

# L'amélioration continue

**Philippe Engrand (Actions Services Qualité)**

Le principe d'amélioration continue semble être l'un des plus accessibles parmi les principes clefs de la nouvelle norme ISO 9001 version 2000 (écoute client, engagement de la direction, approche processus, ...). Il semble effectivement évident de se dire que "l'important est de s'améliorer". Reste qu'il faudrait peut-être préciser ce que l'on entend par "s'améliorer", et surtout expliquer comment, concrètement, il convient de procéder. Tout d'abord, la norme ISO 9000:2000 précise que l'amélioration de la satisfaction client signifie l'amélioration du respect des exigences clients. La norme ISO 9001:2000 vise donc à améliorer cette satisfaction, c'est à dire à améliorer le respect de ces exigences. C'est l'objet de l'écoute client et de la politique qualité que de bien identifier et communiquer sur quels axes l'on souhaite satisfaire le client, et sur lesquels il convient de s'améliorer.

L'approche processus va permettre de découper le fonctionnement, complexe, de l'organisme en entités plus cohérentes en termes d'activités, plus autonomes en terme de pilotage, bref en entités où l'on a un bon niveau de visibilité et de marge de manoeuvre pour faire en sorte que l'on puisse contribuer effectivement à l'atteinte des objectifs que l'on s'est fixé et/ou au respect des exigences qu'il nous paraît important de satisfaire.

De 2 choses l'une : soit le processus contribue directement à l'atteinte des objectifs issus de la politique qualité, et ces objectifs seront alors déclinés sur ce processus. "Décliné sur le processus" signifie que le suivi de l'indicateur associé à cet objectif permettra d'avoir un avis sur le fonctionnement de ce processus, et uniquement celui-là. Si l'indicateur ne permet pas de décider quant à l'efficacité de tel ou tel processus, alors ce n'est pas un bon indicateur, et peut-être pas un bon objectif, à moins que ce ne soit le découpage processus qui soit à revoir. Soit le processus ne contribue pas directement à l'atteinte des objectifs. Dans ce cas, il est nécessaire de se poser la question : qu'est ce qui me permet de dire que le processus est efficace, qu'il fonctionne conformément à nos attentes, que la direction et/ou que les clients internes sont satisfaits de la façon dont le processus est réalisé ? On peut donc identifier, dans ce cas également, un ou plusieurs objectifs associés au processus.

Cette introduction est capitale pour comprendre le principe d'amélioration continue. On ne peut pas s'améliorer sans axe d'amélioration. Ce sont ces objectifs, qu'ils soient liés à la satisfaction des clients et/ou à l'efficacité interne. On ne peut pas s'améliorer sans mesure. Ce sont ces indicateurs que l'on va définir et mettre en oeuvre pour suivre les performances. On ne peut pas s'améliorer sans la notion de processus. Toutes les normes qualité internationales ont évolué en insistant sur cette approche processus, car c'est le meilleur moyen pour piloter le fonctionnement de l'entreprise et viser son amélioration.

Ainsi, nous avons des processus, ayant chacun un ou plusieurs objectifs, ayant chacun un ou plusieurs indicateurs. A ce stade, il est important de noter que tous les objectifs ne sont pas forcément des objectifs d'amélioration. Il se peut très bien que certains processus, sur certains points, soient performants, voire très performants. Dans ce cas, il n'y aura pas véritablement d'objectif d'amélioration, mais simplement un critère (la norme parle de critère d'efficacité), que l'on va suivre (ou surveiller) pour s'assurer que le processus demeure performant.

Le Plan, de la boucle PDCA, est maintenant achevé : on sait quels objectifs on vise, et quels processus on a mis en place pour atteindre ces objectifs. Vient ensuite le Do de la

boucle : on réalise les activités du processus tel que prévu. Le Check va consister en le suivi des indicateurs. Ce suivi est très important, car il permet de répondre aux questions : est-ce que tout va bien ? si quelque chose va mal, quel processus est concerné ? Vient alors le Act, et la mise en oeuvre des actions d'amélioration :

La question la plus importante dans le principe d'amélioration intervient donc ici : quelles actions devons nous mettre en oeuvre pour atteindre les objectifs que nous nous étions fixés ? et ce, processus par processus. C'est à ce stade que l'on va revoir les non conformités, et analyser l'opportunité d'actions correctives dans le cas où elles ont un impact sur l'objectif fixé. On va également analyser les réclamations clients, et les résultats d'audit, et analyser si des problèmes rencontrés concernent le processus en question. On va enfin imaginer d'autres actions, d'autres activités, d'autres moyens pour faire en sorte que le processus atteigne son ou ses objectifs. On vient de brosser là l'ordre du jour d'une revue de processus. Bien sûr, des actions immédiates auront été mené au fil de l'eau, surtout pour répondre au client. L'important est de bien tracer tous ces problèmes pour pouvoir les analyser régulièrement, en prenant du recul.

De 2 choses l'une : soit le processus est performant et tous les indicateurs sont au vert, alors la revue de processus va conclure à l'efficacité de ce processus, point final. Soit le processus n'est pas performant sur tel ou tel point, et la réflexion doit déboucher sur un plan d'action pour améliorer les performances de ce processus. Plan d'actions ne veut pas dire forcément actions correctives. Une action corrective est là pour résoudre un problème, trouver une cause et agir sur la cause. Cela peut être le cas lorsque l'on analyse des non conformités ou des problèmes récurrents, mais ce n'est pas toujours le cas. Il faut donc bien faire la distinction entre une action "simple" pour "faire", et une action "corrective" pour "éliminer la cause d'un problème". Cette distinction mérite d'être faite pour éviter des confusions, et une mise en oeuvre approximative de la procédure et des formulaires "actions correctives". Quant aux actions préventives, que l'on ne sait en général pas que faire, un conseil est de se poser la question, à chaque fois que l'on traite un problème (donc via une action corrective) : quel problème similaire pourrait survenir auquel je n'avais pas encore pensé ? Si quelque chose vous vient à l'esprit, alors vous ouvrez une action préventive.

Tout le système qualité, dans sa partie amélioration continue, doit être orienté dans cet esprit là : définir les bons indicateurs pour suivre, avoir les bonnes données pour analyser, et décider des bonnes actions (correctives ou non) pour s'améliorer. Le tout, processus par processus. Il faut retenir que toute action dite "qualité" doit être motivée par rapport à un objectif, et que si ce n'est pas le cas, cette action est probablement inutile, ou au minimum non prioritaire.

C'est au niveau de la revue de direction que l'on va reboucler sur le fonctionnement général, en analysant également les rapports d'audit, les informations relatives à la satisfaction des clients. C'est à cette occasion que la direction, le client du système qualité, va dire s'il est satisfait ou non, si ses objectifs sont atteints ou non, si les actions mises en oeuvre lui conviennent, s'il doit décider de la mise à disposition de nouvelles ressources, s'il convient, enfin, de revoir la politique qualité et/ou les objectifs qualité et les critères d'efficacité des processus.

Ce qu'il nous paraît essentiel, concernant le principe d'amélioration continue, comme sur tous les autres car tout est lié dans un système qualité, est d'identifier des objectifs véritablement pertinents et partagés par tous. C'est la raison sine qua non pour que le système qualité, dans son établissement, et surtout dans son suivi, à travers notamment les revues de processus, puissent intéresser les acteurs de l'organisme, et donc être véritablement source d'amélioration et de valeur ajoutée.