

## METTRE EN PLACE DES ACTIONS CORRECTIVES ET PRÉVENTIVES EFFICACES

➤ en vue de l'amélioration continue



Les démarches de certification ISO 9001 ont inexorablement acquis au cours du temps une réputation de lourdeur et souvent d'inefficacité. La version 2000 de la norme a maintenant ouvert la porte à des pratiques plus simples et plus efficaces. Les procédures de non-conformité, d'action corrective ou préventive ont souvent été considérées comme les boulets à traîner pour obtenir la certification. La nouvelle version de la norme place maintenant ces dernières sous le chapeau de l'amélioration continue, qui ne relève pas directement de la logique de l'assurance de la qualité mais s'inscrit dans celle de la recherche de la meilleure performance pour l'entreprise.

### La démarche d'amélioration décalée

En tant qu'auditeur, il arrive d'entendre : « *nous ne recevons pas de réclamations de nos clients, nous n'avons pas non plus constaté en interne de non-conformités, donc vous ne verrez ni action corrective, ni action préventive* ». Ce cas, bien que non représentatif de la situation de l'ensemble des entreprises certifiées, illustre bien la défiance latente à l'égard de ces procédures de non-conformité, action corrective/ action préventive (NC – AC/AP). Non seulement la gestion de ces procédures se révèle lourde, mais elle fait trop souvent disparaître la démarche simple et naturelle de remontée d'information visant à engendrer les actions d'amélioration.

Les non-conformités portent trop souvent sur des aspects documentaires et conceptuels, voire dogmatiques, pour recueillir l'adhésion et donc la motivation de ceux qu'elles concernent. Il s'agit alors d'un exercice formel qui participe du caractère factice du système de management de la qualité. Le signe de cet aspect factice apparaît souvent lors de l'analyse. Si c'est le responsable qualité qui l'effectue, alors il est clair que les autres responsables ne sont pas réellement acteurs dans la démarche. Celle-ci est sans doute trop confinée dans la gestion par les procédures et placée sous des contraintes d'assurance de la qualité qui ne sont pas en rapport avec les besoins du management. Il m'est ainsi également arrivé d'examiner un compte rendu de revue de direction dont le contenu ne faisait nullement allusion à l'automatisation d'une ligne de fabrication, qui avait de fait permis à l'entreprise de réduire de façon significative les délais de livraison et de garantir une régularité des caractéristiques du produit. En revanche, le compte rendu de revue de direction faisait largement état de non-conformités qui relevaient principalement du pointillisme d'auditeurs tant internes qu'externes et ne reflétait nulle part la logique actions-résultats.

Ces constats font clairement apparaître que ces démarches qualité sont en décalage avec la réalité de l'entreprise et constituent même parfois par leurs contraintes inutiles un frein à la dynamique de progrès. Fonder les actions d'amélioration exclusivement sur le constat de non-conformités formelles revient à instituer une démarche d'amélioration sporadique, puisque conditionnelle, ce qui est à l'inverse du principe d'amélioration continue.

### **Amélioration sporadique et amélioration continue**

Parmi les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des procédures d'action corrective ou préventive, les fiches AC/AP figurent en bonne place. Elles sont souvent compliquées à remplir, ce qui freine leur émission, et elles sont encore plus difficiles à gérer au niveau du circuit de diffusion et surtout de gestion de la phase de "bouclage" lorsqu'il s'agit de juger de leur efficacité pour les enregistrer. Par exemple, lorsque des dysfonctionnements ayant pour origine des erreurs humaines sont constatés, des actions de sensibilisation sont mises en place. Comment juger de l'efficacité de ces actions et en enregistrer le résultat ? Toutes les fiches mises en œuvre apparaissent quelque peu formelles, voire contraignantes et inutiles.



Lorsque le système de management de la qualité ne conduit à des actions d'amélioration que sous la condition du constat de non-conformités, lorsqu'il ne considère que certaines catégories d'actions formalisées, lorsqu'il ignore le rôle des investissements et lorsqu'il ne s'appuie pas sur la mesure de la performance de l'entreprise, alors ce système est en décalage avec la démarche d'amélioration dont l'entreprise a besoin.

### **La culture de l'amélioration continue**

L'amélioration continue correspond à une culture d'entreprise ; érigée au rang de l'un des huit principes de management de la qualité, elle est une valeur fondatrice. Elle concerne tous les acteurs et se situe plus dans une volonté de progrès, partagée par tous, que dans la logique de la conformité, laquelle n'appartient pas à notre réalité quotidienne.

