyser l'**efficacité et la pertinence** des processus existants face aux objectifs actuels et futurs. En identifiant les goulots d'étranglement, les gaspillages, ou les zones à risque *avant* qu'ils ne se manifestent par des non-conformités, on coupe l'herbe sous le pied à la tentation de revenir à d'anciennes pratiques inefficaces.

Ancrage des Améliorations : Chaque amélioration ou correction apportée suite à un incident ou une observation doit être formalisée et intégrée dans la **documentation de référence** du processus. La revue vérifie que cette nouvelle référence est bien comprise, appliquée, et qu'elle n'a pas introduit de nouveaux risques ailleurs.

Les Audits : Vérifier l'Intégration et la Pérennité

Les **audits internes et externes** agissent comme des gardes-fous indépendants, essentiels pour garantir que les améliorations sont maintenues dans le temps et que la tentation de simplification abusive (qui mène souvent

aux retours en arrière) est contrecarrée.

Audits Internes : Ces audits, conduits par le personnel de l'organisation, offrent une vérification régulière et en profondeur de l'application des processus révisés. Leur rôle est d'identifier les **écarts d'application** avant qu'ils ne deviennent la nouvelle "norme" informelle, remettant en cause les progrès réalisés.

Audits Externes : Le regard neuf et la validation par une tierce partie (pour la certification, par exemple) apportent une crédibilité et une pression positive. Ils forcent l'organisation à maintenir un **niveau d'exigence constant** et à prouver que le système qualité est non seulement documenté, mais **effectivement mis en œuvre** et piloté par des indicateurs pertinents.

La Nécessité de Verrous Structurels

Pour **interdire structurellement les retours en arrière**, il faut aller au-delà de la simple documentation et intégrer la qualité dans l'ADN de l'organisation via des **verrous structurels** (ou *poka-yoke* de gestion).

Intégration Technologique : Utiliser des systèmes d'information (ERP, PLM, MES) qui **imposent la bonne séquence** d'actions. Par exemple, un logiciel qui ne permet pas de passer à l'étape de production si la revue de conception n'a pas été formellement validée et datée. L'outil rend la régression **impossible** ou nécessite une dérogation traçable et hautement visible.

Matrice de Compétences et Habilitations : Assurer que seules les personnes **formées et habilitées** peuvent effectuer certaines opérations critiques ou modifier des documents maîtres. Ce verrou empêche qu'un changement critique soit annulé ou modifié par une personne non consciente de l'impact sur le système qualité global.

Gestion des Configurations : Mettre en place un contrôle de version strict et documenté. Si une modification est apportée, elle doit être justifiée et enregistrée comme une *nouvelle* version. Il n'y a pas de "retour" à l'ancienne version sans une procédure de gestion du changement complète, garantissant que l'ancienne erreur n'est pas réintroduite par inadvertance.

bâtir un système qualité sans retour en arrière est une démarche de **maturité organisationnelle**. Elle ne repose pas sur la peur de l'erreur, mais sur la conviction que **chaque amélioration est un actif précieux** qui doit être protégé et pérennisé. L'association de revues de processus régulières, d'audits rigoureux et de verrous structurels crée un environnement où la **qualité est intrinsèque**, propulsant l'entreprise vers une amélioration continue véritable et irréversible.

**LA LONGUE VUE**

Illustrer le passage d'une **amélioration ponctuelle et intense** (le sprint) à une **discipline constante et stratégique** (le marathon) qui garantit la pérennité.

La maturité de l'Amélioration Continue se mesure à sa **régularité** et à la capacité de l'organisation à maintenir le **rythme** sur le long terme.

**Les Vertus de la Transition : Pérenniser l'Amélioration**

La construction d'un système qualité efficace vise à :

Ancrer les Acquis Structurellement : Le système intègre les réussites du sprint (nouveaux outils, meilleures pratiques) dans les processus standardisés, les procédures et la formation. Il s'assure que la nouvelle méthode est la seule manière de travailler, et non une option temporaire.

Passer de la Réaction à l'Anticipation : Au lieu d'attendre la prochaine crise pour lancer un nouveau sprint, le système met en place des boucles de rétroaction régulières (revues de processus, analyses de données) qui permettent de détecter les dérives dès leur apparition, transformant la correction en ajustement.

