

LA BOÎTE À OUTILS



du

Responsable Qualité

2^e édition



**Avec 6 vidéos
d'approfondissement**

■ Florence **GILLET-GOINARD**
■ Bernard **SENO**

DUNOD

Consultez nos parutions sur www.dunod.com

© Dunod, Paris, 2012

Les QR codes et liens hypertexte permettant d'accéder aux sites Internet proposés dans cet ouvrage, n'engagent pas la responsabilité de DUNOD EDITEUR, notamment quant au contenu de ces sites, à leur éventuel dysfonctionnement ou à leur indisponibilité d'accès. DUNOD EDITEUR ne gère ni ne contrôle en aucune façon les informations, produits ou services contenus dans ces sites tiers.

Les vidéos ont été réalisées grâce au soutien de Baptiste Gosselin.

ISBN 978-2-10-057937-2

Consultez le [site web de cet ouvrage](#)

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Dédicace

À Jonathan, Aurélie, Romane, Julie, Florie, Charlotte, toute la nouvelle génération déjà dans la vie active ou qui s'y engagera bientôt.

*À tous ces futurs managers d'entreprise, d'établissements médicaux, futurs libéraux ou consultants... pleins d'enthousiasme et prêts à changer le monde. Bravo à eux !
Ils voudront faire mieux, en faisant plus vite, ou peut-être pas. Ils seront sans doute encore plus attentifs à la voix du client, plus à l'écoute des frémissements du monde et mieux préparés au changement.*

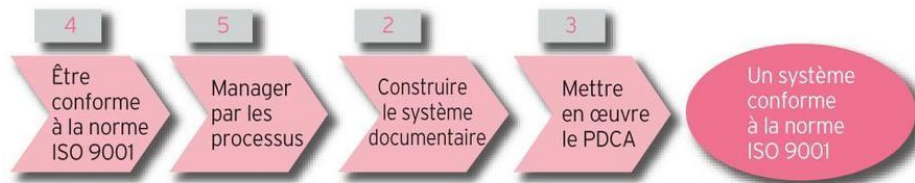
Nous leur dédions notre ouvrage, en espérant que l'un ou l'autre de ces nombreux outils, développés au ^{xx}e siècle et toujours très utiles au ^{xxi}e, leur soit une aide précieuse dans leur activité professionnelle.

Avant-propos

Une démarche qualité est un projet unique pour toute entreprise qui se lance dans l'aventure. Que l'on choisisse d'agir en priorité en production ou de s'engager dans une démarche de certification ISO 9001, le système qualité mis en place doit apporter de la valeur aux clients de l'entreprise, en améliorant la qualité des produits et des services délivrés, aux actionnaires, en diminuant les coûts de non-qualité, au personnel qui trouve dans cette démarche un cadre de participation et une source de motivation.

Nous avons construit ce livre pour que chacun, selon son approche, trouve les outils essentiels pour réussir dans son projet.

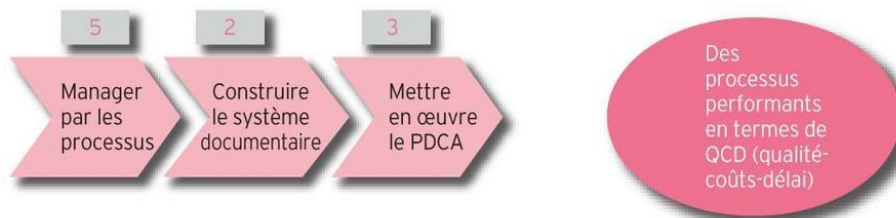
Vous désirez engager une démarche de certification ISO 9001 : découvrez en priorité les dossiers 4, 5, 2 et 3.



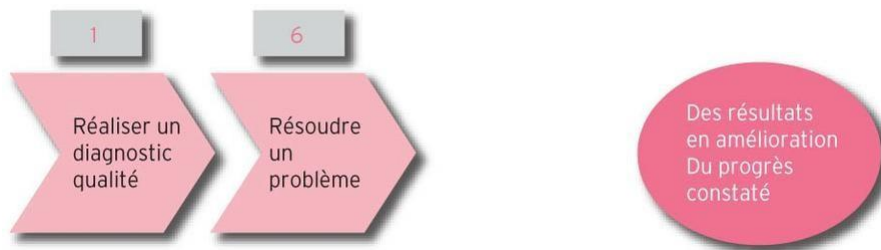
Vous désirez engager une démarche centrée client : attaquez les dossiers 7 et 3.



Vous désirez déployer un management par les processus, lisez les dossiers 5, 2, 3.



Vous désirez déployer une démarche d'amélioration continue : concentrez-vous sur les dossiers 1 et 6.



Vous cherchez à dynamiser votre démarche qualité : les dossiers 9 et 10 vous sont destinés !



Vous cherchez à assurer la conformité de vos produits et prestations : attaquez en priorité le [dossier 8](#).



Certains outils sont complétés de vidéos accessibles par QR codes ou liens Internet Vous y trouverez des témoignages et des interviews de professionnels qui vous donneront un éclairage sur l'outil traité.

Une démarche qualité a comme principe l'amélioration continue, rythmée par les quatre étapes du PDCA (*Plan/Do/Check/Act*) que nous verrons dans le [dossier 2](#). Avant d'engager des plans de progrès, il est indispensable de réaliser un diagnostic de l'entreprise. Le but est de disposer d'éléments objectifs pour mesurer son niveau de performance qualité.

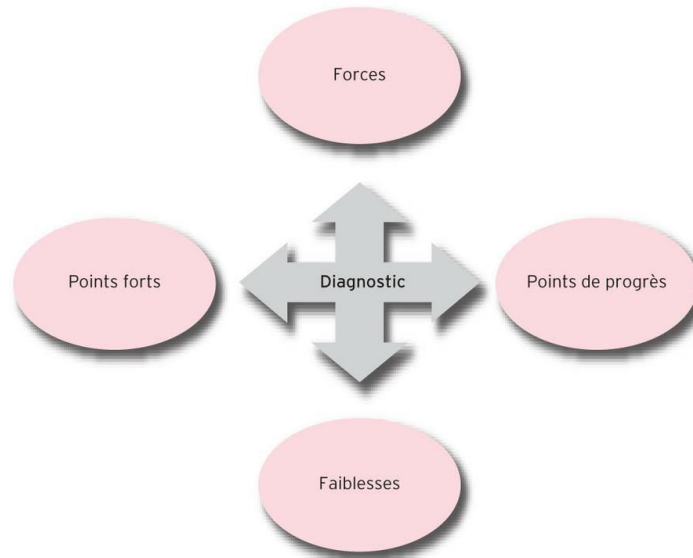
Cette étape indispensable évite de s'engager dans des axes de progrès qui ne seraient pas prioritaires. Selon les orientations données par la direction, ce diagnostic prend des dimensions variables et les outils utilisés sont différents.

Nous vous proposons ici un panorama complet des outils du diagnostic qualité

- **La prise en compte de la dimension économique.** La mesure des coûts de non-qualité est une dimension du diagnostic. Cette approche permet d'évaluer les coûts de dysfonctionnement qualité au sein de l'entreprise. La mesure des coûts est indispensable si l'on souhaite améliorer en priorité la rentabilité. Cette étude va induire de travailler aussi sur les gaspillages.
- **Un état des lieux de la satisfaction client.** En premier lieu, la priorité est donnée au client : que pense aujourd'hui le client de notre entreprise ? Comment juge-t-il notre produit, notre prestation ? Cette analyse a pour but de faire rentrer la voix du client dans l'entreprise.
- **Un regard objectif sur l'organisation.** Réaliser un diagnostic interne, c'est repérer les dysfonctionnements récurrents. C'est aussi étudier comment travaillent ensemble les différents services et évaluer l'efficacité des interfaces entre les services. Il est bien sûr possible de zoomer sur un processus pour en faire un état des lieux complet.
- **L'audit qualité de l'entreprise.** L'audit qualité est un examen de l'organisation de l'entreprise pour vérifier sa conformité par rapport à un référentiel, par exemple l'ISO 9001. Une entreprise qui vise la certification effectuera un audit à blanc pour identifier les écarts à lever.

Un panorama complet et pertinent

À l'issue de l'état des lieux, quels que soient les outils choisis, l'entreprise dispose d'un bilan objectif qui met en évidence ses points forts, ses axes de progrès. Elle y trouve aussi ses forces et ses faiblesses.



LES OUTILS

- 1 Le coût d'obtention de la qualité
- 2 L'enquête de satisfaction client
- 3 La relation client-fournisseur interne
- 4 Le mapping satisfaction client
- 5 La fiche de dysfonctionnement
- 6 L'analyse de processus
- 7 Le Muda
- 8 L'audit à blanc

LE JUSTE ÉQUILIBRE ENTRE DÉPENSES ET GAINS



EXEMPLE DE CALCUL DE COQ SUR 6 MOIS - ENTREPRISE DE PRODUCTION DE PIÈCES MÉCANIQUES

Coûts de non-qualité		Coûts qualité	
Coûts de non-qualité interne. CNI Défaillances détectées en interne	Coûts de non-qualité externe CNE Défaillances détectées par le client	Coûts de prévention CP	Coûts de contrôle CC
Rebuts : 290 k€ Retouches : 200 k€ Réunions litiges : 30 k€ Coûts destruction : 80 k€	Coûts traitement réclamations : 120 k€ Visites commerciaux : 30 k€ Avoirs : 150 k€	Formation : 50 k€ Actions correctives : 120 k€ Réunions progrès : 30 k€	Contrôle réception : 100 k€ Contrôle en cours : 200 k€ Contrôles finaux : 70 k€ Métrologie : 30 k€
Total : 600 k€	Total : 300 k€	Total : 200 k€	Total : 400 k€
Totaux coûts de non-qualité : 900 k€ (6 % CA)		Totaux coûts qualité : 600 k€ (4 % CA)	
Total coût d'obtention de la qualité (COQ) : 10 % CA			

En résumé

La méthode dite des « coûts d'obtention de la qualité » permet de comprendre et de constater comment s'équilibrent les coûts occasionnés par la non-qualité et ceux liés aux dépenses pour assurer la qualité.

Insight

The so-called “quality achievement cost” method is a tool for understanding and identifying the balance between the costs caused by a failure to meet quality standards and expenditure on ensuring quality.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La mesure des coûts liés à la qualité permet assurément de parler le langage de la direction : le langage financier.

Elle permet surtout de démontrer le retour sur investissement de la démarche qualité et donc de rendre légitime la démarche.

Contexte

Cet outil permet de repérer les pertes financières liées à la non-qualité et d'assurer le suivi de la rentabilité.

Les coûts d'obtention de la qualité (COQ) comprennent deux grandes rubriques : celle des coûts de non-qualité (CNQ) qui mesure les coûts des défaillances ; celle des coûts qualité (CQ) qui regroupe les dépenses engagées pour assurer la qualité (contrôle et de prévention).

$$\text{COQ} = \text{CQ} + \text{CNQ}$$

$$\text{CQ} = \text{prévention} + \text{contrôle}$$

$$\text{CNQ} = \text{défaillances internes} + \text{externes}$$

Comment l'utiliser ?

Étapes

Déterminer la nature des coûts par rubrique :

- **coûts de contrôle** : dépenses réalisées pour contrôler les produits (en entrée, en cours, contrôle final) et mesurer la satisfaction des clients. Ils incluent aussi les coûts de métrologie ;
- **coûts de prévention** : dépenses réalisées pour prévenir les non-conformités : mise en œuvre d'actions préventives et/ou correctives (formation, sensibilisation, rédaction de procédures...) ;
- **coûts de non-qualité externes** : dépenses occasionnées par le traitement des réclamations clients (indemnités, avoirs, temps passé...) ;
- **coûts de non-qualité internes** : dépenses occasionnées par le traitement des non-conformités détectées en interne (temps passé pour traiter le produit non conforme, rebuts mis à la poubelle, coût des retouches...).

Organiser la collecte des informations : on peut inclure à la fois du temps passé, mais aussi le coût des produits jetés, par exemple, ou encore les coûts des moyens utilisés

(pour le contrôle, par exemple).

Globaliser l'information par rubrique et se poser les questions suivantes : combien représentent les coûts de non-qualité ? Comment évoluent dans le temps les coûts de non-qualité et les coûts qualité ? Les dépenses engagées permettent-elles de faire chuter les coûts de non-qualité ? Le contrôle est-il efficace ?

Méthodologie et conseils

Il faut s'appuyer sur le contrôle de gestion.

Mieux vaut ne pas chercher à obtenir un COQ précis mais plutôt l'évaluer.

Pour être efficace rapidement, on s'attache à réfléchir au préalable sur ses rubriques clés, les plus importantes par activités ou processus. Le mieux est d'exprimer le COQ en pourcentage du chiffre d'affaires.

Attention aussi quand on compare des COQ entre usines d'un même groupe : les rubriques sont-elles les mêmes ?

La mesure des coûts de non-qualité n'est pas une exigence de la norme ISO 9001 mais un impératif des référentiels automobile (ISO TS).

Avantages

- Cet outil aborde une dimension factuelle et financière de la qualité.
- Il permet de crédibiliser la démarche qualité.
- Il sensibilise les managers à la valeur ajoutée du système qualité.

Précautions à prendre

- Se concentrer sur les rubriques les plus importantes (rebuts, produits jetés ou détruits, retouches dans les industries, réclamations, avoirs pour les services, par exemple).

Comment être plus efficace ?

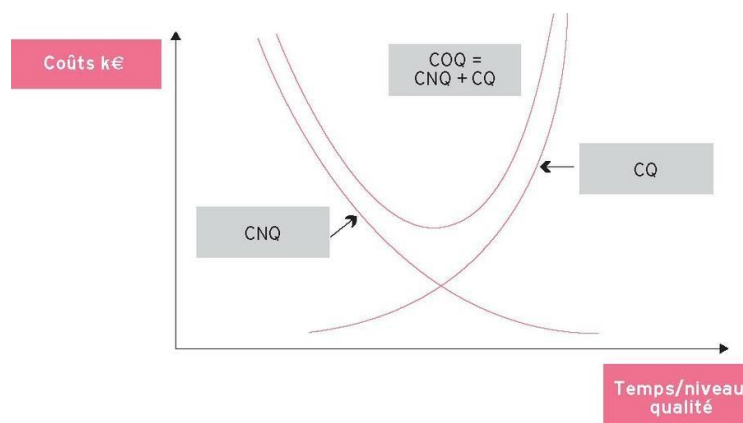
Pour ceux qui veulent aller plus loin, nous donnons ici quelques informations sur les différentes rubriques.

Répartition des coûts	Éléments de coûts
Prévention	Coûts des temps passés en réunion (résolution de problème, actions correctives et préventives, rédaction de documents) Coûts des formations, des campagnes de sensibilisation Heures de rédaction de documents
Contrôle	Temps passé en contrôle (réception, en cours ou en final) Coûts du matériel de contrôle, des consommables Coûts de la métrologie
Non-conformités externes	Coûts du traitement administratif de la réclamation Coûts des indemnités, des avoirs, des déplacements chez le client Coûts du remplacement produit
Non-conformités internes	Coûts des produits déclassés, rebutés ou retouchés Coûts des destructions Coûts des heures passées en réunion pour décider des traitements

Le calcul du COQ permet d'étudier les évolutions respectives des rubriques.

Une entreprise qui entame une démarche qualité espère qu'avec le temps, les coûts de non-qualité vont diminuer.

Le total des deux rubriques va donc baisser puis augmenter. On visera un COQ minimum qui dépend bien sûr du type d'entreprise.

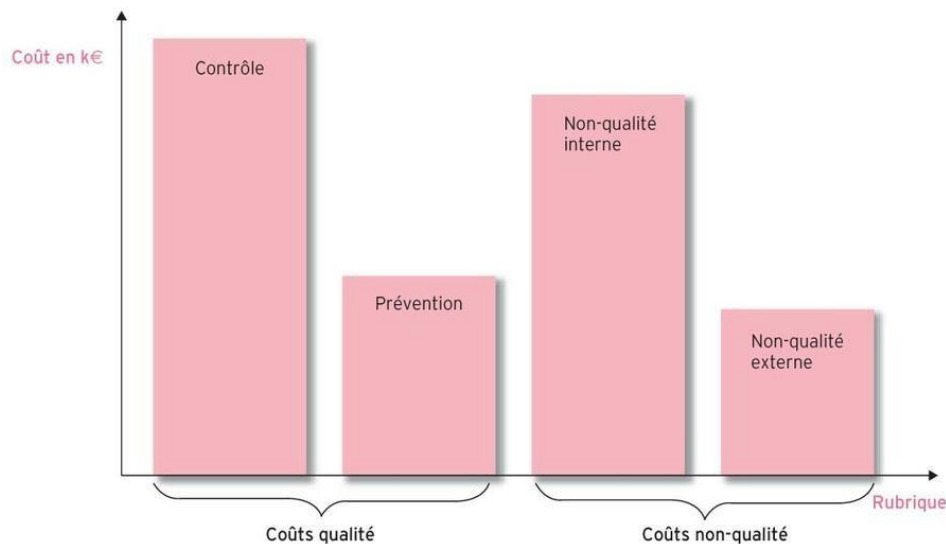


On analysera aussi l'évolution des rubriques prises simultanément.

La méthode du COQ est une approche économique de la qualité qui permet résolutement de concilier satisfaction client et rentabilité de l'entreprise.

EXEMPLE d'Analyse du coût d'obtention de la qualité

IMAGINONS UNE ENTREPRISE AYANT UN COQ QUI AURAIT L'ALLURE SUIVANTE



Quelle information nous donne ce graphique ?

Cette entreprise investit beaucoup en contrôle, ce qui lui permet de détecter la non-qualité interne qui représente une somme importante. Cela n'empêche pas le client d'être confronté à la non-qualité externe.

Quelles actions entreprendre ?

Augmenter ponctuellement les contrôles pour protéger efficacement le client de la non-qualité interne. Un contrôle efficace se traduit par la baisse de la non-qualité externe.

Puis, investir dans la prévention, travailler sur les causes d'apparition des non-conformités pour diminuer les coûts de non-qualité et enfin optimiser son plan de contrôle.

Dans un COQ idéal, la prévention est la rubrique la plus coûteuse. ■

OUTIL 2

L'enquête de satisfaction client

EXEMPLE DE FORMULAIRE D'ENQUÊTE DE SATISFACTION

Avez-vous été satisfait de nos services ? Votre avis nous intéresse !

Merci de nous accorder quelques minutes pour nous faire part de votre sentiment.

					Commentaires
Notre accueil					
Le traitement de votre demande					
Notre disponibilité					
Nos conseils					
Notre agence					
Globalement, votre impression					

Recommanderiez-vous notre agence ?

De quelle suggestion aimeriez-vous nous faire part ?

En résumé

L'**enquête de satisfaction** est le seul moyen objectif pour mesurer la qualité perçue par les clients. C'est donc un des outils les plus précieux des équipes qualité qui leur permettra d'engager un plan d'action pertinent.

Insight

*The **satisfaction survey** is the only objective means of measuring customers' perception of quality. It is therefore one of the key tools that allows quality teams to draw up an appropriate action plan.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'enquête de satisfaction permet de mesurer le niveau de satisfaction des clients. Ces clients sont en effet le seul juge de la qualité fournie. Il s'agit donc de recueillir leur perception, leurs « coups de cœur et leurs coups de griffes ». L'enquête donne la parole au client, elle le met au cœur de l'action qualité.

Contexte

L'enquête de satisfaction est construite après avoir réalisé une analyse qualitative des besoins à partir d'interviews clients (voir [dossier 7](#)).

Elle débouche sur un mapping client ([outil 4](#)) qui va permettre de repérer les pistes d'action prioritaires pour l'entreprise.

L'enquête est également un outil très pertinent pour faire entendre la voix du client dans toute l'entreprise.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Construire le diagramme des attentes clients à partir de l'étude qualitative.
- Construire le questionnaire en tenant compte du mode d'administration de l'enquête. Celle-ci peut être réalisée en face à face (idéal en cas d'un nombre restreint de clients), par téléphone, par courrier ou par mail.
- Réaliser l'enquête à partir de la trame suivante : un
 - mot d'introduction ;
 - une mesure de satisfaction pour chaque attente clients, regroupée par thème. Cette mesure se pratique le plus couramment sur 4 niveaux : très satisfait, satisfait, peu satisfait, insatisfait. On peut ajouter aussi une possibilité de réponse « non concerné » ;
 - une question finale sur le niveau de satisfaction global des clients : « globalement comment jugez-vous notre produit/prestation ? », complétée par une question portant sur la fidélisation : « recommanderiez-vous notre entreprise à un confrère ? » ou « envisagez-vous de retravailler avec nous ? ».
- Construire des indicateurs (% de clients satisfaits et très satisfaits, par exemple) et

se fixer des objectifs de progrès associés à de réels plans d'action. La phase d'exploitation est très importante car elle permet de restituer les résultats en interne et en externe.

Méthodologie et conseils

L'outil n'a d'intérêt que si l'entreprise a résolument la volonté de déclencher une dynamique de progrès.

Il peut être aussi judicieux de demander au client de mesurer l'importance qu'il attribue à chacune des attentes pour ensuite pouvoir construire le mapping. ■

S'engager dans une démarche qualité, c'est avant tout accepter la remise en cause et le regard de ses clients sur ses produits et/ou prestations.

Avantages

- Cet outil mesure la qualité perçue par les clients. Il permet de mesurer le niveau d'enthousiasme de vos clients, leur capacité à recommander votre entreprise.
- Il est indispensable pour engager des actions de progrès et mesurer l'efficacité des actions entreprises.

Précautions à prendre

Faire court, éviter les questionnaires trop longs.

- Veiller à ne pas induire de réponse positive.
- Soigner la forme (pour les mails et mailings).
- Laisser toujours la possibilité de faire des commentaires.
- Prévoir un retour aux clients.
-

UNE CHAÎNE DE PRESTATION OÙ CHACUN EST TOUR À TOUR CLIENT ET FOURNISSEUR

EXEMPLE DE BILAN AU SERVICE DU PERSONNEL

Mes activités	Je fournis quoi	À qui
Paye	Bulletin, informations	Tout le personnel
Formation	Organisation	Chefs de service
	Catalogues de formation	Chefs de service
	Convocation bilans	Chefs de service
Bilan de mes clients		
Mes points forts	Formation : bonne organisation/qualité de prestation	
Mes axes de progrès	Paye : des erreurs dans les bulletins de paye	
Plan d'action		
Objectif	« – de 5 bulletins » avec erreur, par mois (actuellement 10)	
Pilote : GH	Délai : 6 mois	
Actions	Méthode de travail à revoir Mettre en place des contrôles et les enregistrer Revoir le logiciel Sensibiliser le personnel	
Exigences vis-à-vis de nos fournisseurs	Obtenir des infos de tous les services avant le 26 du mois	

En résumé

La **relation client-fournisseur interne** formalise le positionnement des services de l'entreprise entre eux : chacun est tour à tour client et fournisseur de l'autre. Elle formalise les exigences des services les uns envers les autres.

Insight

*The **internal customer-supplier relationship** formalises the position of departments in relation to each other : each one, in turn, is both a customer of and a supplier to the other.*

It formalises the demands that departments make of each other.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La relation client-fournisseur est un outil très efficace pour améliorer les interfaces entre les services. Elle permet de clarifier ce que chacun attend de l'autre et surtout de formaliser ses responsabilités, à la fois en tant que fournisseur (qui doit fournir une prestation conforme aux attentes de ses clients) et en tant que client (qui a le devoir de clarifier ses demandes et exprimer son niveau de satisfaction).

Contexte

L'outil est intéressant au sein des entreprises fortement cloisonnées car il aide à améliorer les relations entre services. Dans les entreprises qui ont développé l'approche processus, il formalise les interfaces entre processus, mais aussi entre les différentes activités au sein des processus. La démarche sensibilise chaque collaborateur à sa contribution au sein du maillage client-fournisseur de l'entreprise, pour garantir la satisfaction du client final.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Définir le périmètre de l'unité de travail et sa mission.
- Lister les prestations et les clients internes à qui elles sont destinées ; il s'agit en fait de répondre à la question : je fournis quoi à qui ?
- Mener une enquête de satisfaction auprès des clients internes à l'entité pour pouvoir répondre aux questions : quels sont nos points forts en tant que fournisseur ? Que devons-nous améliorer ? Quelles sont les attentes réelles de nos clients ? Quels sont les indicateurs qualité qui me permettront de vérifier le respect des engagements vis-à-vis de mes clients internes ?
- Construire ensuite un plan d'action pour s'engager dans une démarche de progrès (voir [dossier 2](#)). Le plan d'action amène inévitablement à redéfinir les exigences de l'entité vis-à-vis de ses fournisseurs, les services qui fournissent des données

ou du matériel indispensable au fonctionnement de l'entité.

- Formaliser l'engagement de progrès vis-à-vis de ses clients.

Méthodologie et conseils

Cet outil doit être mis en place dans un esprit réel de progrès collectif. Ce sont des groupes de travail qui permettent de créer une véritable dynamique.

L'exercice d'identification de ses clients et de leurs prestations n'est pas toujours facile, il est important d'aider chacun à repérer ses interlocuteurs par des questions simples : quelles relations votre entité a-t-elle avec les autres services ?

On s'attache à formuler aussi bien les points forts de nos fournisseurs internes que leurs axes de progrès. ■

Chacun dans l'entreprise a des clients à satisfaire et des fournisseurs auxquels on doit formuler des exigences claires.

Avantages

- Par l'utilisation de cet outil, chacun se sent un maillon de la chaîne qui contribue à la satisfaction du client final. L'identification des clients responsabilise l'entité sur la qualité du travail fourni.
- L'outil améliore la communication globale de l'entreprise.

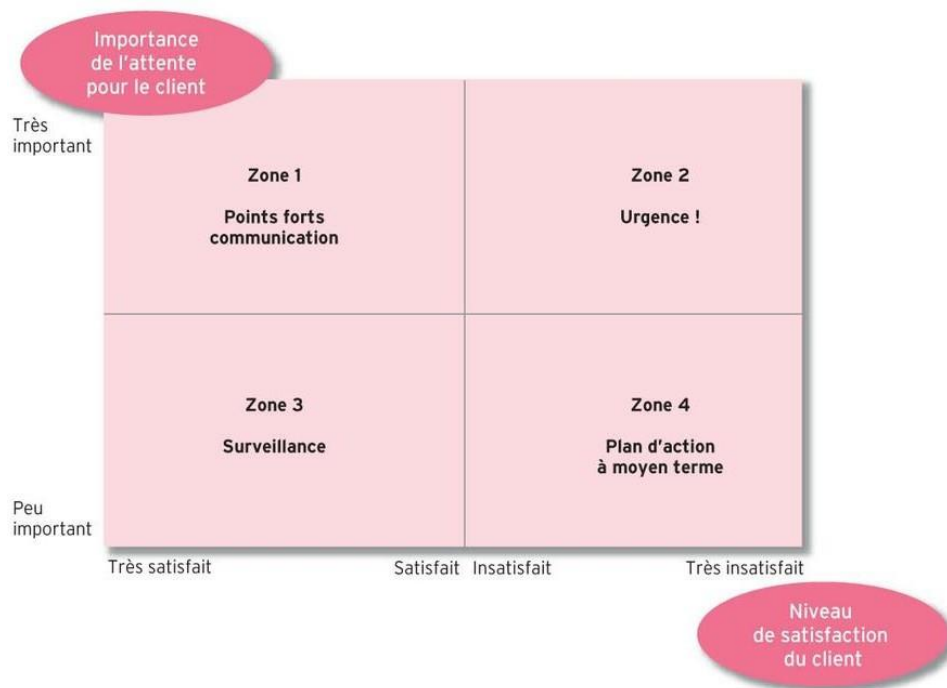
Précautions à prendre

- Ne pas porter de jugement de valeur sur les personnes, rester factuel.
- Travailler avec un animateur objectif.
- Valoriser les points forts, travailler sur les points à améliorer.
- Formaliser les plans d'action et les suivre.

OUTIL 4

Le mapping satisfaction client

VISUALISATION DES PRIORITÉS D'ACTION



En résumé

Le **mapping satisfaction client** ou matrice attentes-satisfaction permet de faire le bilan de la perception des clients de manière très simple, en prenant en compte l'importance des attentes et la performance de l'entreprise, mesurée par le client, pour chacune de ces attentes.

Insight

*The **customer satisfaction map** or expectations-satisfaction matrix is a tool for analysing customers' perceptions in a simple way, looking in particular at the customer's expectations and their evaluation of company performance against each of these expectations.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le mapping permet de visualiser de manière synthétique les points forts de l'entreprise et les points qu'ils sont perçus par les clients, pour les conserver, et les points de progrès urgents. Le mapping combine deux éléments clés : l'importance que le client attribue à chacune de ses attentes et son niveau de satisfaction en regard de ses attentes.

Contexte

Toute entreprise orientée client, qui a une réelle volonté d'améliorer la satisfaction de ses clients, utilise cet outil dans la phase de diagnostic. Ce mapping prend naturellement place entre l'enquête de satisfaction et le plan d'action qualité.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Rassembler l'ensemble des données issues de l'enquête de satisfaction client. Cette enquête permet de recueillir, pour chaque attente clé, l'importance moyenne que le client lui attribue, (notée de 1 à 10 par exemple), et son niveau de satisfaction, noté de 1 à 10 ou sur une échelle : très satisfait, satisfait, peu satisfait, très insatisfait.
- Construire la matrice attentes/satisfaction à partir de cette synthèse. Placer sur le graphique chacune des attentes en fonction de la note d'importance et celle de satisfaction.
- Analyser le mapping pour en déduire les forces et les faiblesses de l'entreprise telles que perçues par les clients.

Méthodologie et conseils

Les attentes situées dans la zone 1, celle des points forts, sont des exigences très importantes pour le client et fortement satisfaites par l'entreprise. Elles représentent des points forts, sources de différenciation pour l'entreprise.

Les attentes de la zone 2 correspondent à celles sur lesquelles l'entreprise doit se mobiliser. Elles sont très importantes pour le client mais insatisfaites. Elles représentent donc un risque en termes d'image pour l'entreprise.

La zone 3 est constituée d'attentes peu importantes pour le client mais associées à un fort taux de satisfaction. Sans parler forcément de surqualité, on peut s'interroger sur la

pertinence des investissements engagés pour répondre à ces attentes.

La zone 4 est à traiter à moyen terme puisqu'il s'agit d'attentes peu importantes pour le client mais insatisfaites. La vigilance reste de mise. ■

En un seul coup d'œil, ce graphique permet de repérer des priorités d'actions à forte valeur ajoutée pour le client.

Avantages

- Cet outil, très facile à utiliser et à interpréter, aide chacun à s'approprier la voix du client.
- C'est un incontournable du diagnostic qualité.

Précautions à prendre

- Recueillir l'importance et le niveau de satisfaction auprès du client et non pas sur les convictions intimes de l'entreprise.
- Compléter cette analyse par une analyse concurrentielle : un point fort peut être à modérer si la concurrence est encore meilleure.

UN SUPPORT POUR RECUEILLIR DES FAITS

FICHE D'AMÉLIORATION QUALITÉ	
Émetteur/Service	Date :
Constat du dysfonctionnement (QQOQCCP*) : Quel est ce constat (le traduire en fait) ? Qui est concerné ? Où cela se passe-t-il, dans quel service ou unité ? Depuis quand ? À quelle fréquence ? Comment cela se traduit-il ? Quelles en sont les conséquences ? Combien de personnes sont concernées ? Quel coût ? Pourquoi voulez-vous travailler sur ce sujet ? Quels sont les bénéfices attendus ?	
Avez-vous des suggestions d'améliorations ?	
Suite donnée au dysfonctionnement :	Pilote de l'action :

* QQOQCCP : Qui/Quoi/Où/Quand/Combien/Comment/Pourquoi

En résumé

La **fiche de dysfonctionnement** fait un bilan interne du fonctionnement de l'entreprise tel qu'il est vécu par les employés.

Insight

*The **malfunction sheet** is an internal tool for analysing how the company is viewed by its employees.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La fiche de dysfonctionnement aide le responsable qualité et les managers à recueillir l'ensemble des dysfonctionnements vécus dans les services. Elle est le support de base qui enregistre les informations pour ensuite les structurer et les analyser.

Contexte

Cette fiche s'utilise lors des diagnostics internes. Elle assure la participation de chacun. Si, dans un premier temps, la fiche est utilisée en priorité pour recueillir les dysfonctionnements existants, elle est conservée ensuite de manière permanente comme un outil de progrès continu. On parle alors de fiche d'amélioration.

Ce bilan peut être réalisé dans le périmètre d'un service ou dans le cadre de la relation entre services.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Sensibiliser le personnel :
 - Pourquoi utiliser la fiche ? À quoi sert-elle ?
 - Comment la remplir ? Le constat doit notamment être réalisé à l'aide du QQQQCCP pour aider à rassembler des faits précis et factuels.
 - Comment le bilan sera-t-il fait et comment les dysfonctionnements seront-ils hiérarchisés pour décider des priorités à traiter ?
- Faire remplir les fiches :
 - de façon très libre : la fiche est mise à disposition de tout le personnel qui la remplit et l'adresse au service qualité ;
 - ou de manière plus participative : des groupes de travail sont organisés par service. L'animateur aide à remplir les fiches pendant ces réunions.
- Réaliser une synthèse des fiches recueillies, à l'aide du diagramme de Pareto par exemple, et déterminer les dysfonctionnements prioritaires à traiter.

Méthodologie et conseils

On peut utiliser une grille de décision (voir [dossier 6](#)) pour sélectionner les problèmes selon des critères prédéfinis. Par exemple, traiter en priorité les dysfonctionnements qui touchent le client externe ou ceux qui peuvent être résolus en moins de 3 mois, ou encore ceux qui touchent plusieurs personnes. ■

La qualité permet de supprimer les « horripilants » : tous les dysfonctionnements qui gênent, perturbent la vie des employés au quotidien !

