# La démarche qualité









# Les acteurs qualité

## Le dirigeant

Le chef d'établissement a pour rôle essentiel d'entreprendre les décisions utiles afin d'assurer la sécurité et de protéger la santé physique et mentale des travailleurs de son établissement.

- → Il est chargé d'évaluer a priori tous les risques, dont les RPS, afin d'établir le document unique d'évaluation des risques professionnels.
- → Il conduit la politique de prévention dans l'entreprise et donne les moyens du travail. Il est chargé de la mise en œuvre des mesures de prévention selon les principes généraux.
- → Par sa politique, il agit sur les choix organisationnels, les investissements, les règles de l'entreprise, les objectifs, les ressources allouées. Il contribue ainsi aux marges de manœuvres utiles à l'amélioration des conditions de travail.

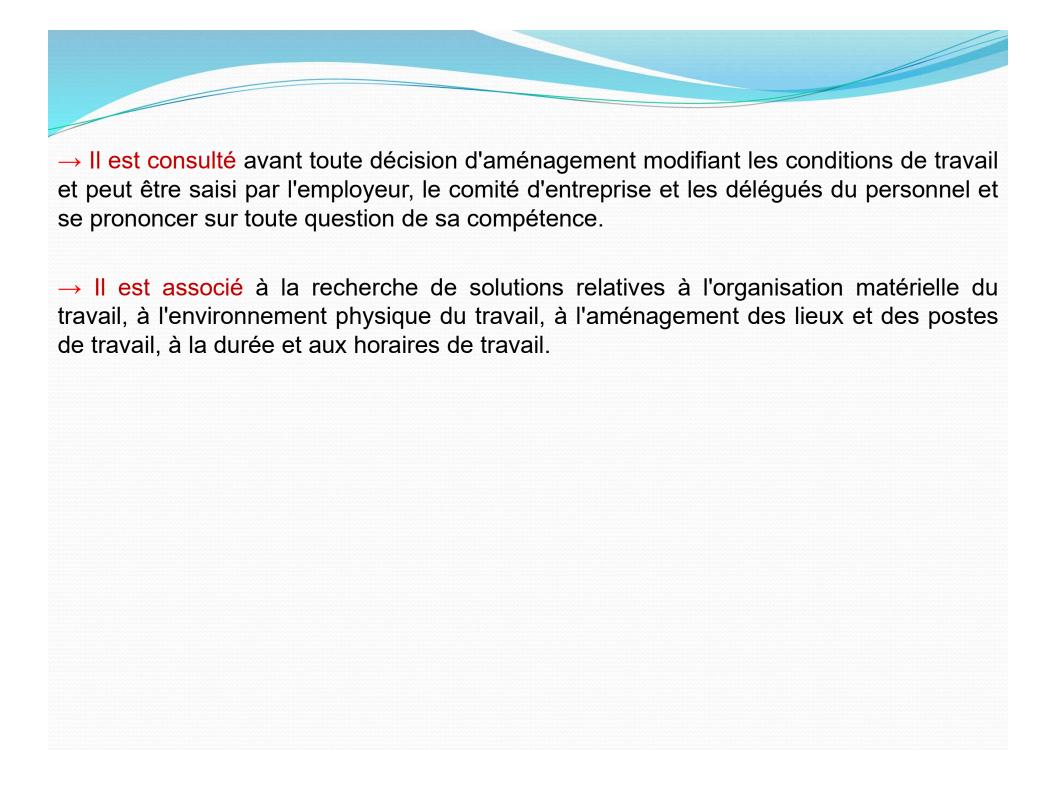
Dans la conduite d'un SMQ (Système de Management de la Qualité) le rôle d'une Direction générale est de :

- → Définir une « Politique générale de la Qualité (PGE) pour définir une stratégie orientée clients
- → Mettre en œuvre les moyens nécessaires à cette stratégie, humains, ressources et allocation du temps nécessaire pour suivre le comité de pilotage sans en retarder ses mises en application.
- → Déléguer au Responsable Qualité, Pilotes de processus, et autre Comité de pilotage (détenteur de l'expertise nécessaire) le soin d'animer ce SMQ
- → Soutenir et appuyer les mesures prises en son nom
- → Démontrer son engagement dans des faits concrets et significatifs

#### Le CSE

Le CSE, quant à lui, analyse les conditions de travail et les risques professionnels exposant les salariés de l'établissement et procède pour cela à des inspections régulières des lieux de travail.

- → Il réalise des enquêtes sur les accidents ou en cas d'incidents répétés ayant révélé un risque grave.
- → Il enquête lorsque le droit d'alerte et de retrait d'une situation dangereuse est utilisé par un salarié.
- → Il réalise des études et effectue des enquêtes et suscite toute initiative portant sur l'amélioration de l'Hygiène, de la Sécurité et des Conditions de Travail.



#### La DRH

La Direction des Ressources Humaines, lorsqu'elle existe, mobilise et développe les ressources humaines de manière à rendre l'organisation performante tout en favorisant une politique favorable à la santé des salariés et à leur maintien en emploi.

Outre l'administration du personnel, elle est engagée pour le développement des ressources humaines :

- → le recrutement et la formation,
- → la gestion des compétences et des parcours professionnels,
- → les relations sociales,
- → le maintien dans l'emploi,
- → la motivation et l'implication du personnel, etc.

Elle détient des informations utiles pour l'amélioration des conditions de travail, tels que certains indicateurs liés au fonctionnement de l'entreprise :

- → Temps de travail (absentéisme, travail en horaires atypiques...),
- → Mouvements du personnel (taux de rotation, causes des départs...),
- → Relations sociales (grèves, actes de violence au travail, procédures judiciaires en cours, etc.),
- → Formation et rémunération, indicateurs de l'organisation du travail, etc. (disponibles dans le bilan social, les procès verbaux des réunions des RP...).

### L'encadrement, les managers

Il est confronté à la question des limites de capacités des salariés (compétences, pénibilité, absentéisme, restrictions d'aptitudes, etc.) et a en sa possession des informations utiles à l'amélioration des conditions de travail. Il possède les indicateurs de fonctionnement de son équipe :

- → absentéisme,
- → indicateurs de l'activité (productivité, qualité, etc.),
- → indicateurs de l'organisation du travail (gestion de production,
- → pauses, contrôle du travail, etc.),
- → ambiance de travail...

Il est appui autant que possible aux salariés afin de gérer les aléas et les dysfonctionnements :

- → il appréhende pour cela les difficultés concrètes et la pénibilité des salariés.
- → Il régule alors les conditions de travail ; lorsque cela n'est pas possible, il alerte sa hiérarchie sur les difficultés rencontrées.

#### Le salarié

Le salarié est expert de son travail. À ce titre, il sait ce qui fait difficulté ou tension dans les situations de travail.

Son implication dans la démarche d'amélioration des conditions de travail est tout à fait essentielle à plusieurs étapes :

- → Lors de la phase d'alerte : en informant sa hiérarchie ou le médecin du travail des difficultés (de travail ou de santé), il donne des éléments pouvant alerter précocement des tensions dans le travail,
- → Lors du diagnostic : il participe à la compréhension des situations de travail,
- → Lors de l'élaboration des réponses d'amélioration des conditions de travail : il participe à construire des solutions cohérentes et adaptées à ses activités ; le fait de s'impliquer pourra avoir un effet positif sur son vécu au travail (meilleure capacité d'agir sur ses conditions de travail),
- → Il participe à la mise en œuvre des solutions et devient acteur de ses nouvelles conditions de travail.

### Erreurs possibles:

- → Laisser penser qu'une certification ISO « ça coûte cher, et c'est une perte de temps »
- → Utiliser une « Réunion Qualité » comme une séance de psychothérapie pour « régler des comptes » au sein de l'Entreprise.
- → Vouloir utiliser des documents du SMQ (procédures, fiches de poste, fiches de dysfonctionnement, enquête de satisfaction client…) comme outils de RH ou pour se prémunir contre d'éventuel contentieux.

Le détournement des outils et documents discrédite la qualité auprès de vos collaborateurs et provoque des réactions de défiance vis à vis de votre « démarche d'amélioration continue.

Quand les personnes ne se sentent pas « actrices » c'est souvent que le système mis en place est trop mécanique et que le temps de concertation et/ou de pédagogie avec l'équipe sensée le mettre en œuvre a été négligé.

→ C'est également souvent le signe que la direction a du mal à communiquer (au sens « d'échanger des idées constructives ») avec son équipe.

Cela peut être aussi le cas lorsque la direction se défausse entièrement sur son responsable qualité (Fais ce qu'il faut pour qu'on soit certifié ») oubliant qu'un projet de certification est avant tout le projet de (impulsé par, supervisé par) la direction.

# Le responsable qualité

Le Responsable Qualité définit et met en œuvre la politique qualité de l'entreprise en y associant des indicateurs et des processus de contrôle

Il est responsable de la conformité des produits ou services de l'entreprise aux exigences internes et externes (conformité aux normes, exigences légales, attentes des clients...). Il coordonne les activités de pilotage et de surveillance de la performance des procédures et méthodologies qualité de l'entreprise.

Le responsable du contrôle qualité dirige une équipe en charge de veiller à la qualité des biens produits mais aussi du processus de production. Il est le garant de la réputation de son entreprise. Ses principales tâches sont:

### Mettre en place une politique qualité :

- → il définit et met en place la politique de son entreprise en matière de qualité.
- → Il réalise régulièrement des audits internes et il prépare des outils pour évaluer la situation de l'entreprise en la matière.

#### Assurer la qualité des processus et des produits :

- → il collecte régulièrement des informations sur la situation de son entreprise en matière de qualité.
- → Il définit les processus à améliorer. Il peut être amené à modifier l'organisation et l'équipement dans un but de perfectionnement.

#### Former les salariés :

- → il sensibilise les employés de l'entreprise aux notions de qualité.
- → Il les forme et les informe sur les procédures à mettre en place pour la maximiser.