Mobiliser l'Organisation sur le Long Terme : Le système qualité distribue la responsabilité de l'amélioration (via des rôles comme les champions qualité ou les propriétaires de processus), évitant la dépendance aux seules équipes projet temporaires. Il maintient l'engagement à faible intensité mais haute régularité, essentiel au marathon.



LA LONGUE VUE

Le **système qualité** est le moteur qui transforme les **sprints** d'amélioration ponctuels en un **marathon** stratégique et constant. Les initiatives intenses créent les gains, mais seule une **discipline pérenne** les préserve et les multiplie.

Un tel système assure l'**ancrage structurel** des nouvelles pratiques, empêchant toute régression après l'enthousiasme initial. Il fait passer l'organisation d'un mode de **réaction** aux crises à une **anticipation** proactive des dérives.

La maturité se mesure par la **régularité** des petites améliorations quotidiennes, non par la fréquence des grands projets. Des indicateurs clés suivent le **taux de non-régression** et la **conformité** aux standards mis à jour. L'amélioration devient mature quand elle est intégrée au **travail quotidien** de chaque collaborateur et non perçue comme un fardeau.

La direction doit utiliser les revues pour **allouer des ressources** à la prévention, confirmant la qualité comme un **levier stratégique**. En définitive, le système garantit que l'excellence opérationnelle est **maintenue durablement**, pas seulement atteinte temporairement.



la véritable vertu d'un système qualité réside dans sa capacité à transformer cette énergie en une **discipline constante et stratégique**, un véritable **marathon** qui garantit la pérennité des acquis.

ANCER L'AMÉLIORATION CONTINUE DANS LA DURÉE



LA LONGUE VUE



RÉGULARITÉ DE L'AMÉLIORATION

Fréquence des actions correctives et préventives non liées à un audit majeur. Nombre de petits *changements* par collaborateur par mois.

L'amélioration n'est plus cyclique mais **quotidienne et répartie** (faible intensité, haute fréquence).



PÉRENNITÉ DES ACQUIS

Taux de non-régression (absence de réapparition de non-conformités résolues). Taux de conformité aux standards mis à jour.

Les gains du sprint sont **maintenus au-dessus du niveau de base** sur une longue période.



CULTURE ET ENGAGEMENT

Temps passé par les managers à encadrer l'amélioration. Taux de participation volontaire aux groupes de travail qualité. Taux de propositions d'amélioration des collaborateurs.

L'amélioration est intégrée au **travail quotidien** et non perçue comme un fardeau supplémentaire.



PILOTAGE STRATÉGIQUE

Lien direct entre les indicateurs de qualité et les objectifs stratégiques de l'entreprise. Utilisation des revues de direction pour **allouer des ressources** à la prévention.

L'amélioration est reconnue comme un **levier stratégique** de croissance et non un simple coût.

si le sprint insuffle l'énergie et la vision des gains potentiels, c'est le **système qualité** qui assure la logistique, l'entraînement et l'hydratation du **marathon**. Il transforme l'enthousiasme ponctuel en une **discipline institutionnelle** qui seule garantit que l'amélioration continue est non seulement réalisée, mais **maintenue durablement**, conduisant à une excellence opérationnelle inébranlable.

PARTIE 2

LA CULTURE ET LE LEADERSHIP



L'objectif ici est d'améliorer la **qualité intrinsèque** de l'accompagnement et de la donnée qui en découle.

Sans Direction, Pas de Succès Durable

L'amélioration commence et se termine par le leadership (binôme Direction et Pilotage Qualité).

Explication : Si le binôme Direction et Pilotage Qualité n'y croient pas, personne ne s'engagera à long terme.

Le Responsable Qualité doit être le **Coach** et le **Garant** du système.

Garant : Il s'assure que les rituels sont respectés et que les ressources sont allouées.

Objectif : Créer un environnement où l'amélioration est attendue et soutenue.

Résultat : Les équipes n'ont plus peur de révéler les problèmes.



Direction dans le sens stratégique et leadership

Présence Visible et Questionnement

Engagement Visible (Gemba) : Le leader doit "aller voir" et poser des questions.

Discipline : Le temps passé sur l'amélioration doit être non négociable. Lever les blocages et les barrières hiérarchiques.

Le Leadership Questionneur : Adopter le réflexe de poser la bonne question, pas de donner la solution.

Exemple de questions clés : "Quel est l'écart au standard ?", "Qu'as-tu appris ?", "Comment allons-nous standardiser ce gain ?"