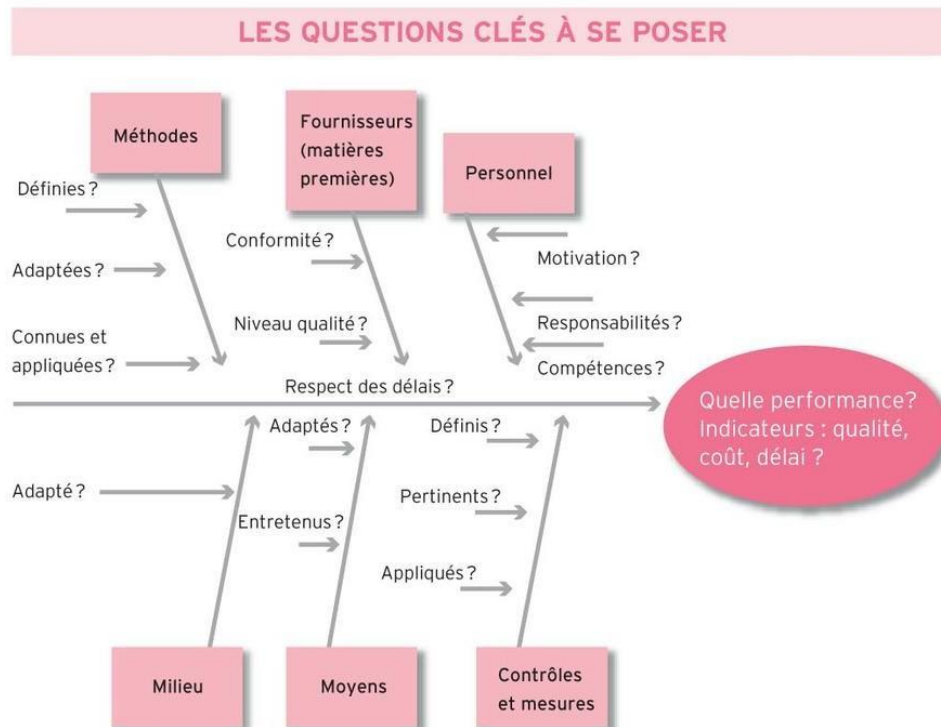
Avantages

- Cet outil assure la participation de tout le personnel.
- Il permet de faire un bilan du fonctionnement interne de l'entreprise à partir de données internes.
- Les faits recueillis peuvent être exploités par un Pareto pour donner les sources les plus fréquentes de dysfonctionnement.

Précautions à prendre

- Bien informer le personnel avant : pourquoi ? comment ?
- Clarifier les critères de priorisation des problèmes à traiter.
- Concevoir une fiche facile à compléter.

ÉTUDE DES PARAMÈTRES INFLUANT SUR LE PROCESSUS



En résumé

L'**analyse de processus** est un état des lieux complet du fonctionnement d'un processus, aussi bien au niveau de ses résultats que des paramètres associés à son fonctionnement.

Insight

The **process analysis** is a full assessment of how a process is functioning, both in terms of results and in terms of the parameters associated with the process.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le but de cette analyse de processus est de réaliser un bilan objectif des forces et des faiblesses du processus étudié. En disposant d'éléments factuels, le pilote de processus construit un plan d'action pertinent.

Contexte

La priorité porte sur les processus critiques dont la performance est jugée insuffisante par l'entreprise. Le processus est alors décortiqué et analysé pour le rendre à la fois performant et fiable.

Cette étude peut être faite conjointement avec le service méthodes et les services organisation.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Décrire globalement le processus, autrement dit l'enchaînement chronologique des étapes clés et la définition du produit et/ou de la prestation délivrés. Cette étape, réalisée en groupe, est validée sur le terrain.
- Recueillir les données :
 - **sur les matières premières** : quel est le niveau de performance des fournisseurs ? De quelles données factuelles disposons-nous ? Quelle est la qualité des matières premières utilisées ?
 - **sur le personnel** : quelle est son ancienneté ? Quel est son niveau de compétence et de motivation ? Les responsabilités sont-elles définies ? Le personnel est-il sensibilisé à la qualité ?
 - **sur les moyens** : quel est l'état des machines ? Les moyens sont-ils adaptés ? capables ? entretenus ?
 - **sur les méthodes** : les méthodes de travail sont-elles définies ? formalisées ? Les documents existants sont-ils connus ? appliqués ? mis à jour ?
 - **sur les contrôles/les mesures** : les contrôles à réaliser sont-ils formalisés ? Les contrôles définis appliqués ? Les appareils utilisés étalonnés ? Les caractéristiques à contrôler sont-elles définies ? Les normes produits clarifiées ?

- **sur le milieu** : ce processus permet-il de réaliser les activités de façon satisfaisante : lumière, ambiance, bruit ?
- **sur les indicateurs** : existe-t-il des indicateurs qualité sur le produit fini et aux différentes étapes du processus ? Mesure-t-on le niveau de satisfaction des clients ? Enregistre-t-on les réclamations clients ? Les incidents sont-ils analysés en termes de fréquence et de gravité ?
- Repérer les priorités à partir de ce recueil.

Méthodologie et conseils

L'analyse de processus consiste à mettre à plat le processus en faisant le bilan de chacun de ses paramètres influents, méthodiquement. Cela implique des interviews du personnel et des clients dans une logique de recherche de faits.

Une analyse objective et méticuleuse des processus oblige à recueillir des données factuelles.

Avantages

- C'est une approche complète et transversale du fonctionnement du processus.
- Le recueil méthodique de données factuelles permet de prendre les bonnes décisions.

Précautions à prendre

- S'organiser pour déléguer la recherche d'informations. Planifier le recueil des données sur 2 à 3 mois.
- Ne pas tout réinventer, rechercher les données existantes.
- Compléter l'analyse par une AMDEC pour raisonner vraiment en termes de prévention.

Comment être plus efficace ?

L'analyse sur le terrain est une phase très importante qui nécessite de prendre le temps d'examiner l'ensemble des paramètres influents sur le processus.

Ce constat se complète d'une synthèse qui reprend méthodiquement, pour chacun des facteurs, les faiblesses et les forces liées au processus.

L'écriture d'un plan d'action est indispensable à nouveau pour chacun des facteurs.

	Constats/faits marquants		Plan d'action	
	Faiblesses	Forces	Action	Pilote/délai
Indicateurs QCD (qualité, coûts, délai) : situation initiale				
Matières premières				
Moyens/machines				
Personnel				
Contrôles				
Documentation/méthode				
Milieu				
Indicateurs				
Divers				

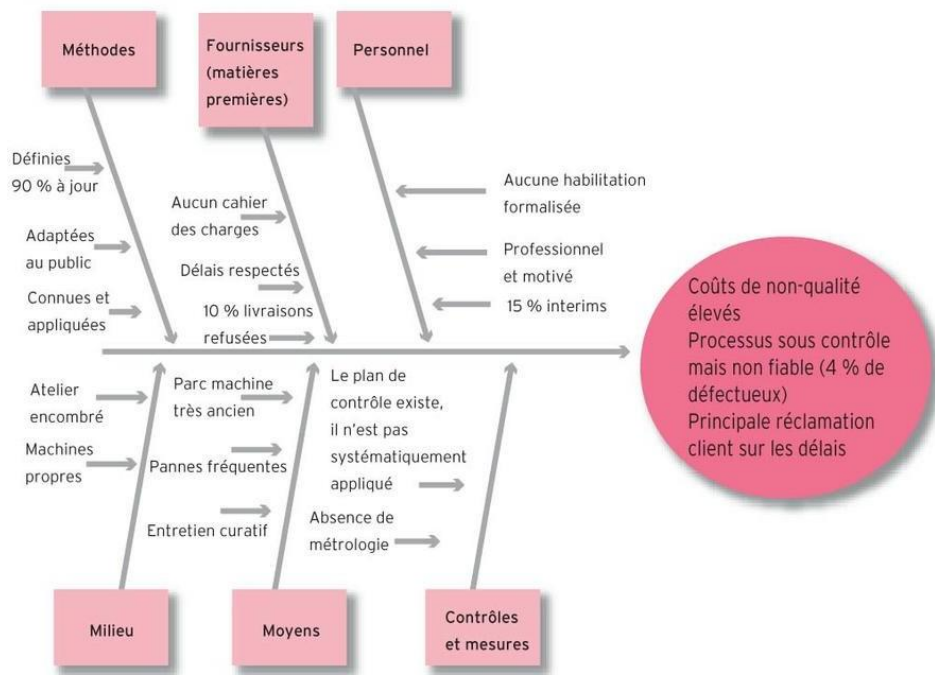
L'efficacité de ce plan d'action se mesure au travers de l'atteinte des objectifs qualité- coûts- délai. Nous sommes ici complètement dans la logique du PDCA (voir [dossier 2](#)). La logique d'amélioration peut être mise en œuvre de deux manières :

- une logique d'amélioration continue visant à l'atteinte d'objectifs ;
- une démarche de rupture conduisant à un changement profond dans l'organisation.

L'analyse de processus est une mise à plat du processus qui conduit à une amélioration des résultats mesurée par les indicateurs qualité-coûts-délais associés.

EXEMPLE de Bilan du processus « Produire » au sein d'une société d'embouteillage

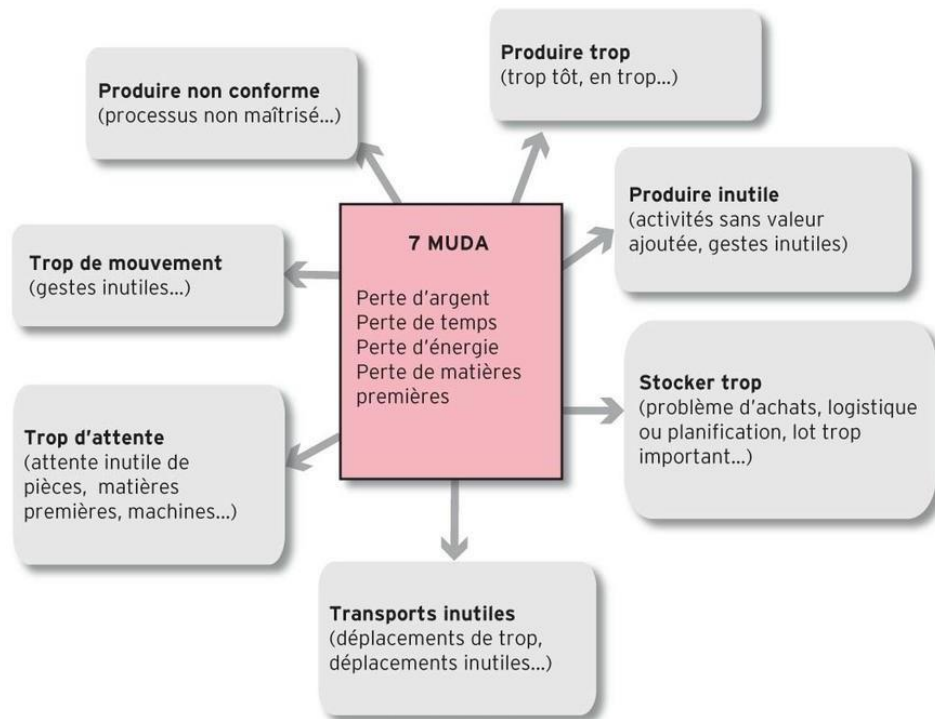
Imaginons l'analyse d'un processus industriel d'embouteillage. L'analyse des données existantes, l'observation sur le terrain et les interviews du personnel nous ont permis d'établir le bilan de l'activité.



Après étude de ce constat, il apparaît prioritaire de lancer 5 actions clés :

- mettre en œuvre une maintenance préventive ;
- mettre en place la métrologie pour assurer la fiabilité des résultats de contrôle ;
- réaliser les habilitations dès la prise de fonction ;
- revoir l'organisation des flux de production ;
- formaliser les cahiers des charges fournisseurs. ■

MISE EN ÉVIDENCE DES ZONES DE GASPILLAGES EN INTERNE



En résumé

Un **Muda** est un gaspillage, tel que décrit dans le système de production de Toyota. Les gaspillages (Muda) peuvent être définis comme « tout ce qui consomme des ressources sans créer de la valeur ». Ils n'apportent pas de valeur au client mais coûtent à l'entreprise. En production, on peut gaspiller :

- de la matière première ;
- de l'énergie ;
- de l'argent ;
- du temps.

Insight

*A **Muda** relates to all forms of wastage, as described in the Toyota production system.*

Wastage (Muda) can be defined as anything that consumes resources without creating value. This wastage provides no value to the customer but involves expenditure for the company. In production, wastage can include :

- *Raw materials,*
- *Energy,*
- *Money,*
- *Time.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

« Chasser les Muda » consiste à faire une chasse implacable aux gaspillages qui peuvent être engendrés dans un processus.

Contexte

Si la non-qualité, de manière globale, peut être définie comme le non-respect des spécifications définies, les gaspillages au sens des Muda sont considérés comme une forme de surqualité. Dans une logique d'amélioration des délais et des coûts, la chasse aux gaspillages est une des approches possibles.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Il y a classiquement **7 sortes de gaspillages** :

- **Productions excessives** : on produit trop ou trop tôt.
- **Attentes** : on attend des pièces, une décision, le démarrage d'une machine.
- **Transports et manutentions inutiles** : tout transport est essentiellement un gaspillage et doit être minimisé.

- **Opérations inutiles** : toute action à valeur ajoutée qui ne se fait pas simplement du premier coup.
- **Stocks excessifs**.
- **Mouvements inutiles** : tout mouvement des opérateurs qui ne contribue pas directement à l'ajout de valeur.
- **La production de non-conformités** : toute activité de réparation est considérée comme un gaspillage.

Nous travaillons le plus souvent sur ces 7 gaspillages classiques, mais il est possible d'en découvrir bien d'autres, selon le cas et l'environnement. La méthode matricielle permet de les découvrir en utilisant les 5M pour repérer les pertes de temps, de matière, d'argent, d'énergie (exemple, tableau ci-dessous).

	Matière	Méthodes	Main-d'œuvre	Machine	Milieu
Gaspillages	Stock surproduction	Documents trop complexes	Trop compétente	Capabilité excessive	Conception trop complexe
		Trop d'étapes dans le processus	Mal équilibrée dans la journée		Consommation d'énergie

Méthodologie et conseils

La recherche des Muda s'effectue préférentiellement en groupe, dans une logique de recherche d'efficacité. Cet outil nécessite une volonté forte des managers de remettre en cause leur façon de travailler. L'analyse s'effectue à la fois en salle autour du descriptif du processus et sur le terrain. ■

C'est une analyse de bon sens, collective, qui donne des résultats économiques rapides.

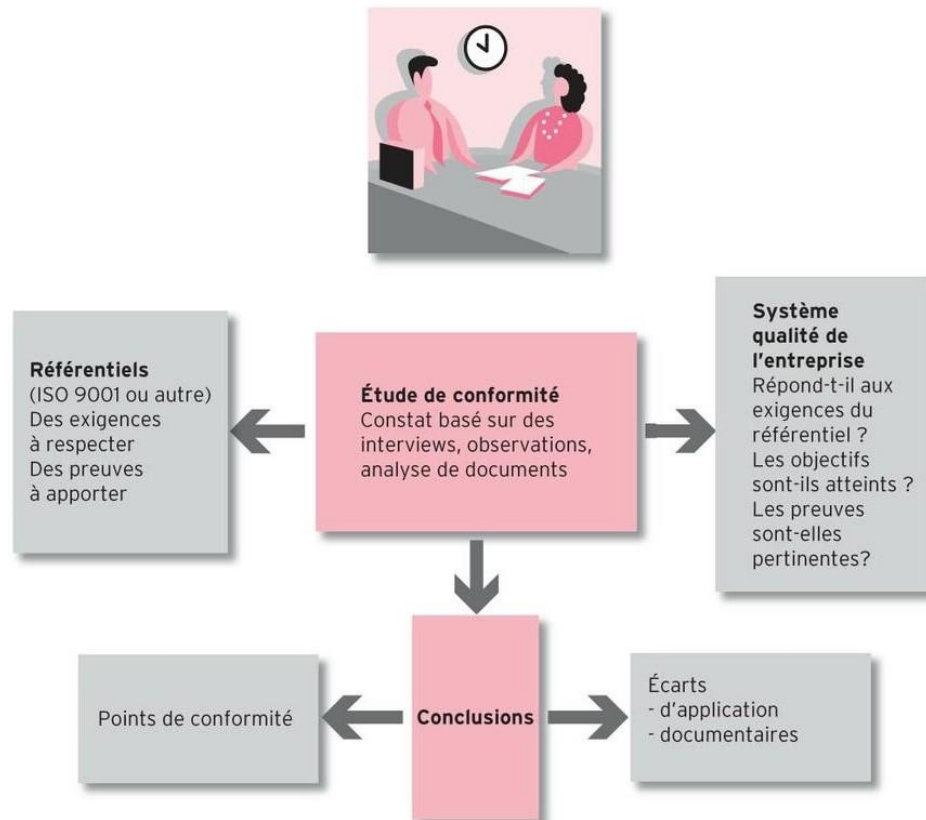
Avantages

- Cet outil concilie qualité et productivité.
- Il permet de travailler mieux, plus vite, de manière plus rentable.

Précautions à prendre

- Regarder le processus avec un œil neuf car l'habitude est un frein à la recherche de gaspillage.
- Rechercher des faits sans aller aux solutions.

EXAMEN DE LA CONFORMITÉ D'UN SYSTÈME QUALITÉ À UN RÉFÉRENTIEL CHOISI



En résumé

Par interviews, analyse de documents, observations terrain, les **auditeurs** constatent en quoi le système qualité de l'entreprise répond ou non aux exigences d'un référentiel qualité. Cette analyse factuelle permet de construire le plan d'action.

Insight

*Through interviews, documentary analysis and field observations, **auditors** assess*

whether or not the company's quality system meets the demands of the quality reference standards. This factual analysis contributes to the creation of an action plan.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'audit à blanc permet de mesurer objectivement les écarts entre l'existant et les exigences d'un référentiel choisi.

Contexte

Cet outil peut être mis en œuvre en début de démarche de certification ISO 9001 (ou autre référentiel qualité). Il est aussi très utile pour mesurer la conformité du système qualité de ses fournisseurs. Dans ce cas, l'entreprise choisit le référentiel qu'elle va imposer à ses fournisseurs.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Rassembler et analyser les documents (procédures, manuel qualité, plan de surveillance).
- Recueillir d'autres éléments factuels par des interviews sur le terrain.
- Restituer les conclusions de l'audit lors d'une réunion de clôture :
 - Quelles sont les exigences prises en compte dans l'entreprise ?
 - Quelles sont celles qui sont appliquées mais de manière non formalisée et/ou non systématique ?
 - Quelles sont les exigences non respectées ?
- Rédiger un rapport.

Méthodologie et conseils

L'audit est un examen méthodique et indépendant. Il s'agit de vérifier, à partir de preuves, la conformité du système qualité au référentiel choisi. Chaque exigence de la norme choisie est analysée au travers d'interviews et d'analyses de documents pour vérifier qu'il existe, au sein de l'entreprise, des éléments factuels permettant de constater la prise en compte et le respect de cette exigence.

L'auditeur recherche, tout au long de sa visite, à répondre à des questions fermées (questions auxquelles on répond par oui ou non) :

- L'entreprise a-t-elle prévu les moyens pour respecter cette exigence ? Les
- responsabilités associées sont-elles définies et formalisées ?
- Cette exigence est-elle respectée systématiquement ? de manière efficace ?

Même si l'audit est souvent considéré comme un contrôle, il est avant tout un moment d'échange et de dialogue avec les audités. C'est dans ce cadre que l'auditeur pose aux personnes interviewées des questions ouvertes, par exemple : « Comment sélectionnez-vous vos fournisseurs ? De quelle manière traitez-vous les réclamations clients ? ».

À la différence des autres outils de diagnostic, l'audit à blanc est réalisé en prenant comme référence une norme ou un cahier des charges.

Avantages

- Cet outil est une méthode formalisée pour vérifier le respect des exigences définies dans un référentiel.
- Il implique une participation active du personnel de l'entreprise. C'est un
- examen factuel qui s'appuie sur des preuves.

Précautions à prendre

- Prévenir les audités. Un audit est un examen réalisé en collaboration avec les personnes rencontrées.
- Mettre l'accent sur la phase de préparation au cours de laquelle l'auditeur prend connaissance du dossier.
- Réaliser les interviews sur le terrain dans une logique d'échange constructif.

Comment être plus efficace ?

L'audit qualité est un examen méthodique très structuré qui comporte 3 étapes.

Avant l'audit

- Clarifier le but et le périmètre de l'audit.
- Convenir des dates, heures et champ d'audit avec les audités.

- Prendre connaissance des documents décrivant les activités à auditer.
- Préparer le questionnaire d'audit à partir du référentiel choisi.
- Inclure les questions relatives à l'efficacité des activités auditées : objectifs, résultats, analyses faites, actions décidées et engagées en conséquence, leadership des managers et implication du personnel, prise en compte de la relation clients/fournisseurs internes et fonctionnement des interfaces...
- Établir son programme de visite d'audit.

Pendant l'audit

- Au démarrage, réexpliquer systématiquement les enjeux et les règles : aider à faire progresser les pratiques et les résultats, jouer la transparence et la confiance entre audités et auditeurs.
- Suivre une logique qui va du général au détail dans le déroulement de l'audit.
- Prendre des exemples, demander systématiquement à consulter les preuves.
- Poser des questions ouvertes.
- Laisser s'exprimer les audités, écouter, reformuler. Ne
- pas porter de jugement.
- Recouper les informations fournies autant que cela est possible.
- Prendre des notes précises en cas d'écart constaté. Un écart doit pouvoir s'exprimer en trois volets : exigence à respecter ? Défaillance par rapport à cette exigence ? Preuve(s) de la défaillance ?

Après l'audit

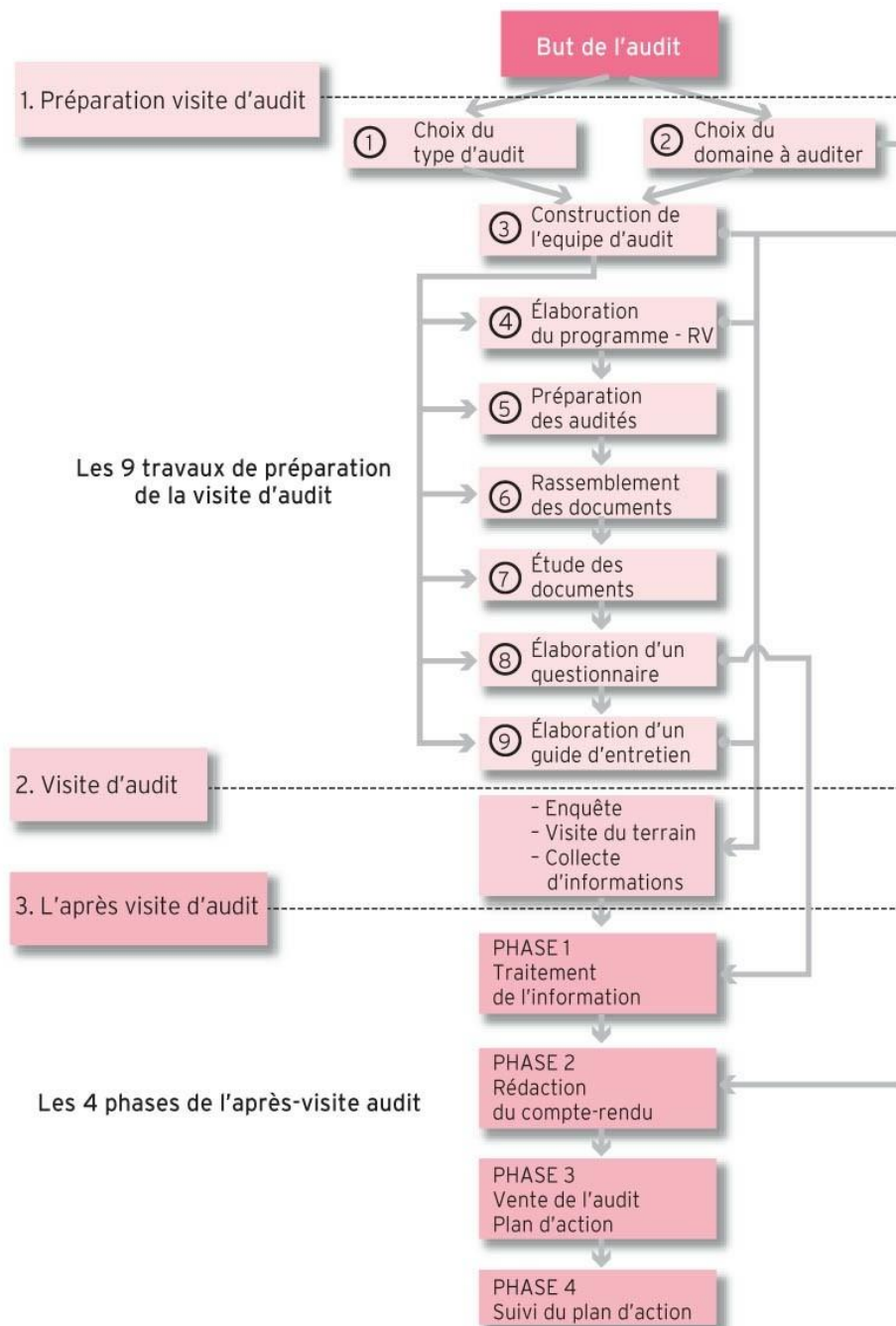
- Formaliser le compte rendu d'audit et le transmettre aux responsables des activités auditées dans un délai très court (pas plus de 5 jours).
- Demander aux responsables des activités auditées de décider des actions qu'ils jugent pertinentes de mener et de les formaliser dans un plan d'action.
- Assurer un suivi « rapproché » de la bonne mise en œuvre des actions décidées et de leur efficacité selon les délais de réalisation fixés pour chaque action.

L'audit est un moment privilégié pour les audités qui ont l'occasion d'avoir un interlocuteur à leur écoute, afin de prendre du recul par rapport à leur travail et à

leurs résultats qualité. Il doit permettre, au-delà des éventuels dysfonctionnements, de faire émerger des axes de progrès potentiels.

CAS type de Mission d'audit

Pour réaliser objectivement son examen, l'auditeur consacre le temps nécessaire à la phase de préparation. En effet, une préparation insuffisante entraîne systématiquement un manque de pertinence dans l'observation et l'analyse des faits.



La norme ISO 19011 donne des indications complémentaires très utiles sur les critères de qualification des auditeurs. ■

Le PDCA est la logique d'amélioration des systèmes de management qualité. La roue de Deming créée dans les années cinquante rythme cette démarche de progrès.

Les 4 étapes du PCDA

Plan : la planification. La direction, après avoir pris connaissance des résultats de l'écoute client et du diagnostic interne, détermine sa politique qualité et plus concrètement les objectifs mesurables. Cette étape est importante car elle détermine ce que l'entreprise attend d'un système qualité, comment elle va mesurer l'efficacité des dispositions mises en place. Une fois les objectifs fixés, l'étape de planification se termine quand le plan d'action pour les atteindre est formalisé. Ce plan d'action précise qui fera quoi et dans quel délai.

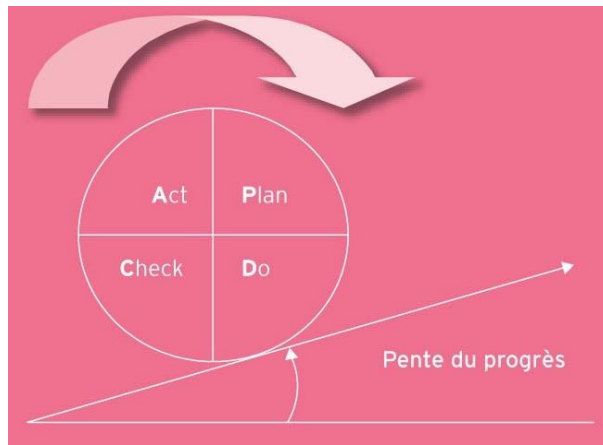
Do : la mise en œuvre. Les objectifs et les plans d'action étant définis, clarifiés, il est alors possible de démarrer. C'est souvent l'étape la plus longue.

Check : le contrôle, la vérification. Il s'agit de vérifier que le plan d'action a été bien mis en œuvre, mais également que les résultats obtenus sont cohérents avec les objectifs fixés. Au cours de cette séquence, planifiée dans le temps, le responsable qualité utilise différents outils tels que le planning de Gantt actualisé, le tableau de bord, les contrôles produits, les audits internes, les indicateurs.

Act : l'ajustement. Il dépend des résultats de la phase de vérification. Si les résultats sont conformes aux objectifs fixés, cette dernière étape sera l'occasion de formaliser et de capitaliser, voire de généraliser, ce qui a été fait. Si les résultats ne sont pas satisfaisants, la phase d'ajustement sera une phase de correction, de mise en œuvre d'actions curatives ou correctives, selon les cas.

La roue de Deming

Après la phase de diagnostic, les 4 étapes du PDCA engagent l'entreprise dans une démarche de progrès dont la finalité est l'amélioration de la qualité perçue par les clients, la diminution des dysfonctionnements internes et/ou la réduction des coûts de non-qualité internes et externes.



Cette roue se déplace sur la pente du progrès. Plus l'angle est important, plus le progrès est rapide. Avec le PDCA, l'entreprise peut s'engager dans une démarche d'amélioration continue (Kaizen) ou de rupture (Hoshin).

La norme ISO 9001 utilise la roue de Deming comme un de ses principes d'action. Elle est d'ailleurs la logique de toute démarche de management de la qualité, basée donc sur l'obligation de résultats.

Même si elle semble très simple de concept, son utilisation nécessite beaucoup de rigueur : des objectifs chiffrés, cohérents avec la politique qualité énoncée par la direction, un plan d'action formalisé, une mise en œuvre sans faille, des points de contrôle et enfin un pilotage efficace.

Cette roue s'applique aussi bien au système qualité (atteinte des objectifs fixés dans la politique qualité), aux processus (atteinte des objectifs du processus), aux activités et même aux actions de progrès ponctuelles.

LES OUTILS

[9 La politique qualité](#)

[10 La Balanced Scorecard \(BSC\)](#)

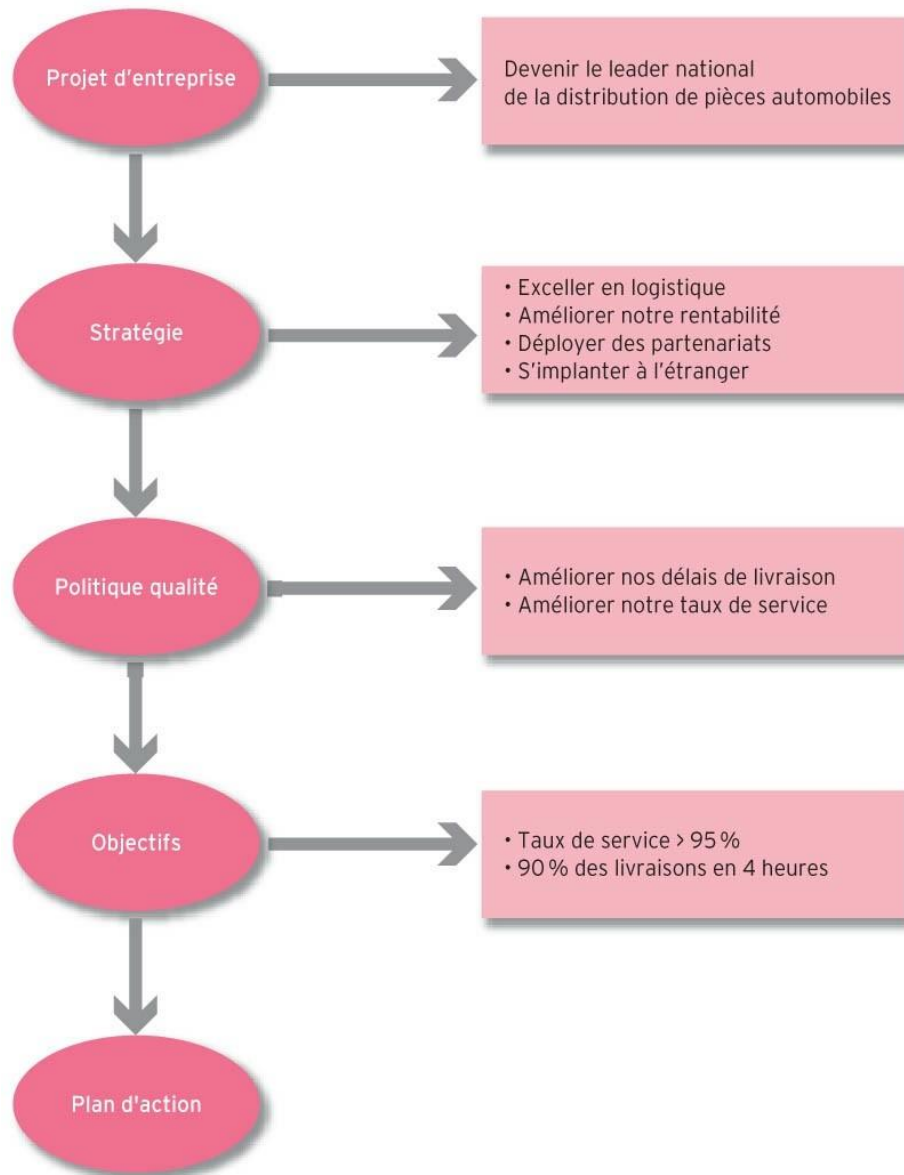
[11 Tableau de déclinaison des objectifs qualité par processus](#)

[12 Le plan d'action](#)

[13 Le tableau de bord qualité](#)

[14 Le diagramme de Gantt](#)

UNE ORIENTATION CLIENT ANCRÉE DANS LA STRATÉGIE



En résumé

La **politique qualité** présente les orientations en matière de qualité données par la direction. Intégrée dans la stratégie de l'entreprise, elle donne le sens de la démarche qualité. Elle est la référence permanente pour les discours sur la qualité dans l'entreprise.