#### Obtenir des certifications :

- → il cherche à obtenir des labels et des certifications qui prouve la qualité du système de production et des produits.
- → II peut s'agir notamment des normes ISO.

#### Activités principales

- → Organiser et maintenir le système de management de la qualité et superviser sa déclinaison à tous les niveaux de l'entreprise
- → Définir et mettre en œuvre le plan de communication sur la politique et le programme qualité
- → Assurer la bonne compréhension et l'application des procédures et démarches qualité à travers les formations et l'assistance méthodologique
- → Identifier et analyser les problèmes qualité et proposer des actions correctives
- → Promouvoir les plans d'amélioration de la performance, la culture d'amélioration continue et les meilleurs pratiques auprès des collaborateurs

- → Définir et suivre les outils de gestion de la qualité (système documentaire, indicateurs...)
- → Organiser et superviser des audits qualité internes et externes
- → Assurer la veille normative et réglementaire
- → Préparer les démarches de certification ou d'accréditation spécifiques et assurer la pérennité des certifications en vigueur

- → Définir les plans d'actions liés à l'hygiène, la sécurité et l'environnement
- → Définir et mettre en œuvre la démarche de responsabilité sociétale et développement durable de l'entreprise
- → Participer à l'implémentation du système de management de la qualité fournisseur
- → Préparer les démarches de certification ou d'accréditation spécifiques

Compétences transverses	Descriptif
"I eadership" et esprit d'entreprise	Promouvoir sa vision auprès des décideurs internes et externes, et encourager la prise d'initiative de ses équipes.
Adantanilite et Flexinilite	Adapter et re-prioriser ses activités et son organisation face aux évolutions et aux contraintes.
Analyse et Synthèse	Identifier les informations / sources nécessaires à la réalisation des activités de l'entreprise et conduire une analyse critique. Présenter l'essentiel sur un sujet donné dans une logique de préconisation.
Communication orale et ecrite	Exposer efficacement à l'écrit comme à l'oral un raisonnement de façon logique et argumentée.

Compétences transverses	Descriptif
Conviction et Influence	Identifier et décrypter les positions des différents interlocuteurs stratégiques internes et externes, repérer et toucher les bons relais d'influence auprès des personnes à convaincre.
Créativité, sens de l'innovation	Concevoir et mettre en œuvre des solutions nouvelles et efficaces.
Gestion de Projet	Diriger un projet majeur ou coordonner plusieurs projets opérationnels simultanément.
Gestion de la performance	Inciter ses interlocuteurs à utiliser et à suivre des indicateurs de performance pertinents. Déployer des plans d'améliorations continues.

Compétences transverses	Descriptif
()rientation client	Être force de proposition par rapport au besoin exprimé tout en mobilisant les parties prenantes nécessaires (internes – externes).
Ridilettr et Ordanisation	Transmettre et partager des méthodes d'organisation et de rigueur auprès de ses interlocuteurs internes et externes.
Sens Relationnel	Adapter son comportement et son attitude en fonction de l'interlocuteur pour maximiser la qualité des échanges.
I ravail et animation d'édiline	Animer une équipe complète sur une activité opérationnelle ou un projet de l'entreprise.

Gouvernance SI

•Définir le modèle d'évaluation et d'évolution des processus

Architecture technique SI

•Définir des orientations techniques (méthodes, outils, qualité...)

Gestion des risques

•Cartographier les risques techniques et fonctionnels et estimer leur criticité

•Réaliser une analyse de risque en utilisant des normes et des méthodes standard (méthode AMDEC, MARION, MEHARI, EBIOS, ISO 27005...)

•Déployer une démarche sûreté de fonctionnement

•Gestion de la qualité, de l'hygiène, de la santé, de la sécurité et de l'environnement

•Gestion des contrôles, tests et diagnostics

- •Connaître les normes, standards et procédures QHSE (ISO, OHSAS, ERP/IGH...)
- •Définir et mettre en place un système de management QHSE (qualité, hygiène, sécurité, environnement)
- •Mettre en place et piloter le dispositif de contrôle du respect des procédures et des méthodes d'assurance qualité (plan d'audit, formation et évaluation des auditeurs...)
- •Piloter des projets de certification
- •Ecrire formellement un dysfonctionnement, incident ou accident
- •Analyser et comprendre l'origine d'un dysfonctionnement, incident ou accident (spécifications physiques du produit,processus...)
- •Réaliser les contrôles / tests qualitatifs et quantitatifs (scenario de tests, ecriture de script d'automatisation des tests, conduite des tests) avec les équipements appropriés
- •Proposer une solution permettant de résoudre le problème

- •Résolution de problèmes complexes
- •Analyser une situation problématique dans un environnement complexe
- •Elaborer des préconisations, proposer des solutions et scénarii d'amélioration

 Formation et transmission de connaissances

- •Synthétiser une méthodologie ou des connaissances à capitaliser et transmettre
- Gestion réglementaire et contractuelle
- •Connaître les réglementations en vigueur dans sa spécialité ou son secteur
- •Veille, analyse et gestion documentaire
- •Réaliser une veille et une recherche documentaire

Maîtrise des logiciels

•Maîtriser les logiciels de bureautique (traitement de texte, tableur, présentation...)

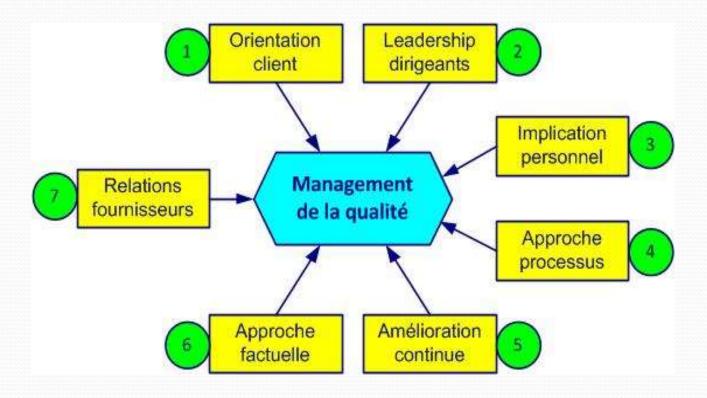
Anglais

- Converser en anglais en contexte professionnel
- •Utiliser un vocabulaire technique en anglais
- •Comprendre de la documentation technique en anglais
- •Ecrire en anglais les livrables, notes, e-mails... nécessaires à la réalisation des activités

Gestion des compétences

- •Identifier les compétences et les talents dans l'entreprise, évaluer leur criticité
- •Accompagner les collaborateurs de l'entreprise dans le développement de leurs compétences clés (formation, développement, apprentissage...)

# SMQ : Système de Management de la Qualité



Le système de management de la qualité, ou SMQ sous sa forme abrégée, réunit des règles et des valeurs qui concourent au fonctionnement optimal d'un organisme ou d'une entreprise. Formalisé au début des années 1990 avec la norme ISO 9000/9001, le SMQ se décline aujourd'hui autour de 7 grands principes.

La grande force de la norme ISO 9001 est qu'elle est conçue pour s'adapter à la nature de l'organisation au sein de laquelle elle est appliquée. Ainsi, elle fournit une direction à suivre, mais n'impose aucune technique ou méthode spécifique qui pourrait ne pas être adaptée au fonctionnement ou à la taille de l'entreprise.

La qualité est l'aptitude à répondre aux exigences des clients, celles-ci peuvent être explicites ou implicites. La Qualité n'est donc pas ce que nous croyons mettre ou reconnaître dans un produit ou une prestation, mais ce que le client y trouve et ce pour quoi il est prêt à payer. Tout le reste est gaspillage et non valeur.

La démarche Qualité s'appuie sur des principes fondamentaux :
 → Une politique : la qualité est un facteur de mobilisation de l'entreprise autour de trois enjeux indissociables, leviers de résultats opérationnels.
 → L'expression d'une volonté managériale symbolisée par le progrès continu.

L'organisme international de normalisation ISO, décline en 7 principes de management la qualité aussi bien pour l'ISO 9001 mais aussi pour les normes connexes. Anciennement décliné en 8 principes, la version 2015, a modifié cette notion en 7 principes.

Les sept principes de management de la qualité sont :

- → Orientation client
- → Leadership
- → Implication du personnel
- → Approche processus
- → Amélioration
- → Prise de décision fondée sur des preuves
- → Management des relations avec les parties intéressées

#### **Orientation client**

Le principal objectif du management de la qualité est de satisfaire aux exigences des clients. Il est aussi important d'aller au-delà de leurs attentes.

→ La performance peut être obtenue lorsqu'un organisme obtient et conserve la confiance des clients et des autres parties intéressées. Chaque interaction avec les clients offre une opportunité de créer de la valeur pour le client.

Comprendre les besoins présents et futurs des clients et des parties intéressées contribue aux performances de l'organisme.

Des performances durables sont obtenues lorsqu'un organisme obtient et conserve la confiance des clients et des autres parties intéressées dont il dépend.

Chaque aspect de l'interaction avec les clients offre une opportunité de créer plus de valeur pour le client. Comprendre les besoins présents et futurs des clients et des autres parties intéressées contribue aux performances durables d'un organisme.

L'écoute et la compréhension de leurs besoins, présents et futurs est indispensable pour satisfaire leurs exigences et d'aller au-devant de leurs attentes.

L'orientation client se traduit par la mise en place d'un véritable processus de communication avec eux, une analyse prospective de leur besoin, une évaluation régulière de leur niveau de satisfaction et le traitement de leurs réclamations.

# Leadership

La direction établit la finalité et les orientations et crée des conditions dans lesquelles le personnel est impliqué pour atteindre les objectifs qualité de l'organisme.

Elle doit mettre en œuvre le pilotage de l'organisme en particulier avec les pilotes des processus pour s'assurer du fonctionnement de l'organisme.

L'établissement des objectifs et des orientations ainsi que l'implication du personnel permettent à un organisme d'assurer la cohérence de ses stratégies, politiques, processus et ressources afin d'atteindre ses objectifs.