Aux dogmes de l'assurance de la qualité (qu'il convient de continuer à appliquer là où l'existence de risques l'impose), la nouvelle version de la norme a substitué la logique : mesure, analyse, amélioration. Mesurer, c'est d'abord recueillir la bonne information, celle qu'il convient de traiter. Il est donc important de faciliter le processus d'information. Plutôt que de brider la communication par des fiches trop lourdes à gérer, on pourra préférer des moyens simples : les cahiers et mains courantes, les feuilles d'attachement, les rapports commerciaux, les relevés de décision, les e-mails, etc. Pourquoi ces pratiques seraient-elles exclues du système ?

Il s'agit plus d'encourager et de généraliser les bonnes pratiques existantes que d'en créer de nouvelles dont l'intégration n'est pas toujours aisée. Il importe que chaque acteur dispose des outils qu'il peut s'approprier pour exprimer facilement l'information qu'il convient de remonter. Utiliser les canaux de communication est un impératif d'efficacité de la démarche qualité : le téléphone mobile est devenu un moyen indispensable pour communiquer les informations essentielles à la bonne qualité de leur mission pour les intervenants éloignés de leur base.

Recueillir efficacement les informations utiles, c'est aussi savoir organiser les réunions pour créer les conditions favorables aux remontées d'information qui ne se font pas par d'autres moyens. L'animateur de ces réunions pourra alors enregistrer les informations notables. Le compte rendu de réunion, quelle que soit sa forme, et les relevés de décision sont des enregistrements qui appartiennent à ce titre au système de management de la qualité.

### Encourager les bonnes pratiques plutôt qu'imposer des méthodes inappropriées

Les entreprises font facilement preuve de créativité en matière de remontée d'information et notamment dans le cadre de l'exigence de mesure : contrôles inopinés sur les pratiques des conducteurs, par exemple lors de leur mise en route, au chargement ou au déchargement ; "audits flash" pour vérifier de façon ciblée la conformité des pratiques aux nouvelles dispositions sur un poste de travail ; réunions de travail courtes, ciblées et fréquentes ; retours d'expérience organisés de façon systématique...



*La démarche d'amélioration continue.*

De nombreux exemples montrent la richesse et la diversité des moyens permettant de remonter les faits qui serviront à la démarche d'amélioration.

Les dispositions de communication ne servent pas uniquement à la remontée des informations glanées sur le terrain. Elles sont naturellement mises à profit pour "descendre" les informations : relatives aux résultats, aux consignes ou aux objectifs. Pour rester dans le seul cadre de la logique "mesure, analyse et amélioration", les réunions sont aussi des circonstances dans lesquelles pratiquer l'analyse désormais requise par la norme, mais qui faisait bien entendu déjà partie des pratiques.

### Enchaîner naturellement mesure, analyse et amélioration

Si la mesure correspond à un premier temps, le plus souvent bien isolé en amont de la démarche en question, en revanche, l'analyse et l'amélioration sont habituellement couplées, elles s'emboîtent naturellement sans délai. Des méthodes simples sont ici également de bon aloi : un tableau indiquant les "faits, actions, acteurs, résultats" n'est pas

en contradiction avec l'ISO 9001. La norme n'exige plus « l'enregistrement du résultat de la recherche des causes » mais « l'enregistrement des résultats des actions ».

Le pragmatisme l'a ici aussi emporté sur le dogmatisme lorsqu'il ne s'impose pas. La démarche d'amélioration encourage aujourd'hui toutes les remontées d'information qui sont de nature à contribuer à cette amélioration et elle encourage aussi à organiser de façon appropriée toute action qui se situe également sur cet axe de l'amélioration. Il conviendra ainsi de conserver les démarches lourdes du type NC-AC/AP décrites ci-avant pour des problématiques complexes d'assurance de la qualité et d'utiliser des moyens plus simples dans les autres cas.

### **Qualité négative et qualité positive**



À ce titre, on peut distinguer les actions qui concernent la réduction de la non-qualité (élimination des causes de non-conformité et réduction des risques) et qui correspondent aux principes d'assurance de la qualité, et les actions qui visent l'amélioration de la performance de l'entreprise. Ces dernières correspondent à une volonté permanente d'améliorer les résultats et ne présentent pas le caractère sporadique des premières. Elles nécessitent aussi la participation de tous au niveau de tous les processus.

Ces deux types d'action relevant de ce que l'on peut appeler "la qualité négative" et "la qualité positive" se situent l'une et l'autre sur l'axe du progrès de l'entreprise. Les pratiques d'amélioration continue visant l'implication de tous font appel à des outils connus tels que: méthodes 5S, TPM, Kaizen, CEDAC, les 7 outils des cercles qualité, les 7 outils de management de la qualité, pour ne citer que ceux-là. La démarche d'amélioration est aujourd'hui globale. La norme ISO 9000 était quelque peu "à la traîne" : les normes ISO 14000 avaient intégré ce principe depuis 1996. Le PME (programme de management de l'environnement) établit un lien entre politique, objectifs et actions visant à améliorer la performance environnementale. La planification de la qualité appelle une démarche similaire.