Insight

*The **quality policy** sets out the quality directives laid down by the Management Board. It is part of the company strategy and gives meaning to the Quality system. It is the permanent reference document for all discussions about quality within the company.*



<http://goo.gl/5VWJt>

Philippe Peter, PDG du groupe Delestrez, présente les enjeux de la politique qualité.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La formulation de la politique qualité est un moment clé dans la démarche qualité puisqu'il s'agit, pour la direction, d'exprimer quels sont pour elle les objectifs généraux de la démarche qualité qui doivent être déployés dans son entreprise.

La politique qualité peut définir des enjeux et donner des leviers d'action (sur quoi faut-il agir ?).

Contexte

Une réflexion sur la politique qualité est indispensable avant de démarrer le PDCA. C'est un socle, une base incontournable.

Exigence de la norme ISO 9001, elle place la direction de l'entreprise comme un élément moteur de la démarche qualité.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Collecter les informations sur l'environnement externe et interne de l'entreprise : en interne, il s'agit de lister les événements, les faits qui rendent la démarche qualité incontournable ; on travaille aussi à partir de la stratégie pour étudier comment le système de management qualité peut aider au développement de l'entreprise ; on travaille également sur les facteurs externes à l'entreprise : renforcement de la concurrence, durcissement des marchés...
- Interroger l'ensemble du comité de direction sur ses attentes en matière de qualité. Dresser un bilan qualité : forces et faiblesses de l'entreprise.
- Aider la direction à formuler sa politique : rappeler le contexte et expliquer en quoi la politique qualité s'inscrit dans le projet global de l'entreprise ; exprimer les enjeux qualité de l'entreprise, ce que la démarche qualité doit permettre d'améliorer ; clarifier ensuite les axes de travail incontournables.
- Traduire en objectifs mesurables les orientations générales fixées.
- Valider en comité de direction.

Méthodologie et conseils

Chaque entreprise est différente, chaque politique qualité est propre et spécifique aux activités, à la culture et au projet de la société.

Facile à transmettre au personnel, facile à traduire en objectifs mesurables, elle donne un cadre à l'action. Elle est revisitée chaque année.

Si la politique se traduit par une page rédigée officiellement par la direction, elle doit être expliquée au personnel, traduite éventuellement par un slogan, un logo, un dessin, une affiche... ■

Une politique qualité répond à 3 critères : intégrée à la stratégie de l'entreprise, cohérente avec son contexte, elle formalise les orientations que veut donner la direction à la démarche.

Avantages

- Cet outil donne un sens à l'action en clarifiant des axes de travail et les enjeux.
- Il engage la direction.
- Il est une référence pour tous.

Précautions à prendre

- Faire simple.
- Rendre cohérente la politique avec la stratégie de l'entreprise.
- Écrire des objectifs mesurables.

4 AXES POUR UN PILOTAGE ÉQUILIBRÉ



En résumé

La **BSC** (*Balanced Scorecard*) est un tableau de bord de pilotage stratégique. Sa construction prend en compte les performances de l'entreprise en ce qui concerne :

- les clients ;
- les finances ;
- les processus internes ;
- le capital humain.

Pour cette raison, ce tableau de bord est qualifié d'équilibré.

Insight

The **BSC** (*Balanced Scorecard*) is a set of strategic management indicators. It covers company performance in the following areas :

- Customers ;

- *Finance ;*
- *Internal processes ;*
- *Human capital.*

For this reason, this score card is deemed to be « balanced ».

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'objectif est de se doter d'un outil de pilotage partagé par l'ensemble du management et du corps social. Trop de tableaux de bord tue le concept même de tableau de bord. Un comité de direction équipé d'un tel outil peut s'assurer que l'entreprise suit bien le cap choisi, au travers des indicateurs calés sur les principaux axes stratégiques. La qualité, dans ce cas, est mesurée globalement par l'intermédiaire de ces indicateurs stratégiques.

Contexte

Il est bon pour une entreprise mature de s'interroger régulièrement et de revisiter sa stratégie et son pilotage : « Où en sommes-nous sur nos axes stratégiques ? Faut-il nous repositionner ? Comment le faire ? Quels sont les bons indicateurs pour mesurer nos progrès ? ».

Il est également fréquent qu'une organisation qui a progressé dans le domaine de la qualité, depuis de nombreuses années, s'interroge pour trouver de nouveaux challenges. La mise en place d'une BSC est une réponse possible pour encore mieux aligner toute l'entreprise sur les axes clés.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Valider la stratégie en comité de direction (si nécessaire).
- Rechercher, pour chaque axe stratégique, les indicateurs pertinents, de telle sorte qu'ils mesurent de manière équilibrée la satisfaction client, les résultats financiers, la maîtrise des processus clés (vendre, produire, gérer les ressources humaines...), et la fructification du capital humain.
- Retenir une douzaine d'indicateurs au total en utilisant une méthode de sélection raisonnée (matrice de décision, discussion et vote, lien causes-effets).

- Expérimenter les indicateurs et améliorer le tableau de bord.

Méthodologie et conseils

La mise en place d'une Balanced Scorecard est un moment de partage au sein du comité de direction, de confrontation forte des idées et des choix de l'entreprise. Il ne faut pas hésiter à « casser » les indicateurs historiques de l'entreprise s'ils ne sont pas alignés sur la stratégie.

Comme souvent, ce travail est aussi utile du fait des discussions qu'il provoque que du fait des résultats. En effet, les points de vue exprimés par les membres du comité de direction restent comme des cailloux dans la mémoire et servent de fil rouge pour quelques années.

Revisiter son tableau de bord stratégique tous les 5 ans est suffisant. En cas de changement profond de stratégie, il va de soi qu'on l'ajustera. ■

| *La BSC, « parce qu'il n'y a pas que l'argent dans la vie de l'entreprise ».*

Avantages

- La cohérence avec la stratégie induit une communication plus aisée pour les dirigeants. Tout le monde s'y retrouve. Le fait que les indicateurs de réussite de l'entreprise ne soient pas uniquement financiers rassure le personnel et permet de tenir des discours eux-mêmes équilibrés.
- Les indicateurs qualité sont au cœur de la stratégie.

Précautions à prendre

- Peut être perçue par le personnel comme un nouveau gadget pour dirigeants. Mettre l'outil en place et évoquer ensuite son utilité, son efficacité, sa cohérence lorsqu'il fonctionne.
- Éviter des incohérences entre la BSC du niveau « entreprise » et les indicateurs utilisés par les opérationnels.

ÉVALUATION DE LA CONTRIBUTION DES PROCESSUS À LA POLITIQUE QUALITÉ

		Processus			
		Concevoir	Acheter	Produire	Vendre
Thème de la politique qualité	Écouter ses clients	X ₁			X ₆
	Améliorer les délais		X ₃	X ₄	
	Améliorer la rentabilité	X ₂		X ₅	

Liste des actions de contribution des processus

Processus Concevoir

1 Réaliser 12 écoutes clients dans l'année.

2 Réduire les temps de conception de 30 %.

Processus Acheter

3 Améliorer le taux de service des fournisseurs de 20 %.

Processus Produire

4 Passer de 15 jours à 10 jours sur le cycle de production.

5 Diminuer de 50 % nos coûts de non-qualité sur 2 ans.

Processus Vendre

6 Rendre opérationnel dans l'année un système de remontée d'information et de suggestions en provenance des clients.

En résumé

Chaque **processus** contribue pour une part à l'atteinte d'objectifs cohérents avec la politique qualité.

L'ensemble de ces contributions permet d'assurer la réussite du projet qualité.

*Each **process** contributes to the achievement of objectives that are consistent with the quality policy.*

All of these contributions go towards ensuring the success of the quality project.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Il s'agit d'assurer la cohérence de toutes les actions d'amélioration développées dans l'entreprise, qui doivent se faire par le biais de ce déploiement.

Si la politique qualité donne du sens au projet qualité, le déploiement rend la démarche visible et la met en œuvre concrètement.

L'objectif est également d'organiser l'implication de toutes les grandes fonctions de l'entreprise dans le projet qualité.

Contexte

Ce déploiement est réalisé avant de formaliser le plan d'action annuel. Il aide à fixer des objectifs mesurables.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Partir de la politique qui s'exprime en orientations générales. Lister les 3 ou 4 axes directeurs qualité clés.

Fixer les objectifs. Chaque point de la politique peut être associé à un objectif mesurable. Par exemple, un axe de la politique peut « impliquer chacun : avec un objectif concret cette année nous visons 300 suggestions du personnel ». Cette formulation d'objectif peut être faite également après le déploiement.

Repérer la contribution de chaque service ou processus à la réussite de la politique qualité. On peut dans un premier temps, faire une simple matrice de contribution.

Déployer la politique. Pour chaque service ou processus, étudier comment ce service va contribuer au déploiement d'un point ou de points de la politique :

- Quelles sont les actions à lancer ?
- Quels sont les objectifs associés ?
- Qui va faire quoi (plan d'action qualité) ?

Méthodologie et conseils

Le travail est réalisé avec les pilotes de processus en réunion plénière pour créer une dynamique de groupe.

L'engagement de chaque service ou processus va notamment dépendre de l'ambition de la direction. Les objectifs généraux liés à la politique qualité peuvent être soit très ambitieux, en rupture (on parle alors de démarche Hoshin), ils nécessitent la participation active de chacun ; soit dans une logique d'amélioration continue, de type pas à pas (démarche Kaizen).

Après avoir repéré quels processus peuvent contribuer à l'atteinte de ces objectifs, les contributions sont formalisées par des croix, qui sont ensuite remplacées par des actions concrètes et des plans d'action formalisés (voir [outil 12](#)).

Il est parfois nécessaire de prioriser les actions quand un processus est trop sollicité... Dans le cas où une entreprise ne s'est pas engagée dans un management par les processus, le tableau de déclinaison des objectifs peut être utilisé avec les différents services de la société.



Déployer la politique qualité, c'est passer de l'intention à l'action, des orientations aux objectifs mesurables affectés par processus ou service.

Avantages

- Cet outil traduit les intentions formulées par la direction en actions concrètes.
- Il garantit que chaque processus se positionne comme contributeur de la démarche d'amélioration.
- Il aide à rendre cohérentes les actions déclenchées en interne.

Précautions à prendre

- Ne pas chercher à ce que chacun contribue à tout mais surtout que les bonnes ressources soient affectées au bon niveau.
- Déployer la politique progressivement en fonction de la maturité du système, par service ou processus, puis par fonction, par personne.

RECENSEMENT DES ACTIONS PRIORITAIRES À MENER

PLAN D'ACTION QUALITÉ ANNUEL

Orientations de la politique	Objectifs annuels	Actions	Qui	Délai
Améliorer les délais	Passer d'un taux de respect des délais de 76 % à 87 %	Améliorer le processus « livrer » pour le fiabiliser (voir fiche action)	RP	Déc.
			OP	Déc.
Diminuer les réclamations clients	Diminuer les réclamations clients de 30 %	Améliorer les délais (voir ci-dessus)	RP	Déc.
		Supprimer les réclamations « conditionnement »	LO	Juin
		Mettre en place l'autocontrôle au poste 5	LM	Juin
Améliorer notre accueil	Atteindre un taux de satisfaction de 97 %	Sensibiliser le personnel	PM	Mars
		Repeindre le standard-accueil	PM	Juil.
Inciter le personnel à participer	Atteindre 12 groupes de travail transversaux opérationnels	Constituer les groupes et lancer l'animation	RQ	Oct.

En résumé

Le **plan d'action** s'inscrit dans l'étape « Plan » du PDCA. Il permet de formaliser les objectifs qualité annuels fixés, ainsi que les actions et les responsabilités associées. Il peut être complété par des fiches d'action.

Insight

*The **action plan** represents the “Plan” stage of the PDCA process. It is a tool for*

formalising annual quality objectives and the associated actions and responsibilities.

It may be accompanied by action sheets.



<http://goo.gl/PKuxc>

Florence Gillet-Goinard vous livre tous ses conseils et astuces.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le plan d'action a pour principal intérêt d'être un outil de planification des actions clés qui devront être lancées dans l'entreprise pour atteindre les objectifs. Il formalise la réponse aux questions : qui fait quoi, dans quel délai ? Il permet aussi d'associer à ces actions les moyens nécessaires pour réussir.

Contexte

Le plan d'action est entrepris après l'état des lieux ou diagnostic. Il est élaboré en début d'année en s'appuyant sur la matrice de déploiement (voir [outil 11](#)). Une fois validé par la direction, sa réalisation est suivie régulièrement.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Rédiger le plan d'action qualité chaque année, après avoir repris la matrice de déploiement. Il s'agit de combiner toutes les actions qualité qui seront menées au sein des processus ou services en matière de qualité pour atteindre les objectifs fixés.

Décliner chaque axe de la politique en objectifs mesurables. L'ensemble de toutes les actions constitue le plan d'action.

Méthodologie et conseils

La rédaction du plan d'action par le responsable qualité ne pose pas de problème en soi. Ce qui est important est de le construire véritablement avec les acteurs futurs du plan, plutôt que de leur imposer *a posteriori*. Le responsable qualité joue alors le rôle de chef de projet en aidant les responsables de service (ou de processus) à répondre à la question : comment pouvez-vous contribuer à l'atteinte des objectifs qualité cette

année ?

Le plan d'action qualité formalise qui fait quoi, dans quel délai.

Le comité de pilotage valide le plan d'action. Cette validation est double : elle officialise les objectifs à atteindre et affecte aux responsables les moyens nécessaires.

Le plan d'action clarifie donc les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs. Ce travail peut être réalisé à l'aide de la fiche d'action.

Un plan d'action officialise qui fait quoi et quand avec quels moyens pour atteindre les objectifs fixés par la direction.

Avantages

- Cet outil formalise les actions qualité déployées dans l'entreprise.
- Il est utilisé pour suivre l'avancement des actions en l'associant à un diagramme de planification de type Gantt.
- Il assure un engagement formel des responsables d'action.

Précautions à prendre

- Élaborer le plan d'action avec les pilotes de processus ou les chefs de service, à l'aide de la matrice de déploiement.
- Travailler en partant des objectifs mesurables à atteindre.
- Compléter si besoin par des fiches d'action.

Comment être plus efficace ?

Compléter le plan d'action

Pour compléter le plan d'action, la fiche d'action peut être très utile. Elle détaille ce qui doit être fait et les moyens nécessaires pour réaliser une des actions du plan d'action.

Construite avec le responsable désigné de l'action, elle clarifie les objectifs attendus et la façon de les atteindre. La rédaction de la fiche constitue le moment privilégié pour réfléchir aux conséquences positives de l'action entreprise ainsi qu'aux risques associés pour les anticiper. Elle aide également à recenser les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs et permet d'identifier les risques associés.

Les ressources

Pour atteindre ses objectifs, le pilote de l'action liste les moyens dont il a besoin. Il peut s'agir de :

- budget (achats de matériel, prestations...) ;
- disponibilité de personnes : la mesure couramment utilisée est le « jour-homme ». Le pilote évalue le nombre de personnes dont il a besoin et pendant combien de temps (par exemple, s'il projette d'organiser une réunion de 6 personnes pendant une demi-journée, cela représente au total 3 jours homme).

Exemple de fiche d'action

Dans notre exemple (plan d'action d'une société de service), la première action nécessite une fiche.

Orientations de la politique	Objectifs annuels	Actions	Qui	Délai
Améliorer les délais	Passer d'un taux de respect des délais de 76 % à 87 %	Améliorer le processus « livrer » pour le fiabiliser	RP	Décembre

Le plan d'action complété par les fiches d'action engage les responsables dans une démarche d'amélioration permanente. Ces outils sont indispensables pour avancer de manière structurée, organisée et cohérente.

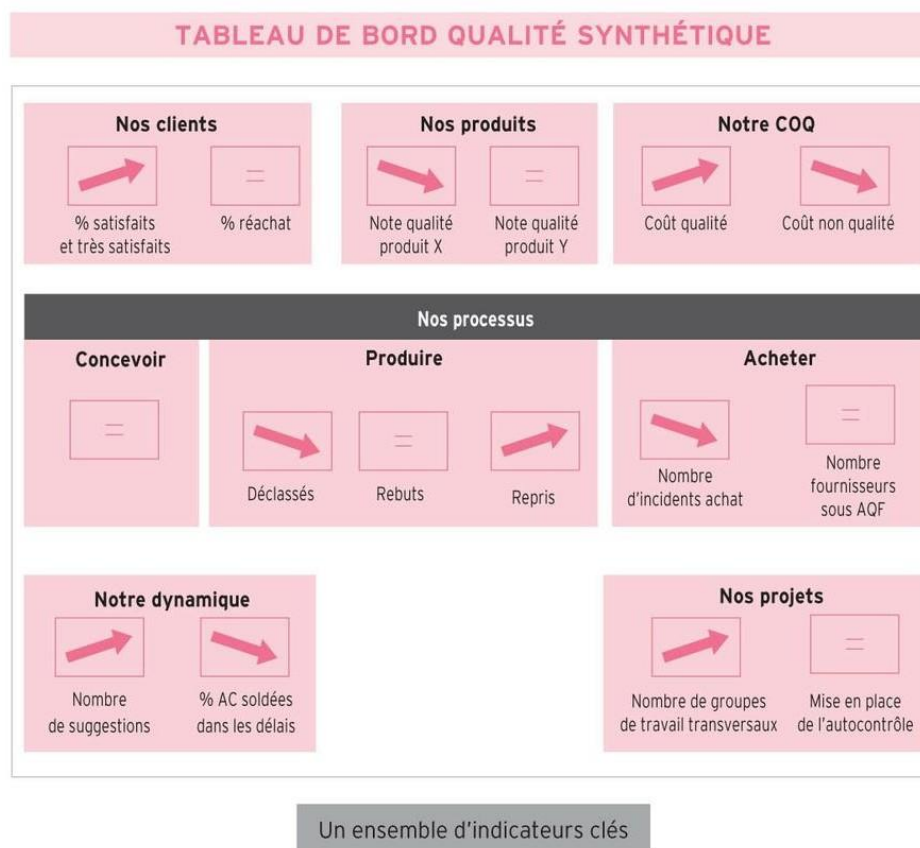
EXEMPLE de fiche d'action d'une PME

Axe politique : amélioration des délais		Action globale : travailler sur le processus « livrer »	
Objectif : passer d'un taux de respect des délais de 76 % à 87 %			
Pilote : RP		Délai : fin décembre	
Avantages directs et indirects : meilleure image de l'entreprise, diminution des montants des indemnités de retard, meilleure ambiance de travail		Indicateurs : nombre de livraisons dans les délais sur le nombre fixé au moment de la prise de commande Fréquence : mensuel Source : service logistique	
Risques/inconvénients : disponibilité des agents de maîtrise (planifier les réunions sur le trimestre)			
Plan de travail			
Action	Qui	Quand	Moyens
Mettre en place un système d'alerte dans le SI	UI	Janv.	Achats de développement : 3 500 euros
Décrire le processus et réaliser une analyse de risques	KR	Janv.-fév.	10 jours-homme
Proposer un nouveau processus incluant des activités de surveillance	KR	Mars	4 jours-homme
Valider le processus	DG	Mars	50 jours-homme
Mettre en œuvre	RP	Mars à sept.	4 000 euros de formation
Trouver de nouveaux fournisseurs	OP	Janv. à juil.	10 jours-homme
Diminuer le taux de panne de la ligne 5	LP	Mars à sept.	12 jours-homme 5 000 euros
Faire un bilan à la direction et ajuster	KR	Nov.	1 jour-homme
Moyens nécessaires : Budget : 12 500 euros 87 jours-homme			
Validation DG :			

La fiche d'action détaille le plan de travail et clarifie les indicateurs de mesure. Elle précise pour chaque étape clé du projet les budgets exprimés en jours-homme et les achats éventuels.



UN RECUEIL DES INDICATEURS QUALITÉ CLÉS DE L'ENTREPRISE



En résumé

Le **tableau de bord qualité** donne une vision complète et synthétique de l'ensemble des indicateurs clés de la démarche qualité.

Insight

*The **quality indicators** provide a full, summarised view of all key indicators linked*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le tableau de bord qualité permet de mesurer les résultats des actions engagées dans le plan d'action. C'est un outil indispensable pour communiquer et maintenir la motivation du personnel. Le tableau de bord et les indicateurs associés mesurent l'efficacité du système qualité. Élément fondamental de la phase C (*check*) du PDCA, il aide le responsable qualité à agir, réagir, prendre les bonnes décisions. Il constitue un élément de preuve objective des progrès réalisés et de l'efficacité du système de management.

Contexte

Le tableau de bord est une boussole pour le responsable qualité ; il lui permet de vérifier régulièrement s'il suit le bon cap !

Mis en place parallèlement au plan d'action, il permet à la fois de transmettre des résultats mesurables et des alertes à la direction et au personnel.

Il est alimenté par les résultats des contrôles produits, des enquêtes clients, des surveillances des indicateurs de processus ou encore des résultats des audits internes et externes.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Choisir les rubriques à suivre (le plus difficile) : quels sont les paramètres clés qui permettent au responsable qualité et au comité de direction de mesurer l'efficacité du système qualité ? Au vu de quels éléments savons-nous que notre démarche qualité est réussie ? Classiquement sont choisies comme rubriques :
 - la satisfaction et/ou la fidélisation des clients (qualité perçue) ; les
 - données sur les processus clés (qualité réalisée) ;
 - la mesure du coût d'obtention de la qualité comprenant les coûts de non-qualité et les coûts de la qualité ;
 - le suivi du plan d'action lié à la politique qualité.
- Choisir les indicateurs pour chaque paramètre identifié en tenant compte de deux facteurs importants : la facilité de calcul (faisabilité) et la pertinence de l'indicateur.

Méthodologie et conseils

Au-delà du choix de l'indicateur, c'est l'utilisation du tableau de bord qui rend l'outil pertinent. Plutôt que de chercher à transmettre des données brutes, le responsable qualité apporte une réelle valeur ajoutée au travers de son tableau de bord en y associant des commentaires : quels sont les faits marquants ? Pourquoi avons-nous réussi à atteindre nos objectifs ? Pourquoi avons-nous échoué ? Quelles actions vont être lancées pour revenir à la situation souhaitée ?

Décider des indicateurs qualité : facile. Recueillir régulièrement les données : plus difficile. Exploiter, réagir aux informations : très difficile !

Avantages

- C'est un outil de communication, de diagnostic, de pilotage, de motivation et d'aide à la décision.
- Il rend la démarche qualité crédible.

Précautions à prendre

- Couvrir les rubriques clés : clients, fournisseurs, processus, personnel, produits, coûts, dynamique qualité.
- Associer à chaque indicateur un objectif mesurable.
- Être cohérent avec le plan d'action.
- Associer au contenu du tableau de bord des représentations visuelles attractives.

Comment être plus efficace ?

Choisir et mettre en forme des indicateurs qualité

Le choix de l'indicateur dépend de deux paramètres : la faisabilité et la pertinence.

De ce fait, pour choisir un indicateur, il faut partir du paramètre choisi et, au travers d'une séquence de brainstorming, lister tous les indicateurs possibles. Ensuite, ceux-ci seront évalués selon leur pertinence et leur faisabilité (cotation de 1 à 5).

Dans l'exemple, le taux de satisfaction est l'indicateur à privilégier.

Indicateurs	Faisabilité	Pertinence	Total F × P
Nombre de réclamations	5	3	15
Taux de réachat	1	5	5
Taux de satisfaction	5	5	25

Paramètres à suivre : la satisfaction des clients.

Réaliser ensuite une grille descriptive de l'indicateur sélectionné

Indicateur : taux de satisfaction	Responsable : RQ
Calcul : nombre de clients satisfaits et très satisfaits nombre de clients ayant répondu à l'enquête	Source : enquête de satisfaction
Fréquence : mensuelle	Objectif fixé en revue de direction : 98 % fin déc.
Mode de représentation : courbe	Mode d'action : dépend des causes d'insatisfaction

La représentation visuelle de l'indicateur est importante car elle permet réellement de démontrer la mise en œuvre de la logique PDCA à la direction, au personnel et aux auditeurs. Dans cette représentation, on retrouve donc :

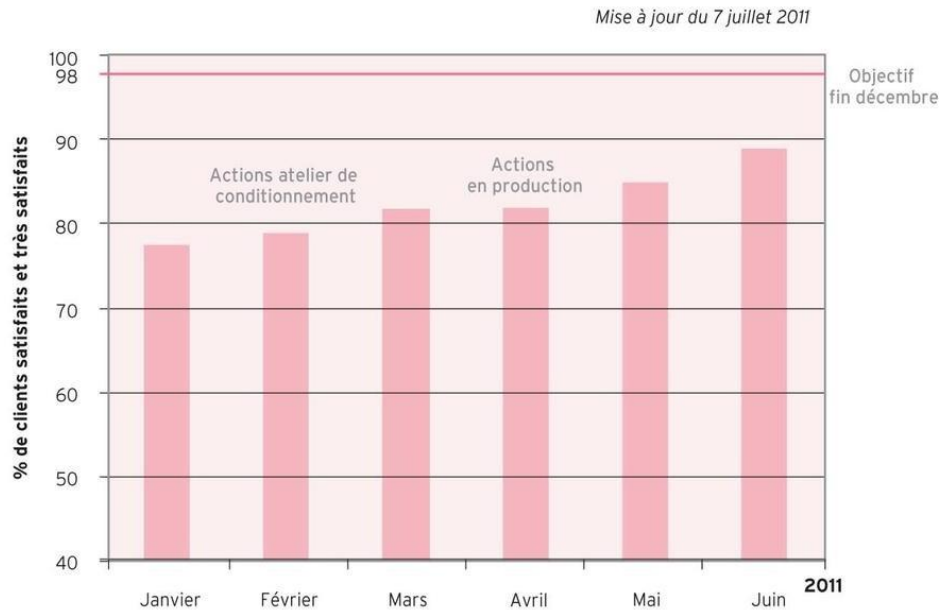
- les objectifs fixés ;
- le rappel du plan d'action ;
- les résultats ;
- les commentaires (tendance et faits marquants) ;
- les actions de pilotage définies : pour créer et entretenir une réelle dynamique d'amélioration !

La mise en forme des indicateurs est aussi importante que leur choix.

Un tableau de bord sert à transmettre des résultats, mais surtout à démontrer les principes de management de la qualité appliqués dans l'entreprise : planification, mise en œuvre, vérification et pilotage. L'entreprise passe d'une phase de qualité subie à une qualité maîtrisée !

EXEMPLE d'Indicateur qualité

SUIVI DU POURCENTAGE DE CLIENTS SATISFAITS ET TRÈS SATISFAITS



Résultats

Le plan d'action mis en œuvre en février a permis de déclencher des actions efficaces dans les ateliers de conditionnement. Les résultats sont en amélioration depuis.

Bravo aux 3 équipes passées en autocontrôle en production depuis avril et qui ont permis cette très nette amélioration de la situation.

Actions de pilotage

Résultats à confirmer sur la fin du second semestre. L'objectif de 98 % en fin d'année devrait être atteint. Soyons vigilants ! ■

OUTIL 14

Le diagramme de Gantt

UNE VISUALISATION DE LA PLANIFICATION

Actions		Qui	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Améliorer les délais		LP												
Mettre en place la métrologie		FG												
Mettre en place l'autocontrôle ligne 1		ML												
Mettre en place l'autocontrôle ligne 2		MC												
Sensibiliser le personnel administratif		CD												
Sensibiliser le personnel de production		BS												

En résumé

Le **diagramme de Gantt** reprend l'ensemble des actions prioritaires du plan d'action en les positionnant dans le temps.

Il permet de visualiser la durée des actions et constitue la référence des délais à tenir.

Insight

*The **Gantt chart** covers all priority actions in the action plan and positions them in time.*

It is a visual representation of the length of actions and acts as the reference point for all deadlines.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le diagramme de Gantt rend visible le plan d'action sur l'échelle du temps. Il permet au responsable qualité de disposer d'une aide visuelle reprenant les éléments clés de sa

démarche : « qui fait quoi, dans quel délai ». Il met également en évidence les zones temporelles critiques, celles où sont concentrées de nombreuses actions.

Contexte

Le planning de Gantt s'établit en même temps que le plan d'action qualité annuel et les fiches d'action associées.

Le planning effectué au niveau d'une action à l'aide de la fiche permet de vérifier la réalité des délais affichés dans le plan d'action.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Reprendre les actions clés du plan d'action et construire le diagramme de Gantt en reportant dans la colonne de gauche les actions et à droite leur durée. L'estimation de la durée se fait bien sûr avec les responsables d'action.
- Identifier si certaines actions sont reliées entre elles. Par exemple, on ne pourra lancer l'autocontrôle que quand le personnel de production aura été sensibilisé.
- Faire valider le planning par le comité de direction, et l'officialiser comme référence du plan d'action.

Méthodologie et conseils

La construction du planning de Gantt aide à visualiser d'éventuelles surcharges de travail à des périodes données, en particulier si ce sont les mêmes ressources qui interviennent sur plusieurs actions.

Il permet aussi de visualiser le choix du démarrage des actions souvent lancées à la même période : pour lisser les charges, il est parfois préférable de décaler le lancement des actions dans le temps.

L'utilisation des logiciels informatiques aide à la réalisation des plannings et à leur suivi. Le diagramme une fois établi va aider au suivi du déroulement du plan d'action. ■

Henry Laurence Gantt (1861-1919), concepteur de ce diagramme, était ingénieur en mécanique, collaborateur et disciple de Taylor.

Avantages

- Le planning de Gantt est un outil visuel.
- Il rythme la démarche.

- Il responsabilise les acteurs du plan d'action.
- Utilisé lors des réunions de suivi d'avancement du plan d'action, il permet de faire un point rapide.

Précautions à prendre

- Construire le planning avec les responsables d'action.
- Communiquer le planning au personnel.
- Rester vigilant sur l'estimation des durées que l'on a souvent tendance à sous-estimer.
- Bien clarifier les relations de dépendance entre les actions pour repérer celles qui peuvent mettre rapidement le projet en décalage, du point de vue du délai.

Le système documentaire permet de formaliser le savoir-faire, d'aider à la formation des nouveaux et surtout de maîtriser les risques de non-qualité. Il aide donc à clarifier, à structurer l'organisation et plus globalement les pratiques développées au sein de l'entreprise.

Une pyramide documentaire

Il ne s'agit pas de tout décrire, plutôt de formaliser de manière simple et adaptée les éléments clés du système qualité qui vont permettre de garantir la satisfaction du client à tous les coups, du premier coup !

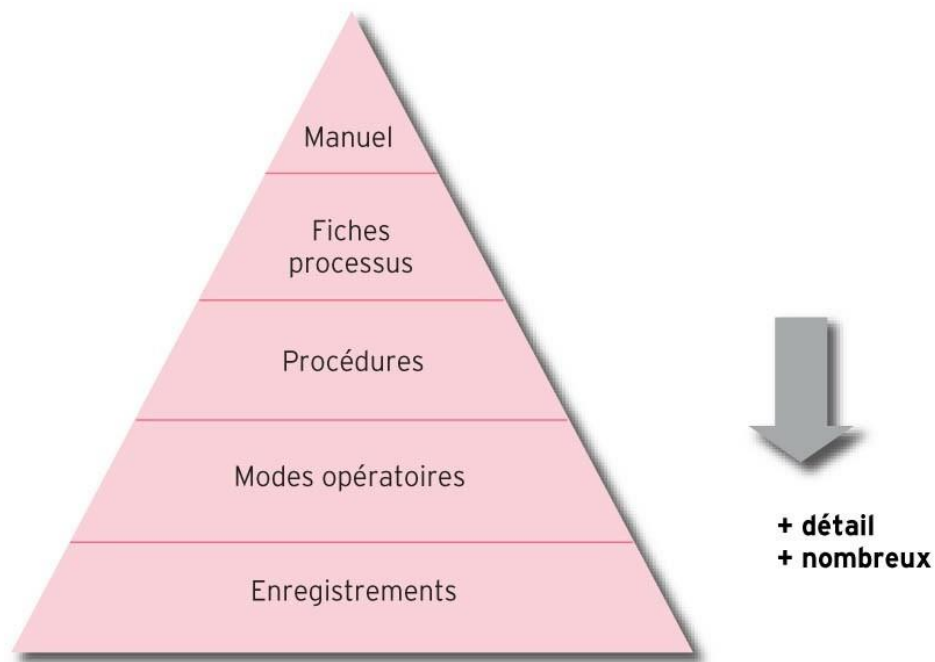
Chaque entreprise construit son système documentaire qualité en tenant compte de la complexité de ses activités, de sa taille et de la qualification de son personnel.

On a tendance à représenter le système documentaire à l'aide d'une pyramide qui va du plus global au plus précis, et au plus nombreux.

Le plus difficile, quand on se lance dans la rédaction, est de faire simple pour éviter d'noyer l'entreprise sous les documents. On s'efforcera d'adapter le niveau de détail par rapport à la compétence du personnel.

Pour chacun des documents, il est nécessaire de clarifier : qui valide avant diffusion ces documents ? Qui les gère ? Qui les met à jour et comment sont-ils diffusés ?

Bien souvent, des documents sont écrits mais on constate qu'ils ne sont pas diffusés ou pas tenus à jour. Il n'y a pas de sens à écrire si, en aval du travail de rédaction, il n'y a pas de diffusion, de formation, d'application puis d'évolution des écrits.



La logique de la rédaction

- Partir de la cartographie des processus. Écrire les fiches d'identité processus et leur descriptif.
- Sélectionner ensuite les procédures à formaliser qui décrivent les activités clés du processus : qui fait quoi ?
- Identifier enfin les modes opératoires ou instructions détaillées à formaliser pour décrire certaines tâches parmi les activités sélectionnées.