L'iso 9001 version 2015 a renforcé le rôle de la direction dans la mise en œuvre du système de management de la qualité.

→ L'établissement de la finalité, des orientations et de l'implication permet à un organisme d'aligner ses stratégies, politiques, processus et ressources afin d'atteindre ses objectifs.

Dans tout système de management de la qualité, la direction doit déterminer clairement ses orientations stratégiques et créer les conditions pour que le personnel puisse pleinement s'impliquer. Pour cela elle doit montrer l'exemple et son réel engagement, définir des objectifs motivants et créer des valeurs partagées.

# Implication du personnel

Les personnels, au cœur de l'organisation, aussi bien pour la mise en œuvre des processus\* que pour l'amélioration de ceux doivent avoir conscience des attentes vis à vis de l'organisme. Ils doivent donc être compétents, habilités et impliqués à tous les niveaux de l'organisme. Ils sont essentiels pour créer et de la valeur.

Pour gérer un organisme de façon efficace voire efficiente, il est important de respecter et d'impliquer l'ensemble du personnel. Chaque personne individuellement doit être prise en compte par la direction ou le management intermédiaire. La reconnaissance, l'habilitation et l'amélioration des compétences facilitent l'implication du personnel pour l'atteinte des objectifs qualité de l'organisme

<sup>\* :</sup> pour le fonctionnement opérationnel (production) et les fonctions supports.

Pour gérer un organisme de façon efficace et efficiente, il est important d'impliquer l'ensemble du personnel à tous les niveaux et de les respecter en tant qu'individus. La reconnaissance, l'habilitation et l'amélioration des compétences et des connaissances facilitent l'implication du personnel dans l'atteinte des objectifs de l'organisme.

Le personnel est le cœur même d'une entreprise et donc l'un des maillons principal pour tout système de management de la qualité. Son implication est indispensable pour qu'une entreprise puisse progresser. Il est important de faire comprendre à chacun son rôle et son importance, de les responsabiliser.

## **Approche processus**

L'approche processus est un système de management de la qualité (SMQ) constitué de processus corrélés entre eux. Ces processus regroupent des activités clés qui permettent de comprendre comment des résultats sont obtenus. Ce système permet à un organisme d'optimiser l'organisation et ses performances.

Des résultats cohérents et prévisibles sont obtenus de manière plus efficace et efficiente lorsque les activités sont comprises et gérées comme des processus corrélés fonctionnant comme un système entretenu globalement.

Le système de management de la qualité est constitué de processus corrélés. Comprendre comment des résultats sont obtenus par ce système, y compris l'ensemble de ses processus, ressources, maîtrise et interactions, permet à l'organisme d'optimiser ses performances.

Tout système de management de la qualité nécessite une approche processus. Celle-ci consiste, entre autre, à déterminer les processus de l'entreprise, leurs interactions et des critères de surveillance. Sur cette base, il sera possible de piloter chaque processus, d'analyser leurs performances, de faire des propositions d'amélioration et de les mettre en œuvre afin de contribuer aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

#### **Amélioration**

Le principe d'amélioration est essentiel pour qu'un organisme conserve ses niveaux de performance actuels. Elle induit aussi le processus de réaction face aux évolutions du contexte interne et externe et crée de nouvelles opportunités.

Le succès d'un organisme repose sur une volonté constante d'amélioration et la mise en œuvre effective de ce principe à tous les niveaux de l'organisme.

Le cycle PDCA ou roue de Deming est un fondement de l'amélioration.

L'amélioration est essentielle pour qu'un organisme conserve ses niveaux de performance actuels, réagisse à toute variation de ses conditions internes et externes et crée de nouvelles opportunités.

L'amélioration continue d'un système de management de la qualité consiste à augmenter la performance interne et la satisfaction des clients. Cela comprend, entre autre :

- → analyse des résultats pour identifier les pistes d'amélioration,
- → établissement des objectifs,
- → recherche et mise en œuvre des actions d'amélioration,
- → évaluation des résultats,
- → formalisation des changements.

Cette dynamique de recherche d'amélioration est continue. Les retours d'information des clients, les audits et la revue du système de management de la qualité sont également utilisés pour identifier des opportunités d'amélioration.

## L'amélioration continue doit être un objectif permanent de l'entreprise.

Le principe de l'amélioration continue est souvent représenté par un cycle d'actions, appelé "roue de Deming" ou cycle PDCA : Plan (Planifier, prévoir), Do (faire), Check (Vérifier), Act (Réagir).

## Prise de décision fondée sur des preuves

La prise de décision fondée sur des preuves est anciennement appelée approche factuelle.

La prise de décision peut être un processus complexe permettant d'appuyer sa décision. et elle comporte toujours une certaine incertitude. Elle implique souvent de multiples types et sources de données d'entrée, ainsi que leur interprétation qui peut être subjective. Il est important de comprendre les relations de cause à effet et les conséquences involontaires possibles. L'analyse des faits, des preuves et des données conduit à une plus grande objectivité et à une plus grande confiance dans la prise de décision.

Les décisions fondées sur l'analyse et l'évaluation de données et d'informations sont davantage susceptibles de produire les résultats escomptés.

La prise de décision peut être un processus complexe et elle comporte toujours une certaine incertitude.

Elle implique souvent de multiples types et sources de données d'entrée, ainsi que leur interprétation qui peut être subjective. Il est important de comprendre les relations de cause à effet et les conséquences involontaires possibles. L'analyse des faits, des preuves et des données conduit à une plus grande objectivité et à une plus grande confiance dans les décisions prises.

### Décider c'est prendre un risque.

Pour pouvoir prendre les bonnes décisions, il faut pouvoir s'appuyer sur des informations fiables. Ces informations doivent donc être disponibles et sous une forme permettant leur analyse et leur compréhension. Dans de nombreux cas, la mise en place d'indicateurs et tableaux de bord pertinents permet de répondre à ce besoin et facilite la prise de décision.

# Management des relations avec les parties intéressées

Pour obtenir des performances durables, les organismes gèrent leurs relations avec les parties intéressées pertinentes, telles que les fournisseurs.

Les parties intéressées ont une influence sur l'organisme qui la plus part du temps a un impact sur ses performances.

Des performances durables sont obtenues lorsque l'organisme gère ses relations avec toutes les parties intéressées de manière à optimiser leur impact sur ses performances. La gestion des relations avec ses réseaux de prestataires, les clients et les partenaires directs a une importance particulière.

Les parties intéressées ont une influence sur les performances d'un organisme. Des performances durables sont plus susceptibles d'être obtenues lorsqu'un organisme gère ses relations avec les parties intéressées de manière à optimiser leur impact sur ses performances.

→ La gestion des relations avec son réseau de fournisseurs et de partenaires a souvent une importance particulière.

Une entreprise et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques permettront d'augmenter leurs capacités à créer de la valeur. Pour cela, il est nécessaire de comprendre les intérêts des partenaires, de définir clairement leurs obligations et d'évaluer régulièrement leurs performances. Orientation client

Responsabilité de la direction

Implication du personnel

Approche processus

**Amélioration** 

Prise de décision fondée sur des preuves

Management des relations avec les parties intéressées

1. Orientation client	Le principal but du management de la qualité est de satisfaire aux exigences des clients, d'assurer une meilleure compréhension des besoins et attentes des services clients et s'efforcer d'aller audevant de leurs attentes.
2. Responsabilité de la direction	A tous les niveaux, la direction s'engage dans la mise en place de la démarche de certification et établit la finalité et les orientations de l'organisme et crée des conditions dans lesquelles le personnel est impliqué pour atteindre les objectifs qualité de manière plus efficace et efficiente.
3. Implication du personnel	Une meilleure implication du personnel à tous les niveaux de l'organisme et une amélioration de la gestion des compétences sont essentielles pour améliorer la capacité de l'organisme à créer et fournir de la valeur.
4. Approche processus	Une gestion interne cohérente des différentes activités du service permet d'obtenir des résultats de manière plus efficace et efficiente.
5. Amélioration	Le succès d'un organisme repose sur une volonté constante d'amélioration et un système toujours en mouvement.
6. Prise de décision fondée sur des preuves	Les décisions fondées sur l'analyse et l'évaluation de données et une <b>meilleure gestion des risques</b> sont plus susceptibles de produire les résultats escomptés.
7. Management des relations avec les parties intéressées	Pour obtenir des performances durables, les organismes gèrent leurs relations avec leurs clients et notamment par le biais de retours et écoute clients-fournisseurs.

# Les indicateurs

Techniquement, un indicateur est une variable ayant pour objet de mesurer ou apprécier un état ou une évolution

C'est donc un instrument qui permet :

- → d'évaluer une situation de départ
- → de suivre la progression par rapport à un objectif fixé ou la variation d'un phénomène
- → d'évaluer les résultats obtenus, donc de recadrer ses objectifs

Il est donc indispensable de définir des indicateurs en relation avec les objectifs fixés puis de définir clairement comment ces indicateurs seront établis
Le Responsable Qualité gère le plus souvent les indicateurs sous forme de tableau de bord présenté à la Direction et/ou au Comité de Pilotage

Étapes

- 1- Phase investigation à partir de:
- la politique et objectifs qualité.
- Mission de l'entité
  - " quoi mesurer ? pourquoi faire ? Comment ? "
- 2- Phase définition :cadre et limites de la mesure
- 3- Phase attribution des objectifs de cette mesure
- 4- Phase caractérisation des buts
- 5- Phase Exploitation des indicateurs

Établir une grille d'analyse scindée en trois parties distinctes :

- Evaluation
- Cotation
- Proposition d'amélioration

Suivre les actions d'amélioration

#### Pour identifier les indicateurs il faut :

- → analyser les missions des différents services, leurs engagements ainsi que les processus de travail
- → déterminer les points sur lesquels on souhaite progresser et ceux qui nécessitent un suivi permanent
- → identifier quels sont les chiffres pertinents sur ces différents points

#### Les indicateurs amont :

En fonction des objectifs fixés par le chef d'entreprise ils portent sur :

- → La satisfaction client (ou la non satisfaction)
- → Le respect des délais
- → Les taux de non conformité et/ou d'écart
- → Le retour sur investissement
- → La performance de l'organisation

Les indicateurs en cours de démarche :

→ Le taux de progression sur les différents axes

→ Le taux d'avancement des documents

Les indicateurs aval :

Ces indicateurs répondent aux objectifs fixés par le responsable de l'entreprise

Un bon indicateur doit être compris du plus grand nombre. Il convient donc de privilégier les modes les plus simples pour caractériser la performance d'une situation, d'une activité ou d'un processus.

