

FICHE MÉMOIRE

Les Fondamentaux de l'Amélioration Continue Durable

Ancrer l'Amélioration Continue dans la Durée

L'objectif est de transformer des initiatives d'amélioration isolées en une culture d'amélioration collective, constante et durable. Le succès réside dans l'intégration de cette démarche dans les opérations quotidiennes.

1. Qu'est-ce qu'un Résultat Durable ?

Un résultat est considéré comme durable lorsqu'il est :

- **Maintenu** : Le niveau de performance est conservé dans le temps, sans dérive des indicateurs clés (qualité, délai, coût).
- **Intégré** : Les nouvelles pratiques deviennent la "façon normale de travailler" et survivent au départ des porteurs de projet.
- **Évolutif** : Le résultat obtenu sert de nouveau point de départ pour de futures améliorations, créant une boucle de progrès.

2. Les Risques de l'Essoufflement

Les raisons fréquentes de l'échec des initiatives sont :

- **La perte de motivation** après les premières grandes améliorations.
- **La perception d'une contrainte administrative** plutôt qu'une aide.
- **Le manque de communication** sur les résultats concrets des efforts.
- **Une démarche déconnectée du terrain** avec des outils inadaptés.

3. Trois Niveaux d'Action pour la Pérennisation

Pour passer du sprint au marathon, il faut agir sur trois horizons :

- **LE QUOTIDIEN** : Transformer l'exploit ponctuel en une habitude collective via des méthodes structurées comme le PDCA.
- **L'ANCRAGE** : Bâtir un système de gestion qui empêche le retour en arrière grâce à la standardisation et aux audits.
- **LA LONGUE VUE** : Maintenir le rythme sur le long terme en intégrant l'amélioration dans la stratégie globale.

Pilier 1 - La Culture et le Leadership¹

Le succès durable d'une démarche d'amélioration commence et se termine par le leadership. Le leader doit créer un environnement où l'amélioration est attendue et soutenue.

1. Rôle Central du Leadership : Engagement et Coaching

Être visible sur le terrain (Gemba Walk): Aller voir les processus, poser des questions et lever les blocages. Le temps alloué à l'amélioration doit être non négociable.

Adopter une posture de coach : Poser les bonnes questions ("Quel est l'écart au standard ?", "Qu'as-tu appris ?") plutôt que de donner les solutions. L'objectif est de développer l'autonomie des équipes.

2. Culture d'Apprentissage et Participation

Instaurer le droit à l'erreur : Voir l'échec comme une opportunité d'apprendre, en se concentrant sur le processus et non sur les personnes ("pas de blâme").

Déléguer la résolution de problèmes : Les équipes qui trouvent et mettent en place leurs propres solutions se les approprient, ce qui empêche le retour en arrière.

3. Standardisation et Communication

Le standard comme point de départ : Un standard n'est pas une contrainte, mais la meilleure méthode connue à un instant T. On ne peut améliorer que ce qui est standardisé.

Partager le "Pourquoi" : Expliquer les objectifs stratégiques pour donner du sens aux efforts. Rendre les indicateurs de performance visibles.

Valoriser l'effort : Reconnaître et célébrer les efforts d'analyse et pas seulement le gain final. La reconnaissance doit être immédiate et sincère.

Pilier 2 - Le Système de Management

La pérennité repose sur un système de gestion rigoureux qui remplace l'effort héroïque par la discipline structurelle.

1. Le PDCA : La Méthode Universelle

Le cycle PDCA doit devenir le réflexe méthodologique pour résoudre tous les problèmes. Il garantit que l'apprentissage est capitalisé et que les gains sont ancrés.

- **P - PLAN (Planifier)** : La qualité du diagnostic est essentielle. Utiliser la méthode des "5 Pourquoi" pour identifier la cause racine et non le symptôme.
- **D - DO (Déployer)** : Mettre en œuvre la solution de manière ciblée (pilote) pour valider les hypothèses avant de généraliser.
- **C - CHECK (Contrôler)** : Mesurer l'efficacité de la solution avec des données factuelles et des indicateurs. Ne pas se contenter d'une impression.
- **A - ACT (Ajuster / Standardiser)** : C'est l'étape qui ancre le gain. Mettre à jour immédiatement les modes opératoires et les procédures. Sans cette formalisation, le gain sera perdu.

2. Les Outils Clés du Système

- **La Standardisation** : Vise à éliminer la variabilité. Les standards (modes opératoires, checklists) doivent être accessibles, visuels et affichés au poste de travail.
- **Le Management Visuel** : Permet à l'équipe de savoir en temps réel si elle "gagne ou perd" (ex: tableaux rouge/vert).
- **Les Rituels Quotidiens** : Réunions courtes (15 à 30min) devant le management visuel pour traiter les problèmes dès leur apparition.
- **Le Gemba Walk** : Aller sur le terrain pour observer les processus et prendre les décisions là où le travail est réalisé.

Pilier 3 - Les Leviers de Pérennisation et Plan d'Action

Pour éviter que la pression opérationnelle ne fasse oublier les bonnes pratiques, il faut créer des "verrous" structurels dans le système.