Chaque document est élaboré au sein de groupes de travail, pour construire collectivement le système documentaire. Les règles d'organisation ou procédures sont réalisées avec l'encadrement, les modes opératoires préférentiellement avec les collaborateurs.

À chaque rédaction, travailler en quatre temps

- Décrire l'existant.
- Vérifier que cet existant répond aux objectifs fixés.
- Remettre en cause, si besoin, les façons de faire, écrire ce qu'il faudrait faire —ce qui sera fait.
- Valider.

LES OUTILS

15 Le manuel qualité

16 Les procédures

17 Les instructions de travail ou modes opératoires

18 Le tableau des enregistrements

EXEMPLE DE SOMMAIRE DE MANUEL QUALITÉ

Rubriques introductives : qui sommes-nous ?

- Notre société : quelques données clés
 - L'entreprise en chiffres
 - Ses clients, ses produits, nos avantages concurrentiels
 - Notre démarche qualité
- Notre volonté de vous satisfaire (politique qualité)
- Comment sommes-nous organisés pour répondre à vos attentes ?
 - La cartographie de nos processus
 - L'écoute de nos clients au quotidien
 - Nos procédures clés

Notre organisation qualité

- L'implication de chacun
 - Des responsabilités qualité partagées
 - Notre organisation qualité
- Un management des compétences au cœur de notre dispositif
 - Comment chacun est-il sensibilisé à son rôle dans la démarche qualité ?
 - Habilitation et formation sur les processus clés
- Des processus efficaces pour faire bien du premier coup
 - Comment traitons-nous les commandes de nos clients ?
 - Notre processus conception

- La maîtrise des achats
- La maîtrise de notre processus de production
- L'amélioration continue au cœur de notre dynamique
 - La définition d'objectifs annuels de progrès et la formalisation d'un plan d'action collectif pour les atteindre
 - La mesure de la qualité perçue et réalisée
 - Les contrôles, les surveillances des processus
 - L'analyse des résultats, le déclenchement d'actions de progrès au quotidienLe
 - traitement des réclamations clients
- Annexes : nos documents clés

En résumé

Le **manuel qualité** est un document d'une trentaine de pages qui décrit le système qualité de l'entreprise. Clair et synthétique, il doit rassurer sur la capacité de l'entreprise à satisfaire ses clients.

Insight

*The **quality manual** is a 30-page document that describes the company's quality system. It is clear and concise and demonstrates the company's ability to satisfy its customers.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'objectif du manuel qualité est de décrire de manière très globale, très synthétique, comment l'entreprise est organisée pour améliorer de manière continue la satisfaction de ses clients.

Contexte

Très souvent, les entreprises écrivent un manuel qualité pour répondre à une exigence de leurs clients ou de la norme ISO 9001. Au-delà de cette contrainte, le manuel qualité doit être considéré comme un outil réel de « vente » du système qualité, présenté en

externe pour donner confiance aux clients et qui permet d'expliquer en interne le système qualité.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Le manuel qualité est généralement constitué de deux parties :

- Les rubriques introductives qui présentent l'entreprise, ses produits, ses processus et bien sûr la politique qualité de la direction.
- Les dispositions prises pour assurer la conformité des produits et/ou prestations, la satisfaction des clients de manière régulière et permettre le progrès continu. Cette rubrique peut suivre la logique des chapitres du référentiel choisi : décrire alors comment l'entreprise répond aux exigences chapitre par chapitre.

Méthodologie et conseils

On écrit le manuel qualité à la fin de la mise en œuvre de la démarche qualité, une fois que le système qualité est en place.

La difficulté est alors de prendre du recul par rapport au vocabulaire qualité et de s'efforcer de travailler dans un esprit de communication en se rappelant que le manuel n'est pas destiné qu'aux auditeurs, mais aussi aux personnes qui ne connaissent pas forcément le « jargon qualité » : clients, collaborateurs de l'entreprise, fournisseurs... Bien définir à qui vous destinez votre manuel qualité et par conséquent les messages clés que vous désirez transmettre. De manière idéale, le manuel doit permettre de répondre aux questions clés que se posent le personnel, les clients, les auditeurs... ■

Un « bon » manuel qualité est attractif sur le fond et la forme. Il comprend peu de texte mais suffisamment pour donner confiance aux clients et engager les collaborateurs dans la démarche.

Avantages

- C'est un document simple qui décrit les dispositions qualité en place afin d'assurer la satisfaction des clients et l'amélioration permanente.
- Un document synthétique qui devient « la référence », qui permet à chacun de comprendre le sens et les fondations de la démarche qualité.
- C'est le recueil de référence, compréhensible par tous, pour tout ce qui touche à la qualité.

Précautions à prendre

- Faire simple.
- Utiliser un langage client.
- Envisager éventuellement, si besoin, deux documents : un manuel de 4 à 6 pages pour les commerciaux et les clients ; un plus complet pour l'usage interne.

UNE RÈGLE D'ORGANISATION POUR GARANTIR LA SATISFACTION DU CLIENT

Service ou processus concerné	Procédure (titre)	référence indice
1- Sommaire 2- Objet/objectif de la procédure 3- Acteurs concernés/Destinataires 4- Objet des modifications à l'origine de la nouvelle version 5- Références normatives ou réglementaires 6- Liens avec d'autres documents 7- Descriptif		
Vérifié par		Approuvé par

Qui	Fait quoi	Comment
	<pre> graph TD Start([Start]) --> T1[Task 1] T1 --> T2[Task 2] T2 --> D{Decision} D --> T3[Task 3] D --> T2 T3 --> T4[Task 4] T4 --> End([End]) </pre>	

En résumé

Les **procédures** sont des documents qui décrivent les règles d'organisation définies au sein de l'entreprise et/ou des processus. Formalisant de façon simple le « qui fait quoi », elles renvoient si besoin à des modes opératoires.

Insight

Procedures are documents that describe the organisational rules that apply within the company and/or processes. They provide a simple outline of who does what and, if necessary, how.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Au sens général, les procédures peuvent être définies comme des règles d'organisation formelles et écrites, dont le respect garantit le fonctionnement normal d'un système.

La procédure décrit de manière générale la façon de réaliser une ou des activités d'un processus.

Contexte

Dans le cadre d'un projet ISO 9001, l'entreprise se dote d'au moins 6 procédures obligatoires axées sur le fonctionnement du système qualité : procédure de gestion documentaire, procédure de gestion des enregistrements, procédure de traitement du produit non conforme, procédure d'audit qualité interne, procédures d'actions correctives et actions préventives.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Rédiger la procédure des procédures qui explique les règles éditoriales des procédures :
 - Quel est le modèle de procédure choisi ?
 - Qui rédige, vérifie les documents sur le fond et valide l'application des procédures ?
 - Qui diffuse les procédures et comment ? Qui
 - met à jour ces documents et comment ?

- Écrire les procédures en 4 étapes :
 - décrire l'existant ;
 - décrire ce qui devrait être ;
 - décrire ce qui sera ;
 - faire valider.
- Clarifier l'objet de la procédure et son objectif avant de s'engager dans la description du « qui fait quoi ». Par exemple, la procédure réclamations clients traite de la manière de répondre à une réclamation client. L'application de cette procédure garantit la systématisation, l'homogénéité et l'efficacité des réponses apportées ainsi que leur traçabilité.

Méthodologie et conseils

Dans le contenu, on ne retient que des informations à caractère permanent, c'est-à-dire s'attachant aux actions destinées à se répéter et pour lesquelles l'uniformisation des méthodes est nécessaire.

La procédure s'adapte lors de ses révisions à toutes les évolutions du système ; sa crédibilité conditionne son efficacité.

Il convient de l'enrichir chaque fois qu'un apport nouveau est fait dans l'organisation et de lui retirer ce qui ne correspond plus à la pratique. Il est tout aussi important de s'assurer de sa disponibilité sur le terrain, de sa connaissance par les acteurs et de son application systématique.

Une procédure doit être :

- utile ;
- compatible avec toute autre procédure ou pratique. Une instance centrale de coordination est donc nécessaire ;
- écrite avec les acteurs ;
- adaptée aux utilisateurs sur le fond et sur la forme ;
- connue et disponible ; applicable facilement.

Le responsable qualité écrit la procédure des procédures et délègue aux opérationnels l'écriture des autres procédures.

Avantages

- La procédure clarifie, formalise et permet de partager les règles d'organisation.
- Elle complète la fiche d'identité processus.

Précautions à prendre

- Faire simple.
- Ne pas rentrer dans le détail (objet des modes opératoires ou instructions).

Comment être plus efficace ?

De l'utilité de la procédure

Les procédures représentent un outil important pour le responsable qualité car elles permettent d'assurer la conformité des produits, la satisfaction du client.

Tout système humain a besoin de communication et d'ajustement permanent. Une procédure est utile comme référence commune et partagée. Son utilité et son efficacité sont régulièrement mises en cause lors des audits internes.

L'écriture de la procédure

L'écriture de la procédure va clarifier, pour une activité donnée, qui fait quoi et comment :

- Qui : les acteurs, les responsables d'actions.
- Quoi : les tâches à réaliser.
- Comment : les éléments importants de la tâche, les moyens à utiliser (logiciel par exemple), un mode opératoire complémentaire, un enregistrement à remplir.
- Le délai peut dans certains cas être précisé.

Souvent le logigramme est préféré : il s'agit d'une succession de tâches à mener, représentées par des rectangles. Tout choix ou possibilité entraîne l'utilisation d'un losange.

Cette représentation garantit de ne noter que l'essentiel.

La vérification de la procédure

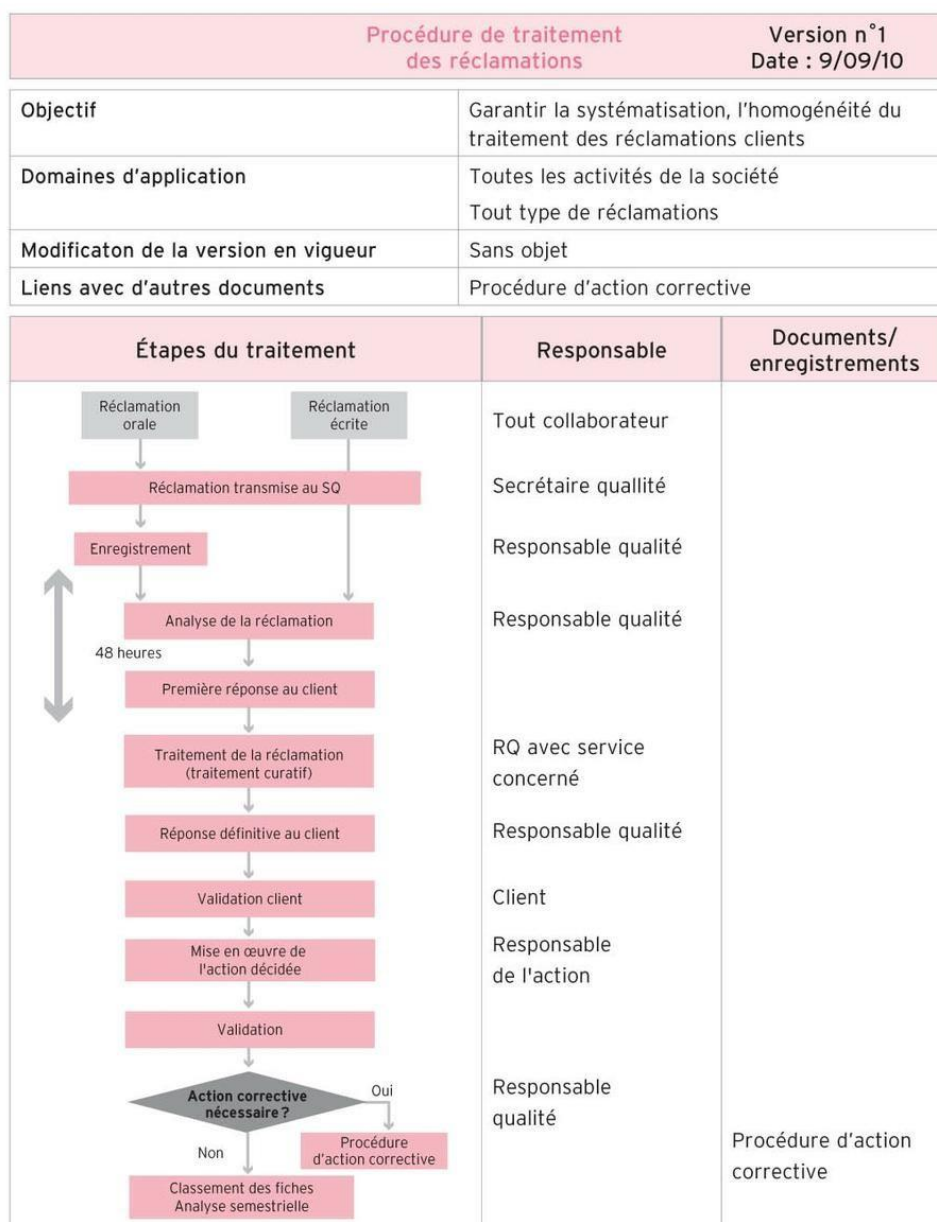
Si le responsable de l'activité vérifie techniquement le contenu procédure, le responsable qualité s'assure, lui, de la conformité de la procédure avec le référentiel choisi et sa cohérence dans le système.

La rédaction d'une procédure peut se faire à l'aide de texte ou, si le déroulement est simple, sous forme de logigramme.

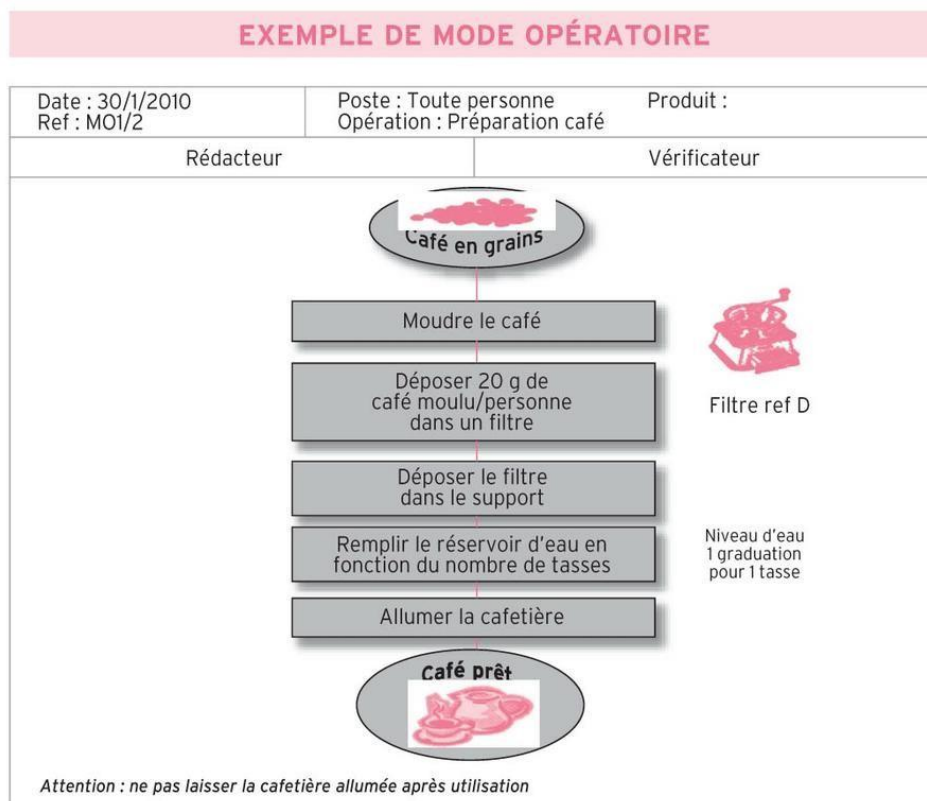
Le contenu reprend le « qui fait quoi », les documents, et renvoie éventuellement à des modes opératoires ou à d'autres procédures.

EXEMPLE de Procédure

Nous vous proposons un exemple de procédure de traitement de réclamation pour prendre connaissance des différentes rubriques du contenu. ■



UN GUIDE PRÉCIS POUR MENER UNE ACTION



En résumé

Le **mode opératoire** détaille une façon de faire. Il est lié à un poste, à une fonction.

Insight

*The **work methods** set out the way in which things are done. The document is linked to a specific post or position.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le mode opératoire ou instruction de travail complète les procédures en détaillant la façon de réaliser une des tâches décrites dans la procédure.

Contexte

L'instruction de travail aide à la prise d'un poste par un nouveau titulaire. Elle n'est bien sûr pas obligatoire si la tâche est réalisée par une personne habilitée ou qualifiée, car le niveau de détail de l'instruction dépend de la compétence des personnes amenées à utiliser l'instruction (par exemple, la façon d'effectuer une intervention électrique sur un appareil n'est pas nécessaire pour du personnel habilité). Cela nécessite de définir au préalable le profil du poste.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Créer un groupe de travail impliquant au moins un ou deux opérateurs et un technicien et/ou agent de maîtrise concernés pour rédiger un mode opératoire qui concerne plusieurs personnes. Le groupe peut aussi impliquer un représentant des méthodes ou de la maintenance.
- Rassembler le savoir-faire actuel, faire part des difficultés et des risques rencontrés, proposer en conséquence des améliorations ou des simplifications dans les pratiques, écrire avec les mots des utilisateurs et leur faciliter l'appropriation de l'instruction.
- Lister toutes les opérations réalisées au poste dans l'ordre chronologique puis les regrouper si besoin en séquences principales.
- Noter pour chaque opération les points clés dans la manière de faire et/ou dans les paramètres à régler et/ou les outillages et instruments à utiliser. Un « point clé » est ce qui conditionne l'exécution conforme du travail (qualité) dans les conditions les plus faciles et/ou rapides (efficacité) sans danger (sécurité).
- Lister les contrôles et la surveillance nécessaires.

Méthodologie et conseils

La rédaction répond à quelques règles simples : les logigrammes, dessins, photos, tableaux plutôt que de longs textes explicatifs. Utiliser un vocabulaire accessible et le

plus précis possible. Faire des phrases courtes.

Une fois rédigé, le document doit être expliqué et validé par l'ensemble des opérateurs concernés par son utilisation. Cela permet d'assurer l'appropriation du document et de recueillir les critiques pour les prendre en compte immédiatement lorsqu'elles sont pertinentes. L'affichage d'un document au poste est insuffisant pour assurer l'appropriation et espérer l'application systématique.

Dans l'exemple d'instruction ci-contre, les opérations sont décrites en logigramme dans un vocabulaire simple et précis. ■

Il faut adapter le niveau de détail aux niveaux de qualification des personnes. Un document ne remplacera jamais la compétence, la formation du personnel.

Avantages

- Cet outil permet de décrire les étapes, actions clés à réaliser pour un poste donné.
- Il facilite l'intégration des nouveaux.
- Il est très utile dans des postes à opérations répétitives.

Précautions à prendre

- Ne pas chercher à tout décrire : le niveau de détail dépend de la complexité de l'activité et de la compétence des personnes concernées.

Le tableau des enregistrements

UN AIDE-MÉMOIRE INDISPENSABLE À L'ASSURANCE QUALITÉ

Enregistrements	Lieu de conservation sur l'année n	Lieu d'archivage	Qui	Durée	Destruction
Rapport d'audits internes	Service qualité	Service qualité	RQ	3 ans	Broyeur
Rapport de contrôle	Service contrôle	Service contrôle	TH	1 an	Broyeur
Commande client	Service commercial	Service commercial	YH	1 an	Broyeur
Feuille de présence aux sensibilisations à la qualité	Service qualité	Service qualité	RQ	3 ans	Poubelle
Résultats journaliers des contrôles	Bureau du service production	Bureau du service production	JF	3 ans	Poubelle

En résumé

Le **tableau d'enregistrement** permet de visualiser sur un seul document l'ensemble des enregistrements du système qualité avec leur lieu d'archivage et leur durée de conservation.

Insight

*The **record table** is a single document that shows all records in the quality system, their file location and their period of retention.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le tableau d'enregistrement a pour objectif de recenser tous les enregistrements du

système qualité, ainsi que :

- le lieu de conservation de chaque document (pendant l'année civile) ;
- le lieu d'archivage (au-delà de l'année civile) et la personne qui en est responsable, ainsi que les conditions d'accès à ces documents ;
- la durée d'archivage ; le
- mode d'archivage ; le
- mode de destruction.

Contexte

La maîtrise des enregistrements est un élément important du système qualité. Un enregistrement sert à prouver l'application des dispositions prévues : (rapports de contrôle, attestations de formation, rapports d'audit...). Il est donc important de les conserver dans un lieu défini, sur une période donnée pour pouvoir les présenter à un client, un auditeur ou une entité réglementaire,

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Lister les enregistrements à conserver, processus par processus ou selon les chapitres du référentiel qualité défini.
- Définir les responsabilités et les conditions de conservation : répondre aux questions : qui conserve puis archive quoi ? pendant combien de temps ? comment seront ensuite détruits ces enregistrements ?
- Organiser le stockage.

Méthodologie et conseils

Les conditions de conservation doivent assurer la protection des documents (papiers ou électroniques), tant au niveau de l'accès que du milieu dans lequel ils seront archivés. Les conditions doivent assurer que les documents ne seront pas altérés, éventuellement dérobés, empruntés sans autorisation.

La durée de conservation peut être légale. Sinon, on définit une période d'archivage cohérente avec la durée de vie du produit fabriqué.

Les conditions de destruction des documents dépendent du côté confidentiel des activités.

Les conditions d'archivage et de destruction dépendent du côté critique du document

(notamment ceux liés à la gestion de crise).

Il est important d'organiser régulièrement des audits internes de la procédure d'enregistrement pour en vérifier l'efficacité et définir les objectifs associés : en combien de temps pouvez-vous mettre à disposition d'un auditeur ou client un document défini ? Cette durée est-elle satisfaisante ? ■

La procédure décrit les règles à appliquer dans l'entreprise. L'enregistrement prouve l'application de ce qui est prévu.

Avantages

- Cet outil permet de visualiser en un seul coup d'œil où sont archivés les enregistrements, comment et combien de temps.
- Associé à la procédure d'enregistrement, ce tableau garantit la mise à disposition rapide des enregistrements clés liés à la traçabilité du produit.
- Les enregistrements importants sont ceux qui démontrent la qualité réalisée et permettent de retrouver l'historique d'une production, d'une livraison...

Précautions à prendre

- Rester raisonnable dans la durée de conservation : l'archivage peut coûter cher. Se fixer une durée maximale de recherche des documents.
- Repérer les enregistrements critiques à recueillir vite en cas de crise ou d'audit.
-

L'histoire d'une entreprise en matière de qualité est unique. Chacune a ses valeurs, sa culture, sa stratégie du moment, les changements de direction stratégiques, au gré des fréquents changements de président ou des mouvements du marché secouent l'entreprise. La culture qualité est une des caractéristiques les plus stables. Les modifications de cap dans l'organisation n'impactent pas négativement et immédiatement la qualité des produits qu'elle fabrique, ni la stabilité des processus de travail. Le fait, pour une entreprise, d'entreprendre une démarche de certification ISO 9001 ou de la prolonger, de la renouveler, lui donne une sorte d'assise. La description des processus et la réponse aux exigences de la norme donnent une lecture pérenne de l'organisation et définissent des règles de travail stables.

Construire un système conforme aux exigences de la norme ISO 9001, c'est répondre aux questions suivantes

- **Comment la direction assume-t-elle ses responsabilités** en matière de qualité ? En particulier :
 - Comment prend-elle en compte les attentes des clients ? Quels
 - sont les processus de décision ?
 - Comment construit-on et décline-t-on la politique Qualité ? Comment
 - l'affectation des ressources est-elle réalisée ?
 - Quelles sont les pratiques qui permettent de garantir une véritable gestion des ressources humaines ?
 - Comment sont prévues les infrastructures indispensables pour assurer la conformité des produits et comment sont-elles maintenues en état ?
 - Quel est le processus de mise à disposition et de maîtrise des ressources financières ?
- **Comment les processus de réalisation** du produit ou de la prestation sont-ils maîtrisés ?
 - La mise sur le marché et la vente ?

- La conception et le développement ? Les
- achats et les approvisionnements ?
- La production ou la réalisation du service ?
- **Quel est le dispositif de mise en œuvre du PDCA (voir [dossier 2](#)) ?**
 - Mesure-t-on la satisfaction des clients, la conformité des produits, le fonctionnement des processus ?
 - Des audits internes permettent-ils de vérifier l'application et l'efficacité des dispositions prévues ?
 - Comment maîtrise-t-on les produits non conformes, les réclamations clients et les traite-t-on ?
 - Comment conduit-on les actions correctives pour éviter la production de nouveaux non conformes, les dysfonctionnements récurrents ?
 - Qu'est-ce qui permet d'analyser les données de manière efficace ? Enfin
- **quelle est la boucle vertueuse de l'amélioration permanente ?**

La structuration de la réponse à ces questions conduit inévitablement à des plans d'action, souvent qualifiés de plans de progrès.

La mise en œuvre de ces plans qui touchent à toutes les fonctions de l'entreprise est un facteur de progrès certain.

Quel regard porter sur les démarches qualité des entreprises et quelle est la place de la démarche de certification dans l'ensemble de ces approches ?

Sans doute la certification n'est-elle pas la plus progressiste des démarches, loin derrière les approches « Qualité totale », EFQM (*European Foundation for Quality Management*), prix Malcolm Baldrige, référentiel interne avec pilotage par Balanced Scorecard.

La démarche de certification permet toutefois de clarifier l'organisation et de la remettre en cause dans une recherche permanente d'efficacité et de création de valeur pour le client.

Comme un traducteur, le responsable qualité a pour mission de travailler, tout en respectant les façons de faire de l'entreprise et surtout en restant dans le cadre du référentiel ISO. « Mettre sous assurance qualité » les processus, c'est au fond aider à faire bien, beaucoup plus qu'à contrôler. Cette pratique est tout un art, tout un métier. Mettre en œuvre la certification ISO 9001 de façon utile et bien perçue, c'est en permanence travailler dans cet esprit : comment améliorer l'existant en me servant de la norme comme d'un guide ? La norme est au service de l'organisation et non le contraire.

LES OUTILS

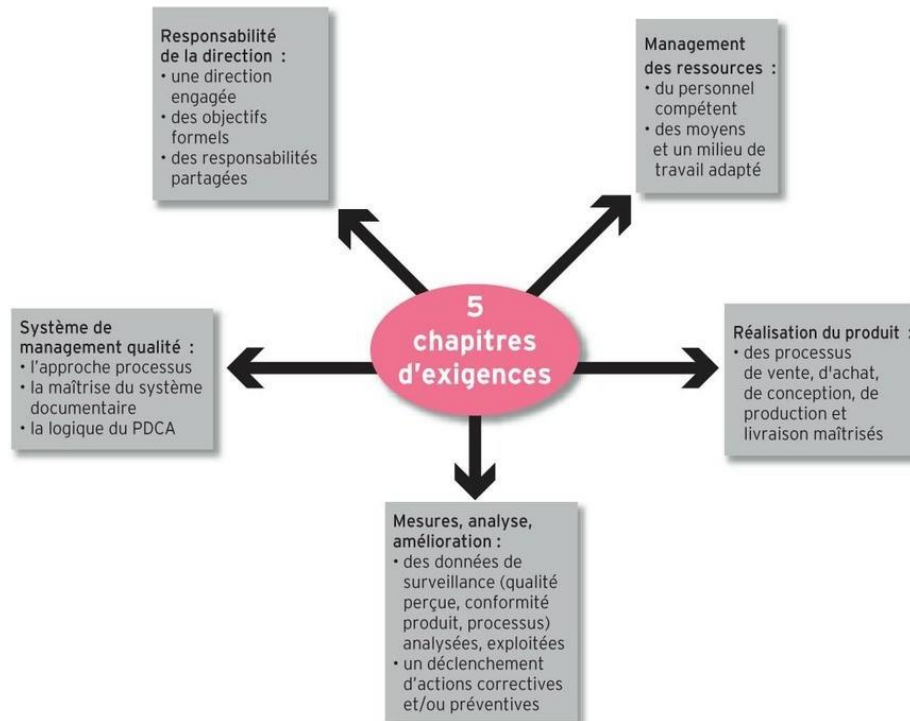
[19 La norme ISO 9001](#)

[20 La revue de direction](#)

[21 Les audits internes](#)

[22 Le plan d'action de Certification ISO 9001](#)

UN RÉFÉRENTIEL INTERNATIONAL D'ORGANISATION EN MATIÈRE DE QUALITÉ



En résumé

La **norme ISO 9001 (International Standard Organization)** est un texte international de référence qui liste les exigences minimales auxquelles doit satisfaire une organisation pour bénéficier du certificat ISO. Lorsque l'entreprise satisfait à ces exigences, cela signifie qu'elle a atteint un excellent niveau de maîtrise de ses processus. Un audit externe indépendant permet de valider la réalité de cette maîtrise.

Insight

The ISO 9001 (International Organization for Standardization) standard is an

international reference text that sets out the minimum requirements that an organisation must meet in order to be awarded the ISO certificate. When a company meets these requirements, it means that it has achieved an excellent level of process control. This process control is checked via an independent external audit.



<http://goo.gl/kwPpp>

Discussion sur la norme ISO 9001 afin d'approfondir ses fonctions et caractéristiques.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'objectif, pour une entreprise qui s'engage dans une démarche de certification ISO 9001, est soit de conforter une démarche qualité déjà existante, soit d'initier cette démarche à l'occasion de ce projet. C'est souvent également une solution pour donner une motivation supplémentaire au personnel de l'entreprise en matière de bonnes pratiques quotidiennes.

Contexte

Certaines entreprises sont amenées à se faire certifier pour des raisons purement commerciales, sous la pression de leurs clients, qui exigent de leur part un minimum sérieux en matière de qualité. D'une manière générale, la certification doit être bien expliquée en interne en la présentant comme une opportunité de progrès pour l'ensemble des équipes, plutôt qu'une obligation pour satisfaire les clients ou la réglementation.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Dix-huit mois à deux ans en moyenne sont nécessaires pour obtenir la certification ISO 9001 attribuée par un organisme indépendant et accrédité.

- Préparer, puis valider en comité de direction, l'intérêt et les objectifs de la démarche.
- Définir les grandes étapes et le planning.

- Communiquer en interne sur la démarche en mettant en évidence les avantages et en rassurant sur le travail à effectuer.
- Réaliser un audit à blanc pour diagnostiquer les écarts par rapport à la norme et construire un plan d'action. Déployer les actions pour mettre l'entreprise au niveau des exigences de la norme (plan d'action qualité).
- Réaliser un audit à blanc final pour vérifier que le niveau est atteint.
- Valider ces résultats et le plan d'action complémentaire en comité de direction. Vivre
- l'audit externe de certification et fêter le succès.
- Programmer le plan de progrès complémentaire pour consolider la démarche.

Méthodologie et conseils

Nous conseillons de travailler en priorité sur l'approche processus et de s'appuyer sur la culture de l'entreprise pour décrire ces processus en répondant à la question : quels sont les métiers de base ?

La simplicité doit être le leitmotiv permanent. Le vocabulaire à utiliser pour expliquer la norme ISO 9001, décrire les pratiques et écrire les règles est celui de l'entreprise, pas celui du texte de référence. Par exemple, éviter le terme non-conformité si le personnel est habitué à parler d'incident.

Communiquer sur des résultats et des avantages plutôt que sur des moyens à mettre en œuvre ou des règles à respecter.

Texte de référence que l'entreprise a choisi d'appliquer en interne. Son manuel qualité et ses documents internes attestent comment elle prend en compte ces exigences au sein de son organisation.

Avantages

- Le référentiel de certification étant international, utiliser la norme ISO comme guide en matière de qualité donne un langage commun à tous. Le minimum de « bonne conduite » en matière de qualité est garanti : traitement des incidents, traçabilité, écoute du client...
- D'une année sur l'autre, il est possible de mesurer les progrès.

Précautions à prendre

- Ne pas mettre de pression excessive sur les équipes au moment des audits. La

démarche de certification peut être perçue par le personnel comme contraignante.

- Considérer plutôt ce moment comme un challenge collectif à réussir.

Comment être plus efficace ?

Rappeler les fondations du projet

La conduite d'un chantier de certification peut s'avérer très utile pour mettre ou remettre en cohérence certaines pratiques internes en rappelant à l'ensemble du personnel ce sur quoi se fonde ce projet.

Ce n'est pas un projet « à part », il s'agit progressivement d'aligner la plupart des indicateurs des processus sur les indicateurs opérationnels habituellement utilisés. Par exemple, pour le processus commercial, on doit retrouver, de préférence dans le tableau de bord processus, les mêmes indicateurs que ceux utilisés par la direction commerciale, auquel on a rajouté, s'ils n'existaient pas, des indicateurs qualité (mesure de la qualité perçue par les clients).

Ce travail d'alignement se fait après quelques années de pratique de la certification. On peut utiliser le terme de degré de maturité avancé pour qualifier un système qualité certifié et en même temps parfaitement cohérent avec le reste de l'organisation. Dans une étape préalable, on aura également simplifié la présentation de la cartographie des processus pour aboutir à une douzaine de processus seulement ; ce qui rend la lecture et la communication en interne plus efficace.

Les bonnes questions à se poser

Pour mener à bien le projet et faire en sorte que l'impact de la certification ISO soit un accélérateur de la démarche qualité et non une opération menée par la direction qualité avec son langage et ses méthodes pour obtenir un diplôme, il faut répondre aux questions suivantes :

- Quels sens donnons-nous à la démarche ?
- Quel engagement sommes-nous prêts à prendre vis-à-vis de nos clients ? Quels messages sont à privilégier selon les métiers auxquels on s'adresse ? Comment transformer les audits en moments d'échange et de progrès ?
- Comment réaliser une revue de direction qui fasse bouger les positions des différents services pour plus de solidarité ?
- À quel moment est-il bon de communiquer pour obtenir la mobilisation et

l'engagement souhaités ?