#### Un bon indicateur est:

PERTINENT : il faut qu'il soit pertinent dans le sens où l'effet qu'il mesure doit être particulièrement important et sensible pour l'entreprise, le service, le groupe. Il représente bien le suivi qui est souhaité.

SIMPLE A METTRE EN OEUVRE : et à suivre.

FIDELE : expliquer qu'il doit traduire correctement le phénomène observé sans biais ni distorsion.

JUSTE : il fournit une indication exacte du phénomène.

PRECIS / SENSIBLE : Face à des variations significatives du phénomène observé, l'indicateur réagit par une variation cohérente.

STABLE : Il doit garder la même signification et la même pertinence d'une période à l'autre.

RECONNU / ACCEPTE : il rejoint en partie la pertinence. L'indicateur doit être reconnu et accepté par ses utilisateurs, ses producteurs et le service concerné.

MOTIVANT / FEDERATEUR / MOBILISATEUR : il peut avoir, et quelquefois doit être un argument de dialogue, de conviction.

Pour maîtriser la mise en œuvre et exploitation des indicateurs il importe de définir : → Qui les établit, qui les gère, qui les suit → Ce que l'indicateur doit mesurer et pourquoi → Comment il est calculé, où et quand

# Ce qu'il faut éviter :

- → La mise en avant d'un résultat global excellent qui cache les accidents individuels
- → Les chiffres qui ne sont pas précis ou les moyennes qui ne veulent rien dire
- → Une présentation incompréhensible
- → Les chiffres sans intérêt pour les lecteurs
- → La multiplication des informations
- → Oublier les objectifs visés

Un tableau de bord regroupe les indicateurs sur un même support. En tant que document de synthèse, il est un outil de visualisation.

Pour que le tableau de bord soit lisible et compréhensible, il faut y faire figurer :

- → Le champs d'application.
- → La variable suivie.
- → Le type d'indicateur
- → L'unité de mesure
- → L'objectif que l'indicateur doit atteindre

Un bon indicateur doit être compris du plus grand nombre. Il convient donc de privilégier les modes les plus simples pour caractériser la performance d'une situation, d'une activité ou d'un processus.

Mettons nous dans la peau d'une entreprise dont la direction a définit une politique de production à flux tendu (« juste à temps »). Pour mesurer l'efficacité de l'entreprise au regard de cette politique, il est possible de mesurer le taux de rotation des stocks ou la couverture moyenne des stocks.

Ces deux indicateurs fournissent la même indication sur le niveau de maîtrise appliquée à la gestion des stocks mais il apparaît que les résultats du second sont plus « parlant » à tous les niveaux de l'entreprise.



Dans ce cas, nous privilégierons l'utilisation de l'indicateur présentant la couverture moyenne des stocks.

## Représentativité d'un indicateur

Il ne doit pas y avoir de débat possible sur la mesure. Pour y parvenir un indicateur doit être à la fois objectif, exhaustif et quantifiable.

L'indicateur idéal serait le résultat affiché par un compteur électrique en fin de journée sur une ligne de production. Néanmoins, de tels indicateurs sont parfois difficiles à mettre en œuvre (exhaustivité = coût de la mesure) et deviennent rares dès lors que l'on quitte la technique.

Prenons donc quelques exemples pour illustrer la difficulté de définir des indicateurs représentatifs :

Ce qu'il faut retenir, c'est que l'indicateur parfait est parfois difficile à définir.

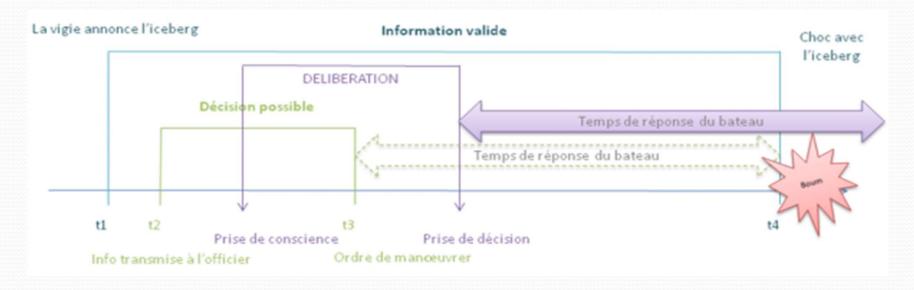
Nombre d'accidents ayant entraîné un arrêt de travail de plus de 3 jours	Exhaustivité : OK Objectivité : OK Quantification : OK
Coûts directs et <u>indirects</u> de toutes les manifestations des accidents du travail	Exhaustivité : OK Objectivité : OK Quantification : <del>OK</del>
Comptage de tous les accidents pondérés par leur degré de gravité	Exhaustivité : OK Objectivité : <del>OK</del> Quantification : OK

## Opérationnalité d'un indicateur

Les indicateurs déployés doivent permettre de donner des informations valides pour prendre des décisions à temps.

Les indicateurs « rétroviseurs » qui caractérisent une situation (dé)passée ne permettent effectivement pas d'agir sur les résultats en déclenchant des actions préventives ou correctives (si les seuils d'alerte sont atteints).

Pour illustrer l'opérationnalité d'un indicateur nous prendrons le contre exemple du Titanic :



Il ne s'agit pas ici de réécrire l'histoire mais de comprendre les dysfonctionnements intervenus dans cette catastrophe pour imaginer les solutions suivantes :

- → Augmenter la validité des données (t1 à t4) >> Utiliser un radar
- → Réduire le délai de transmission des informations (t1 à t2) >> Former les équipes à la gestion du stress cas de crise
- → Améliorer la réactivité du processus de prise de décision (en violet) >> Changer de capitaine.
- → Améliorer la réactivité des actions de correction (temps de réponse du bateau) >> Changer de bateau.

La satisfaction des clients au sens de l'ISO 9001:2015

Il est nécessaire de tenir compte des nouvelles exigences en maticilents et notamment de la notion d'amélioration permanente services vendus ou rendus.	

Evaluation des performances - Satisfaction du client : L'organisme doit surveiller la perception des clients sur le niveau de satisfaction de leurs besoins et attentes. L'organisme doit déterminer les méthodes permettant d'obtenir, de surveiller et de revoir ces informations.

Les méthodes classiques permettent d'identifier (et améliorer) les points forts perçus par les clients et de mettre en place en conséquence des actions visant à trouver les axes d'améliorations sur les autres (« points faibles »).

Cette approche permettant d'identifier points faibles et forts est toujours d'actualité bien entendu. Cependant, il faut tenir compte de l'exigence « Amélioration - Généralités » disant que : « L'organisme doit déterminer et sélectionner les opportunités d'amélioration et entreprendre toutes les actions nécessaires pour satisfaire aux exigences du client et accroître la satisfaction du client. Cela doit inclure :

→ L'amélioration des produits et services afin de satisfaire aux exigences et de prendre en compte les besoins et attentes futurs ; ... »

Il faut par conséquent s'assurer également que l'organisme répond aux attentes en matière d'amélioration des produits et services (par exemple, en posant une question sur leur évolution au cours des dernières années écoulées) et que les méthodes utilisées pour évaluer la perception du client incluent des questions sur les besoins et attentes du futur.

#### Les indicateurs

La satisfaction client est devenue une des préoccupations principales des entreprises aujourd'hui, pour ne pas dire vitales.

Mais comment mesurer la satisfaction de vos clients?

Voici un récapitulatif des trois indicateurs les plus utilisés, pour s'y retrouver. Il s'agit du CSAT, du NPS et du CES.

### Le Customer Satisfaction Score ou CSAT : l'indicateur de satisfaction historique

Le CSAT est l'indicateur le plus basique et en même temps le KPI le plus utilisé par les équipes marketing.

Il est construit à partir des réponses obtenues à la question suivante :

→« Quel est votre niveau de satisfaction ? »

ou, formulé autrement,

→« Etes-vous satisfait de X ? ».

Les réponses à cette question donnent une idée de la satisfaction des clients suite à la réalisation d'une interaction précise (un achat par exemple).

La plupart du temps, quatre choix de réponses sont proposés aux clients :

→ Très satisfait / Plutôt satisfait / Peu satisfait / Pas du tout satisfait.

Cette échelle de réponse peut être raccourcie ou rallongée en fonction des besoins.

Pour obtenir le CSAT, il faut commencer par additionner les réponses positives (très satisfait + plutôt satisfait). On divise ensuite la somme obtenue par le nombre total de réponses, avant de multiplier le tout par 100 pour obtenir un pourcentage.

 $CSAT = \frac{\Sigma \text{ RÉPONSES POSITIVES}}{\Sigma \text{ RÉPONSES TOTALES}} \times 100$ 

Le CSAT est très utilisé dans le cadre de campagnes promotionnelles ou publicitaires pour vanter les mérites de telle entreprise ou tel produit. La question posée peut concerner l'entreprise, un service en particulier, un produit en particulier, etc. La polyvalence du CSAT est un de ses principaux atouts. C'est l'indicateur le plus intuitif et le plus évident pour mesurer la satisfaction client.

# Le NPS ou Net Promoter Score, l'indicateur de satisfaction pour identifier ses promoteurs

Le NPS mesure la propension des clients à recommander vos produits ou votre marque. Il est construit à partir des réponses données à la question :

→« Sur une échelle de 0 à 10, quelle est la probabilité que vous recommandiez notre entreprise (ou notre marque, notre produit, etc.) à vos amis ou collègues ? ».