1. Les Mécanismes d'Ancrage à Long Terme

- **Intégration au travail quotidien** : L'amélioration doit faire partie de la fiche de poste (à minima du Pilote de la Qualité), avec un temps alloué (ex: 5%). Le pilotage de la qualité permet à l'équipe de devenir propriétaire de ses standards.
- **Formation et Mentorat** : Former systématiquement les nouveaux arrivants au PDCA et aux standards. Utiliser une matrice de compétences pour suivre les besoins.
- **Audit Interne** : Il ne s'agit pas d'une inspection punitive mais d'un dialogue de coaching pour vérifier que les standards sont appliqués et efficaces. Les écarts détectés alimentent le cycle PDCA de l'équipe.
- **Partage des bonnes pratiques** : Mettre en place un système pour capitaliser et répliquer les succès afin de ne pas "réinventer la roue".
- **Leviers digitaux** : Utiliser des outils collaboratifs (tableaux de bord, SharePoint) pour que les standards restent "vivants" et accessibles, contrairement aux procédures papier qui "prennent la poussière".

2. Le Standard : Le Point de Départ de Demain

Le mantra de l'amélioration continue est : un standard n'est jamais définitif, c'est seulement le meilleur pour aujourd'hui.

- **Obligation** : Dès qu'un gain est validé (fin d'un cycle PDCA), l'équipe a l'obligation de mettre à jour le standard correspondant.
- **Discipline** : La non-mise à jour est un non-respect de la méthode.

3. Par Où Commencer Demain ?

1. **Choisir un processus pilote** : Sélectionner un secteur où la motivation est forte et le responsable engagé pour tester le système.
2. **Engager le Leader** : Définir son rôle de coach et planifier ses rituels de visite sur le terrain dans son agenda.
3. **Former au PDCA** : S'assurer que tous les collaborateurs maîtrisent le cycle pour que chaque problème soit géré de manière structurée.

Le 5 pourquoi ...

L'objectif est de connaître toutes les causes racines qui sont classées sur 5 axes appelés aussi 5M.

1. Définition

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).

2. Exemple : Se poser la question "Pourquoi"

Cette étape consiste à partir du problème constaté, à se poser la question "Pourquoi". L'équipe répond une première fois et à partir de cette réponse, elle repose la question "pourquoi". Elle répète cette opération 5 fois pour remonter à la source. Il est cependant possible d'obtenir la réponse avec plus ou moins de 5 "Pourquoi".

Il faut que l'équipe soit la plus factuelle possible, qu'elle évite les déductions ou les suppositions et qu'elle se limite aux causes qu'elle contrôle.

3 exemples de problématiques (2 spécifique ML et 1 "industriel") :

Exemple 1 : La gestion de l'accueil (téléphonique, physique, numérique)

Problème de départ : Le temps d'attente pour être reçu par un conseiller à l'accueil physique est jugé trop long par les jeunes, créant de l'insatisfaction.

Le questionnement des 5 Pourquoi

- **1. Pourquoi le temps d'attente à l'accueil est-il si long ?**
 - **Réponse** : Parce que l'agent d'accueil est souvent interrompu dans sa tâche de pré-diagnostic par des appels téléphoniques et la gestion des emails.
- **2. Pourquoi l'agent d'accueil doit-il gérer à la fois l'accueil physique, téléphonique et numérique ?**

- **Réponse** : Parce que le poste a été défini comme polyvalent et qu'il n'y a pas de répartition claire des flux entrants. L'agent traite les demandes par ordre d'arrivée, quel que soit le canal.
- **3. Pourquoi n'y a-t-il pas de répartition des flux ?**
 - **Réponse** : Parce que nous n'avons jamais analysé les pics d'activité pour chaque canal (téléphone, email, physique) afin d'organiser les ressources de manière plus efficace.
- **4. Pourquoi n'avons-nous jamais analysé ces pics d'activité ?**
 - **Réponse** : Parce que les outils actuels (standard téléphonique, logiciel de suivi) ne permettent pas de collecter facilement des données précises sur les volumes et les horaires des demandes.
- **5. Pourquoi les outils ne sont-ils pas adaptés à cette collecte de données ?**
 - **Réponse** : Parce qu'au moment de leur mise en place, la priorité était la gestion individuelle des dossiers et non l'analyse statistique des flux d'accueil pour optimiser l'organisation.

Cause Racine Identifiée : L'organisation actuelle de l'accueil n'est pas basée sur une analyse des flux, car les outils en place ont été choisis pour la gestion de dossiers et non pour le pilotage de l'activité d'accueil. Cela empêche une affectation optimisée des ressources et surcharge l'agent, allongeant les files d'attente.

Pistes de solutions :

- Mettre en place un outil simple de comptage des demandes par canal et par heure.
- Dédier des plages horaires spécifiques à la gestion des appels et des emails.
- Instaurer un système de pré-accueil numérique (prise de RDV en ligne, chatbot) pour qualifier les demandes simples.