Pratiquer pour la certification comme pour une démarche de marketing

Utiliser le teasing, l'envoi de mails à tout le personnel contenant des quizz sur la qualité, communiquer les résultats de manière originale.

Enfin, la mise en ligne d'un intranet qualité centré sur les résultats en matière de qualité et dans lequel on retrouve « l'essentiel des bonnes pratiques » est un facteur clé de succès. Les visiteurs internautes de l'entreprise y trouvent condensées les informations de base dont ils ont besoin pour répondre à un client, monter un dossier ou préparer une réunion.

La connaissance des exigences de la norme par le responsable qualité est importante. Il se doit d'être le garant de la conformité en tenant compte des spécificités du métier. Il utilise la norme pour faire progresser son entreprise, améliorer la perception de la qualité par les clients et non pour enfermer l'organisation dans des contraintes sans valeur ajoutée.

CONTENU de la Norme ISO 9001

SOMMAIRE DE LA NORME ISO 9001

Chapitre 1 : Domaine d'application	Chapitre 7 : Réalisation du produit
Chapitre 2 : Références normatives	› Planification
Chapitre 3 : Termes et définitions de la norme	› Processus relatifs aux clients
Chapitre 4 : Système de management qualité	› Conception/Développement
› Exigences générales (approche processus)	› Achats
› Exigences relatives à la documentation	› Production et préparation du service
Chapitre 5 : Responsabilité de la direction	› Maîtrise des dispositifs de mesure et de surveillance
› Engagement de la direction	Chapitre 8 : Mesure, analyse, amélioration
› Écoute client	› Surveillance et mesure
› Politique qualité	› Satisfaction du client
› Planification	› Audit interne
› Responsabilité, autorité et communication	› Surveillance et mesure des processus
› Revue de direction	› Surveillance et mesure des produits
Chapitre 6 : Management des ressources	– Maîtrise du produit non conforme
› Mise à disposition des ressources	– Analyse des données
› Ressources humaines	– Amélioration
› Infrastructures	› Amélioration continue
› Environnement de travail	› Action corrective
	› Action préventive

Comment répondre aux exigences de la norme ?

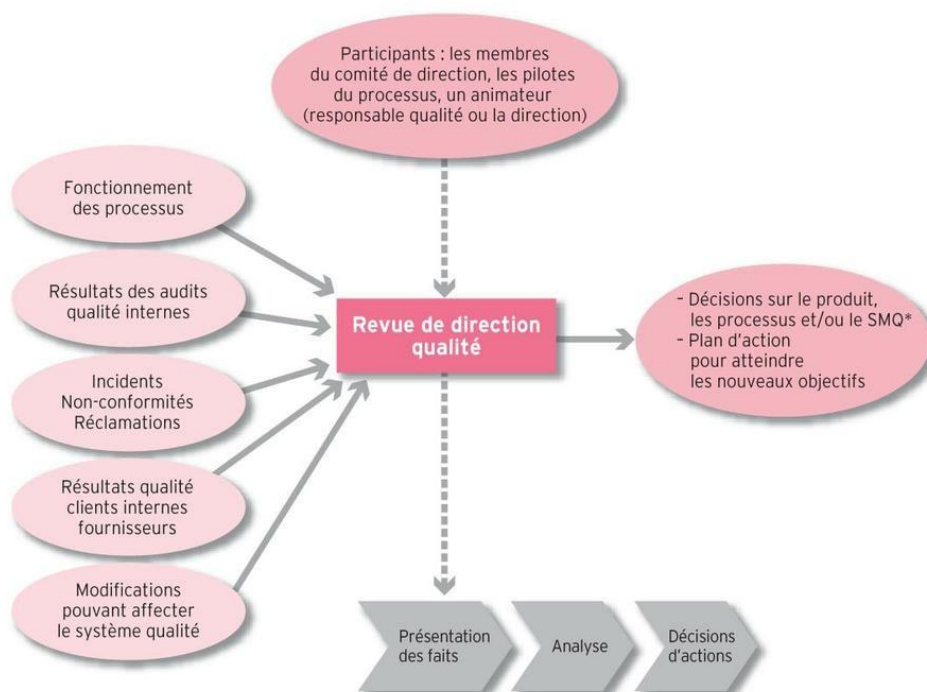
Si la norme ISO 9001 comprend huit chapitres, les exigences à appliquer ne portent que sur cinq (chapitres 4, 5, 6, 7 et 8).

Il est important de comprendre que la norme n'impose pas de moyens précis à mettre en œuvre dans l'entreprise pour être conforme à ses exigences, mais définit seulement des bonnes pratiques, au sens large, à appliquer.

Par exemple, elle exige de mesurer la satisfaction des clients : l'entreprise peut choisir de réaliser une enquête, de s'appuyer sur les évaluations réalisées par ses clients ou de travailler dans un premier temps sur les réclamations clients.

Le premier travail à réaliser est donc d'assimiler l'exigence de la norme, d'en comprendre le sens et l'intérêt, puis de chercher comment au sein de votre entreprise vous allez y répondre, de choisir les moyens les plus adaptés. ■

UNE RÉUNION DE BILAN ET DE DÉCISION AVEC LA DIRECTION



* Système de management qualité

En résumé

La **revue de direction** qualité est le moment privilégié pour examiner les résultats qualité de la société, constater les progrès et les écarts et programmer les principales actions à mener pour progresser encore.

Insight

*The **quality management review** is a key moment for examining the company's quality results, identifying areas of progress and errors, and deciding on the main actions that need to be taken to progress further.*



<http://goo.gl/mkvL4>

Les auteurs vous donnent toutes les clés pour réussir votre revue de direction.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le principal objectif de la revue de direction qualité est d'échanger collectivement sur la marche de l'entreprise en matière de qualité. C'est le lieu et le moment pour remettre le client au cœur des préoccupations, examiner les résultats qualité et engager toute l'organisation vers de nouveaux objectifs encore plus ambitieux.

Contexte

La revue de direction qualité est une exigence de la norme ISO 9001, elle se pratique une à deux fois par an de manière régulière ou occasionnellement pour des raisons particulières (démarrage d'une nouvelle production, incident majeur en clientèle).

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Préparer la revue de direction qualité avec les rubriques incontournables : résultats qualité et non-conformités, bilan du fonctionnement des processus, retours clients, bilan fournisseurs, audits internes.
- Animer la revue de direction qualité selon les pratiques d'une réunion réussie : respect du temps, écoute, synthèse orale finale.
- Rédiger la synthèse écrite : décisions prises, actions à réaliser/responsable/délai. Suivre la réalisation de ces actions.

Méthodologie et conseils

Il est indispensable de valider avec le directeur le contenu de la revue de direction qualité avant de la réaliser avec le comité de direction. Cette réunion est aussi préparée individuellement avec les pilotes des processus au travers des revues de processus qui ont lieu avant la revue de direction. Ainsi, c'est le bilan des revues de processus, synthétisé en un *slide* qui est présenté en revue de direction.

On peut utilement accoler la revue de direction qualité à une réunion de direction pour ne pas mobiliser les participants une nouvelle fois.

Il faut être très concret pour faciliter le dialogue et la prise de décision. S'appuyer sur des résultats chiffrés et des constats factuels évite les conflits et les discussions inefficaces.

La participation active de chacun est fondamentale : l'idéal est de faire animer des mini-séquences à la fois par la direction, qui rappelle la politique qualité, redonne si besoin de l'impulsion, et les pilotes de processus qui présentent tour à tour le bilan de leurs activités. ■

La revue de direction est un lieu de bilan, mais avant tout de prise de décisions claires et partagées. À travers cette réunion, la direction démontre sa mobilisation et la transmet à ses équipes.

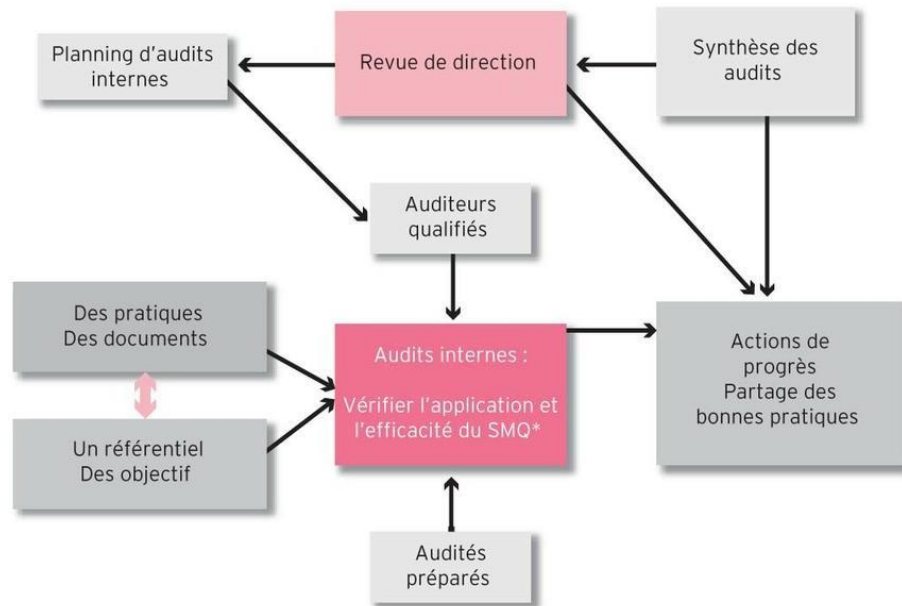
Avantages

- Une revue de direction qualité bien préparée et bien réalisée a un impact très fort en interne. Elle valorise la qualité et la fonction qualité.
- Cet impact permet au directeur qualité et à l'équipe qualité de travailler en étant reconnus et en s'appuyant sur les décisions prises. La revue de direction qualité donne la marche à suivre à toute l'entreprise.

Précautions à prendre

- Concentrer la revue sur quelques résultats et quelques sujets, elle sera plus efficace.
- Éviter les tableaux chiffrés trop nombreux et le jargon incompréhensible par les membres du comité de direction.
- Éviter des présentations « accusatrices ». Chacun dans le comité de direction a besoin d'être valorisé et non montré du doigt comme le mauvais élève de la classe.
-

UNE MESURE DE L'EFFICACITÉ DE L'APPLICATION DU SYSTÈME QUALITÉ



* Système de Management de la Qualité

En résumé

Quel que soit le contexte de l'entreprise, la pratique de l'**audit interne** donne toujours des indications sur la maîtrise de la qualité et permet d'engager des actions de progrès utiles et partagées.

Insight

*Whatever a company's context, an **internal audit** always provides indications about quality control and represents an opportunity to commit to effective, shared actions for improvement.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le but principal des audits internes est d'évaluer l'application et l'efficacité du Système de Management de la Qualité mis en place (SMQ), ou d'une partie choisie de ce système pour identifier des pistes de progrès.

Contexte

Outre le fait que la norme prescrit la réalisation d'audits réguliers, il est utile de pratiquer des audits sur l'ensemble des activités sur une période donnée. Par exemple, on peut viser d'auditer l'ensemble du système qualité sur une période de deux ans.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Planifier les audits : définir et faire valider par le comité de direction les sujets à auditer sur l'année ou sur plusieurs années, en tenant compte des résultats précédents.
- Préparer la réalisation de chaque audit : collecter le référentiel d'audit (documents de référence des activités à auditer : référentiels, descriptifs de processus, procédures, etc.), élaborer les guides d'audits, mettre les futurs audités dans une relation constructive.
- Introduire la visite d'audit : rappeler et valider le déroulement prévu.
- Réaliser les entretiens d'audits avec les audités et relever les preuves de bonnes pratiques, les écarts d'application ou d'efficacité, les besoins d'améliorations.
- Valider avec les audités les constats effectués.
- Formaliser le compte rendu d'audit selon les règles internes.
- Engager les audités dans les actions de progrès suscitées par ces échanges.

Méthodologie et conseils

Il est important de communiquer au préalable sur la façon dont les audits doivent être vécus en soulignant qu'il s'agit d'échanges constructifs et non du pointage stérile des écarts.

Les audits internes sont réalisés par des personnes formées à la pratique de l'audit, aussi bien en termes de méthodologie que de maîtrise de la relation auditeurs-audités. Il

est souhaitable que ce corps d'auditeurs soit reconnu pour ses qualités professionnelles et « pédagogiques », et informé régulièrement des résultats de l'ensemble des audits afin d'entretenir sa motivation. Il est utile parfois de faire appel à des auditeurs extérieurs de façon ponctuelle afin de bénéficier d'un regard neuf.

La synthèse en revue de direction a pour objet de : valoriser les bonnes pratiques identifiées, capitaliser sur les progrès constatés. Si besoin, impliquer la direction pour engager les managers sur le terrain. ■

Les audits internes sont indispensables pour faire vivre une démarche qualité. Ils permettent un dialogue qui rend chacun acteur du projet et le responsabilise.

Avantages

- Cet outil permet de réviser les règles et bonnes pratiques qui fondent le cœur de métier de l'entreprise.
- Il décloisonne les différents services de l'entreprise.
- Les audits identifient eux-mêmes des opportunités de progrès.

Précautions à prendre

- Éviter d'en faire un outil de « flicage » et de sanction à usage du management.
- Veiller à la qualité de la formation des auditeurs.
- Rester factuel dans les constats d'audits en évitant les jugements, notamment de personnes.
- Accompagner les actions d'après audit en s'assurant que les améliorations sont effectives dans un délai court.

LA FORMALISATION DES ACTIONS À LANCER

Actions	qui	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	A	J
Lancer officiellement la démarche	OP																			
Rédiger la politique qualité	OP																			
Formuler des objectifs qualité et plan d'action associé	CP																			
Communiquer à l'ensemble du personnel	OP																			
Écrire les 6 procédures clés	CL																			
Construire la cartographie	CP																			
Nommer, former les pilotes, rédiger leurs responsabilités	OP																			
	MP																			
Rédiger les fiches d'identité	CP																			
Rédiger des procédures métiers	JJ																			
Mettre en œuvre les processus (surveillance-indicateurs)	DE																			
Mettre en place le recueil et le traitement des réclamations	CL																			
Mettre en place la procédure d'amélioration	CL																			
Programmer et réaliser les revues de processus	CP																			
Valider le processus	IJ																			
	GE																			
	JMB																			
Décrire le processus produire	JMB																			
Décrire les processus management	CL																			
Rédiger le manuel qualité																				
Former les auditeurs	CP																			
Mettre en place les audits qualité	CL																			
Réaliser une revue de direction	PM																			
Réaliser un audit à blanc	LO																			
Choisir l'organisme certificateur	LM																			
Préparer l'audit de certification	CP																			

En résumé

Ce **plan d'action** est une des clés de réussite d'un projet de certification ISO. Il aide à programmer tout le travail à réaliser pour mettre en œuvre un système de management qualité conforme aux exigences de la norme ISO 9001 V2008. Comme dans une logique de gestion de projet, le plan d'action formalise qui va faire quoi.

Insight

*The **certification plan** is the key of success of a project to have a ISO certification. It helps to program all the work and carry out a system of quality management that*

meets the requirements of the ISO 9001 V2008. As in a logic of project management, the action plan formalizes “who does something”.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le plan d'action de certification a deux objectifs :

- structurer les actions à mener pour réussir la certification en fixant les responsables et les délais ;
- aider au suivi du projet.

Contexte

Le plan d'action se formalise après le diagnostic, l'audit blanc, qui permet d'évaluer les écarts en matière de conformité aux exigences de la norme ISO 9001. Il lance officiellement le projet.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- En amont, on réalise un audit à blanc pour identifier les exigences de l'ISO 9001 non satisfaites. Le chef de projet liste à la fois ce qu'il faut construire, ce qu'il faut faire évoluer, ce qu'il faut faire appliquer...
- Le plan d'action se construit ensuite naturellement en reprenant les chantiers à lancer. Il s'agit dès lors de les ordonner dans un ordre logique, d'y associer un responsable (qui sera le garant de sa mise en œuvre, de sa bonne réalisation) et un délai.
- Une fois ce travail réalisé, il faut ensuite vérifier la cohérence de l'ensemble, sa logique.
- Le plan d'action sert à vérifier l'avancement du projet.

Méthodologie et conseils

Des actions classiques s'imposent naturellement dans le cas d'un projet ISO 9001 :

- La construction d'une cartographie.
- La description des processus.

- La formation des pilotes de processus.
- La rédaction et la mise en œuvre des 6 procédures obligatoires. La
- formation d'auditeurs internes.

Parallèlement il faut aussi programmer les actions de formation, d'information et, plus globalement, de communication, qui rythment le projet. Ce document est à partager avec les collaborateurs. Il les aide à concrétiser la démarche et à en mesurer l'avancement. De manière idéale, il s'agit de ne pas trop détailler le plan d'action afin qu'il tienne sur une feuille A3. Si besoin, des actions peuvent être précisées et développées dans une « fiche atelier » ou « fiche action ». ■

Avantages

- Le plan d'action structure le projet.
- Il planifie toutes les actions et engage les acteurs. Il
- démontre la dimension transversale du projet. Il sert
- pour le suivi du projet.
- Il permet de repérer les liens chronologiques entre les actions.

Précautions à prendre

- Ne pas trop détailler.
- Rester dans le périmètre strict de la norme ISO sans oublier les actions de communication et de pilotage.
- Raisonner dans une logique de PDCA : ce qu'il faut planifier, prévoir, écrire... ce qu'il faut mettre en œuvre, ce qu'il faut vérifier et enfin les actions de corrections, d'ajustements.

Le management par les processus est le mode de management qu'ont choisi aujourd'hui de nombreuses entreprises. Pourquoi ? Bien au-delà du fait que l'approche processus soit préconisée par la norme ISO 9001, ce fonctionnement permet de décroquer l'entreprise. Il s'agit de passer de la lecture verticale par l'organigramme, qui favorise les territoires et donne la priorité à la hiérarchie, à la lecture par le fonctionnement transversal : du client au client. Le management par les processus permet donc de passer d'un mode de fonctionnement organisationnel : « quels sont les départements qui constituent mon entreprise ? », à celui qui privilégie les objectifs centrés sur le client : « comment fonctionne notre entreprise afin de satisfaire le client ? ».

La notion de processus

Décrite dans la norme ISO 9000, la notion de processus se caractérise par un enchaînement d'activités qui transforment des données d'entrée en données de sortie. De façon plus précise, « un processus est un enchaînement d'activités à valeur ajoutée réalisées par des métiers différents et qui permet de répondre à un besoin interne ou externe, en mettant à disposition d'un client un produit ou une prestation. Les données d'entrée d'un processus peuvent être un produit, des matières premières ou des informations ».

On dit alors que plusieurs métiers contribuent à un même processus.

Par exemple, « mettre sur le marché un nouveau produit » est un processus complexe qui va demander la contribution du marketing, des études, de la production pour les essais et du service qualité. Ce processus transversal permet de rassembler les compétences de différents services pour atteindre un même objectif.

Il s'instaure alors une relation client-fournisseur interne entre les métiers, ce qui donne encore plus de sens à leurs activités.

Pour qu'un organisme fonctionne correctement, il doit identifier ses processus clés, repérer les interactions entre eux, définir des indicateurs de performance pour chacun d'eux.

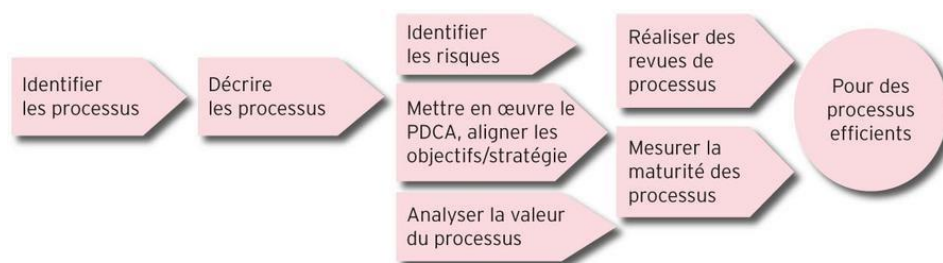
Manager par les processus

Nous vous proposons dans ce chapitre de découvrir les outils clés liés aux phases clés

du management par les processus.

- L'identification des processus (au travers de la cartographie).
- La description des processus (au sein de la fiche d'identité) au cours de laquelle seront définis ses indicateurs de performance.
- Les matrices d'alignements processus/stratégie, fonctions, attentes clients.
- L'analyse des risques processus pour en déduire les activités clés de prévention et de surveillance sera abordée au travers de l'AMDEC dans le [dossier 8](#).
- L'analyse de la valeur des processus pour en améliorer l'efficacité. La
- revue de processus : outil clé du pilote du processus.
- Et enfin comment mesurer la maturité d'un processus.

Bien sûr, est également associée au management par les processus, la logique du PDCA que nous avons abordée précédemment dans le chapitre 2.



LES OUTILS

23 La cartographie des processus

24 La fiche d'identité du processus

25 La matrice de contribution fonctions/processus

26 La matrice d'alignement stratégie/processus

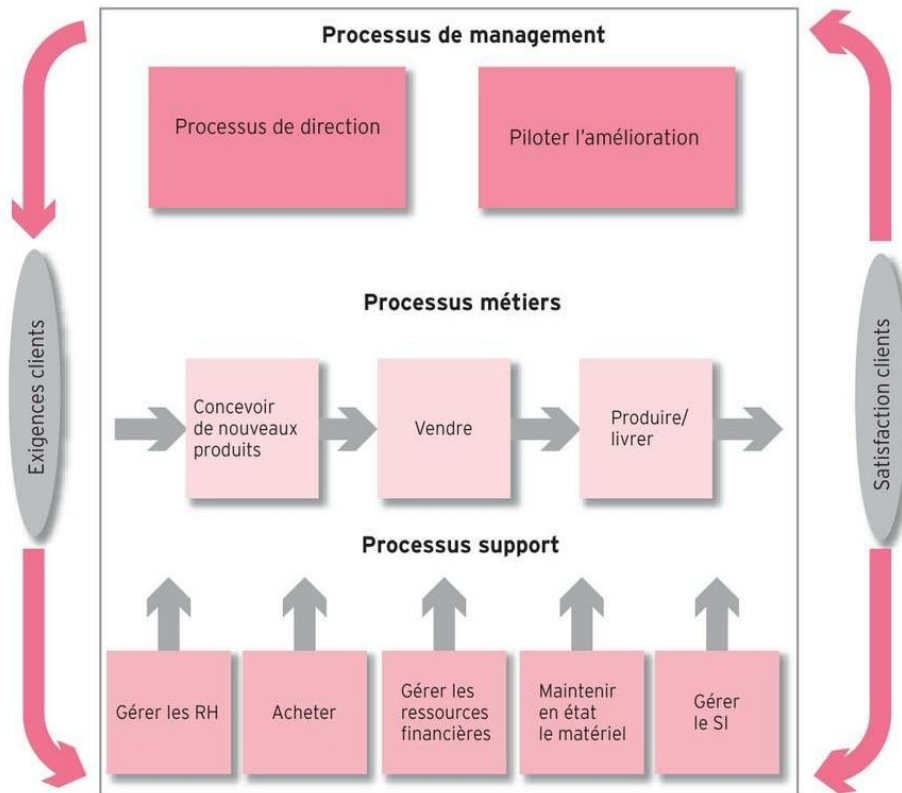
27 La matrice d'alignement processus/attentes

28 L'analyse de la valeur du processus

29 La revue de processus

30 La mesure de maturité du processus

UN REGARD TRANSVERSAL SUR LES MÉTIERS DE L'ENTREPRISE



En résumé

La **cartographie des processus** représente l'entreprise non plus sous la forme d'un organigramme (partant du haut et allant vers le bas), mais sous la forme d'un ensemble de processus visant à la satisfaction des clients.

Insight

The **process map** represents the company as a set of processes designed to achieve

customer satisfaction, rather than an organisation chart (top-to-bottom structure).

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Cet outil est celui de l'identification des processus clés au sein d'une entreprise : phase indispensable pour en assurer ensuite la maîtrise et l'amélioration permanente.

Contexte

La cartographie n'a de sens que si la direction a la volonté de s'engager dans une approche processus et, plus globalement, vise à mettre en œuvre un management par les processus. C'est aussi la première étape pour les responsables qualité qui vont avoir en charge un projet de certification ISO 9001.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Lister ses clients.
- Lister ce qui est fourni, mis à disposition des clients par l'entreprise.
- Travailler sur les processus métiers : quels sont les processus qui assurent la satisfaction des besoins de nos clients ? Quel est fondamentalement notre métier telqu'il est perçu par nos clients ?
- Lister les processus supports qui vont permettre aux processus métiers de fonctionner, ceux qui mettent à disposition les ressources nécessaires : des compétences, des matières premières, des moyens, de l'énergie...
- Lister les processus de management qui donnent une dynamique au système.
- Valider la cartographie en clarifiant les périmètres des processus : entrées et sorties.
- Valider définitivement à l'aide des matrices FSA (Fonctions, Stratégie, Attentes clients).

Méthodologie et conseils

La construction de la cartographie des processus nécessite un travail de groupe avec le comité de direction. Il est nécessaire de faire abstraction de l'organisation existante.

Pour éviter de revenir à cette organisation, nous vous conseillons de désigner les

processus avec des verbes. « Acheter » plutôt que « achats » qui ramène au service achat. Au sein du processus acheter, pourront contribuer des services tels que la comptabilité, la qualité, les approvisionnements...

Une cartographie des processus contient environ une quinzaine de processus.

À chaque processus validé sera affecté un pilote qui a la responsabilité de décrire le processus, s'appuyant sur un groupe de travail, et qui rend des comptes sur son fonctionnement à la direction. ■

L'approche processus a été abordée par Michael Porter dans les années 1980, sur la base du concept de chaîne de valeur (décompose l'activité globale de l'entreprise en opérations élémentaires ou processus, générant des avantages concurrentiels).

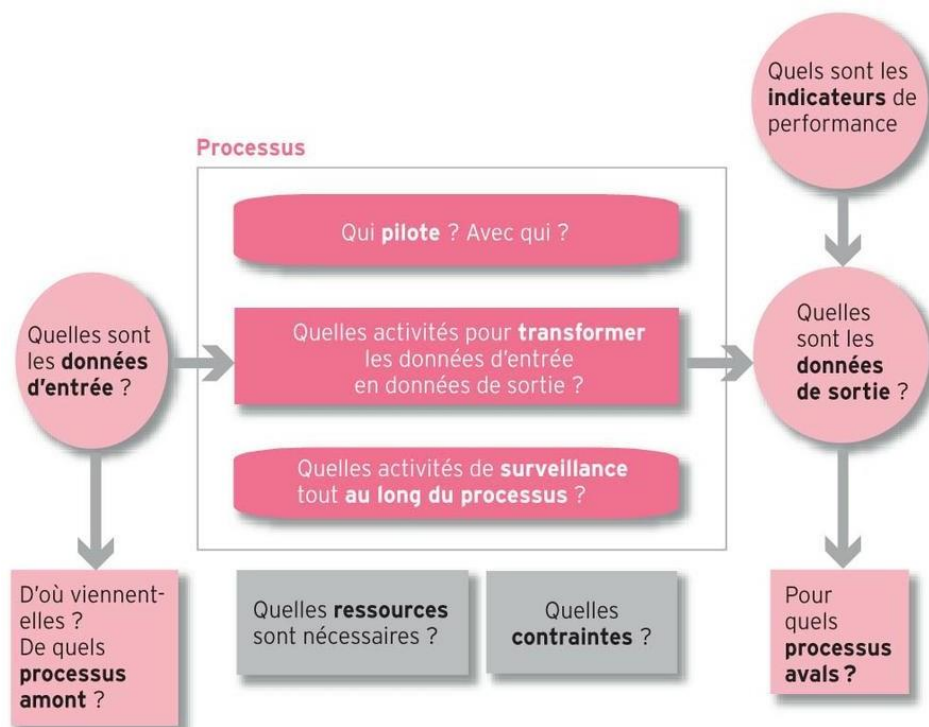
Avantages

- Cet outil permet de raisonner l'entreprise dans une logique client. Il
- donne une vision partagée des activités clés.
- La cartographie des processus est aussi un outil de communication qui met en avant des processus stratégiques.

Précautions à prendre

- Utiliser le travail en groupe ; inclure un candidat, un client qui ne raisonne pas en fonction de l'organisation existante.
- Valider en comité de direction.
- Accepter de faire plusieurs versions avant d'obtenir la cartographie finale. Valider
- avec les matrices FSA : Fonctions/Stratégie/Attentes clients.
- Ne pas chercher à faire du copier-coller d'une cartographie déjà existante.
-

UNE DESCRIPTION DES ÉLÉMENTS CLÉS DU PROCESSUS



En résumé

La **fiche d'identité** est une description d'un processus. Elle est indispensable pour en assurer son pilotage. Elle permet de définir les indicateurs de performance pertinents.

Insight

*The **identity sheet** is a description of a process. It is an essential document for managing the process. It is also useful for defining relevant performance indicators.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'objectif de la fiche d'identité du processus est de décrire précisément le processus et d'en définir les contours, les interactions et surtout les modalités de fonctionnement pour en garantir la maîtrise.

Contexte

Cet outil est mis en œuvre après l'identification des processus clés de l'entreprise par la direction générale. Cette description est d'autant plus facile qu'un modèle type existe déjà. Nous vous en proposons un ci-après.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Décrire le processus en répondant à un certain nombre de questions clés :

- Quelle est la finalité du processus ? À quoi sert-il ? Quelle est sa fonction ?
- Quels sont les périmètres et les interactions du processus : que fournit-il et à qui (raisonner données de sortie et processus aval) ? Qui lui fournit quoi pour fonctionner (raisonner données d'entrée et processus amont) ? Quel est le fait générateur du fonctionnement du processus ? Lister aussi les attentes du client.
- Quelles sont ses contraintes : son fonctionnement est-il conditionné par une réglementation ? Des procédures sont-elles incontournables ?
- Quels sont ses indicateurs de performance : comment vais-je mesurer si oui ou non ce processus remplit bien sa fonction ?
- Comment surveille-t-on le bon déroulement des séquences ?
- Quelles sont les activités de surveillance qui nous permettent d'en contrôler son déroulement ?
- Quels sont les services contributeurs de ce processus ?
- Quelles sont les grandes activités de ce processus ? Comment transforme-t-on les données d'entrée en données de sortie ?
- De quelles principales ressources a-t-on besoin pour faire fonctionner le processus ?

Méthodologie et conseils

Cette étape de description se fait en groupe. À ce stade, le raisonnement est global sans rentrer dans le détail. Nous ne sommes pas ici dans la rédaction de procédures, mais dans la représentation globale du processus.

Les indicateurs de performance sont choisis en examinant la finalité du processus. Ils doivent permettre de vérifier si le processus remplit ou non correctement sa mission. Ils sont définis sous trois angles : celui de la qualité, celui de la gestion (finance) et celui du délai : le triangle QCD (qualité, coûts, délai).

La fiche d'identité peut aussi être appelée carte d'identité processus ou plan de management processus ou encore, procédure générale du processus.

Avantages

- Le travail de description permet aux acteurs du processus de se l'approprier.
- Les échanges sont largement constructifs et clarifient les zones d'ombre.

Précautions à prendre

- Faire participer à cette description les principaux responsables contributeurs du processus mais aussi des représentants des clients et des fournisseurs du processus.
- Valider les périmètres par un tableau des interactions des processus.
- S'efforcer de réaliser une fiche processus sur deux pages maximum.

Comment être plus efficace ?

Dans une stratégie de pilotage par les processus, la fiche d'identité devient un document dynamique de référence. Lors des revues de processus (voir [outil 29](#)), elle est l'élément clé pour échanger sur les résultats, l'efficacité et les actions d'améliorations à mener.

Nous vous proposons pour compléter notre apport de découvrir un exemple de fiche d'identité processus en deux parties (le descriptif général et le logigramme des activités).

Exemple de fiche d'identité processus « Développer de nouveaux produits »

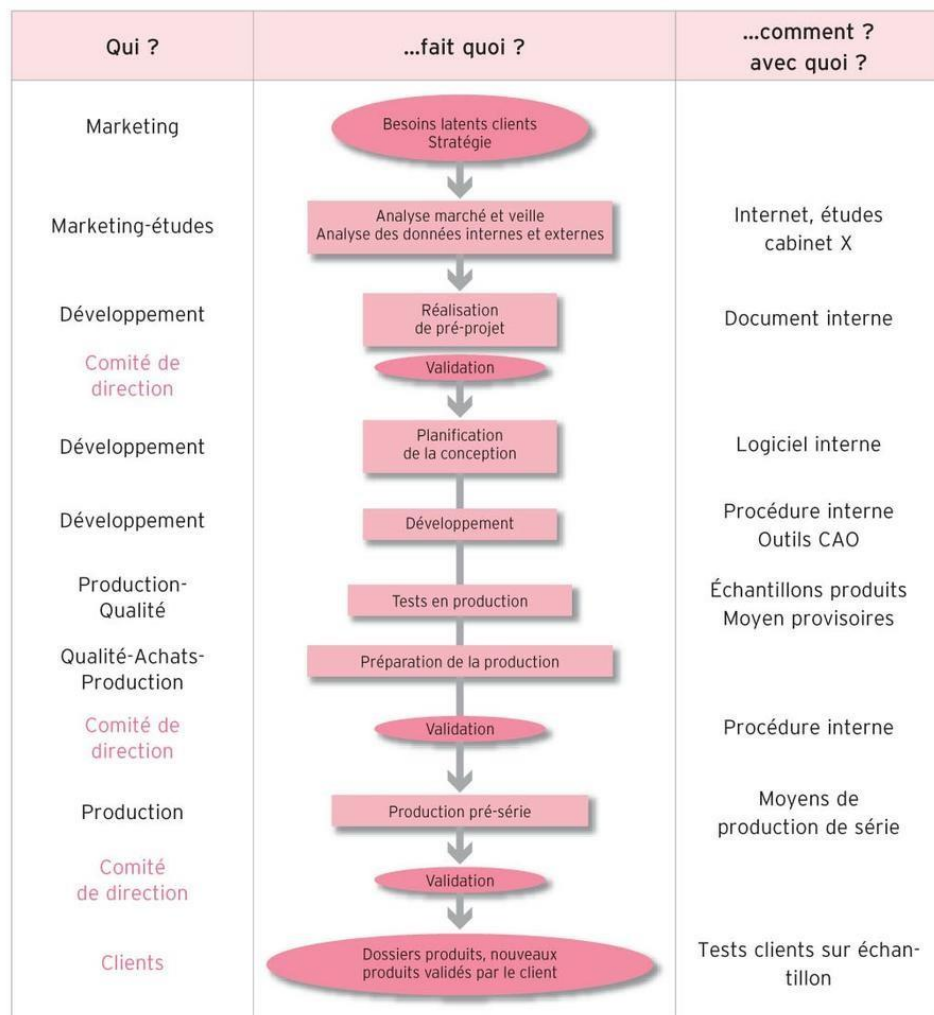
Cette partie contient les données externes et de pilotage.