L'intitulé de la question peut légèrement varier. Les promoteurs sont les clients qui répondent 9 ou 10. L'indicateur NPS est obtenu en soustrayant le pourcentage de détracteurs au pourcentage de promoteurs. NPS = % promoteurs - % détracteurs.

NPS = % PROMOTEURS - % DÉTRACTEURS

### Cet indicateur permet :

- → D'identifier vos promoteurs. A l'heure des réseaux sociaux, la connaissance de ses promoteurs est d'un intérêt stratégique. Vos promoteurs peuvent se transformer en de fidèles ambassadeurs de votre marque.
- → D'identifier vos détracteurs. C'est tout aussi important. Les détracteurs sont les clients qui répondent entre 0 et 6. Ils peuvent potentiellement nuire à l'image de votre marque. Si cela vous intéresse, vous pouvez lire notre article consacré à la question suivante : comment transformer des clients à risque en ambassadeurs ?

Le NPS s'intéresse à la satisfaction générale, il permet de déterminer à quel point vos clients se sentent attachés à votre marque. Par conséquent, il mesure aussi la fidélité. Tandis que le CSAT, lui, se focalise sur la satisfaction relative à une interaction définie : un achat, un service, etc.

#### Le CES ou Customer Effort Score, l'indicateur de satisfaction le plus objectif

L'indicateur CES est relativement récent. Il a fait son apparition pour la première fois dans un article de la « Harvard Business Review », en 2010. Depuis, le CES a acquis ses lettres de noblesse. Il est de plus en plus utilisé par les entreprises. Mais au juste, de quoi s'agit-il ? Quel est son intérêt ?

Dans le cadre du CES, il s'agit de demander à vos clients d'évaluer le niveau d'effort qu'ils ont dû déployer pour que leur demande obtienne satisfaction. Les clients sont invités à répondre sur une échelle de 1 à 5 (1 = degré d'effort le plus faible). Le CES est très utile pour déterminer le niveau de qualité d'un service client.

Caractéristique de cet indicateur : il évacue toute la dimension subjective et humaine de la relation client pour se focaliser sur une approche fonctionnelle et objective : le niveau d'effort fourni.

CSAT, NPS et CES sont les indicateurs les plus connus et les plus utilisés. Trois petites remarques pour achever ce panorama :

- → Une fois que vous avez sélectionné un indicateur, tenez-vous y, car l'intérêt est d'examiner son évolution. Construisez des tableaux de bord afin de suivre dans le temps l'évolution des différents indicateurs.
- → Mixez les différents indicateurs pour avoir une vision plus précise et plus complète de votre entreprise et de la manière dont elle est perçue par les clients.

Ces indicateurs « stars » ne répondent pas à toutes les questions. Loin de là. En particulier, ils ne répondent pas à la question des causes, ils n'expliquent pas sur quoi les clients se sont appuyés pour apporter leur réponse (c'est surtout vrai du NPS et du CSAT). Il faut donc poser d'autres questions, plus précises, plus ciblées. N'hésitez pas à utiliser des indicateurs de satisfaction client plus informels.

Enfin, assurez-vous que la solution de questionnaires intelligents que vous utilisez permette de construire tous les indicateurs que vous souhaitez et d'en suivre l'évolution à partir d'un tableau de bord.

# Process vs procédure

Le processus : le processus transforme des données d'entrée en données de sortie. Le processus est donc un ensemble d'actions qui « produit de la valeur »

Illustration:

Processus : Recevoir des invités

Sous Processus : Faire les courses / Cuisiner / Réceptionner les invités / Servir

Prenons comme exemple le Processus CUISINER

Les données d'entrée sont les ingrédients

Les données de sortie sont les plats

Le processus (ou le sous processus) délimite un champs d'application : ici on se limite à la cuisine.

La procédure : La procédure est un descriptif organisationnel détaillé pour réaliser le processus. Si la procédure n'est pas respectée, les données de sorties du processus ne seront pas conformes aux exigences attendues.

Dans notre exemple, la procédure serait la « recette de cuisine » et si l'on veut aller plus loin on peut même dire que le mode d'emploi du four serait un « mode opératoire » de la procédure.

La procédure décrit simplement le « Qui, fait Quoi et Comment » pour un processus donné.

## Mettre en place l'amélioration continue

L'amélioration continue est une démarche opérationnelle visant à réduire progressivement les dysfonctionnements des processus d'une entreprise, l'insatisfaction de sa clientèle ou encore les risques.

Graduelle, axée sur la création de valeur et la réduction des gaspillages, elle ne requiert logiquement ni investissement important ni bouleversement organisationnel susceptible de perturber les équipes.

Dans un contexte en perpétuelle mutation, de plus en plus exigeant, et avec une concurrence accrue, il est vital pour chaque entreprise de mettre en œuvre des actions lui permettant de s'améliorer de façon continue :

→ à minima pour rester à niveau dans son environnement, préférablement pour se démarquer et augmenter son efficience.

L'entreprise est un système vivant, et la démarche d'amélioration continue permet de structurer cette dynamique en définissant un cadre pour la mise en œuvre de ces actions.

Pour les entreprises dont les systèmes de management sont certifiés par les normes ISO 9001 ou 14001, l'amélioration continue est une des exigences clés des référentiels :

- → L'organisme doit établir, mettre en œuvre, tenir à jour et améliorer en continu un système de management
- → La politique qualité/environnement doit être rédigée et elle doit inclure un engagement d' « amélioration continue »
- → L'organisme doit améliorer en continu la pertinence, l'adéquation et l'efficacité du système de management de la qualité
- → L'organisme doit prendre en compte les résultats de l'analyse et de l'évaluation ainsi que les éléments de sortie de la revue de direction pour déterminer s'il existe des besoins ou des opportunités à considérer dans le cadre de l'amélioration continue

Au-delà de tous ces éléments, cette démarche a l'avantage de mobiliser l'ensemble des acteurs de l'organisation autour d'actions de progrès.

L'amélioration de la performance doit être mise en place à différents niveaux :

- → De façon globale : la stratégie de l'organisme est définie puis traduite en objectifs opérationnels dans les différentes activités (processus). L'atteinte des objectifs est conditionnée par la mise en place d'actions participant à la démarche d'amélioration continue
- → De façon plus ponctuelle : la remontée de dysfonctionnements ou de problèmes observés dans les activités quotidiennes permet de définir des actions correctives, qui s'inscrivent elles aussi dans la démarche d'amélioration continue

**KAIZEN**; PDCA

Le principe de kaizen, littéralement « changement meilleur » ou « changement (pour le) mieux », a été introduit par le Docteur William Edwards Deming au Japon en 1951 et popularisé par la suite par Toyota. Son principe de base est lui-même hérité de l'approche « Training Within Industry » ou TWI, importé par les Américains au sortir de la Seconde Guerre mondiale.

La démarche kaizen, qui repose sur l'idée qu'il y a toujours quelque chose qui peut être amélioré au sein de l'entreprise, est ce qui a permis à de nombreuses organisations de conserver leur compétitivité au fil des années, malgré des bouleversements économiques et sociaux parfois très importants.

« Kai » signifie « Changement »

« Zen » signifie « meilleur »

Le Kaizen est l'amélioration graduelle, ordonnée et continue, l'amélioration continue impliquant tout le monde.

C'est une des composantes essentielles du Lean Manufacturing.

Kaizen veut dire Amélioration Continue, mais Améliorations Progressives par petits pas, de chacun, à tous les niveaux de l'entreprise, pour :

- → Améliorer la Productivité tout en valorisant les individus sur leur poste de travail,
- → Produire plus de Valeur avec les Ressources dont on dispose.

La méthode kaizen s'ancre sur des principes forts, tels que :

- → L'amélioration continue : il s'agit d'avancer pas à pas en réalisant de petits efforts au quotidien, de manière discontinue.
- → La satisfaction du client en ligne de mire : chaque action menée, chaque « petit pas » doit permettre d'accroître la satisfaction du client.
- → La recherche de la cause ultime : tout problème ou erreur est lié à une cause. Il s'agit de trouver la cause des causes pour traiter le problème à la racine et ainsi éviter qu'il ne se reproduise.
- → La chasse aux trois sources de gaspillage (les 3M) : il s'agit d'identifier et d'éliminer le gaspillage (Muda), les irrégularités (Mura) et l'inutile/le déraisonnable (Muri).
- → Tout le monde est acteur du changement : le manager comme l'ouvrier peuvent proposer des axes d'amélioration.
- → La diffusion de l'information : on fait en sorte que les données ne soient pas monopolisées par un groupe restreint de personnes au sein de l'entreprise.

## Principes de la méthode KAIZEN

# #DEUX APPROCHES OPPOSEES DU PROGRES

#### L'INNOVATION

- Fait des bonds
- Est un phénomène ponctuel

## L'AMELIORATION CONTINUE

- Avance pas à pas sous la poussée d'une foule de petits efforts
- Est un processus continu

## La Méthode KAIZEN s'appuie sur trois principes :

1 – Importance des relations humaines et des individus sur leur poste de travail

Les besoins fondamentaux de l'encadrement en termes

- → de Savoirs: connaissance de l'entreprise et des métiers
- → de Compétences: en Amélioration Continue, de formateur, d'Animateur

#### 2 – Amélioration continue

La Méthode KAIZEN met l'accent sur la prise de conscience des problèmes et fournit des clefs permettant de les identifier.

Si l'on ne reconnaît pas l'existence d'un problème, on ne reconnaît pas non plus la nécessité d'une amélioration.