L'objectif : Favoriser l'autonomie et le développement des compétences de résolution de problèmes des équipes.

**GEMBA WALK (méthode pour améliorer la performance)**

Pour les employés, le **Gemba** walk permet de valoriser leur travail, de stimuler leur créativité et leur autonomie, et d'accroître leur motivation

Pour info :

Définition du Gemba Walk

Le **Gemba walk** est une pratique qui consiste à se rendre sur le lieu de travail où la valeur est créée pour observer les processus en action, écouter les employés, identifier les problèmes, et chercher des opportunités d'amélioration. Le terme « Gemba » signifie « le lieu réel » en japonais, et le terme « walk » signifie « marche » en anglais. Il implique donc une démarche active et participative de la part du manager ou du dirigeant qui se déplace sur [le terrain](#) pour voir la réalité telle qu'elle est, et non telle qu'elle devrait être ou qu'elle est perçue depuis son bureau.

Le Droit à l'Erreur et Responsabilité

Culture du Droit à l'Erreur : L'échec est une opportunité d'apprentissage.

Méthode : Adopter un état d'esprit de "**pas de blâme**" (se concentrer sur le processus, pas sur la personne) pour garantir la transparence des problèmes.

Participation des Équipes : Déléguer la responsabilité de la résolution de problèmes aux propriétaires de processus.

Leçon : On ne revient pas en arrière sur une solution que l'on a soi-même trouvée et mise en place (propriété/ownership).



Pour info :

Définition EMPOWERMENT(PARTICIPATION)

L'empowerment, ou autonomisation, ou encore empouvoirement ou empouvoirment, est une volonté de renforcer les possibilités entrepreneuriales d'un groupe d'individus pour leur permettre de réagir efficacement face aux conditions sociales, économiques, politiques ou écologiques auxquelles ils sont confrontés.

Définition OWNERSHIP(RESPONSABILITÉ)

L'ownership est une démarche visant à répartir les responsabilités dans une organisation, à déléguer certains projets aux membres d'une équipe donnée sans tenir compte de l'intitulé de poste ou du niveau de responsabilité..

Le Standard comme Point de Départ

- **Contre-intuitif** : Un standard n'est pas une contrainte, mais une ligne de base.
 - **Analogie** : En musique, on ne peut improviser que si l'on maîtrise la gamme.
- **Rôle du Standard** : C'est le meilleur point de départ *actuel* connu, permettant de mesurer l'**écart** (l'anomalie, donc le potentiel d'amélioration).
 - **Sans standard** : La performance est aléatoire et non reproductible.
- **Conclusion** : On ne peut améliorer que si l'on connaît le standard de référence.



Partager le Pourquoi et Célébrer l'Effort

Transparence : Partager les objectifs stratégiques pour que chacun comprenne le **pourquoi** de l'effort d'amélioration.

Outil : Rendre visibles les indicateurs de performance clés en temps réel.

Reconnaissance et Valorisation : Valoriser le processus d'analyse et les efforts, pas seulement le gain "financier*" final.

Fréquence : La reconnaissance (formelle et informelle) doit être immédiate et sincère, pour maintenir l'élan et l'engagement.



La Discipline est la Base

Matrice des Compétences : Formaliser les compétences nécessaires à la réalisation des activités

Action : Intégrer la maîtrise des outils (GEPP) dans les plans de développement individuels pour garantir la compétence collective.

Le Leadership Modèle : Le Responsable doit être le premier à respecter les rituels d'amélioration (réunions, revue, rapport d'audit externe).

Discipline : L'assiduité aux rituels est le signe d'une culture saine. L'amélioration est une discipline comportementale.



GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

GEPP : Gestion des Emplois et des Parcours Professionnel

Synthèse**Clés Culturelles pour la Durabilité**

Leadership Coach : Montrer la voie par l'exemple et le questionnement.

Propriété (Ownership) des Équipes : Déléguer la résolution des problèmes à ceux qui sont sur le terrain.

Culture du Fait et de l'Apprentissage : Mesurer les écarts sans juger, standardiser les succès.

PARTIE 3

LE SYSTÈME DE MANAGEMENT



L'Uniformité Méthodologique

Il faut une méthode universelle pour gérer les changements, quel que soit le problème (logistique, qualité, etc.).