Processus « Développer de nouveaux produits »			
Enjeux, finalité du processus : développer de nouveaux produits afin de répondre aux besoins du marché et de prendre des parts de marché ; développer notre image d'innovateurs			
Pilote Responsable développement : Monsieur INNOVANT	Révision 0	Rédacteur (nom/date/visa)	Approbateur (nom/date/visa)
Entrants > Plan de développement stratégique > Besoins latents client Processus amont : processus de direction		Sortants/bénéficiaires • Validation finale par la production • Dossiers produits • Nouveaux produits validés chez le client Processus aval : produire	
Contraintes : respect impératif des réglementations applicables Acteurs : services développement, production, achats, marketing, études, méthodes			
Indicateurs ☐ Nb de demandes de modification ☐ Nb de réclamations client ☐ Nb de brevets ☐ % de CA réalisé par les nouveaux produits ☐ Respect du budget ☐ Respect des délais			
Activités de surveillance La surveillance du processus est assurée par les autocontrôles à chaque étape ainsi que par les tests des produits aux différents niveaux du processus. Des réunions de développement et des revues de conception valident et ajustent les projets en cours.			

Par sa simplicité, la fiche d'identité processus est une des briques fondamentales dans la construction du management par les processus. Elle constitue une aide précieuse pour trouver les meilleurs indicateurs de performance.

EXEMPLE de Logigramme du processus « Développer de nouveaux produits »

Ce tableau constitue la deuxième partie de la fiche d'identité. Le logigramme décrit très simplement l'enchaînement des grandes étapes du processus. ■



ANALYSE DE L'IMPLICATION DES FONCTIONS AU SEIN DES PROCESSUS

EXEMPLE DE MATRICE DE CONTRIBUTION
D'UNE SOCIÉTÉ INDUSTRIELLE

Fonctions \ Processus	Gérer les RH	Acheter	Produire	Vendre	Maintenir en état...	
Direction	X					
Responsables de Service	X					
Ingénieurs commerciaux				X		
Administration des ventes				X		
Acheteurs		X				
Contrôleurs		X	X		X	
Opérateurs			X		X	
Chefs de production			X	X		
Magasiniers			X			
Ingénieur qualité		X	X			
Mécanicien					X	
Service du personnel	X					

En résumé

La **matrice de contribution fonctions/processus** permet à chacun de comprendre sa contribution dans les différents processus de l'entreprise.

Insight

This **matrix** allows each person to understand their contribution to the various

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'objectif de cet outil est double :

- vérifier que chaque fonction de l'entreprise est bien associée à un processus ;
- aider chacun à repérer sa contribution dans une nouvelle organisation qui peut être difficile à cerner pour les collaborateurs de l'entreprise, en tout cas au début.

Contexte

Dans l'approche processus, une des difficultés, pour chacun des collaborateurs de l'entreprise, est de passer d'une représentation verticale de l'entreprise où la position de chacun est facile à visualiser à une représentation horizontale qui demande un effort pour se repérer.

Une entreprise déjà très mature en matière de management classique à tout intérêt à s'essayer au management par les processus pour améliorer sa fluidité et son efficacité.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Créer un tableau à double entrée avec en lignes les fonctions de l'entreprise et en colonnes les processus clés identifiés de l'entreprise.
- Matérialiser avec des croix, à l'intersection fonction/processus, la contribution d'une fonction dans un processus.

Méthodologie et conseils

La construction et l'utilisation de cette matrice aident à l'appropriation de la logique processus. Le travail de réflexion se fait en groupe. Il peut être parfois nécessaire de faire une différence entre les contributions fortes et les contributions plus mineures. Ce document est distribué à tous les collaborateurs pour les aider à comprendre leur participation aux différents processus. Une personne, une fonction peut naturellement contribuer à plusieurs processus. Ce travail permet aussi de valider la cartographie des processus établie :

- si une fonction de l'entreprise ne peut être rattachée aux processus listés, on peut

s'interroger sur l'exhaustivité des processus ;

- si un processus n'est associé à aucune des fonctions, l'existence de ce processus peut être remise en cause ou conduire à s'interroger sur la création d'une nouvelle fonction. ■

La matrice permet à chaque collaborateur de l'entreprise de se positionner facilement dans la cartographie des processus.

Avantages

- Cet outil permet de repérer les processus qui ne sont pas liés à des fonctions (il peut s'agir d'une création) ou des fonctions non rattachées à un processus (faut-il créer un processus, ou en élargir un autre ?).
- Aide chacun à comprendre sa contribution au sein des processus
- Il permet de s'assurer que tout processus est supporté par les bonnes fonctions et inversement qu'aucune fonction n'est orpheline de processus.

Précautions à prendre

- Raisonner non pas sur les personnes mais bien sur les fonctions.
- Travailler d'abord par service puis par fonction

ÉTUDE DE LA CONTRIBUTION DES PROCESSUS À LA STRATÉGIE

EXEMPLE DE MATRICE D'ALIGNEMENT STRATÉGIE/PROCESSUS D'UNE ENTREPRISE DE SERVICE							
Processus	Gérer les RH	Acheter	Délivrer notre prestation	Vendre	Gérer les finances	Maintenir en état le matériel	...
Axes stratégiques							
Améliorer notre rentabilité			X	X	X	X	
Développer notre image auprès du public							
Devenir la référence en matière de qualité de service	X			X		X	
Développer des partenariats		X					

Il manque un processus « communiquer »

En résumé

La **matrice d'alignement stratégie/processus** permet de s'assurer que la cartographie est logique par rapport à la stratégie de l'entreprise. C'est donc un outil de validation à utiliser en comité de direction.

Insight

*This **matrix** is used to assess whether the map is consistent with the company strategy. It is a validation tool to be used by the Management Board.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'objectif de la matrice d'alignement « stratégie/processus » est de valider la cartographie en s'assurant que les processus décrits permettent bien de déployer la

stratégie de l'entreprise.

Contexte

Quand le comité de direction valide la cartographie, il doit le faire en considérant le sens, la fonction de cette cartographie. Elle devient un outil de communication interne et externe car elle explique comment l'entreprise est organisée pour répondre aux attentes de ses clients. C'est également un outil de déploiement de la stratégie de l'entreprise, les processus devenant un vecteur de la dynamique engagée par la direction. Il est donc nécessaire de s'assurer que la stratégie trouve, au travers des processus listés, une assise suffisante.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Créer un tableau à double entrée, avec en ligne les axes stratégiques de l'entreprise et en colonne les processus clés identifiés de l'entreprise.
- Se poser les questions suivantes en partant des axes stratégiques :
 - Quels processus permettent de s'engager durablement selon cet axe stratégique ?
 - Quels processus nous garantissent la réussite sur cet axe ?

Méthodologie et conseils

Cette matrice est, à l'image de la matrice fonctions/processus, très simple d'utilisation. Le travail de réflexion se fait avec le comité de direction. On ne cherche pas à répondre à la question « les processus sont-ils impactés par les axes stratégiques ? », mais au contraire « les axes stratégiques sont-ils supportés par les processus ? »

Il permet de repérer les processus qui ne sont pas stratégiques (ce sont ceux pour lesquels il n'y a pas de croix dans la colonne verticale). La décision peut être alors de les intégrer à un autre processus ou de les externaliser.

Le tableau aide aussi à identifier les axes stratégiques qui ne sont pas supportés par un ou des processus.

Les processus qui ont la plus forte contribution à la stratégie, les processus dits « stratégiques » seront suivis dans la Balanced ScoreCard (voir [outil 10](#)). ■

Les processus sont à considérer comme des éléments de production au service des clients, mais également des vecteurs de déploiement de la stratégie de l'entreprise.

Avantages

- Cet outil simple aide à valider la cartographie sur le nombre et la pertinence des processus.
- On peut utiliser des croix ou utiliser des valeurs (1-3-5 par exemple) pour hiérarchiser l'importance des processus.
- Permet de sélectionner les processus stratégiques.

Précautions à prendre

- Travailler avec le comité de direction.
- Travailler avec des axes stratégiques validés.
- Raisonner : « En quoi le processus aide-t-il à déployer l'axe stratégique ? »

PRISE EN COMPTE DES ATTENTES CLIENTS DANS LES PROCESSUS

EXEMPLE DE MATRICE DE CONTRIBUTION
D'UNE SOCIÉTÉ DE NÉGOCE

Processus	Gérer les RH	Acheter	Préparer les commandes	Vendre	Livrer	...
Attentes clients						
Conseils						
Livraison dans les délais			X	X	X	
Produits conformes à la demande		X	X			
Colis en bon état		X	X		X	
Facture conforme					X	

Attention cette attente n'est prise en compte dans aucun processus.

En résumé

La **matrice d'alignement processus/attentes** permet de s'assurer que les processus répondent bien à l'ensemble des attentes des clients et accélère la sensibilisation des acteurs à la démarche qualité.

Insight

*This **matrix** is used to assess whether the processes fully consider customer expectations and to ensure that actors are aware of the quality initiative.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'objectif de cet outil est double :

- vérifier que chacune des attentes clients est satisfaite en s'appuyant sur au moins un processus ;
- aider chacun à repérer sa contribution en termes de satisfaction clients.

Contexte

L'approche processus est un modèle d'organisation qui ne doit pas faire perdre de vue une des finalités de tout organisme : la satisfaction des clients.

Les processus doivent contribuer au déploiement de la stratégie et à la réponse à l'ensemble des attentes des clients.

La matrice d'alignement Processus/Attentes est complétée après une écoute clients qui recense leurs besoins réels.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Remplir le tableau à double entrée, avec en colonne les processus clés identifiés de l'entreprise et en ligne les attentes des clients formalisées par une écoute ciblée. Les croix matérialisent le fait qu'un processus contribue ou non de manière forte à une attente des clients.

Méthodologie et conseils

Le travail de réflexion se fait ici encore en groupe. Il peut être parfois nécessaire de faire une différence entre les contributions fortes et les contributions mineures que l'on note alors 5, 3 et 1 : 5 si le processus permet de répondre fortement à une attente, 3 si la réponse est moyenne et 1 pour une contribution faible.

Le tableau identifie les attentes non prises en compte et les processus sans réelle valeur ajoutée pour les clients.

Cette approche peut être faite aussi en zoomant au sein d'un processus. Dans ce cas, la réalisation d'une écoute du client interne du processus permet de remplir la colonne de gauche et les colonnes de droite sont utilisées pour lister les grandes activités du processus. C'est donc un des outils de l'analyse de la valeur du processus. ■

Cette matrice est un des éléments du QFD déployée dans les années 1980 Quality, Function, Deployment.

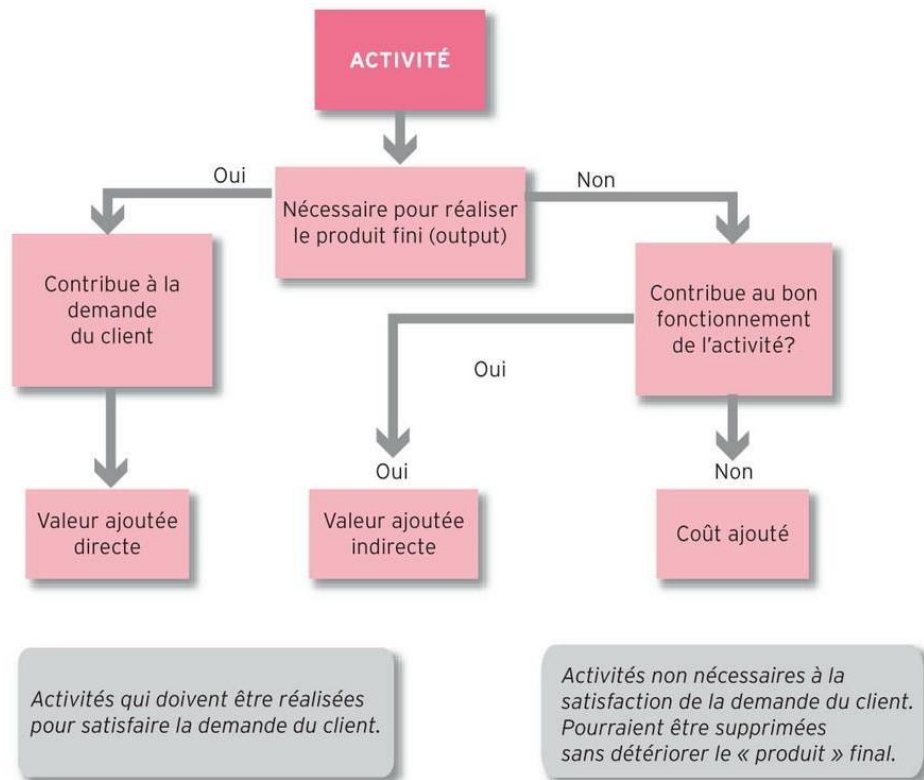
Avantages

- Cet outil permet de visualiser la création de valeur des processus pour le client.
- Simple d'utilisation, il met le client au cœur de l'organisation.

Précautions à prendre

- Démarrer cette analyse par une écoute client.
- Faire le travail en groupe pour sensibiliser les collaborateurs.
- Ajouter le cas échéant la réglementation à laquelle l'entreprise doit se conformer comme une attente implicite du client.

PRINCIPES CLÉS DE L'ANALYSE DE LA VALEUR AJOUTÉE (AVA)



Source : Cegos.

En résumé

L'**analyse de la valeur** permet de repérer les activités sans valeur ajoutée sur le processus et qui augmentent inutilement les délais et les coûts de fonctionnement.

Insight

Value analysis enables you to identify activities that have no added value for the process and that create unnecessary delays and increase operating costs.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Il s'agit de mettre, en regard de chaque activité du processus, son utilité raisonnée en termes de création de valeur pour le client. Cette analyse peut être complétée par une analyse objective des coûts de fonctionnement liés à chaque opération. Nous obtenons ainsi un rapport utilité/coûts pour chacune des activités.

Contexte

L'analyse de la valeur des processus est une étude qui permet d'améliorer la rentabilité de l'entreprise. La démarche qualité peut en effet agir à deux niveaux sur les résultats financiers de l'entreprise :

- en évaluant puis en diminuant les coûts de non-qualité ;
- en optimisant les coûts globaux de fonctionnement d'un processus. Ce dernier impact est possible en réalisant une étude globale sur l'utilité de chaque activité du processus.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Décrire le processus et recueillir les attentes de son ou ses clients internes ou externes, en incluant les obligations réglementaires.
- Mettre en regard les attentes des clients et les activités du processus comme dans la matrice d'alignement processus/attentes. Ici nous sommes au niveau des séquences du processus.
- Pour chaque activité du processus, se poser des questions clés : Cette
 - activité apporte-t-elle une valeur ajoutée au client ?
 - Permet-elle de répondre à une attente du client ? fortement ? faiblement ?
- En parallèle, évaluer les coûts de fonctionnement de chacune des activités avec des questionnaires.

Méthodologie et conseils

La démarche consiste à estimer la valeur de chaque activité ($\text{Valeur} = \text{Utilité} / \text{Coûts}$) et

plus précisément à hiérarchiser les valeurs des activités pour l'ensemble du processus :

- évaluation de l'utilité : pour chaque activité du processus, attribuer un degré d'utilité pour les clients et/ou l'entreprise ;
- évaluation du coût : imputer à chaque activité la valorisation des coûts directs de main-d'œuvre. Puis un taux de charge des coûts indirects du service (services généraux, salaires indirects...) ;
- mise en évidence des activités :
 - inutiles ou peu utiles et à fort coût → à supprimer ;
 - utiles à fort coût → à optimiser.

L'utilisation de cet outil oblige à observer le processus du point de vue du client et à raisonner l'organisation étape par étape pour vérifier la création de valeur pour le client.

« L'analyse de la valeur est une méthode de compétitivité organisée et créative visant la satisfaction du besoin de l'utilisateur par une démarche spécifique de conception à la fois fonctionnelle, économique et pluridisciplinaire. » (définition de l'Afnor)

Avantages

- Cet outil est une approche financière de la qualité.
- Il permet la chasse aux gaspillages et focalise l'organisation sur les attentes des clients.

Précautions à prendre

- Partir vraiment des attentes du client externe et/ou interne.
- Avoir l'obsession de la notion de valeur et remettre en cause l'organisation en la regardant avec les yeux du client.

Comment être plus efficace ?

On peut construire un tableau reprenant en ligne les attentes clés du client et en colonnes les étapes du processus.

On note de 1 à 3 en quoi chaque étape permet de répondre à chacune des attentes. On cumule ainsi les points obtenus. Plus une étape a une note forte, plus elle contribue à

satisfaire une ou des attentes clients. On repère ainsi les activités sans valeur ajoutée (SVA) et les activités à valeur ajoutée directe (VAD) ou indirecte (VAI).

Dans la partie inférieure du tableau, sont indiqués les coûts de fonctionnement de chaque étape.

Une fois ces éléments établis, il est possible de construire un deuxième tableau de synthèse qui donne pour chaque étape son coût de fonctionnement en regard de son utilité ou contribution (calculée précédemment).

Ce graphique permet d'éliminer les opérations sans valeur ajoutée et coûteuses. L'aboutissement de ce travail est un processus reconfiguré.

Le rapport utilité/coûts est une approche très efficace qui garantit l'amélioration de la productivité d'un processus. Réalisée en collaboration avec les ressources humaines et le contrôle de gestion, elle permet de raisonner efficience plus qu'efficacité.

CAS d'une Location de voiture

Pour servir le client, la société a mis en œuvre un processus qui nécessite 9 étapes clés.

ANALYSE DE L'UTILITÉ DE CHACUNE DES ACTIVITÉS DU PROCESSUS AU REGARD DES ATTENTES CLIENTS										
Étapes	Trans-mission	Comman-de stock	Enregis-trement	Transport	Contrôle	Prépa-ration	Attente	Contrôle	Livraison	Qualité perçue
Voiture conforme	3	3			2	3				11
En état				2	1			3		6
Respect du délai	3	3		3					3	12
Type activité	VAD	VAD	SVA	VAI	VAI	VAD	SVA	VAI	VAD	
Contribution (utilité)	forte	forte	inutile	forte	moyen	forte	inutile	forte	forte	
Coûts unitaires (euros)	4	1,35	2	54	10,6	24		10,6	26	

VAD : valeur ajoutée directe. VAI : valeur ajoutée indirecte. SVA : sans valeur ajoutée.

Coût total = 132 euros par commande.

RAPPORT UTILITÉ/COÛT DES ACTIVITÉS													
Activité	Coûts				Utilité				Type action			Action	
	4	3	2	1	1	2	3	4	VAD	VAI	SVA		
Transmettre										X		Conserv	en état
Commander								X				Conserv	en état
Enregistrer											X	Supprimer	
Transporter										X		Diminuer	le coût
Contrôler										X		Conserv	
Préparer								X				Conserv	
Attente											X	Supprimer	
Contrôler										X		Faire contrôler	par le préparateur
Livrer								X				Conserv	

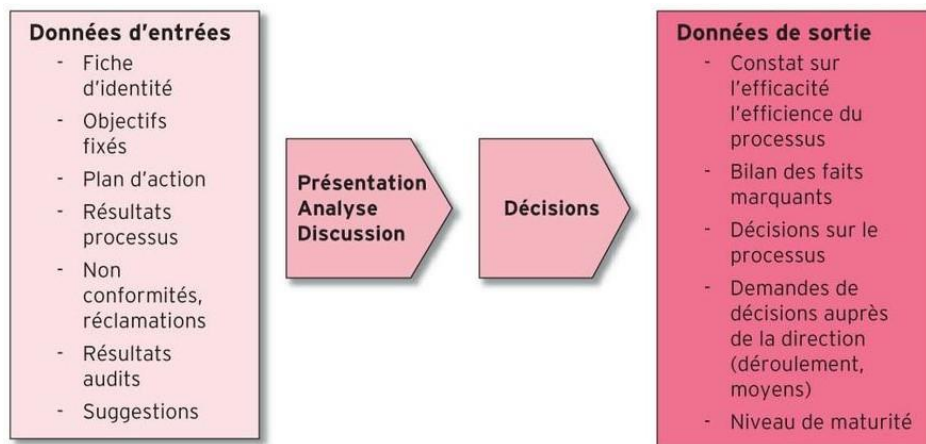
À l'issue de ce travail, un nouveau processus est proposé : commande du véhicule à distance par Internet ou téléphone réalisée par le client. Préparation des véhicules réalisée directement avec un contrôle intégré après validation de la commande dans le parc régional.

Attentes \ Activités	Valider et traiter	Préparer	Contrôler	Livrer	Réponse
Voiture conforme	3	3			6
En état		1	3		4
Respect du délai	3			3	6
Type activité	VAD	VAD	VAI	VAD	
Contribution	Forte	Moyenne	Forte	Moyenne	
Coûts	4	24	16	60	104

Coûts = 104 euros par commande.

Temps de travail réel : 320 minutes sur 24 heures (% temps utile, environ 22 %). ■

UN BILAN GLOBAL DU FONCTIONNEMENT D'UN PROCESSUS



En résumé

La **revue de processus** est une réunion animée par le pilote avec les acteurs clés du processus qui permet de faire un point objectif sur l'efficacité de ce processus.

Insight

*The **process review** is a meeting, lead by the manager and attended by key process actors, which provides an opportunity to make an objective assessment of the process's effectiveness.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La revue de processus permet au pilote d'évaluer l'efficacité de son processus et de décider, si besoin, des actions d'amélioration nécessaires.

Contexte

Cette revue se réalise dans le cadre de la surveillance et du pilotage du processus. Elle permet de faire le bilan du processus et d'en commenter la synthèse auprès de la direction, au cours de la revue de direction. Elle s'inscrit naturellement dans la phase « *check* » du PDCA.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Réaliser une évaluation complète et documentée du fonctionnement du processus au travers d'indicateurs et autres données (non-conformités, réclamations, rapports d'audits... sur une période d'environ 6 mois).
- Vérifier l'atteinte des objectifs fixés, statuer sur l'efficacité du processus et construire le plan d'action adéquat.

Méthodologie et conseils

Les participants à une revue de processus, outre le pilote du processus, sont souvent les responsables des grandes activités du processus. Elle inclut aussi un représentant des clients et des fournisseurs du processus.

La préparation de la revue est très importante. Avant de réaliser la réunion, le pilote récupère les données suivantes :

- fiche d'identité du processus ;
- compte rendu de la revue précédente ;
- objectifs et plan d'action en cours ;
- retours d'informations clients ;
- bilan des non-conformités et incidents ;
- rapports d'audits internes et externes ;
- état des actions correctives et préventives ;
- propositions d'améliorations/suggestions du personnel et clients du processus ;
- indicateurs de performance clés et résultats des activités de surveillance.

L'ordre du jour est toujours le même :

- examen/validation de la fiche d'identité en vigueur ;
- points sur le plan d'action de la revue précédente ;
- bilan des plans d'action et objectifs du processus ;
- examen des incidents et non-conformités, des retours clients et personnel ;
- prise en compte de l'évolution du processus (interne ou externe, réglementaire) ;
- bilan de l'efficacité du processus : permet-il ou non d'atteindre les objectifs fixés ?
- adoption d'un nouveau plan d'action prenant en compte la décision de mettre en œuvre ou de proposer à la direction des actions d'amélioration sur son déroulement, ses ressources techniques et humaines, ses méthodes...

Si la revue de direction s'intéresse au bilan du système qualité dans sa globalité et réunit le comité de direction, la revue de processus animée par son pilote et à laquelle participe les acteurs clés du processus se concentre sur le fonctionnement du processus.

Avantages

- Le pilote et les acteurs du processus prennent du recul pour en examiner objectivement ses résultats.
- L'outil aide à la prise de décision pour améliorer le processus.

Précautions à prendre

- Rester factuel.
- Prendre le temps de recueillir les données d'entrée de la revue.
- Faire participer les clients et les fournisseurs.

Comment être plus efficace ?

Vers des réunions de processus efficaces

L'efficacité d'une revue de processus dépend de l'expérience de l'entreprise en matière de management par les processus.

Des revues de processus extrêmement participatives et réussies sont conduites dans les

entreprises où le management par les processus est réellement opérationnel après quelques années de rodage. Le rôle du pilote de processus prend alors toute sa dimension et permet de réaliser un bilan d'efficacité complet et de prendre des décisions utiles.

Dans d'autres sociétés, les revues de processus sont simplifiées et réalisées en comité restreint, souvent à l'initiative du directeur qualité : c'est une étape possible vers un fonctionnement plus mature.

Les revues de processus sont aussi l'occasion de mesurer le niveau de maturité du processus (voir outil suivant).

Une préparation efficace

Dans tous les cas, une réunion efficace nécessite une préparation sans faille. Cette phase inclut l'analyse de données diverses (résultats du processus, réclamations clients, dysfonctionnements internes, résultats audits internes et externes, modifications de l'organisation pouvant affecter le processus).

Une animation dynamique

Plus qu'un balayage complet de points incontournables, il y a tout intérêt à se focaliser sur les questions de fond ou d'actualité liées au processus.

L'animation implique la participation active des acteurs à l'analyse et à la prise de décision.

Il est fondamental de garder à l'esprit qu'un des objectifs de la revue de processus, au-delà du bilan, est de présenter à la direction une image claire et synthétique du fonctionnement du processus pour qu'elle valide les propositions d'évolution.

Une des données de sortie de la revue de processus est donc un bilan synthétique permettant pour la direction de visualiser si oui ou non le processus fonctionne correctement, déploie comme prévu les objectifs fixés, et également de prendre connaissance des moyens nécessaires supplémentaires le cas échéant.

Des revues de processus réellement pratiquées et vécues de manière adulte sont un signe que le système de management qualité a atteint un degré de maturité avancé.

CAS d'un Compte rendu de revue de processus

1. Fiche d'identité du processus

La fiche d'identité version 2 est toujours adaptée.

2. Plan d'action de l'année

Le plan d'action prévu en début d'année a été mis en œuvre et est à ce jour efficace.
Nos objectifs devraient être atteints en fin d'année.

3. Résultats (voir tableau de bord en annexe) :

Indicateurs de performance : tous les indicateurs sont « au vert »

Indicateurs de surveillance

La surveillance est effective.

4. Bilan des non-conformités et réclamations

À ce jour, nous constatons une diminution des non-conformités majeures (moins de 5 % contre 30 % il y a 6 mois).

Les non-conformités concernent pour l'essentiel l'étape 5 du processus.

Deux non-conformités répétitives à cette étape ont fait l'objet d'actions correctives en cours de mise en œuvre.

Les trois réclamations client reçues (contre huit à la dernière revue) concernent les délais. Elles ont été traitées et font l'objet d'action corrective (la cause à l'origine est la même pour les trois : manque de validation initiale, une procédure sera mise en place en accord avec les acteurs).

5. Audits Qualité

Nous serons audités pour la première fois le mois prochain.

6. Propositions d'améliorations

Sur les quatre propositions faites par les collaborateurs, le groupe en a retenu trois (voir en annexe).

7. Conclusions

Notre activité est en pleine croissance.

Bonne implication du personnel pour assurer et développer une prestation de qualité (suggestions, déclarations des anomalies).

Aucune réclamation client ces derniers six mois ne s'est transformée en litige.

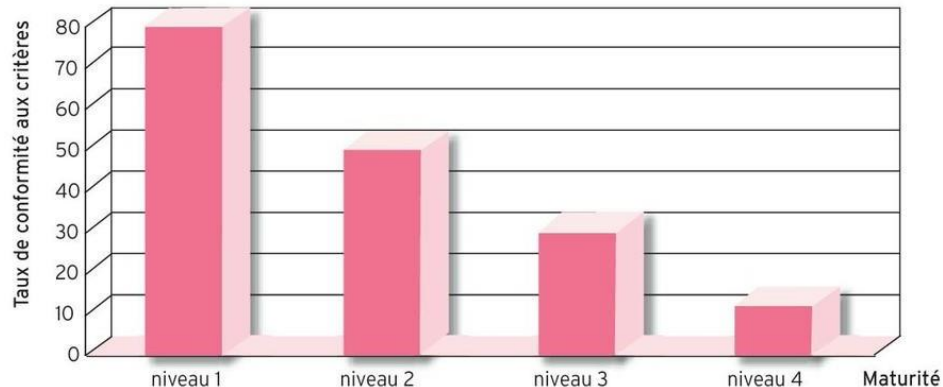
Les actions d'amélioration lancées en début d'année sont globalement efficaces (délai, budget).

Bilan (efficacité)

Le processus est efficace.

Niveau de maturité 3 (rappel objectif dans deux ans : 4). ■

TAUX DE CONFORMITÉ DU PROCESSUS VENDRE AUX CRITÈRES DES 4 NIVEAUX DE MATURITÉ



En résumé

La **grille de maturité** (souvent construite sous Excel) permet au pilote de situer son processus, sur une échelle de 1 à 4, par exemple et d'engager un plan de progrès adapté à l'importance du processus.

Insight

*The **maturity grid** (often in Excel format) enables the manager to situate his process on a scale (e.g. from 1 to 4) and to instigate a progress plan that is adapted to the process's importance.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Cet outil évalue la maturité d'un processus en fonction de critères définis par l'entreprise. Cette notation permet de déterminer un niveau et de mesurer progressivement l'évolution du processus.

Contexte

Cette mesure peut être réalisée au cours de la revue de processus en fin de séance, en guise de conclusion. Elle permet au pilote de faire un état des lieux et de se fixer des pistes de progrès concrètes et mesurables.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Construire la grille des niveaux de maturité. Chaque niveau comporte un certain nombre de critères formulés sous forme de questions fermées. Un processus « mature » peut être pour certains un processus maîtrisé du point de vue de la qualité, pour d'autres un processus dont l'analyse de la valeur a permis d'optimiser les coûts. Nous vous proposons ci-après un exemple de niveaux de maturité :
 - niveau 1 : formalisation : le processus est décrit, la qualité est assurée par les contrôles ;
 - niveau 2 : le PDCA est mis en œuvre : le processus est en amélioration permanente ;
 - niveau 3 : celui de la maîtrise des risques : la qualité est assurée par des actions de prévention efficaces, les contrôles sont limités au minimum ;
 - niveau 4 : niveau de l'optimisation : l'analyse de la valeur permet d'optimiser les coûts de fonctionnement, les besoins latents des clients sont pris en compte.
- Coter le processus. Le pilote de processus, avec son groupe de travail, répond, pour chaque niveau, à chaque critère, par oui ou par non. Le pourcentage de conformité finalement obtenu à chaque niveau permet de repérer la situation du processus.
- Présenter les résultats sous forme de graphique.

Méthodologie et conseils

Il est vivement conseillé de construire son propre système d'évaluation afin de se centrer sur les spécificités du système qualité de l'entreprise.

Chaque processus n'aura pas le même objectif de maturité. Si l'on peut envisager qu'un processus stratégique (voir [outil 26](#)) doive atteindre le niveau maximum, un processus plus « banal » pourra simplement viser un niveau 2.

Pour faciliter la lecture, les critères sont le moins possible interprétables et la réponse oui à un critère s'appuie sur des faits.

Maturité : étape ultime d'un processus de croissance. Un processus mature est efficient. Il se déroule dans une logique d'anticipation, de maîtrise des risques, d'optimisation des ressources et d'amélioration de ses résultats qualité.

Avantages

- Cette cotation mesure factuellement le niveau de maturité du processus et donne au pilote de processus des points de progrès facilement identifiables.

Précautions à prendre

- Rechercher des faits.
- Adapter les objectifs de maturité à l'importance du processus.

Comment être plus efficace ?

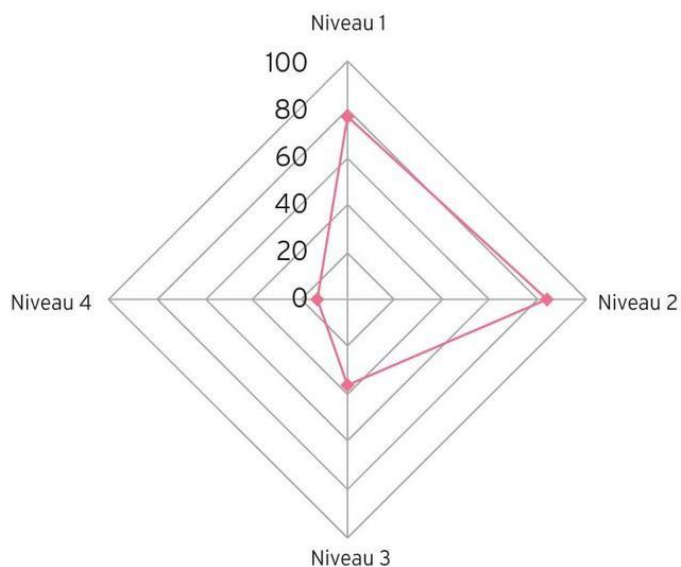
Pour construire la grille de maturité, chaque entreprise peut établir ses critères liés aux différents stades définis. Nous vous proposons ici des exemples de critères.