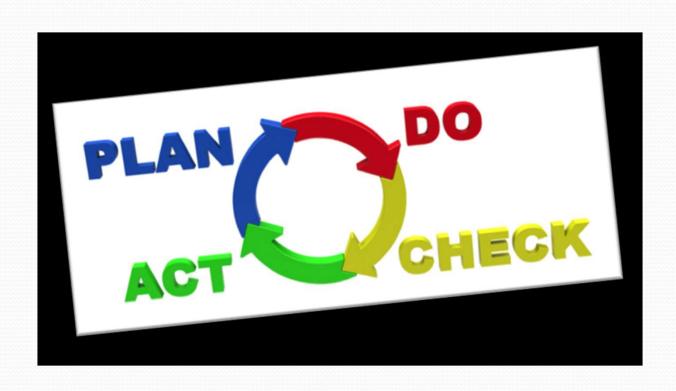
→ KAIZEN est un processus continu. L'important, c'est l'apport d'idées par chacun

De nouveaux standards ne sont fixés que pour être mis en question, révisés et remplacés par d'autres, meilleurs et plus récents »

- 3 Elimination des gaspillages sous toutes leurs formes : Les "3M"
- → MUDA, Les gaspillages
- → MURA, L'irrégularité des flux
- → MURI, Le Déraisonnable et l'Excessif

Pour mettre en œuvre l'état d'esprit Kaizen, on utilise la méthode PDCA, l'outil indispensable nécessaire à l'amélioration continue.

- → « P » pour Plan, ce qui signifie Préparer. C'est la phase de définition de l'objectif, du plan d'actions et des indicateurs mesurables de progrès.
- → « D » pour Do, ce qui signifie Faire. C'est la phase de déroulement du plan d'action défini précédemment.
- → « C » pour Check, ce qui signifie Contrôler. C'est la phase de contrôle de la réalisation des actions et des effets. C'est aussi la phase de détection des écarts éventuels par rapport aux objectifs définis.
- → « A » pour Act, ce qui signifie RéAgir. C'est la phase de mise à jour du standard si le résultat est atteint et de définition de nouveaux objectifs. Sinon, c'est la phase de recherche de causes racines et de définition d'un nouveau plan d'action correctif.



## Mise en place de la méthode KAIZEN

→ Par ou commencer?

Il faut partir de la base, de façon pragmatique et progressive.

C'est-à-dire des opérateurs eux-mêmes, sur les lieux de production et leur apprendre à initier et mettre en œuvre des améliorations si petites soient-elles (Par application des 5S, puis du progamme "Job Methods Training - de TWI) L'application doit être immédiate. Il faut montrer à tout le monde, au jour le jour, les résultats obtenus.

→ Pour la mise en œuvre de projets d'amélioration, on compte en heures ou en jours et non en mois ou en années.

Peu à peu, progressivement, les projets d'amélioration changeront de dimension et concerneront l'ensemble d'un atelier ou plusieurs ateliers. Ils deviendront alors transfonctionnels et remonteront les niveaux hiérarchiques pour irriguer toute l'entreprise.

## Prendre conscience des problèmes

Si l'on ne reconnaît pas l'existence d'un problème, on ne reconnaît pas non plus la nécessité d'une amélioration.

→ Une fois identifiés, les problèmes doivent être résolus. KAIZEN est donc aussi un processus de résolution de problèmes. Il exige de recourir à des outils variés de résolution de problèmes.

KAIZEN débute avec un problème ou, plus précisément, dès lors que l'on reconnaît qu'il en existe un. Là où il n'y a pas de problèmes, il n'existe pas d'amélioration en puissance.

→ Dans une entreprise, un problème, c'est tout ce qui provoque des inconvénients aux personnes qui sont en aval, qu'il s'agisse de celles qui travaillent sur le processus suivant ou du client final.

### Entrer dans le KAIZEN avec les 5S

Une des meilleures portes d'entrées dans le système KAIZEN et dans la mise en place d'un système de suggestion est de démarrer par la démarche dite des "5S", car elle permet de prendre conscience très simplement des problèmes et souvent de les identifier et de les corriger.

- → On distingue tout d'abord trois opérations physiques, les "3 S" :
  - → Seiri, Eliminer l'inutile
  - → Seiton, Ranger
  - → Seiso, Nettoyer
- → Puis deux opérations dites de pérennisation:
  - → Seiketsu, ordre: Etablir des Règles et Visualiser
  - → Shitsuke, rigueur: Standardiser, Evaluer, Valoriser

- 1 SEIRI signifie se débarrasser des choses, éliminer l'inutile— outillages, documents ou autres dont on n'a pas besoin, pour ne conserver que celles qui sont utiles au travail.
- 2 SEITON, Ranger c'est disposer les choses que l'on doit garder d'une manière telle qu'elles soient aisément et immédiatement accessibles en cas de besoin.
- 3 SEISO, Nettoyer, conserver ces choses dans le meilleur état de propreté et de fonctionnement,

4 - SEIKETSU, ordre. Etablir des Règles et Visualiser

5 - SHITSUKE, rigueur.

→ Eliminer les 3 grands défauts

Les trois grands défauts peuvent s'exprimer par trois mots japonais, les 3 M:

- → MUDA, gaspillage,
- → MURA, irrégularité des flux de production,
- → MURI, le déraisonnable ou l'excessif.

→ Impliquer tout le personnel Il faut initier tout le monde et dans des délais très courts

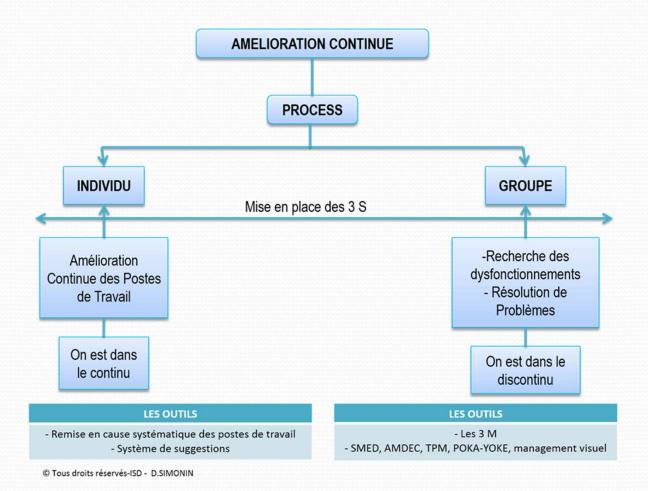
C'est le pilier de la Méthode KAIZEN.

- → Faire tout de suite, action immédiate
   Une amélioration n'a de valeur que si elle est mise en œuvre.
- → Normaliser l'amélioration

# 3 – La pratique KAIZEN

La Méthode KAIZEN peut s'appliquer de trois façons différentes suivant la complexité et le niveau des interventions:

- → KAIZEN "tourné vers l'individu"
- → KAIZEN "tourné vers le groupe".
- → KAIZEN "tourné vers le management" (les cadres, Direction comprise).



## KAIZEN tourné vers l'individu

Elle consiste à ce que le travailleur modifie la façon dont il exécute sa tâche afin de la rendre plus productive, plus efficace, moins pénible ou plus sûre.

# KAIZEN tourné vers le groupe

Aborde des problèmes plus complexes dépassant les tâches d'un seul poste de travail.

Ces groupes sont souvent des petits groupes informels, constitués de volontaires. L'activité des petits groupes représente un moyen non conflictuel pour résoudre les problèmes et introduire des améliorations.

Les groupes se forment à partir d'un espace concret, d'un territoire, le BA, qui fournit le cadre sociogéographique de leur activité; Le BA définit l'espace physique, géographique.

Dans un même espace, il y a tendance naturelle à coopérer : "on fait quelque chose ensemble". C'est "L'espace Social".

# Ces groupes doivent:

- → Identifier les secteurs à problèmes,
- → Rechercher les causes des problèmes et les analyser,
- → Appliquer et tester les nouvelles mesures,
- → Etablir, enfin, de nouvelles normes et/ou de nouvelles procédures

# KAIZEN tourné vers le management

- → Il se concentre sur les questions stratégiques et logistiques les plus importantes
- KAIZEN tourné vers le Management conduit souvent des responsables de départements différents à travailler ensemble sur des problèmes transfonctionnels (qualité, coûts, délais) dans des équipes de projets.
- → "La Méthode KAIZEN, c'est d'abord observer la façon dont les gens effectuent leur travail parce que cela ne coûte rien".
- L'amélioration continue donne un nouveau rôle à l'encadrement, susciter des idées et aider à les mettre en œuvre, «Faire jaillir les idées »
- L'encadrement devrait être jugé sur le nombre et la qualité des améliorations mises en œuvre par le personnel dont il a la charge. Il doit apporter de l'aide à son personnel pour que celui-ci améliore les processus. Il s'agit de communication et de travail en équipe.

Le point de départ de KAIZEN, c'est donc d'identifier tout "gaspillage" dans le geste de l'ouvrier. Il s'agit, en fait, de l'un des problèmes les plus difficiles à identifier, étant donné que les gestes inutiles font partie intégrante de la séquence de travail.

L'encadrement doit être en mesure d'identifier les mouvements inutiles et de les éliminer.

→ Améliorer les équipements

Lorsque nous considérons "KAIZEN tourné vers le management" sous l'angle des équipements, nous découvrons qu'en la matière, il est aussi des possibilités sans fin d'amélioration.

→ Mettre en place le "juste à temps"

C'est une fois seulement que la direction de l'entreprise est parvenue à former le personnel à l'esprit KAIZEN, qu'elle peut affronter le défi que constituent le système de production "juste à temps" et l'assemblage de différents modèles de produits sur une même chaîne.

→ Changer la disposition de l'usine en vue d'une meilleure efficacité

# 4 – Le cycle PDCA

PLAN (Prévoir): déterminer ce qu'il faut faire et la manière de le faire.

DO (Faire): mettre le plan à exécution et les moyens de mesure.

CHECK (Vérifier): évaluer les résultats et comprendre les raisons de déviation s'il y en a.

