Chapitre 20 – L'amélioration continue

INTRODUCTION

La mise en place d'une démarche qualité ne constitue pas une action ponctuelle. Une entreprise doit régulièrement **mesurer ses résultats, identifier ses écarts, rechercher leurs causes et mettre en œuvre des actions permettant d'améliorer ses performances**.

Dans un environnement caractérisé par l'évolution des besoins des clients, l'intensification de la concurrence, les progrès technologiques et l'évolution des exigences réglementaires, l'entreprise doit être capable de remettre régulièrement en question ses méthodes de travail.

C'est dans cette logique que s'inscrit le concept d'**amélioration continue**.

L'amélioration continue consiste à rechercher de manière permanente des possibilités de progrès concernant les produits, les services, les processus et l'organisation de l'entreprise.

Elle repose notamment sur une logique simple :

Planifier → Réaliser → Vérifier → Agir → Recommencer

Dans ce chapitre, nous allons étudier la notion d'amélioration continue, le cycle **PDCA**, les principaux outils utilisés ainsi que le lien entre amélioration, performance et satisfaction du client.

I. Notion d'amélioration continue

A. Définition

L'amélioration continue désigne une **démarche permanente visant à améliorer progressivement les produits, les services, les processus et les performances de l'entreprise**.

Elle consiste à rechercher régulièrement des solutions permettant :

- de réduire les erreurs ;
- de diminuer les coûts ;
- d'améliorer les délais ;

- d'améliorer la qualité ;
- d'augmenter la productivité ;
- de réduire les gaspillages ;
- d'améliorer la satisfaction des clients ;
- de renforcer l'efficacité des processus.

L'amélioration continue ne signifie donc pas nécessairement réaliser de grands changements.

Elle peut également reposer sur une succession de **petites améliorations**.

Exemple

Une entreprise constate que ses employés perdent du temps à rechercher certains documents.

Elle peut améliorer progressivement la situation en :

1. classant les documents ;
2. définissant des règles de classement ;
3. informatisant les documents ;
4. mettant en place un système de recherche ;
5. mesurant le temps nécessaire pour retrouver une information.

Une petite amélioration répétée peut ainsi produire un résultat important dans le temps.

B. Les caractéristiques de l'amélioration continue

L'amélioration continue présente plusieurs caractéristiques.

Elle est :

- **permanente** : elle ne se limite pas à une action ponctuelle ;
- **progressive** : elle peut être réalisée par étapes ;
- **collective** : elle implique les différents acteurs de l'entreprise ;
- **mesurable** : les résultats doivent pouvoir être évalués ;
- **orientée vers les résultats** : elle doit produire des effets concrets ;
- **centrée sur les besoins du client** : les améliorations doivent contribuer à créer davantage de valeur.

L'entreprise doit donc développer une véritable **culture de l'amélioration**.

II. Le cycle PDCA – Roue de Deming

Le **cycle PDCA**, également appelé **roue de Deming**, constitue l'un des modèles les plus connus de l'amélioration continue.

PDCA correspond aux quatre étapes suivantes :

- **P – Plan : Planifier**
- **D – Do : Réaliser**
- **C – Check : Vérifier**
- **A – Act : Agir**

La logique générale peut être représentée ainsi :

PLAN → DO → CHECK → ACT → PLAN → DO → CHECK → ACT...

Le cycle est donc continu.

A. Plan – Planifier

La première étape consiste à **identifier le problème ou le besoin d'amélioration**, à analyser la situation et à préparer les actions nécessaires.

L'entreprise doit notamment :

- identifier le problème ;
- déterminer ses causes ;
- définir l'objectif à atteindre ;
- choisir les actions à réaliser ;
- déterminer les ressources nécessaires ;
- définir les indicateurs de mesure ;
- préciser les responsabilités et les délais.

Exemple

Une entreprise constate que le taux de réclamations concernant les retards de livraison est trop élevé.

Elle fixe comme objectif :

Réduire les retards de livraison de 10 % à 5 % en six mois.

Elle analyse ensuite les causes possibles et prépare un plan d'action.

B. Do – Réaliser

La deuxième étape consiste à **mettre en œuvre les actions prévues**.

L'entreprise applique le plan d'action défini lors de la première étape.