	Maturité des processus (4 niveaux)	Oui	Non
Niveau 1	Chaque personne connaît son rôle et son impact	1	
	Les responsabilités et les données de sortie sont définies	1	
	Les données d'entrée et de sortie ainsi que les interfaces sont décrites	1	
	Les principales activités sont identifiées	1	
	Les indicateurs sont formulés et cohérents avec la finalité du processus	1	
	Un pilote est nommé, ses responsabilités sont connues	1	
	La surveillance est décrite et effective, des audits sont réalisés		1
	Chaque dysfonctionnement est tracé		1
Niveau 2	Des objectifs sont fixés en cohérence avec la politique qualité		1
	Des plans d'actions sont formalisés par fonction/acteur pour atteindre les objectifs		1
	Un tableau de bord est émis et analysé, les résultats sont communiqués	1	
	Les objectifs sont atteints en partie	1	
	Les compétences pour tenir un poste sont définies, les personnes détiennent la compétence	1	
	Les actions correctives sont efficaces	1	
	Les écarts détectés suite aux audits internes et externes sont systématiquement corrigés	1	
	Des revues de processus sont réalisées	1	
Niveau 3	Les risques sont identifiés, des plans d'actions préventives sont déclenchés		1
	La criticité des dangers est réduite à un niveau acceptable		1
	Des objectifs significatifs sont atteints	1	
	Pas de dérive majeure constatée lors des audits		1
	Les suggestions clients et personnel sont intégrées	1	
Niveau 4	Les contrôles sont optimisés	1	
	Les résultats sont améliorés de façon significative		1
	Le processus intègre les besoins latents du client		1
	L'analyse de la valeur permet de réduire les coûts		1

Utilisée en groupe, lors de la revue du processus, la grille de maturité permet aux acteurs de construire un plan de progrès pertinent à partir d'un constat partagé.

CAS du Processus « vendre » d'une entreprise familiale

MATURITÉ DU PROCESSUS



Le niveau 1 est pratiquement atteint même si certains critères du stade 2, 3, 4 sont déjà respectés.

L'intérêt de ces grilles est qu'elles peuvent être construites par chaque entreprise. Chaque entreprise fixera aussi elle-même les objectifs de stade à atteindre pour chacun des processus. Si on peut imaginer d'être très exigeant pour les processus métiers et/ou stratégiques et viser le niveau 4, les autres processus pourront être stabilisés au stade 3. ■

Résoudre un problème, c'est éliminer la cause du dysfonctionnement et s'assurer ainsi que tout a été mis en place pour que le problème disparaisse et surtout qu'il ne réapparaisse pas. La résolution de problème comporte quatre étapes clés :

- la clarification du problème ;
- la recherche de la ou des causes à l'origine du problème ;
- la recherche de la ou des solutions possibles pour éliminer la ou les causes à l'origine du problème ;
- la mesure de l'efficacité des actions entreprises.

Il est difficile de parler de résolution de problème sans parler de travail de groupe, car il est largement prouvé que constituer un groupe de travail permet d'analyser le problème de manière plus efficace. Chacun apporte son expertise métier, son propre regard sur le dysfonctionnement.

La clarification du problème

Il s'agit de s'assurer que l'on dispose de toutes les données nécessaires pour traiter le problème. C'est à la fois une étape de recueil de données et de première analyse pour formuler avec le plus de précision possible la nature du problème traité et surtout la formulation de l'objectif recherché.

Au travers de cette étape, on désire :

- associer au problème des données chiffrées et précises ;
- rassembler le plus d'informations utiles pour rechercher les causes du problème (utiliser principalement le QQOQCCP et le diagramme de Pareto) ;
- formuler ce que l'on veut atteindre comme résultats une fois le problème résolu : c'est l'expression de l'objectif chiffré.

Cette phase capitale, trop souvent oubliée, peut conduire à une mauvaise compréhension du problème à traiter, donc à des risques forts d'erreurs.

Clarification du problème : 3 points clés :

- Une description : compréhension du problème au travers des données recueillies. Un
- ajustement : formulation précise du problème.
- Un sens : la détermination de l'objectif fixé.

La recherche de la cause ou des causes à l'origine du problème

Une fois le problème clairement posé, il reste à rechercher la ou les causes à l'origine du problème en quatre phases :

- la recherche par créativité de toutes les causes probables (les « 5M » aident à classer toutes les causes identifiées) ;
- le recentrage sur les causes possibles ;
- l'identification à partir de tests, de la ou des causes réellement à l'origine du problème ;
- la remontée à la ou aux causes d'origine (les 5 pourquoi sont ici fort utiles).

Recherche de causes : créativité et travail sur des faits.

La mise en œuvre des solutions

Cette étape exige de la méthode : d'abord trouver des solutions possibles par créativité, éventuellement les tester et ensuite décider de la meilleure solution, à l'aide de la matrice de décision.

Mise en œuvre de la solution : de l'analyse à la pratique.

La vérification de l'efficacité de la solution

Elle s'effectue à chaud et à froid au travers d'indicateurs.

Vérification : la mesure de l'efficacité dans la durée assurée par des faits.

Ne pas oublier d'enregistrer les résultats des différentes étapes dans une fiche d'enregistrement.

La résolution de problème est une démarche qui se veut rapide et efficace. Pour cela, le QRQC (Quick Response Quality Control) prend tout son sens.

LES OUTILS

[31 Le diagramme de Pareto](#)

[32 Le QQQCCP ou système quintilien](#)

[33 Les 5M ou diagramme cause-effets](#)

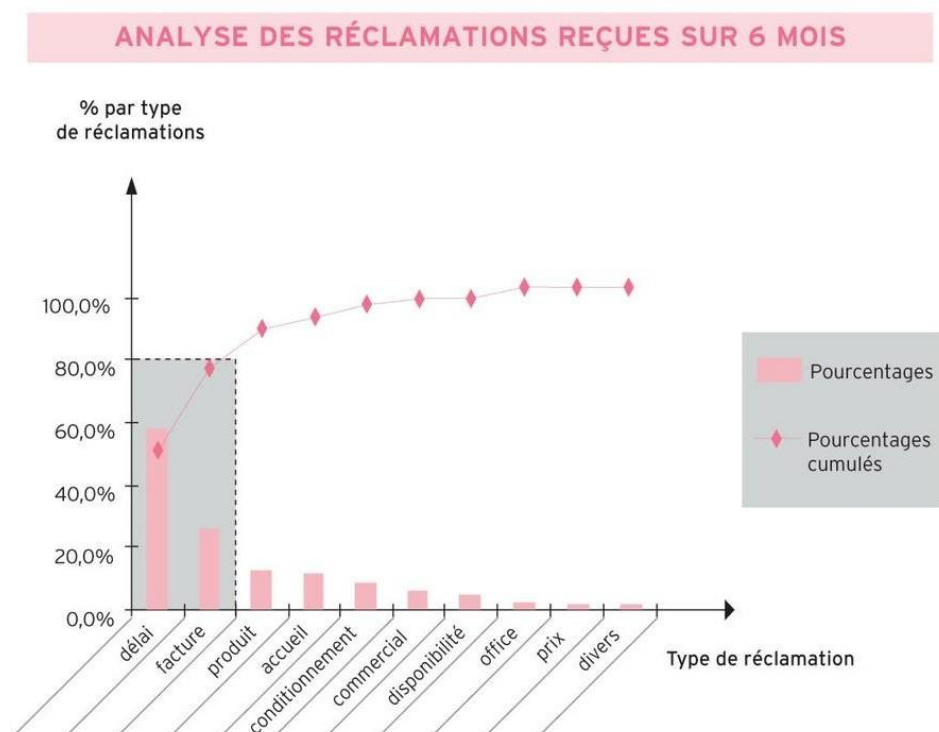
[34 L'arbre des causes](#)

[35 La grille de décision](#)

[36 Le QRQC \(Quick Response Quality Control\)](#)

[37 La fiche d'action corrective et préventive](#)

UN HISTOGRAMME POUR REPÉRER LES PRIORITÉS



En résumé

Le **diagramme de Pareto** permet visuellement de choisir le problème à traiter en travaillant sur des données factuelles chiffrées. Il est basé sur la loi des 80/20 : 80 % des problèmes dans une entreprise sont occasionnés par 20 % des causes.

Insight

*A **visual tool** designed to help you select the problem you need to deal with on the basis of factual, statistical data. It is based on the 80/20 law : 20 % of malfunctions cause 80 % of problems in a company.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le diagramme de Pareto s'utilise pour choisir le problème prioritaire que l'on doit traiter.

Contexte

Cet outil est utilisé en résolution de problème, au démarrage, pour « faire parler » de façon visuelle des résultats chiffrés lors d'une réunion, faire un bilan des non-conformités en production, des réclamations clients, des coûts de non-qualité.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Recueillir les données et les placer dans un tableau intermédiaire.
- Reclasser les données par ordre décroissant depuis la rubrique qui « pèse » le plus jusqu'à la rubrique qui « pèse » le moins. Traduire les données en pourcentage et pourcentage cumulé.

Le plus simple est de réaliser un tableau comme celui ci-dessus.

- Tracer le graphique de Pareto : graduer l'échelle verticale de 0 à 100 %. Positionner un rectangle pour chaque rubrique (hauteur du rectangle = pourcentage de la rubrique) en respectant l'ordre décroissant du tableau.
- Tracer la courbe des pourcentages cumulés.
- Interpréter.

Catégorie de défaut	Nb de réclamations reçues	%	% cumulé
Délai	154	51,3 %	51,3 %
Facture	76	25,3 %	76,6 %
Produit	36	12 %	88,6 %
Accueil	12	4 %	92,6 %
Conditionnement	10	3,3 %	96 %
Commercial	5	1,7 %	97 %
Disponibilité	3	1 %	98,7 %
Office	2	0,7 %	99,4 %
Prix	1	0,3 %	99,7 %
Divers	1	0,3 %	100 %
TOTAL	300	100 %	100 %

Méthodologie et conseils

La méthodologie pour construire un Pareto repose donc sur l'utilisation de données fiables à recueillir avec précaution.

Souvent, le plus difficile quand on veut utiliser un Pareto, est de s'assurer que l'on a choisi le bon critère. Ainsi l'analyse des réclamations peut induire différents types de Pareto : par type de réclamations en nombre mais aussi en coûts engendrés ou en impact client. ■

Wilfredo Pareto (1848-1923), économiste italien, a montré que, dans une large majorité de situations, un petit nombre de facteurs a une influence majeure sur les résultats.

Avantages

- Cet outil visuel est facile et rapide à mettre en œuvre.
- Il oblige à travailler sur des données chiffrées.

Précautions à prendre

- Bien préparer le tableau de traitement en reclassant les rubriques par ordre décroissant et en traduisant les données en pourcentage et en pourcentage cumulé.

LES 7 QUESTIONS ESSENTIELLES



En résumé

Le **QQQQCCP** est un outil simple, utilisé pour spécifier un problème ou clarifier une situation. Il structure la réflexion en donnant un guide d'analyse au travers de questions factuelles dont les réponses permettent de définir précisément le problème.

Insight

A simple tool used to clarify a problem or situation. It structures your approach by giving an analysis guide using standard, factual questions that allow you to define the problem in a precise manner.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Cet outil permet de s'assurer que l'on dispose bien de toutes les données nécessaires pour caractériser le problème et donc le résoudre. Une liste de questions : Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pour quoi ? nous permet de ne rien oublier.

Contexte

Cet outil, dans le cadre d'une résolution de problème, est utilisé immédiatement après avoir choisi le problème à traiter. Il permet de passer ensuite à la recherche des causes.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Poser le problème.
- Répondre de manière très créative à toutes les questions auxquelles il faut avoir une réponse pour pouvoir s'orienter vers une analyse de causes sans risque d'interprétation.
 - **Qui** : Qui est concerné par le problème ? Qui l'a signalé ? Quels sont les acteurs de l'activité ou du processus concerné ?
 - **Quoi** : Quel est le problème (à formuler de la façon la plus précise possible) ?
 - **Où** : Où cela se passe-t-il ? Dans quels secteurs ?
 - **Quand** : Depuis quand avons-nous ce problème ? Quand cela se passe-t-il ?
 - **Combien** : Quelle est l'importance du problème ? Quels en sont les coûts ?
 - **Comment** : Comment se déroule le processus en cause ? Comment se traduit le problème ?
 - **Pour quoi** : Quel objectif visons-nous (à lier au combien qui donne la situation initiale) ?

Méthodologie et conseils

Si l'on ne dispose pas de tous les éléments de réponse, ce qui est souvent le cas, il faut accepter de prendre du temps pour aller « à la pêche » et recueillir ces données avant de commencer l'étape de recherche des causes.

Cet outil en apparence simple est réellement puissant si l'on prend le temps de l'utiliser rigoureusement.

D'abord, ne pas censurer des questions et accepter de travailler en trois temps : lister les questions, recenser les données sur le terrain, les mettre en commun.

Enfin, on peut compléter cette analyse en utilisant une question complémentaire « n'est pas » : Qui est concerné ? Qui n'est pas concerné ? ; Où se passe le problème ? Où ne se passe-t-il pas ? ; Depuis quand l'avons-nous ? Depuis quand ne l'avons-nous pas ?

Cette analyse se poursuit par la recherche des causes possibles. ■

Cet outil est aussi utilisé pour définir un plan d'action. De manière humoristique, les lettres sont parfois réorganisées afin de créer un allographe : CQQCOQP.

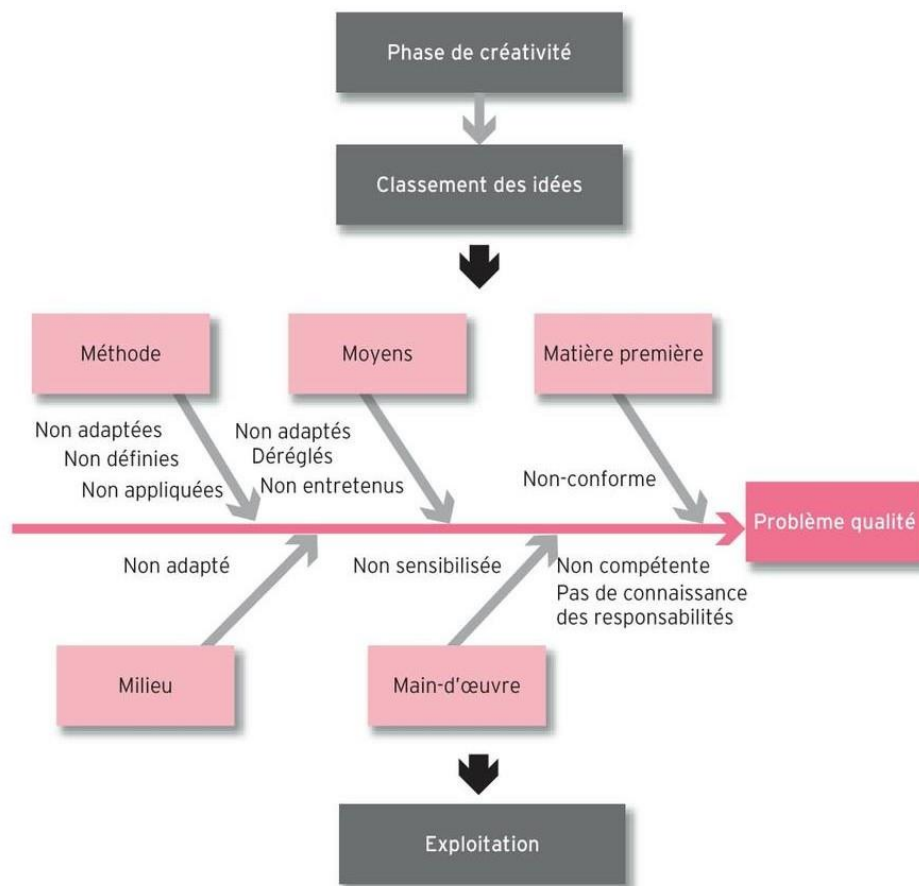
Avantages

- Cet outil permet de se poser toutes les questions clés pour comprendre et définir le problème.
- Il garantit une caractérisation complète du problème. Et permet de le formuler précisément.

Précautions à prendre

- Travailler en trois temps : lister les questions qui nécessitent une réponse, rechercher ensuite l'information, puis exploiter les résultats.
- Travailler en créativité.

UN CLASSEMENT DES CAUSES D'UN PROBLÈME EN 5 FAMILLES



En résumé

Les **5M** sont un outil de classement de toutes les causes pouvant être à l'origine d'un problème. Le regroupement se fait selon 5 familles : Main-d'œuvre, Milieu, Méthode, Matières premières, Moyens.

Insight

5M are a tool for categorising all the potential causes of a given problem. There are five different categories : workforce, environment, methods, raw materials, resources.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'objectif de cet outil, appelé également diagramme cause-effets, diagramme en arête de poisson ou encore diagramme d'Ishikawa, est de rechercher, classer par famille les causes d'un problème (Main-d'œuvre, Méthodes, Milieu, Matières premières Moyens). C'est aussi un excellent outil de communication pour expliquer un phénomène. Il ne donne pas la cause du problème, mais permet de choisir parmi les causes possibles, celle(s) à tester.

Contexte

Cet outil est à utiliser lorsque le problème peut être formulé de façon suffisamment précise, donc après un QQQQCCP, et avant de réfléchir aux solutions à mettre en œuvre pour supprimer le problème. Il est indissociable des techniques de créativité (brainstorming) qui aident dans la recherche des causes sans idées préconçues, en « acceptant de sortir du cadre » pour plus d'efficacité.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Poser le problème en démarrant par « pourquoi ? », par exemple, « pourquoi les cartons se décolent-ils ? ».
- Faire émerger toutes les idées, toutes les causes possibles avec un brainstorming.
- Classer ensuite les idées en 5 familles : celles qui sont liées aux Moyens, aux individus (Main-d'œuvre), aux Matières premières, aux façons de travailler (Méthodes), aux conditions de travail (Milieu).
- Repérer, par vote éventuellement, la ou les causes à tester (les causes probables).
- Enfin après la réalisation des tests, entourer la cause réelle sur laquelle on pourra éventuellement appliquer les 5 pourquoi.

Méthodologie et conseils

Le 5M prend tout son intérêt si l'on s'efforce de compléter posément chacune des

5 rubriques. Si une famille ne comporte aucune cause potentielle, sans doute le problème n'a-t-il pas été assez étudié (par exemple rien sur les matières premières). Avant de classer, il est important de clarifier les termes :

- main-d'œuvre (compétence, motivation... de la personne qui réalise le travail) ; milieu :
- environnement de travail (éclairage, ambiance...) ;
- matières premières : ce qui est fourni pour travailler et qui est ensuite transformé, ce qui provient des fournisseurs ;
- moyens : machines, matériel, système d'information utilisé pour « produire », réaliser la tâche ;
- méthode : la façon de faire, le procédé.

Parfois l'appellation de 5M ne convient pas (cas des services ou des projets). Il ne faut alors pas hésiter à changer la dénomination. On peut également rajouter le M de management, de maintenance, de mesure.

Le professeur Ishikawa (1915-1989) a créé le diagramme des 5M qui reste un des outils qualité les plus connus et les plus utilisés avec le diagramme de Pareto.

Avantages

- Cet outil permet « d'inventorier toutes les idées sur les causes possibles ».
- La dénomination « 5M » aide à structurer les idées pour ne rien oublier.

Précautions à prendre

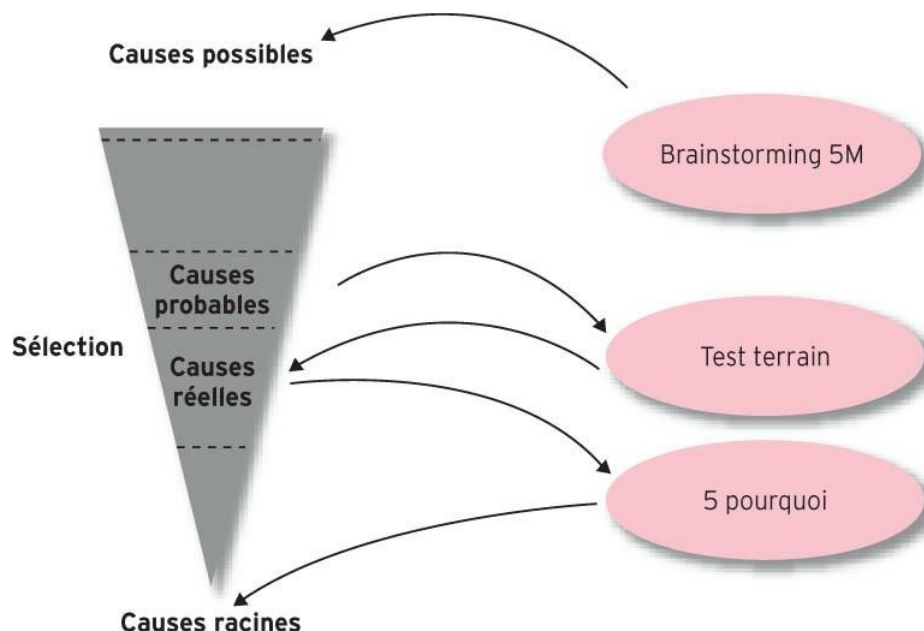
- Démarrer par une phase de créativité avec un brainstorming.
- Vérifier que les 5 branches sont alimentées, sinon repartir sur une phase de créativité.

Comment être plus efficace ?

Adopter la bonne méthode pour remonter aux causes racines. Lister toutes les causes possibles par créativité.

Pour lister toutes les causes possibles et ne pas s'arrêter qu'aux évidences ou idées préconçues, le brainstorming est indispensable. Rappelons ici quelques règles associées : échauffer le groupe, chacun donne ses idées, même celles qui peuvent sembler « loufoques », pas de critique, on note tout, piller, rebondir sur les idées des

autres, une idée à la fois.



Des causes probables aux causes réelles

Un brainstorming a permis de lister en groupe toutes les causes possibles. Le 5M a permis de les classer par famille pour structurer la réflexion.

Les causes probables vont être sélectionnées (par exemple par vote) pour être testées sur le terrain.

On vérifie ainsi qu'elles sont bien à l'origine du problème.

Des causes réelles aux causes racines

On peut aller plus loin dans la recherche des causes et trouver véritablement la cause racine. Ainsi, à partir de la cause réelle validée, le groupe de travail s'efforce de remonter aux causes primaires en utilisant un outil complémentaire : les 5 pourquoi ? ou 5 why. On se pose en effet la question : « pourquoi cette cause est-elle apparue ? ». En théorie, on devrait se poser la question cinq fois ; en pratique, se poser deux/trois fois la question est souvent suffisant et réaliste.

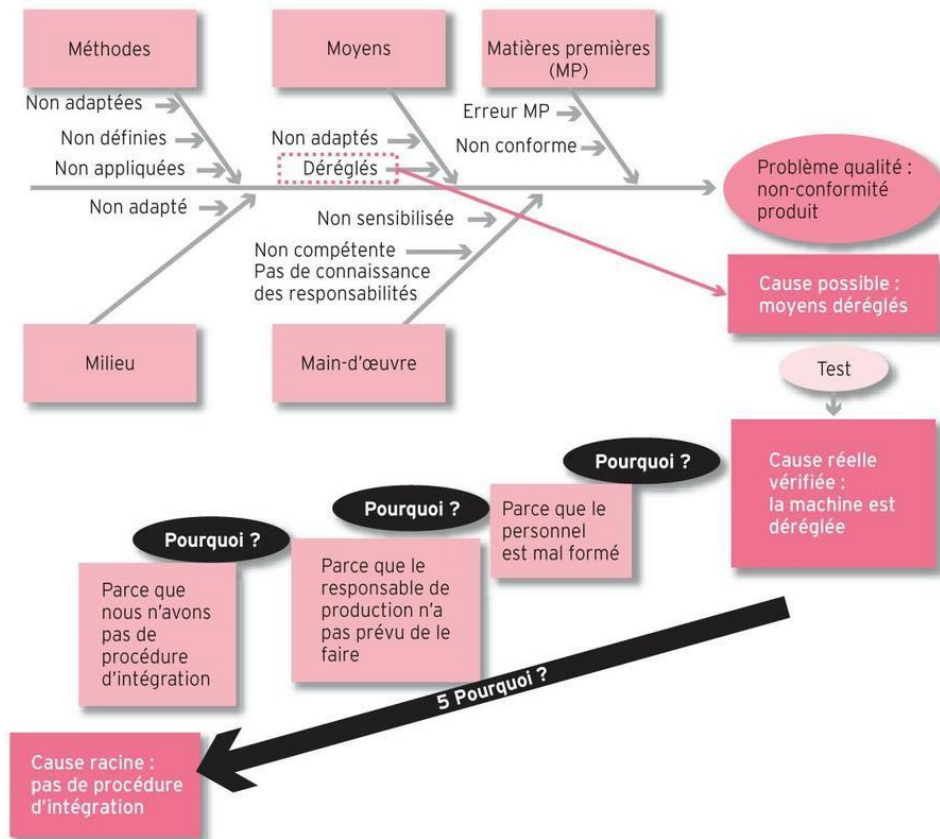
Pour rechercher les causes d'un problème, on associe trois outils pour plus d'efficacité :

Un brainstorming pour rechercher toutes les causes possibles.

Un 5M pour classer les causes et repérer les causes les plus probables.

Un 5 pourquoi pour remonter à la cause racine.

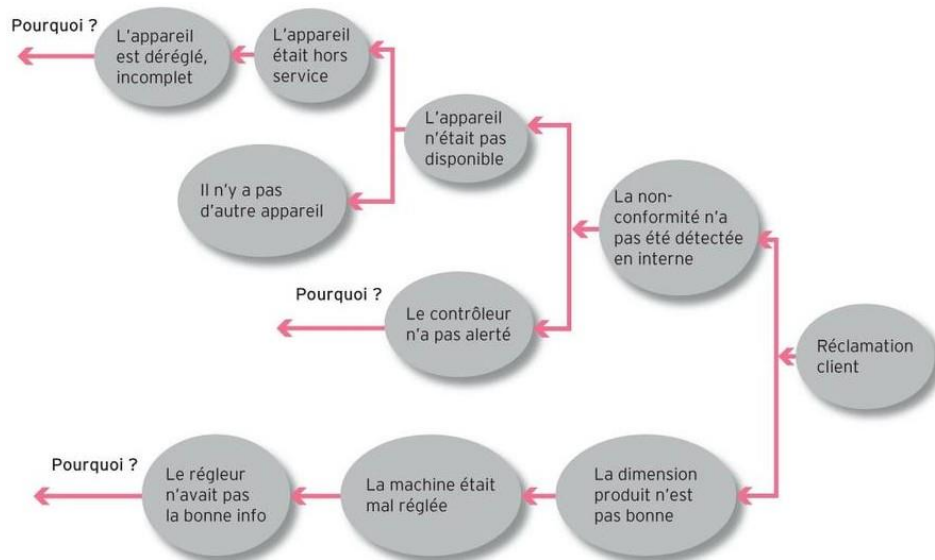
CAS d'Un problème de non-conformité produit en production



Un brainstorming a permis de lister de nombreuses causes possibles, le 5M a permis de les classer. Une cause possible a été testée. Le groupe a ainsi constaté que la cause réelle est bien la machine déréglée. L'utilisation du 5 pourquoi a alors permis de remonter à la cause racine (absence de procédure d'intégration).

Les solutions à mettre en œuvre se situent donc au niveau de la maintenance ainsi qu'au niveau du processus d'intégration. ■

LA REMONTÉE AUX CAUSES RACINES



Résumé

L'**arbre des causes** consiste à analyser et à représenter l'enchaînement des causes ayant contribué à l'apparition d'une non-conformité. Le caractère ordonné de la représentation permet de mieux comprendre l'événement indésirable et d'engager les actions correctives pour en éviter le renouvellement.

Insight

The **fault tree** lies in representing and analysing the chain of the causes that have contributed to have a nonconformity. The explicit character of the representation allows to understand better the undesired events and to start the corrective actions in order to avoid to repeat those undesired events.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'arbre des causes est un schéma utilisé couramment dans le domaine des risques professionnels pour rechercher *a posteriori* les causes d'un accident. Il peut être également exploité en qualité pour trouver la cause racine d'une non-conformité ou d'une réclamation.

Contexte

L'arbre des causes est complémentaire d'autres outils de recherche de causes, tels que les 5 M, les 5 pourquoi, le brainstorming...

Comment l'utiliser ?

Étapes

La première étape consiste à recueillir les faits associés à la non-conformité détectée. Les faits analysés doivent être concrets et avérés. Le QQQQCCP est très utile à cette étape. Il est alors possible d'entamer la recherche des causes racines. On démarre en se posant la question de base : pourquoi la non-conformité a-t-elle été produite ?

Chaque cause identifiée relance une question : qu'a-t-il fallu pour que cette cause apparaisse ? Ensuite, les causes listées permettent de construire l'arbre de droite à gauche (la chronologie, l'enchaînement des causes, est, elle, établie de gauche à droite). Chaque cause identifiée (qui est formulée en fait) est validée : « Est-ce indispensable que cette cause se produise pour que le fait suivant survienne ? » ; et le groupe s'assure qu'il n'a rien oublié : « Est-ce suffisant pour expliquer l'apparition du fait ? »

L'arbre des causes permet de proposer des actions correctives en recherchant à tous les niveaux les actions envisageables pour empêcher la production de la non-qualité.

Méthodologie et conseils

- Quand une non-conformité est détectée, surtout dans le cas d'une réclamation, il est intéressant de « remonter » l'arbre des causes à partir de deux questions clés :
 - Pourquoi la non-conformité est-elle apparue ?
 - Pourquoi cette non-conformité n'a-t-elle pas été détectée plus tôt ?
- Pour être efficace la méthode doit reposer, comme beaucoup d'outils qualité, sur un travail de groupe, pluridisciplinaire. Les 5M permettent de lister, après le recueil des faits, toutes les causes possibles, en tenant compte des méthodes de travail, du facteur humain, du matériel, du milieu, des matières premières. ■

Parce qu'il existe rarement une seule cause à un problème.

Avantages

- Cet outil aide à la visualisation de l'enchaînement logique des causes qui ont concouru à la production d'une non-conformité.
- Il permet de comprendre tous les événements ayant entraîné un problème. C'est un outil simple et logique à mettre en œuvre.
- Il est complémentaire de l'ISHIKAWA qui liste toutes les causes possibles (mais pas forcément réelles).
- Il aide à mettre en évidence ce qui différencie les faits observés du scénario « normal » de référence (standards).

Précautions à prendre

- Il faut accepter que cette méthode soit binaire, c'est-à-dire que les événements se produisent ou ne se produisent pas, il n'y a pas de stade intermédiaire. L'arbre des causes ne s'utilise que quand l'apparition des non-conformités s'avère complexe.

ÉVALUER RAPIDEMENT LE RAPPORT EFFICACITÉ/COÛTS

UNE GRILLE POUR CHOISIR À PARTIR DE CRITÈRES DÉFINIS

Coûts/efficacité	+	++	+++
+			
++			
+++			Solution à meilleur rapport coût/efficacité

UN EXEMPLE DE GRILLE POUR DÉCIDER DU CHOIX D'UN NOUVEAU LOGICIEL INFORMATIQUE

Solutions	Solution 1	Solution 2	Solution 3
Critères			
Mise en œuvre en moins de trois mois	Oui	Oui	Non
Coûts < 10 000 €	Non	Oui	Non
Aucun impact RH	Non	Oui	Non

Solution choisie

En résumé

La **grille de décision** permet de prendre rapidement la bonne décision en obligeant à poser clairement les critères de choix au préalable.

La matrice multicritères en est une version plus complète.

Insight

A tool designed to help you take the right decision quickly by requiring you to identify clearly all your selection criteria in advance.

The multi-criteria matrix is a more comprehensive version.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La matrice de décision permet de comparer différentes solutions ou choix possibles, en analysant comment chacune des solutions répond aux critères définis.

Contexte

Cet outil est à utiliser dans de nombreuses situations qui nécessitent de faire un choix, donc à toute phase de décision d'un processus. En tant qu'outil qualité, la matrice est utilisée en résolution de problème pour :

- choisir le problème entre plusieurs (après par exemple une phase de diagnostic...) ;
- choisir une solution après la phase de recherche de causes.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Fixer les critères de choix (le plus délicat dans l'utilisation de cette matrice). Il s'agit de répondre à la question : « quelles sont les caractéristiques auxquelles doit répondre la solution cherchée/le problème à traiter ? ».
- Passer au crible de ces critères chacune des possibilités. Retenir la solution qui répond à l'ensemble des critères.

Méthodologie et conseils

L'utilisation de cette matrice nécessite de respecter la règle du jeu : accepter de choisir la solution qui répond à tous les critères fixés.

Quand on évalue chaque solution ou possibilité, on doit en fait répondre à la question « cette solution répond-elle oui ou non parfaitement à ce critère ? ».

Il est donc important de définir des critères de façon suffisamment factuelle pour répondre sans ambiguïté. Une formulation telle que « mise en œuvre sous trois mois » est préférable à « délai de mise en œuvre rapide ».

Le choix se porte naturellement sur la solution qui répond à tous les impératifs. En théorie, si une solution ne répond pas à un critère (un seul), elle est éliminée.

La grille de décision peut être également utilisée en remplaçant les impératifs par des critères qui seront évalués. On choisit alors la solution qui répond le mieux aux critères choisis.

Avantages

- Cet outil garantit une prise de décision rapide et factuelle grâce à la formulation d'impératifs à respecter.
- Il oblige au préalable à définir plusieurs possibilités, plusieurs solutions.

Précautions à prendre

- Être rigoureux sur la formulation des critères de choix.
- Accepter qu'aucune des solutions ne réponde aux critères définis, ce qui oblige alors à rechercher d'autres possibilités.

Comment être plus efficace ?

De la grille de décision à la grille multicritères

Nous avons vu une matrice qui comporte uniquement des impératifs auxquels on répond par oui ou par non. Cette matrice peut être complétée par l'analyse de souhaits.

Les impératifs sont évalués de façon binaire oui/non ; la réponse aux souhaits, quant à elle, est quantifiée avec une note (par exemple de 1 à 10).