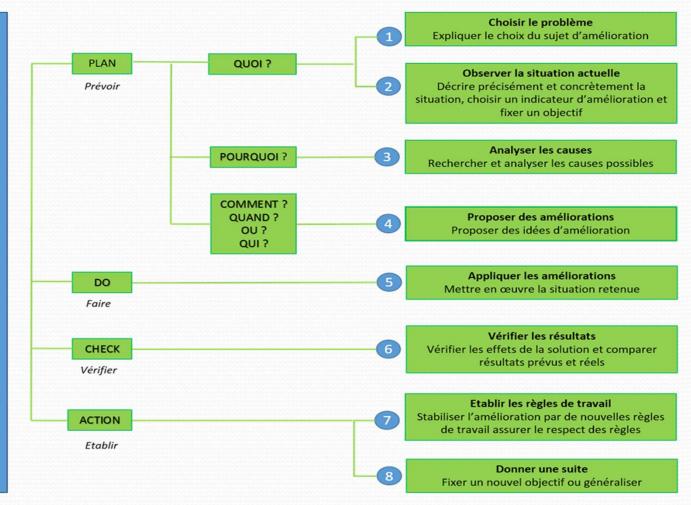
ACTION (Etablir): stabiliser l'amélioration et établir de nouvelles règles de travail.

Le "Plan" nous permet d'identifier clairement et concrètement un problème.

Le "Do" nous permet de trouver un moyen de le résoudre et de mettre en place une activité de correction.

Le "Check" permet de voir si notre solution était valable et sinon de voir pourquoi.

Le "Action" permet l'extension de la solution d'un problème à tous les autres problèmes de même nature.



Source : Institut Renault de la Qualité

# LE SCRUM

Scrum est la méthodologie la plus utilisée parmi les méthodes Agiles existantes.

Le terme Scrum (qui signifie mêlée) apparaît pour la première fois en 1986 dans une publication de Hirotaka Takeuchi et Ikujiro Nonaka qui décrit une nouvelle approche plus rapide et flexible pour le développement de nouveaux produits.

Ils comparent alors cette nouvelle méthode au rugby à XV, le principe de base étant que l'équipe avance ensemble et soit toujours prête à réorienter le projet au fur-et-à-mesure de sa progression, tel un ballon de rugby qui doit passer de main en main jusqu'à marquer un essai.

## **Principe**

Evidemment, l'approche Scrum suit les principes de la méthodologie Agile, c'est-à-dire l'implication et la participation active du client tout au long du projet.

Considéré comme un cadre (framework en anglais) de gestion de projet, Scrum se compose de plusieurs éléments fondamentaux :

- → des rôles,
- → des événements,
- → des artefacts,
- → des règles.

Il s'agit d'une approche empirique (c'est-à-dire qui se base sur l'expérience), dynamique et participative de la conduite du projet.

Au rugby, la mêlée est une phase indispensable car elle permet au jeu de repartir sur d'autres bases. Même chose pour Scrum : l'équipe se réunit quotidiennement lors d'une réunion de synchronisation, appelée mêlée quotidienne, afin de suivre l'avancement du projet.

## Répartition des rôles

L'équipe Scrum est auto-organisée et pluridisciplinaire, c'est-à-dire qu'elle choisit

→ la meilleure façon d'accomplir son travail et qu'elle possède toutes les compétences nécessaires à l'accomplissement du projet. La flexibilité, la créativité et la productivité de l'équipe sont ainsi optimisées.

## L'équipe Scrum se compose de :

- → un Scrum Master
- → un Product Owner (ou propriétaire du produit en français)
- → une équipe de développement

Le Scrum Master est responsable de la compréhension, de l'adhésion et de la mise en œuvre de la méthode Scrum qu'il maîtrise parfaitement. Il veille à ce que les principes et les valeurs de la méthodologie sont respectés.

C'est un facilitateur qui aide à améliorer la communication au sein de l'équipe et cherche à maximiser la productivité et le savoir-faire de celle-ci. Il est considéré comme le coach

de l'équipe de développement.

Le Product Owner porte la vision du produit à réaliser. Il travaille en interaction avec l'équipe de développement qui doit suivre ses instructions. C'est lui qui établit la priorité des fonctionnalités à développer ou à corriger, et qui valide les fonctionnalités terminées. Il est responsable de la gestion du product backlog (ou carnet de produit en français).

L'équipe de développement est chargée de transformer les besoins définis par le Product Owner en fonctionnalités utilisables. Elle est pluridisciplinaire et possède toutes les compétences nécessaires pour réaliser le projet, sans faire appel à des prestations externes. Parmi ses membres, on trouve un architecte, un développeur, un testeur, etc. La taille idéale de l'équipe de développement est de 3 à 9 personnes. Il n'y a pas de notion de hiérarchie, toutes les décisions sont prises ensemble.

#### Les différents événements

La vie d'un projet Scrum est rythmée par un ensemble de réunions définies avec précision et limitées dans le temps.

## Le Sprint

Un Sprint est une itération. Il s'agit d'une période de 2 à 4 semaines maximum pendant laquelle une version terminée et utilisable du produit est réalisée. Un nouveau sprint commence dès la fin du précédent. Chaque sprint a un objectif et une liste de fonctionnalités à réaliser.

## **Planification d'un Sprint**

Les tâches à accomplir pendant le Sprint sont déterminées par l'ensemble de l'équipe Scrum lors de la réunion de planification de Sprint. La durée de cette réunion est limitée à 8 heures pour les Sprints d'un mois. Cette réunion permet à l'équipe d'établir les éléments qu'elle traitera au cours de ce Sprint et comment elle procédera.

## **Revue du Sprint**

Il s'agit du bilan du Sprint réalisé. Une fois le Sprint terminé, l'équipe Scrum et les parties prenantes se réunissent pour valider ce qui a été accompli pendant le Sprint. Cette réunion dure 4 heures maximum.

## Rétrospective du Sprint

Cette réunion est interne à l'équipe Scrum et dure 3 heures pour un Sprint d'un mois. Le but est l'adaptation aux changements qui peuvent survenir et l'amélioration continue du processus de réalisation. L'équipe passe en revue le Sprint terminé afin de déterminer ce qui a bien fonctionné et ce qu'il faut améliorer.

## Mêlée quotidienne

Cette réunion quotidienne de 15 minutes est très importante. Elle se fait debout (d'où son nom anglais de "stand-up meeting") afin d'éviter de s'éterniser. Le but est de faire un point sur la progression journalière du Sprint. Elle permet à l'équipe de synchroniser ses activités et de faire un plan pour les prochaines 24 heures.

La mêlée a lieu à la même heure et au même endroit chaque jour. Chaque membre de l'équipe de développement doit répondre à ces trois questions :

- → Qu'est-ce qu'ils ont réalisé la veille ?
- → Qu'est-ce qu'ils vont accomplir aujourd'hui?
- → Quels sont les obstacles qui les retardent ?

#### Les artefacts

## Le product backlog (ou carnet du produit)

Il s'agit d'une liste hiérarchisée des exigences initiales du client concernant le produit à réaliser. Ce document évolue sans cesse durant le projet, en fonction des besoins du client. Le product owner est responsable du product backlog.

# Le Sprint backlog (ou carnet de Sprint)

C'est le plan détaillé de la réalisation de l'objectif du Sprint, défini lors de la réunion de planification du Sprint. Le Sprint backlog est mis à jour régulièrement par l'équipe afin d'avoir une vision précise de la progression du Sprint.

#### L'incrément

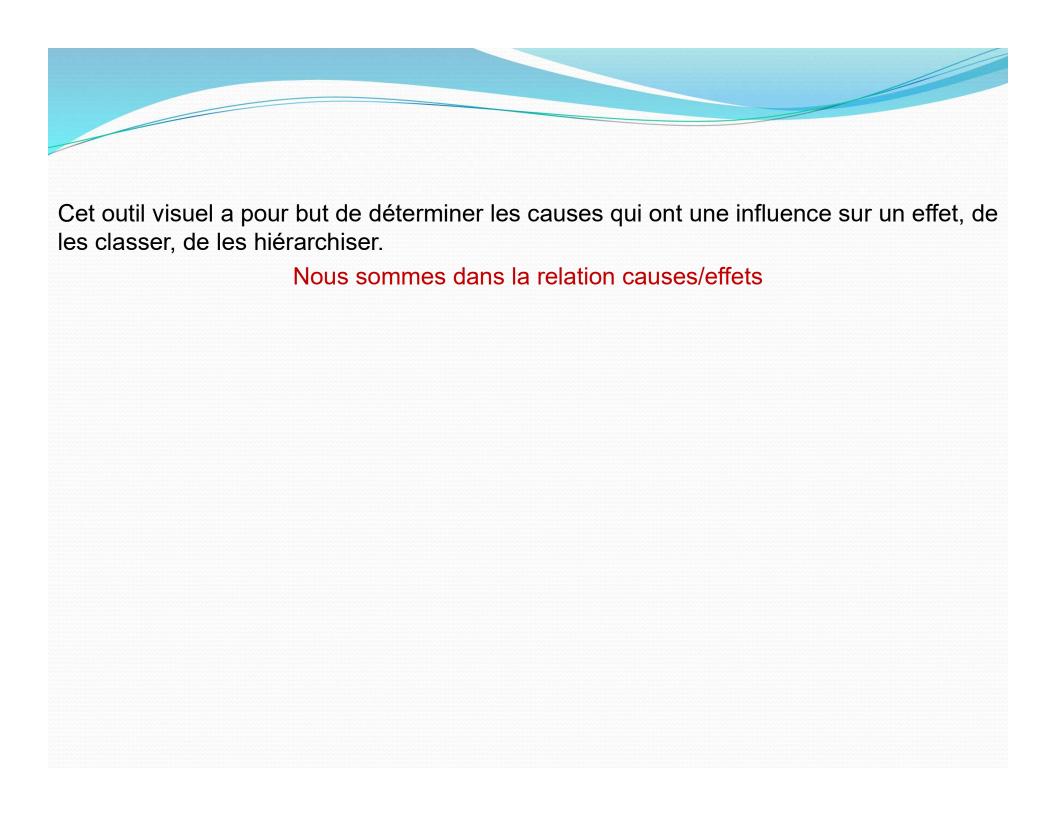
Il s'agit de l'ensemble des éléments terminés du product backlog pour le Sprint en cours, ainsi que ceux des Sprints précédents. L'incrément doit fonctionner et être utilisable.