Uniformité : Une méthode unique pour une approche commune.

Elle est indispensable pour garantir la pérennité de l'amélioration continue, car elle impose l'utilisation d'une **méthode universelle** pour gérer tout changement, qu'il concerne la logistique, la qualité ou la finance.

En devenant un système fermé, le PDCA garantit que **l'apprentissage est capitalisé** après chaque succès ou échec, et que tous les **gains sont ancrés** grâce à la standardisation, empêchant le retour en arrière.

Cette cohérence est la véritable force qui transforme l'innovation ponctuelle en excellence durable.

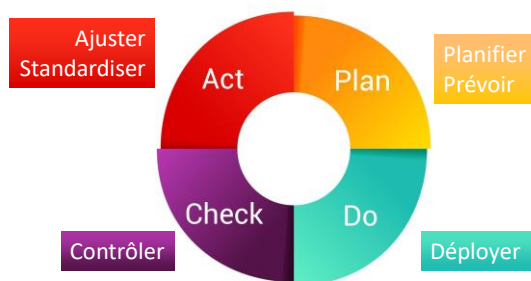


La méthodologie doit être ancrée de manière collective jusqu'à ce que cela soit de l'ordre du réflexe (naturelle).

Cette approche unique, dont l'ADN est le cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act), assure une approche commune et un langage partagé au sein de l'organisation. Le cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act) est l'ADN de la durabilité.

Signification : C'est un système fermé qui garantit que l'apprentissage est capitalisé et que les gains sont ancrés.

PDCA Cycle



L'Exigence de la Préparation

P (Planifier) : La Qualité du Diagnostic. Ne pas confondre Symptôme et Cause Racine.

Règle : Se demander "Pourquoi est-ce arrivé ?" au moins 5 fois. *Le temps passé en "P" économise des mois d'ajustements.*

D (Déployer) : La Mise en Œuvre Rapide.

Principe : Déploiement ciblé pour confirmer les hypothèses et valider les gains avant la généralisation, réduisant le risque.



L'Étape qui Garantit la Durabilité

C (Contrôler) : Mesurer le Succès. Utiliser les mêmes indicateurs qu'à l'étape P.

Critique : Ne pas s'arrêter au "ça va mieux". Exiger la preuve par les chiffres (Factuel, non émotionnel).

A (Ajuster/Standardiser) : L'Ancrage du Gain.

Impératif : Mettre à jour les modes opératoires et les procédures immédiatement. Sans mise à jour formelle du Standard, le gain est perdu à la première rotation de personnel.



L'étape finale et cruciale du cycle **PDCA** (*Plan-Do-Check-Act*) qui **verrouille les gains réalisés** pour les transformer en performance permanente, empêchant ainsi le retour aux anciennes méthodes inefficaces.

Le Rempart Contre la Variation

Objectif : Éliminer la variabilité et l'incertitude dans l'exécution (L'exécution doit être identique, quelle que soit la personne).

Livrés : Modes opératoires clairs, checklist, procédures très lisibles / très visuelles.

*Ils doivent être **accessibles, visuels et faciles à comprendre.***

Accessibilité : Affichés directement au poste de travail ou sur tablette pour être consultés immédiatement.

Attention aux impressions : le risque est de ne pas disposer de la dernière version applicable

Nécessite des règles de gestion GED pour garantir l'unicité du document dans le Système d'Information (SI).

Rendre l'Écart Visible

Management Visuel (MV) : Permet à l'équipe de savoir si elle gagne ou perd en temps réel.

Principes : Clarté, Simplicité (utilisation du rouge/vert), Pertinence (tableau de bord sécurité, qualité, délais).

Réunions à Intervalles Courts : Les Rituels Quotidiens (15 min, debout) au niveau du MV.

But : Détecter et traiter les micro-problèmes avant qu'ils ne deviennent majeurs.
Agenda strict : Revue des indicateurs / Problèmes / Actions.



Le **Management Visuel (MV)** est un levier essentiel pour maintenir la performance en transformant les données en informations actionnables immédiatement.

Basé sur les principes de **clarté et de simplicité** (souvent via l'utilisation immédiate du rouge/vert), il permet à l'équipe de savoir **en temps réel si elle gagne ou perd** ses objectifs. En rendant les indicateurs clés (sécurité, qualité, délais) pertinents et visibles (via un tableau de bord), le MV renforce la responsabilisation et assure une **réaction rapide** avant que les problèmes ne s'aggravent. Cette transparence constante maintient l'engagement dans le marathon de l'amélioration continue.