Elle peut par exemple :

- modifier une procédure ;
- former le personnel ;
- changer une méthode de travail ;
- améliorer la communication ;
- réorganiser une activité ;
- utiliser un nouvel outil ;
- tester une nouvelle solution.

Il peut être utile de commencer par une **expérimentation limitée** avant de généraliser une nouvelle méthode.

Exemple

Pour réduire les retards, l'entreprise décide de tester pendant un mois une nouvelle organisation entre le service commercial et le service logistique.

C. Check – Vérifier

La troisième étape consiste à **mesurer et analyser les résultats obtenus**.

L'entreprise compare :

Résultats obtenus ↔ Objectifs fixés

Elle cherche notamment à savoir :

- l'objectif a-t-il été atteint ?
- les résultats se sont-ils améliorés ?
- les actions ont-elles été efficaces ?
- de nouveaux problèmes sont-ils apparus ?
- les résultats sont-ils durables ?

Exemple

Après trois mois, le taux de retard passe de 10 % à 6 %.

L'amélioration est réelle, mais l'objectif fixé à 5 % n'est pas encore atteint.

L'entreprise doit donc poursuivre l'analyse.

D. Act – Agir

La quatrième étape consiste à **tirer les enseignements de l'évaluation et à agir en conséquence**.

Deux situations principales peuvent se présenter.

Si l'action est efficace

L'entreprise peut :

- généraliser la nouvelle méthode ;
- formaliser la pratique ;
- former les collaborateurs ;
- intégrer la solution dans les procédures.

Si l'action n'est pas suffisamment efficace

L'entreprise doit :

- rechercher de nouvelles causes ;
- modifier le plan d'action ;
- tester une autre solution ;
- fixer de nouveaux objectifs.

Dans les deux cas, le cycle recommence.

Ainsi :

Planifier → Réaliser → Vérifier → Agir → Améliorer → Replanifier

III. Les outils d'amélioration continue

L'amélioration continue repose sur différents outils permettant d'identifier les problèmes, d'en rechercher les causes et de suivre les résultats.

A. Le brainstorming

Le brainstorming est une méthode permettant de **faire émerger rapidement un grand nombre d'idées** au sein d'un groupe.

Il peut être utilisé pour :

- rechercher les causes d'un problème ;
- identifier des solutions ;
- proposer des améliorations ;
- réfléchir à de nouvelles méthodes.

L'objectif initial est de favoriser la production d'idées avant leur sélection et leur analyse.

B. Le diagramme d'Ishikawa

Le diagramme d'Ishikawa, également appelé **diagramme causes-effet** ou **diagramme en arêtes de poisson**, permet d'identifier les différentes causes possibles d'un problème.

Il peut notamment s'appuyer sur les **5M** :

- **Main-d'œuvre** ;
- **Méthodes** ;
- **Matières** ;
- **Matériel** ;
- **Milieu**.

Selon l'activité, d'autres catégories peuvent être ajoutées.

Exemple

Problème : **retards de livraison**

Les causes peuvent concerner :

- la main-d'œuvre : manque de formation ;
- les méthodes : mauvaise organisation ;
- les matières : retard d'approvisionnement ;
- le matériel : panne ;
- le milieu : difficultés de transport.

L'intérêt de cet outil est de rechercher les **causes du problème** plutôt que de se limiter à constater ses conséquences.

C. La méthode des 5 Pourquoi

La méthode des **5 Pourquoi** consiste à poser plusieurs fois la question :

Pourquoi ce problème s'est-il produit ?

L'objectif est de remonter progressivement vers la cause profonde.

Exemple

Problème : une commande a été livrée en retard.

Pourquoi ? → La commande n'a pas été préparée à temps.

Pourquoi ? → L'information est arrivée tardivement au service logistique.

Pourquoi ? → Le service commercial n'a pas transmis la commande immédiatement.

Pourquoi ? → La procédure de transmission n'est pas clairement définie.

Pourquoi ? → L'organisation du traitement des commandes n'a pas été formalisée.

La recherche permet ainsi de dépasser le symptôme pour atteindre une cause organisationnelle.

D. Le diagramme de Pareto

Le diagramme de Pareto permet de classer les problèmes ou les causes selon leur importance.