## Le Burndown Chart (ou graphique d'avancement)

Ce graphique simple indique l'état d'avancement dans la réalisation des tâches du Sprint backlog. Il s'agit du tracé de la charge de travail restante (exprimée généralement en heures) en fonction du temps (en jours). Le Burndown Chart est actualisé tous les jours par le Scrum Master après la mêlée quotidienne.

Scrum est la méthode agile la plus éprouvée et la plus documentée. Chacun des éléments la constituant (rôles, événements, artefacts) est immuable et doit être scrupuleusement respectés. En revanche, cette approche n'est pas destinée à tous les types de projet. Par exemple, elle conviendra parfaitement pour le prochain smartphone à la mode, mais ne sera pas adaptée pour construire un pont. Enfin, sachez qu'il s'agit d'une approche facile à comprendre, mais difficile à maîtriser.

# **ISHIKAWA**



## Les étapes essentielles

Qualifiez l'effet

Il correspond à la problématique du problème que vous avez à résoudre.

→ Ce peut être une baisse de marge, une démotivation chez vos collaborateurs, de fréquentes ruptures de stock, un besoin en fonds de roulement en constante évolution...

→ Des dysfonctionnements,

Il faut toujours rester factuel.

Exemple : l'entreprise xy fait face à une baisse de sa marge de 15% par rapport à n-1.

#### Dressez un inventaire des causes possibles

- → Listez celles qui ont une influence sur le problème. Pour ce faire, utilisez des méthodes telles que le brainstorming.
- → Travaillez avec des personnes qui connaissent bien la situation, mais qui proviennent d'horizons et de positionnements différents par rapport à la question : issues de divers services, experts et utilisateurs...

Dans notre exemple, la baisse peut être expliquée par : une politique tarifaire plus agressive, une structure de vente de produits différente, une forte action de la concurrence, une force de vente "faisant de la remise"...

#### Classez les causes par familles

Ces regroupements forment les arêtes principales du diagramme d'Ishikawa. Dans le domaine de la qualité et de la production, les 5M sont fréquemment utilisés pour cette tâche :

Main d'œuvre : les collaborateurs, leurs compétences...

Matières : les matières concernées, la qualité... Pour une fabrication, les composants entrant dans l'élaboration du produit..

Matériels: Les moyens de production, les équipements...

Méthodes: les techniques, les procédures, modes opératoires...

Milieu: l'environnement de travail, la concurrence...

Pour les autres métiers , il convient d'adapter les critères de regroupement en gardant les grandes idées des familles de facteurs d'influence.

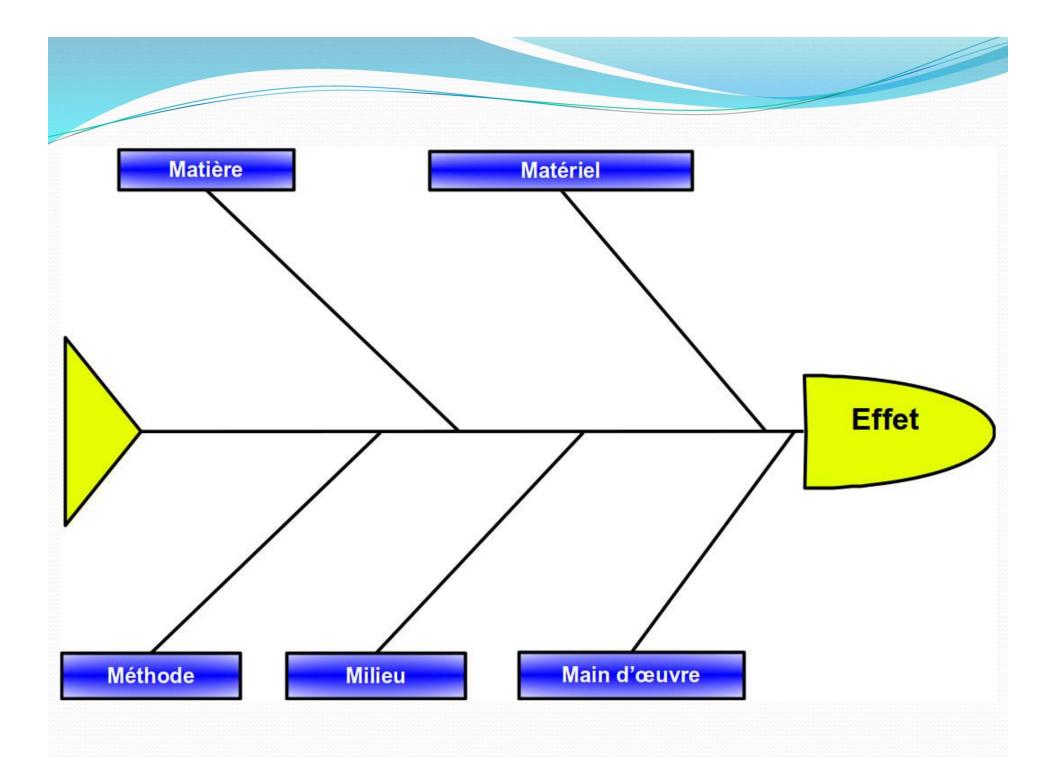
Il est possible d'ajouter le Management et les Moyens financiers comme 6ème et 7ème "M". Même si la finance peut correspondre au "M" de Matériel. Tout dépend de ce qui est analysé. L'essentiel est d'adapter les axes en fonction de votre métier, du contexte et de la problématique.

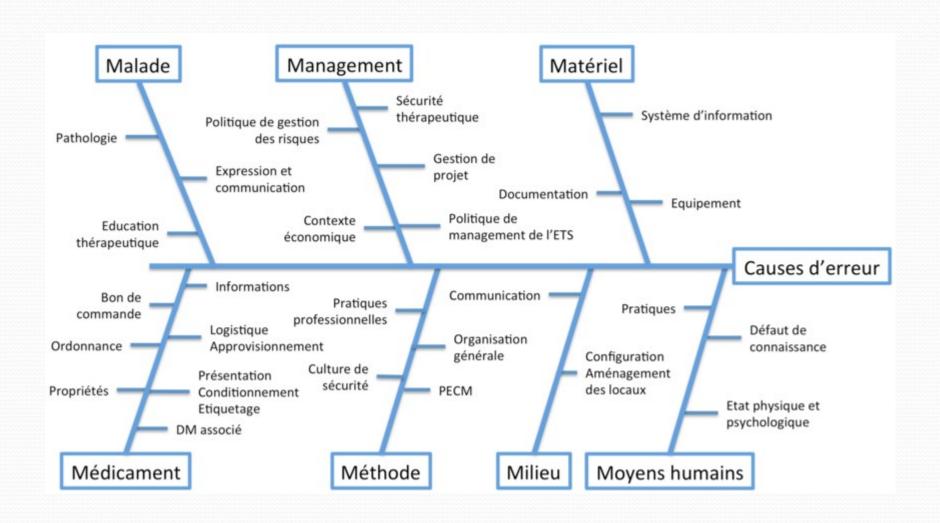
Pour chaque branche, recherchez les causes racines si ces dernières n'ont pas été découvertes. Pour que votre plan d'action soit efficace, il est indispensable de trouver la cause sur laquelle vous pouvez agir . C'est la seule solution pour résoudre durablement tout dysfonctionnement.

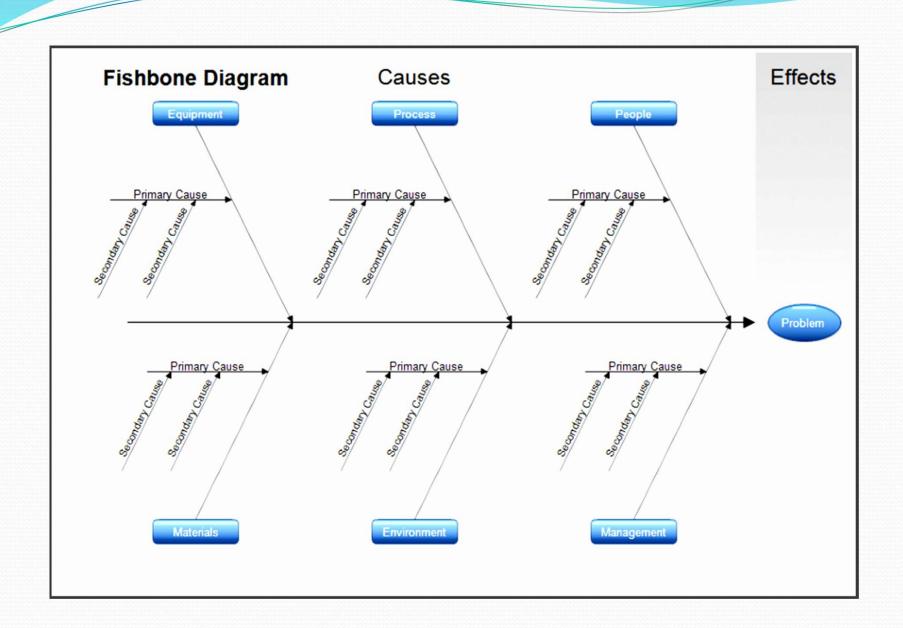
## Evaluez les branches/racines qui ont le plus d'impact

Une fois le diagramme finalisé, sous-pesez chaque cause pour déterminer les axes prioritaires d'action .

Annotez chaque branche du diagramme avec le système de votre choix : (++ + 0 - -- ou bien avec une note de priorisation de 1 à 5). Vous obtenez ainsi une hiérarchisation des causes . A noter que cette évaluation peut donner lieu à des études complémentaires.







# La démarche qualité