Pour garantir son efficacité, le **Management Visuel (MV)** doit être **pertinent** : affichez uniquement les indicateurs clés (Qualité, Délais, Sécurité) qui sont directement actionnables par l'équipe. Utilisez la **simplicité du code couleur rouge/vert** pour indiquer immédiatement si l'équipe gagne ou perd ses objectifs. Positionnez l'affichage **au point d'utilisation** et intégrez sa revue dans les **réunions flash** quotidiennes pour déclencher la résolution de problème sans délai. Un MV réussi transforme l'information en **réflexe d'action collective**.

Le Trio de la Résolution

Analyse de Cause Racine (ACR) : Creuser jusqu'à l'origine du problème (5 Pourquoi, Ishikawa).

Vérification : Le remède durable traite la Cause Racine (P), pas le Symptôme.

Gestion de Projets Structurée : Formaliser la démarche complète du PDCA sur un seul document.

Valeur : Force la rigueur de la réflexion et garantit que l'étape "A" (Standardisation) n'est pas oubliée.

Le Gemba Walk : Prendre les décisions là où le travail est fait.

Action : Observer le processus en direct, interroger les opérateurs sur le standard. Le Gemba est l'antidote à l'interprétation faite depuis un bureau.



L'objectif est de connaître toutes les causes racines qui sont classées sur 5 axes appelés aussi 5M. Le **5 Pourquoi d'Ishikawa** (souvent simplement appelé "5 Pourquoi") est une méthode de résolution de problèmes extrêmement pratique et concise, visant à identifier la **cause racine** (ou cause fondamentale) d'une non-conformité ou d'un défaut, plutôt que de traiter uniquement les symptômes.

Caractéristiques Clés

Simplicité : C'est un outil ne nécessitant pas de connaissances statistiques avancées, accessible à toute personne sur le terrain.

Focus sur le Processus : La méthode mène très souvent à un défaut dans un **processus** ou un **système** (formation, communication, maintenance) et rarement à une faute humaine individuelle.

Action Durable : En traitant la cause racine (ici, revoir le processus Achat/Formation), on met en place une action corrective définitive, garantissant la durabilité de la solution (principe de non-régression).

GEMBA WALK (méthode pour améliorer la performance)

Pour les employés, le **Gemba** walk permet de valoriser leur travail, de stimuler leur créativité et leur autonomie, et d'accroître leur motivation

Pour info :

Définition du Gemba Walk

Le **Gemba walk** est une pratique qui consiste à se rendre sur le lieu de travail où la valeur est créée pour observer les processus en action, écouter les employés, identifier les problèmes, et chercher des opportunités d'amélioration. Le terme « Gemba » signifie « le lieu réel » en japonais, et le terme « walk » signifie « marche » en anglais. Il implique donc une démarche active et participative de la part du manager ou du dirigeant qui se déplace sur [le terrain](#) pour voir la réalité telle qu'elle est, et non telle qu'elle devrait être ou qu'elle est perçue depuis son bureau.

PARTIE 4

LES LEVIERS DE PÉRENNISATION

Les outils pour s'assurer que les gains sont
maintenus et continuent d'évoluer



Verrouiller les Gains

Il faut des mécanismes pour verrouiller les gains et éviter le retour aux anciennes habitudes. Ces mécanismes empêcheront le retour aux anciennes habitudes sous la pression opérationnelle, il faut mettre en place des **mécanismes structurels** qui rendent la régression difficile, voire impossible.

Méthode pratique : Standardisation Systématique + Verrous Technologiques + Audits Intégrés + Formation et Habilitation

Le risque : La pression opérationnelle fait vite oublier les bonnes pratiques.

Solution : Créer des "verrous" dans le système (audits, fiches de poste, outils digitaux).

**Comment Verrouiller les Gains (Méthodes Pratiques)**

Standardisation Systématique : Le gain doit être immédiatement formalisé comme le nouveau standard de travail. **Mettez à jour sans délai** la documentation (modes opératoires, instructions de travail, fiches de poste). Sans cette mise à jour officielle, l'amélioration est informelle et temporaire.