Il aide l'entreprise à répondre à une question essentielle :

Sur quels problèmes devons-nous agir en priorité ?

Par exemple, une entreprise identifie 100 réclamations clients réparties entre plusieurs causes.

L'analyse peut montrer qu'un nombre limité de causes représente une grande partie des réclamations.

L'entreprise peut alors concentrer ses efforts sur ces causes prioritaires.

E. Les indicateurs et tableaux de bord

Les indicateurs permettent de mesurer l'évolution des performances.

Exemples :

- taux de satisfaction ;
- taux de réclamations ;
- taux de non-conformité ;
- taux de retours ;
- délai moyen de traitement ;
- taux de livraison à temps ;
- coût des erreurs.

Le tableau de bord permet de regrouper plusieurs indicateurs afin de faciliter le suivi et la prise de décision.

F. Les actions correctives et préventives

L'entreprise peut également utiliser des actions destinées à :

- corriger un problème constaté ;
- supprimer ou réduire sa cause ;
- éviter sa répétition ;
- prévenir l'apparition de problèmes similaires.

La logique est donc :

Identifier → Analyser → Agir → Vérifier l'efficacité

IV. La recherche de la performance et de la satisfaction client

L'amélioration continue ne constitue pas une fin en soi. Elle doit contribuer à améliorer les **performances de l'entreprise** et la **satisfaction des clients**.

A. La notion de performance

La performance correspond à la capacité de l'entreprise à atteindre les résultats recherchés en utilisant efficacement ses ressources.

Elle peut être appréciée à travers plusieurs dimensions :

- qualité ;
- coût ;
- délai ;
- productivité ;
- efficacité ;
- efficience ;
- satisfaction client.

Une entreprise performante cherche donc à obtenir de meilleurs résultats tout en maîtrisant ses ressources.

B. L'amélioration de la satisfaction client

La satisfaction du client dépend de l'écart entre :

Attentes du client ↔ Expérience réellement vécue

Lorsque le produit ou le service répond aux attentes, la satisfaction augmente.

L'entreprise doit donc régulièrement :

- écouter ses clients ;
- mesurer leur satisfaction ;
- analyser les réclamations ;
- identifier leurs nouvelles attentes ;
- améliorer ses produits et services.

Exemple

Une entreprise reçoit régulièrement des réclamations concernant la lenteur du service après-vente.

Elle peut :

1. mesurer le délai moyen de réponse ;
2. identifier les causes des retards ;
3. mettre en place une nouvelle organisation ;
4. former le personnel ;
5. suivre le nouveau délai ;
6. mesurer à nouveau la satisfaction des clients.

L'amélioration continue crée ainsi une relation entre **mesure, action et satisfaction**.

C. La performance comme résultat collectif

La performance ne dépend pas d'un seul service.

Elle résulte de la contribution et de la coordination de plusieurs fonctions :

Achats → Production → Logistique → Commercial → Service après-vente

Une faiblesse dans un processus peut affecter l'ensemble de la chaîne.

L'amélioration continue doit donc concerner **l'ensemble de l'organisation**.

D. Le lien entre qualité, performance et satisfaction

La relation peut être représentée simplement :

Amélioration des processus
↓
Réduction des erreurs et des gaspillages
↓
Amélioration de la qualité et des délais
↓
Meilleure performance
↓
Satisfaction accrue des clients

Cette logique montre que la qualité et la performance ne sont pas nécessairement opposées. Une meilleure maîtrise des processus peut permettre simultanément de **réduire les coûts, améliorer les délais et satisfaire davantage les clients**.

CONCLUSION

L'amélioration continue permet à l'entreprise de ne pas considérer la qualité comme un objectif définitivement atteint. Elle l'inscrit au contraire dans une **dynamique permanente de progrès**.

Grâce au cycle PDCA et aux différents outils d'analyse, l'entreprise peut identifier les problèmes, rechercher leurs causes, expérimenter des solutions, mesurer les résultats et standardiser les pratiques efficaces.

L'amélioration continue suppose donc une organisation capable de **mesurer, apprendre, agir et progresser**.

Mais pour structurer et faire reconnaître son système de management de la qualité, l'entreprise peut également s'appuyer sur des **normes et des démarches de certification**.

C'est l'objet du prochain chapitre : La certification et les normes de qualité