Exemple 2 : La gestion des abandons en cours de suivi

Problème de départ : Un nombre significatif de jeunes ne se présentent plus aux rendez-vous après la première phase de diagnostic (CEJ, PACEA) et sont considérés comme en "abandon".

Le questionnement des 5 Pourquoi

- **1. Pourquoi les jeunes abandonnent-ils le suivi après les premiers rendez-vous ?**
 - **Réponse** : Parce qu'ils ont le sentiment que les solutions proposées ne correspondent pas à leurs attentes immédiates ou qu'ils ne voient pas de progrès concret rapidement.
- **2. Pourquoi les solutions proposées semblent-elles décalées de leurs attentes ?**
 - **Réponse** : Parce que le premier diagnostic se concentre beaucoup sur les freins périphériques (logement, santé, mobilité) et les démarches administratives, retardant l'accès à ce que le jeune recherche en priorité (souvent un emploi ou une formation concrète).
- **3. Pourquoi le processus se concentre-t-il d'abord sur les freins périphériques ?**
 - **Réponse** : Parce que les procédures et les financements des contrats d'engagement (comme le CEJ) nous incitent à sécuriser l'ensemble du

parcours avant d'engager des actions vers l'emploi, pour éviter un échec "prévisible".

- **4. Pourquoi cette approche "sécuritaire" prime-t-elle sur une mise en action rapide ?**
 - **Réponse :** Parce que les indicateurs de performance de la Mission Locale valorisent la "levée des freins" et la "sécurisation des parcours" plutôt que la rapidité de la mise en relation avec le monde du travail.
- **5. Pourquoi nos indicateurs sont-ils structurés de cette manière ?**
 - **Réponse :** Parce que les conventions avec les financeurs (État, Région, etc.) sont historiquement bâties sur une logique d'accompagnement social global, considérant que l'emploi n'est que l'étape finale d'un long processus d'insertion.

Cause Racine Identifiée : La culture et les indicateurs de performance de la structure, dictés par les conventions avec les financeurs, favorisent une approche très progressive et administrative qui peut créer une démotivation chez les jeunes en quête d'action et de résultats rapides, menant à l'abandon.

Pistes de solutions :

- Instaurer un "entretien de co-construction" dès le premier RDV pour mieux aligner le plan d'action sur les attentes réelles et immédiates du jeune.
- Créer des parcours "fast track"² pour les jeunes dont le projet est déjà clair, en parallèle du traitement des freins.
- Communiquer plus clairement avec le jeune sur le "pourquoi" de chaque étape administrative, en la reliant systématiquement à son projet final.

Exemple 3 : La chambre froide d'un grand restaurant dysfonctionne

Problème de départ : L'alarme de la chambre froide positive se déclenche plusieurs fois par jour, indiquant que la température dépasse le seuil critique de 4°C. On risque de devoir jeter toute la marchandise.

Le questionnement des 5 Pourquoi

- **1. Pourquoi la température de la chambre froide est-elle trop élevée ?**
 - **Réponse :** Parce que le groupe froid (le compresseur) tourne en continu mais n'arrive pas à descendre suffisamment en température.
- **2. Pourquoi le groupe froid n'arrive-t-il pas à produire assez de froid ?**
 - **Réponse :** Parce que l'échange thermique ne se fait pas correctement. En inspectant, on constate que le condenseur (la partie extérieure, avec le ventilateur) est obstrué et couvert de poussière et de graisse.
- **3. Pourquoi le condenseur est-il si sale et obstrué ?**
 - **Réponse :** Parce qu'il n'a pas été nettoyé depuis très longtemps. Il est situé dans une zone de la cuisine où les graisses de cuisson s'accumulent.
- **4. Pourquoi n'a-t-il pas été nettoyé régulièrement ?**

- **Réponse** : Parce que le nettoyage du condenseur n'est inscrit sur aucun plan de nettoyage de la cuisine. Le personnel de cuisine se concentre sur les surfaces de travail et les sols, et personne ne se sent responsable de la maintenance technique des équipements.
- **5. Pourquoi le nettoyage des équipements techniques n'est-il pas planifié ?**
 - **Réponse** : Parce qu'il n'existe pas de contrat de maintenance préventive avec un frigoriste, ni de responsable interne désigné pour le suivi du bon fonctionnement des équipements vitaux comme la chambre froide. On attend la panne pour agir.

Cause Racine Identifiée : L'absence totale de procédure de maintenance préventive et de répartition claire des responsabilités pour l'entretien des équipements techniques. Le problème n'est pas une panne soudaine, mais une dégradation lente due à un défaut d'entretien.

Pistes de solutions :

- Immédiate : Couper l'alimentation et effectuer un nettoyage complet du condenseur.
- Corrective : Intégrer le nettoyage hebdomadaire du condenseur au plan de nettoyage de la cuisine et désigner un responsable.
- Préventive (cause racine) : Mettre en place un contrat de maintenance annuel avec un professionnel qui vérifiera l'ensemble du circuit (nettoyage, pression du gaz, etc.) pour éviter les pannes futures.