Verrous Technologiques : Intégrez le gain dans les **outils digitaux** (ERP, MES, logiciels de qualité). Si le système informatique **impose la nouvelle séquence d'opérations** et ne permet pas d'avancer sans validation, le retour à l'ancienne pratique est bloqué (un *poka-yoke* digital).

Audits Intégrés : Ajoutez un point de contrôle spécifique pour la nouvelle pratique dans les **check-lists d'audits internes** et les revues de processus. Cela garantit que la pérennité du gain est **vérifiée de manière indépendante** et régulière. Ce n'est pas une activité "de flicage" mais d'inscrire l'activité dans la démarche d'amélioration continue.

Formation et Habilitation : Rendez l'application du nouveau standard obligatoire via la formation.

Verrouiller les gains, c'est transformer l'amélioration en **contrainte structurelle** pour que le système, et non la mémoire, garantisse la durabilité de la performance.

La pression opérationnelle peut amener les acteurs à prendre des raccourcis, par exemple, écraser un document existant plutôt que d'utiliser un modèle.

L'Amélioration n'est Plus un Projet

L'activité d'amélioration (revue des indicateurs, mise à jour des standards) doit être intégrée dans la fiche de poste du Pilote qualité.

Règle : Allouer un temps spécifique (ex : 5% du temps) à l'amélioration.

Responsabilité : Rendre l'équipe propriétaire de ses standards. L'opérateur est responsable de la mise à jour de son OPL.

Culture : L'amélioration devient une attente, pas un projet exceptionnel.



La Direction donne l'autorité et la légitimité au pilote de la qualité pour s'assurer de la bonne application des règles.

Maintenir la Compétence Collective

Formation initiale : Tous les nouveaux employés doivent **PAR EXEMPLE** être formés aux standards et au cycle PDCA (Induction).

Suivi : Utiliser la Matrice de Compétences pour planifier les besoins de formation.

Mentorat : Le transfert des compétences doit être assuré par les employés les plus expérimentés.

La formation est l'investissement le plus sûr contre le "recul" des habitudes.



Le Garde-fou des Nouveaux Standards

Objectif : Vérifier que les nouvelles pratiques sont **appliquées** et qu'elles sont **efficaces**.

Double vérification : 1. Compliance (respect du standard) 2. Efficacité (le standard donne-t-il le bon résultat ?).

Action : L'audit est un **dialogue de coaching** régulier, pas une inspection punitive.

Boucle : Les non-conformités relevées par l'audit doivent alimenter le système PDCA de l'équipe.



Cela dit, c'est exactement la même chose pour les audits externes.

Capitalisation et Mutualisation

Mécanisme de Réplication (éviter de réinventer la roue) : Mettre en place un système pour "Copier/Coller les gains".

Discipline : Mettre en place une revue périodique des "Meilleures Pratiques" pour éviter de réinventer la roue.

Base de Connaissances : Créer un répertoire centralisé des Standards (bibliothèque digitale unique) pour la mutualisation.



Ce mécanisme garantit que la performance exceptionnelle obtenue par une équipe (suite à un "sprint" ou une résolution de problème réussie) n'est pas limitée à ce seul secteur, mais est **standardisée et déployée** rapidement partout où elle peut s'appliquer.

1. Objectif : Éviter de Réinventer la Roue

Le but est d'instaurer la **Discipline** d'une **revue périodique des "Meilleures Pratiques"**. Plutôt que de laisser chaque service/pôle résoudre un problème déjà traité ailleurs ou développer sa propre solution, l'organisation met en place une routine pour :

Identifier les processus ou standards ayant généré un gain significatif (ex. : une nouvelle procédure de maintenance qui a réduit les pannes de 30 %).

Documenter ces gains de manière claire (le "comment" du nouveau standard).

Transférer activement cette documentation et la formation vers les autres zones, sites ou équipes concernées.

2. Fonctionnement Pratique

Le mécanisme de réplication exige un système centralisé qui sert de **bibliothèque de solutions standardisées**. Si le Site A résout un problème grâce au PDCA, le standard mis à jour (étape Act) est immédiatement partagé, devenant le point de départ pour le Site B, qui n'aura plus qu'à l'adapter très localement, économisant ainsi du temps et des ressources. C'est la garantie

que l'on **apprend une seule fois** et **applique partout**.

Le Standard Numérique et Dynamique

Problème : Les procédures papier prennent la poussière.

Solution : Utiliser des outils collaboratifs (SharePoint, Trello, JIRA, Dashboards) pour le Management Visuel et les Standards.

Digitalisation du MV : Données en temps réel (vs. saisie manuelle), historisation facile.

Principe : Il faudra définir la procédure pour garantir l'unicité, l'intégrité, la sécurité et la pérennité des documents présents dans le Système d'Informations (SI).

Rappel : Le digital ne remplace pas l'interaction, il la facilite. Le plus important reste la discussion autour du tableau



Une règle, une procédure, un mode opératoire ne sont pas figés dans le marbre...

La **Digitalisation du Management Visuel (MV)**, c'est-à-dire l'évolution des tableaux de bord physiques vers des solutions numériques, ce qui apporte des bénéfices critiques pour la performance.

Digitalisation du Management Visuel

C'est le passage de la craie et du marqueur à l'**affichage dynamique sur écran** ou à l'intégration des données dans les systèmes d'information (ERP, MES, BI).

Avantages Clés :

Données en Temps Réel (vs. Saisie Manuelle) : L'information n'est plus mise à jour manuellement par un opérateur ou un chef d'équipe avec un décalage. Les indicateurs sont **automatiquement connectés** aux systèmes de production et de qualité. Cela assure une fiabilité et une précision maximales, permettant à l'équipe de savoir si elle est en "rouge" *instantanément*, et non une heure après.

Historisation Facile : Contrairement aux tableaux physiques qui sont effacés, les données numériques sont **automatiquement enregistrées et archivées**. Cela permet des analyses de tendance faciles, des revues de performance sur le long terme, et l'accès à l'historique pour valider si les solutions précédentes

(issues du PDCA) ont tenu dans le temps.

En somme, la digitalisation du MV transforme un outil de communication statique en un **outil dynamique d'aide à la décision** et d'analyse de la performance durable.

La Règle du Standard Amélioré

Mantra : Un standard n'est jamais définitif. C'est le meilleur standard *pour aujourd'hui*.

Obligation : Dès qu'un nouveau gain est validé (fin de cycle PDCA), l'équipe est **obligée** de mettre à jour le standard.

Discipline : La non-mise à jour du standard est considérée comme un non-respect de la méthode.

*Le standard d'aujourd'hui est le point de départ de l'amélioration de demain. (Garantie de la **continuité**).*



Si le standard satisfait, c'est-à-dire qu'il est pertinent et efficace, alors on peut décider de le laisser repartir pour un cycle sinon on le corrige. Dans tous les cas il faut tracer la prise de décision (mise à jour).

PARTIE 5

CONCLUSION



Les 3 piliers : la formule de la durabilité

Pilier	Fonction	Outils Clés
Culture & Leadership	L'Engagement et l'État d'Esprit	Coaching, Reconnaissance, Autonomie
Système de Management	La Méthode de Travail Structurée	PDCA, Standardisation, Management Visuel, Analyse de Cause Racine
Leviers de Pérennisation	L'Ancrage et l'Évolution	Audit de Standard, Formation, Digitalisation, ...

Pour que l'Amélioration Devienne une Habitude

- **Le Responsable Qualité est Coach** : Il pose les questions, il est présent sur les sites (Gemba Walk).
- **Toujours Utiliser le PDCA** : Ne jamais sauter l'étape "C" ou "A".
- **Standardiser Implacablement** : Mettre à jour les standards immédiatement.
- **Rendre l'Écart Visible** : Utiliser le Management Visuel pour alerter en temps réel.
- **Former sans Cesse** : La compétence est le seul rempart contre le retour en arrière.



Où Commencer Demain ?

- 1. Choisir un Processus Pilote** : Isoler un secteur pour tester et rôder le système.
 - **Critère** : Choisir un secteur où la motivation est forte et où le Responsable est engagé.
- 2. Engager le Leader** : Définir ses rituels de visite sur site (ou dans les services) et son rôle de coach.
 - **Action** : L'agenda du Responsable doit refléter sa priorité pour l'amélioration.
- 3. Former sur le PDCA** : S'assurer que tous les niveaux maîtrisent le cycle comme un réflexe.
 - **Objectif** : Que chaque problème, grand ou petit, soit toujours géré.



**MERCI POUR VOTRE PARTICIPATION ET VOTRE
ATTENTION DURANT CES 4 WEBINAIRES.**