Critères \ Solutions possibles	Solutions possibles	Solution 1	Solution 2	Solution n
IMPÉRATIFS				
impératif 1				
impératif 2				
Impératif n				
SOUHAITS				
souhait 1				
souhait 2				
souhait n				

La solution choisie est alors celle qui obtient des réponses « oui » à tous les critères « impératifs » et qui obtient la meilleure note dans les critères « souhaits ».

Il est aussi possible de donner un poids à chacun des critères pour jouer le rôle de

coefficient de pondération.
On peut aussi, dans certains cas, choisir de n'utiliser que la partie basse de la matrice avec les souhaits pondérés.

Prendre une décision rapidement

La prise de décision est facile dès lors que les critères ont été préalablement choisis, discutés et validés. En aucun cas, il ne doit y avoir une remise en cause des critères au moment de l'utilisation de la grille.

Plus les critères sont nombreux, plus la solution est difficile à trouver.
Selon le contexte, la matrice de décision est construite en groupe pour aider à formuler les critères sans ambiguïté.

CAS d'Une grille de décision pour choisir entre trois solutions possibles

Solution		Solution 1	Solution 2	Solution 3
Impératifs				
Mise en œuvre en moins de trois mois		oui	oui	Non
Coûts < 10 000 €		oui	oui	oui
Aucun impact RH		oui	oui	Non
Souhaits				Solution non retenue
Peu d'impact sur le système d'information	coef 2	3 (6)	4 (8)	
Peu de perturbations clients	coef 3	6 (18)	10 (30)	
Facilité de mise en œuvre	coef 1	4 (4)	8 (8)	
	Note globale	28	46	



Solution retenue

Il s'agit de choisir la meilleure solution qui permettra d'éviter des erreurs de livraisons clients. Ici trois impératifs ont été définis ; seulement deux solutions y répondent (solutions 1 et 2).

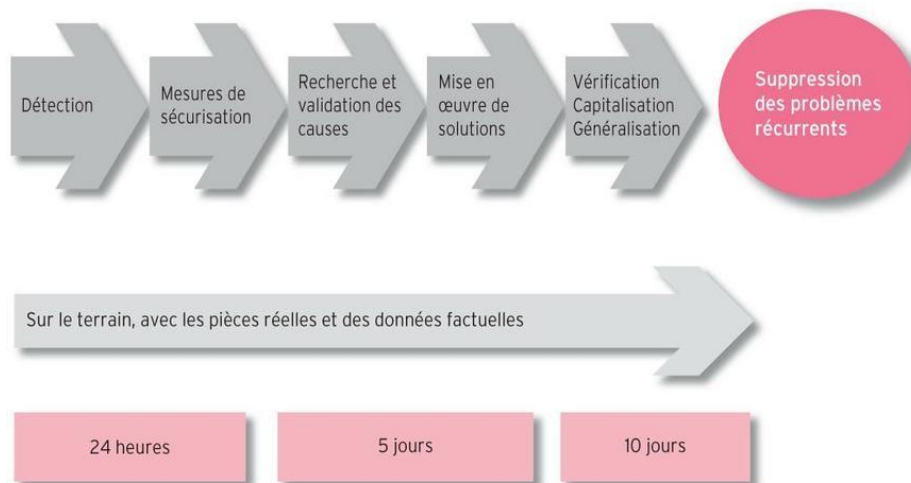
La solution 3 est donc en premier lieu abandonnée.

Ensuite, les deux solutions sélectionnées sont à nouveau évaluées à l'aide de souhaits ; chaque critère est noté de 1 à 10.

Un coefficient de pondération complète l'analyse.

Le calcul de la note pondérée et de la somme de points affectés conduit à choisir la solution 2 qui a la note globale la plus élevée. ■

L'ESPRIT TERRAIN DE TOYOTA



En résumé

Le **QRQC** (*Quick Response Quality Control*) est une méthode rapide de résolution de problème déployée en trois niveaux dans l'entreprise (direction- managers/ateliers-équipe) qui se base sur une approche opérationnelle terrain. Elle permet de supprimer rapidement les problèmes récurrents.

Insight

*The **QRQC** (quick response quality control) is a rapid method of problem solving. It is deployed in three levels inside a Company (direction, managers, teams) and is based on the operational ground approach. It allows to remove rapidly to all the recurrent problems.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le QRQC (*Quick Response Quality Control*) est une approche concrète de la résolution de problème, menée impérativement sur le terrain. Elle vise des résultats rapides.

La logique démarre dans l'atelier suite à des constats d'anomalies... Les problèmes non résolus par les équipes sont transmis aux managers puis, si besoin, à la direction pour analyse et action.

Contexte

C'est un outil utilisé en production, directement applicable sur les lignes, dans les ateliers, par le personnel de production, mais aussi une « philosophie » d'action rapide, partagée dans toute l'entreprise.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Identifier les non-conformités en temps réel sur les lignes, (QQOQCCP) isoler les pièces non conformes.
- Mettre en œuvre les actions immédiates pour sécuriser le client et ne pas (ou ne plus) envoyer de pièces non conformes au client : tri ou autre. Vérifier l'efficacité de ces mesures.
- Chercher les causes racines du problème (5M, 5 pourquoi, arbre des causes) : pourquoi le problème est-il apparu ? Pourquoi ne l'avons-nous pas détecté plus tôt ? Il s'agit pour chaque 5M d'identifier les causes possibles, de vérifier les écarts par rapport aux standards définis.
- La pertinence des causes est validée sur le terrain.
- Décider ensuite des actions à mettre en œuvre pour supprimer les causes racines du problème, les mettre en œuvre rapidement.
- Vérifier l'efficacité de ces actions.
- Capitaliser les résultats au travers des standards ou autres actions ; généraliser les actions si possible aux processus similaires. Communiquer la réussite.

Méthodologie et conseils

Les points clés résident dans l'approche factuelle. Il s'agit de travailler concrètement sur les pièces non conformes, aller directement sur le terrain (GEMBA), faire de réunions courtes, debout dans l'atelier, là où est détecté et/ou là où est produit le défaut.

Le groupe travaille sur des données factuelles et vérifie toutes ces hypothèses en production. La logique première est de protéger le client.

Il faut analyser, raisonner de manière structurée et logique avec des outils simples, qui ont fait leurs preuves.

Pour réussir la mise en place du QRQC, il faut toujours démarrer avec des problèmes de périmètre limité et travailler en groupe transversal. La rigueur appliquée en résolution de problème doit aussi se déployer au niveau des méthodes : les opérateurs sur le terrain doivent disposer de standards et de moyens adaptés. ■

Une approche résolument opérationnelle et pragmatique.

Avantages

- Le QRQC apporte des résultats concrets et rapides.
- Il permet de diminuer rapidement les problèmes qualité récurrents sans perdre trop de temps en réunion.
- C'est une approche très opérationnelle, applicable facilement en production. En l'utilisant, on déploie une culture de l'action.

Précautions à prendre

- Assurer, au-delà de la recherche des causes, la mise en place rapide des solutions (d'où mobilisation des fonctions supports).
- Impliquer toute la ligne hiérarchique.
- Associer le QRQC à du management visuel pour voir et suivre les actions en cours.

La fiche d'action corrective et préventive

UN ENREGISTREMENT DU TRAITEMENT DES DYSFONCTIONNEMENTS

Fiche d'action corrective et préventive	
Constat (QOQCCP) :	Date : Pilote de l'action :
Objectif visé :	
Causes réelles validées (préciser la méthode de validation) :	Cause(s) racine(s) :
Action(s) corrective(s) proposée(s) :	
Action(s) corrective(s) validée(s) :	Mettre en œuvre pour le : Responsable action :
Action(s) réalisée(s) le :	Validation de l'efficacité À chaud ; le résultat : À froid ; le résultat :
Proposition d'action(s) préventive(s) complémentaire(s) :	Modification du système documentaire nécessaire ? ☐ oui ☐ non Action(s) à engager :

En résumé

La **fiche d'action corrective et préventive** est un enregistrement qui permet de garder en mémoire le résultat du groupe de résolution de problème. Elle s'inscrit dans la logique du retour d'expérience.

Insight

*The **corrective and preventive action sheet** is a tool for recording the results of the*

problem resolution group. It is part of the feedback process.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Cette fiche garde en mémoire les résultats de la résolution de problème, de sa formulation à la validation des actions correctives.

Contexte

La fiche d'action corrective et préventive est un enregistrement très important dans un système qualité, puisqu'elle permet de prouver la capacité de l'entreprise à s'engager résolument dans une logique d'amélioration continue. Elle apporte aussi la preuve aux auditeurs de la mise en œuvre d'actions correctives et préventives.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Construire la fiche d'action corrective avec bon sens. La fiche doit être suffisamment complète pour enregistrer les éléments clés et assez simple d'utilisation pour inciter les acteurs à la remplir. Elle est initiée à la détection du problème et soldée après validation de l'efficacité, à chaud et à froid, des actions correctives mises en œuvre.
- Elle permet de mémoriser la situation initiale, l'objectif visé, les causes réelles identifiées, les actions engagées (et selon quelles méthodes). La fiche assure aussi l'enregistrement des résultats concrets obtenus.
- Expliquer à chacun l'intérêt de ces fiches. Décrire leur mise en œuvre pratique dans une procédure d'action corrective et préventive.

Méthodologie et conseils

Tester la fiche avant de la lancer définitivement.

Cette fiche peut aussi servir à enregistrer la mise en œuvre d'action préventive de deux façons différentes :

- partir d'un risque (au lieu d'une non-conformité constatée) ;
- partir d'une étude des causes listées au cours du brainstorming et classées dans le diagramme des 5M ; le groupe de travail peut avoir identifié des causes qui ne sont pas réelles au moment de l'analyse mais qui auraient pu l'être.

Elles donnent donc lieu à des actions préventives.

Enfin une action corrective mise en œuvre sur une entité de travail peut devenir une action préventive sur un autre site qui n'a pas encore rencontré le problème. ■

Appelée FACP (fiche d'action corrective et préventive) ou encore FAQ (fiche d'amélioration qualité), elle représente un élément important des systèmes de management qualité.

Avantages

- Cet outil est une mise en mémoire des actions engagées.
- Il est une preuve de l'efficacité des actions engagées.

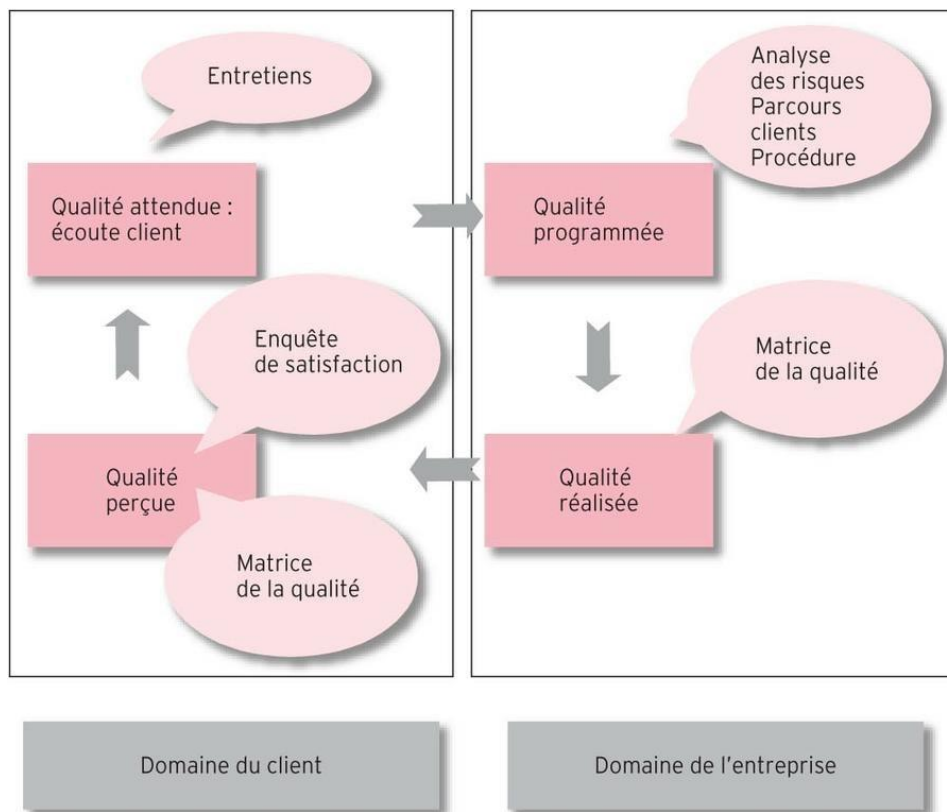
Précautions à prendre

- Ne pas oublier de prévoir dans la fiche la preuve d'une validation à chaud et à froid de la disparition du problème. Seule la validation à froid atteste du non-renouvellement du problème.
- Mettre la fiche si possible sous format électronique pour plus de facilité.

ÉCOUTER LES CLIENTS

La satisfaction des besoins des clients est la finalité du système qualité. Il est donc fondamental de recueillir régulièrement leurs attentes, de les enregistrer (qualité attendue), de les traduire dans le langage de l'entreprise (qualité programmée). La maîtrise des processus garantit le respect de cette planification (qualité réalisée). Enfin, la qualité sera mesurée par le niveau réel de satisfaction des clients (qualité perçue). C'est la logique du client au client.

L'écoute client est un fondement de la démarche qualité



<http://goo.gl/uXL7G>

Philippe Peter vous présente les outils qu'il utilise dans son entreprise pour satisfaire

les clients.

Les fondamentaux de l'écoute client

L'écoute client représente une base incontournable sur laquelle se construit le système qualité. Une des meilleures façons de recueillir les attentes des clients reste les **interviews libres en face-à-face**. Cette analyse qualitative permet de construire le diagramme des attentes.

Ce diagramme peut être ensuite utilisé de différentes façons :

- croisé avec les processus (voir [dossier 5](#)), il permet de s'assurer que ces processus définis dans la cartographie sont en mesure de répondre aux attentes des clients ;
- croisé avec les indicateurs qualité en place, il permet de s'assurer que l'entreprise dispose bien des mesures nécessaires pour vérifier que chacune des attentes est prise en compte et satisfaite (matrice de la qualité) ;
- il permet également d'associer à chaque étape du parcours client leurs attentes clés. Ce parcours est celui qu'emprunte le client dans l'entreprise et au cours duquel il va construire sa perception de la performance de l'entreprise ;
- il est enfin utilisé comme base de construction de l'enquête de satisfaction client (voir [dossier 1](#)).

En conclusion, écouter le client, utiliser au bon sens du terme « le client », prendre en compte la voix du client content ou mécontent pour construire et améliorer son système qualité, sont des réflexes incontournables dans une démarche qualité.

Pour compléter ce dossier d'écoute client, nous vous conseillons également de vous reporter au [dossier 1](#), sur le diagnostic qualité, avec les enquêtes de satisfaction, le mapping satisfaction client.

LES OUTILS

[38 L'entretien libre](#)

[39 Le diagramme des attentes clients](#)

[40 Le diagramme de Kano](#)

[41 Le parcours client](#)

[42 La matrice de la qualité](#)

UN FACE-À-FACE CLIENT-ENTREPRISE



En résumé

Les **entretiens en face-à-face**, semi-directifs, réalisés auprès d'environ une quinzaine de clients cibles, vont permettre de construire le diagramme des attentes et de faire « rentrer la voix du client dans toute l'entreprise ».

Insight

Conducting face-to-face, semi-structured interviews with around fifteen customers will help you to construct an expectations diagram and to “make the customer’s voice heard throughout the company”.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Les entretiens en face-à-face ont pour objectif de définir la qualité attendue.

Contexte

Réalisés au début d'une démarche qualité comme point de départ, ils sont à la fois un outil qualité, marketing et commercial.

Dans le cadre de la démarche ISO 9001, ils sont un des moyens de répondre à l'exigence du chapitre 5 de cette norme : l'écoute client.

Ces interviews sont également utilisées dans le cadre de la conception d'un produit nouveau en travaillant sur les besoins latents.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Sélectionner une quinzaine de personnes qui font partie de la cible stratégique.
- Utiliser les techniques de l'entretien semi-directif : poser des questions ouvertes en utilisant l'intuition pour conduire l'interview. L'objectif est de recueillir les mots, les expressions du client caractérisant ses attentes sur l'ensemble des étapes de son parcours.
- Analyser les comptes rendus de l'ensemble des interviews pour traduire la voix du client en attente.

Méthodologie et conseils

Les interviews sont menées par deux personnes : une qui formule les questions et une qui prend des notes : tout ce que dit le client et tout ce qu'il montre comme expression non verbale. Les questions types sont les suivantes :

- Sur quels critères jugez-vous notre entreprise ? Qu'attendez-vous d'elle ? Quelles sont vos exigences vis-à-vis de notre produit ?
- Comment nous positionnez-vous par rapport à la concurrence ?
- Qu'est-ce qui vous ferait changer de fournisseur ?
- Quel serait pour vous le produit ou service idéal ?

Le passage de la voix du client à l'attente se fait au travers de ce que l'on appelle la traduction sémantique. Souvent le client exprime une solution plutôt qu'une attente : par exemple, le fait qu'il souhaite une hôtesse dans le hall d'entrée. Si on lui demande pourquoi, il explique son besoin : une présence humaine car le hall est très froid et impersonnel ou bien une personne qui donne des renseignements. Dans ce cas, il y a deux attentes possibles : « un accueil plus convivial » ou « disposer d'informations dès

l'accueil ».

On s'efforce, lors de ces entretiens, de recueillir des faits. Si le client dit : « je n'aime pas les façons de faire des commerciaux », rebondir sur : « pouvez-vous préciser ? Qu'attendez-vous d'un bon commercial ? ». ■

Les entretiens semi-directifs sont un moment clé dans la démarche qualité, le point de départ pour construire un système qualité performant, créateur de valeur pour les clients.

Avantages

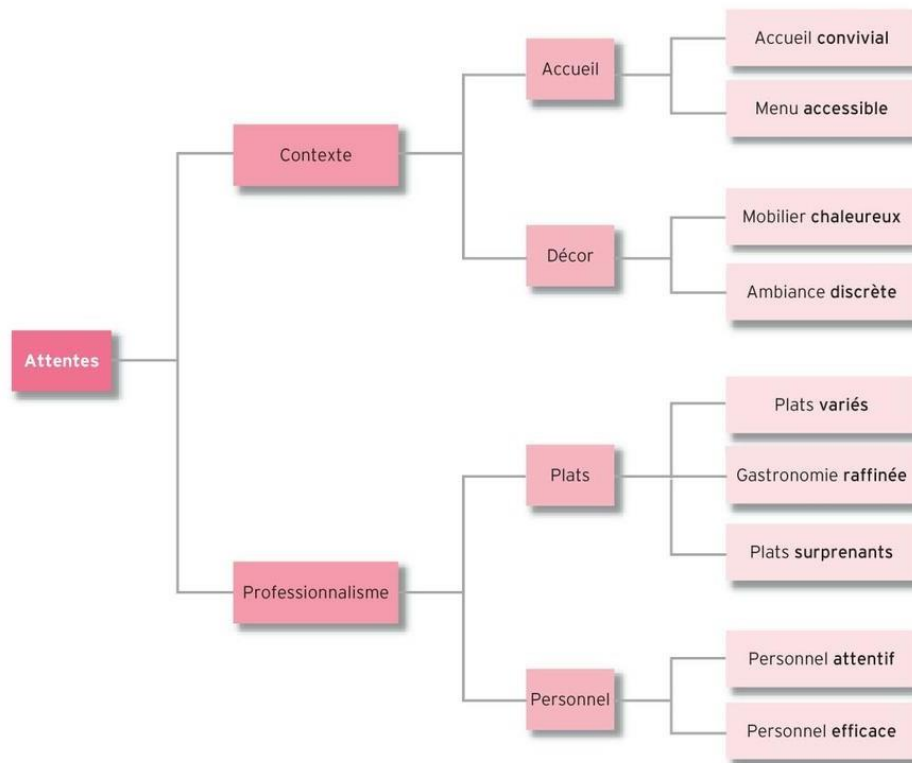
- Cet outil permet d'être proche du client, de travailler, se centrer, sur ses attentes.
- Les interviews sont faites par des personnes de l'entreprise.
- Se déplacer chez le client est déjà un signe fort d'orientation client.

Précautions à prendre

- Accepter ce que dit le client.
- Écouter sans juger ou interpréter.
- Travailler sur le passé, le présent et le futur.
- Interviewer des clients réellement représentatifs.

UNE SYNTHÈSE VISUELLE DES ATTENTES

DIAGRAMME DES ATTENTES D'UN CLIENT AU RESTAURANT



En résumé

Le **diagramme des attentes** formalise les attentes clés des clients vis-à-vis de l'entreprise (produit/service). Il représente « la qualité attendue » et sera utilisé comme outil de sensibilisation à la qualité.

Insight

The **expectations diagram** is a formal record of customers' key expectations of the company (product/service). It represents the "expected quality level" and will be

used as a tool for raising awareness of quality issues.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Les objectifs du diagramme des attentes sont multiples :

- formaliser les exigences du client, au-delà d'un cahier des charges ou d'une spécification produit ;
- partager la connaissance du client avec l'ensemble du personnel ;
- concevoir l'enquête de satisfaction ;
- construire la maison ou matrice de la qualité qui mesure la qualité réalisée.

Contexte

Le diagramme en arbre est formalisé après avoir réalisé les entretiens clients et rassemblé l'ensemble des comptes rendus.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Exploiter les comptes rendus des interviews. Noter en groupe de travail une attente par post-it en les regroupant par thème.
- L'attente est formulée non pas en termes de mise à disposition d'une solution mais d'expression réelle d'un besoin.
- Éliminer les attentes en doublon. Noter sur le post-it conservé le nombre de clients qui les ont citées.
- Sélectionner les attentes clés (le groupe se compose de 5 à 6 personnes représentant tous les principaux services de l'entreprise). En conserver 20 à 25. Pour y parvenir, chaque personne peut tour à tour sélectionner une attente. Le groupe s'arrête quand les 25 attentes ont été sélectionnées.
- Regrouper ces attentes par thème, à raison de 3 à 4 maximum par thème clé, et construire le diagramme en arbre.

Méthodologie et conseils

La méthode est simple. Il est fondamental de sélectionner avec attention les attentes clés

et de ne pas supprimer une attente exprimée par le client parce qu'aujourd'hui l'entreprise n'y répond pas. Il est judicieux d'intégrer au groupe de travail un client représentatif.

Parfois, il peut être intéressant de regrouper plusieurs attentes en une seule si elle peut être formulée globalement. Par exemple, trois attentes sur le transport : recevoir des produits en quantité demandée, recevoir les références demandées, recevoir une commande conforme en quantité et qualité, peuvent être regroupées en : recevoir une commande en tout point conforme.

Les besoins implicites sont parfois difficiles à faire exprimer au client. S'ils n'apparaissent pas lors des entretiens, le groupe pourra les rajouter lors du débriefing. Dans notre exemple du restaurant, une attente implicite « manger en toute sécurité alimentaire » peut être rajoutée. ■

Le diagramme des attentes clients ou « quand la voix du client pénètre dans l'entreprise ».

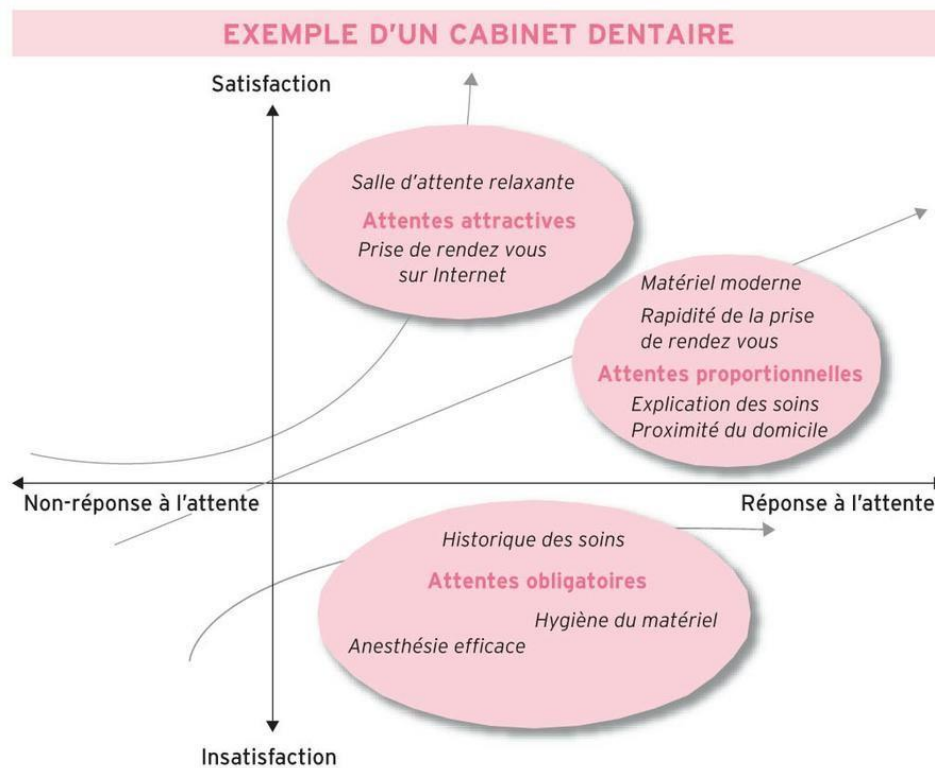
Avantages

- C'est un outil visuel, simple et facile à mettre en place.
- Il permet de construire la matrice de la qualité et l'enquête de satisfaction.

Précautions à prendre

- Rester proche de la voix du client.
- Tenir compte de la fréquence d'émission des idées.
- Communiquer largement en interne les résultats de l'étude.

UNE QUALIFICATION DES ATTENTES



En résumé

Le **diagramme de Kano** classe les attentes en trois catégories : obligatoires, proportionnelles et attractives. Cette hiérarchisation est possible en questionnant les clients sur leur niveau de satisfaction dans deux cas : celui où l'entreprise répond à l'attente et celui où elle ne répond pas.

Insight

Expectations are sorted into three categories : mandatory, proportional and attractive expectations. This categorisation is done by questioning customers

about their level of satisfaction in two situations : where the company meets the expectation and where it fails to meet it.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le diagramme de Kano permet de comprendre la logique de création de valeur auprès du client. Il différencie :

- les attentes obligatoires ou de base : si elles sont satisfaites, le client trouve cela « normal », si elles ne sont pas satisfaites il est très mécontent. Il juge la réponse à ce type d'attentes comme une évidence : fonctionnement d'un portable à l'achat, efficacité de l'anesthésie chez un dentiste ; conformité d'un produit ;
- les attentes de performance ou proportionnelles ; plus l'entreprise répond à ces attentes, plus le client sera content : légèreté du portable, rapidité de prise de rendez-vous chez un dentiste ;
- les attentes attractives ou de séduction : ce sont des besoins latents auxquels le client n'attend pas forcément une réponse et qui vont donc positivement le surprendre : nouveaux jeux pour un portable, possibilité de prendre rendez-vous par Internet pour le dentiste.

Contexte

Le diagramme de Kano est très utile pour se fixer des priorités.

Rien ne sert de travailler sur des attentes attractives pour se différencier si les attentes de base ne sont pas satisfaites.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Réaliser le diagramme en arbre des attentes.
- Administrer le questionnaire de Kano auprès de cinquante clients.
- Traiter les réponses pour repérer le type d'attente prioritaire.

Méthodologie et conseils

Pour chaque attente, dans le questionnaire, deux questions complémentaires sont posées aux clients :

- Question A : si le produit/la prestation répond à cette attente, qu'en pensez-vous ?
- Question B : si le produit/la prestation ne répond pas à cette attente, qu'en pensez-vous ?

Le client peut répondre selon cinq possibilités : cela me plaît, cela me déplaît, je m'en contente, je suis indifférent, ça doit être comme cela.

Le dépouillement s'effectue à l'aide d'une grille d'analyse adaptée. Les résultats peuvent être segmentés selon le type de clients : sexe, âge, profession...

Cette analyse est à renouveler tous les 2 ou 3 ans.

La détermination du type d'attente se fait en tenant compte de la combinaison entre la réponse à la question A et celle à la question B. ■

Le professeur Kano a développé ce concept et construit ce diagramme dans les années 1980 et dans le cadre de la conception à l'écoute du marché.

Avantages

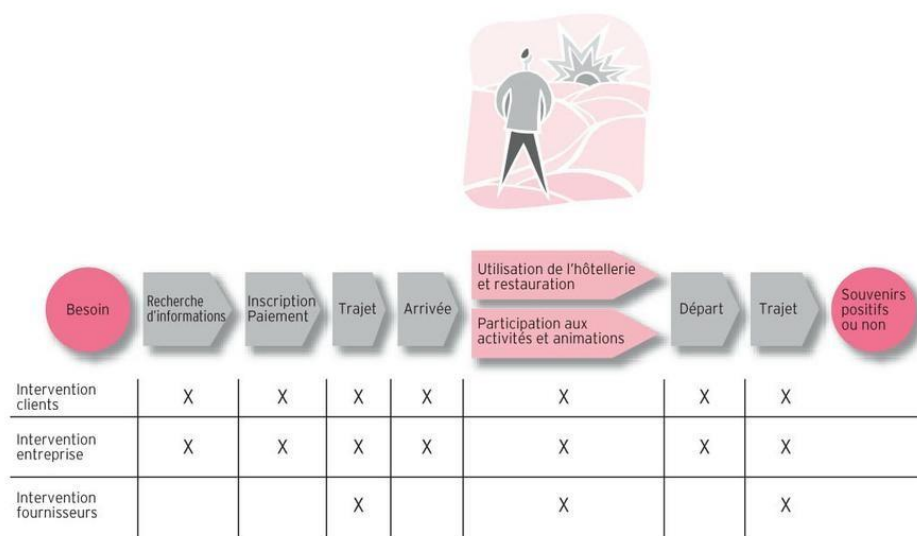
- C'est un outil visuel et simple.
- Il hiérarchise les attentes « selon le client ».

Précautions à prendre

- Ne pas chercher de repères mathématiques sur le diagramme.
- Veiller à ne pas s'éterniser pour le construire.
- Il donne les axes d'innovation avec les attentes attractives.

L'ENTREPRISE VUE PAR LE CLIENT

EXEMPLE DE PARCOURS DE CLIENTS DANS UN CENTRE DE VACANCES



En résumé

Le **parcours du client** est un outil qui permet d'analyser la prise en compte du client au sein de l'organisation de l'entreprise. Simple, de bon sens, il oriente toute la société vers le client.

Insight

*The **customer pathway** is a tool for analysing how the customer is viewed within the company's organisation. It is a simple way of focusing the entire company on the customer.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Identifier, décrire le parcours de ses clients, permet de se concentrer véritablement sur leurs attentes en s'efforçant de comprendre ce qu'ils ressentent, perçoivent pendant le temps où ils sont en relation avec l'entreprise.

Le parcours client est constitué de toutes les étapes vécues par les clients au sein de l'entreprise. On ne raisonne plus processus client (organisation vue en interne) mais cheminement client (vue externe).

Contexte

Dans une entreprise orientée client, la formalisation du parcours est une première étape, qui va de pair avec l'élaboration du diagramme des attentes, puisqu'il sert de base, de fil directeur aux interviews. Il permet ensuite de réaliser une analyse de risques et de structurer l'organisation pour assurer une qualité réalisée satisfaisante, correspondant aux attentes des clients.

Ce travail est une base pour construire une grille d'analyse lors des visites du « client mystère ». Ce client mystère est un auditeur qui se met dans la posture du client et vérifie si les standards sont appliqués.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Se poser la question suivante pour repérer le parcours du client : « que vit le client à partir du moment où il nous choisit ou qu'on le contacte, jusqu'au moment où il règle le montant de la prestation ? ».
- Réfléchir à toutes les étapes qu'il « franchit », par exemple, recherche de l'entreprise, arrivée sur le point de vente, accueil, achat, utilisation du produit ou prestation, facturation...
- Définir ce que vit le client à chaque étape. À chacune de ces étapes, le client construit sa propre vision de l'entreprise... Il attend une création de valeur pour lui et une réponse à chacune de ses attentes, exprimées ou implicites. Chaque étape doit être :
 - identifiée comme phase clé ;
 - étudiée, passée au crible, avec scénario catastrophe, à l'aide d'une méthode telle que l'AMDEC ;
 - associée à des standards de service qui garantissent la satisfaction du client ;

- l'efficacité doit se mesurer en termes de satisfaction client.

Méthodologie et conseils

Une fois le parcours identifié, il s'agit de définir étape par étape ce que voit le client, ce qu'il entend, et surtout globalement, ce sur quoi va porter son jugement. On dit ainsi que le parcours client est balisé de « moments de vérité », des instants où l'entreprise peut séduire ses clients ou les décevoir.

Exemple : à la réception, les attentes clés d'un client : être accueilli, percevoir une image de l'entreprise positive et rassurante ; les moments de vérité : tenue et attitude du personnel, propreté du matériel, journaux à disposition, rapidité de prise en charge. ■

Le parcours du client au sein de l'entreprise est balisé de moments de vérité qui lui laissent de manière indélébile de bons ou mauvais souvenirs. La somme de tous ces instants construit son niveau de satisfaction globale.

Avantages

- Cet outil permet de se concentrer sur ce que vit le client au sein de l'entreprise.
- Il aide à construire un référentiel de bonnes pratiques tout au long de ce parcours et à travailler sur la notion de client mystère.

Précautions à prendre

- Rester sur la vision du client.
- Travailler sur le terrain.
- Se mettre à la place du client tout au long du parcours et non à la place d'un professionnel qui fournit une prestation.

ÉVALUATION ET BENCHMARKING

LA MATRICE OU MAISON DE LA QUALITÉ : S'ÉVALUER ET SE COMPARER

Pour une société de location de véhicule :

			Indicateur					Nous	Concurrence
	Attentes	Kano	Imp*	Temps d'attente agence	Durée totale de prise en charge	Distance agence/parking	Note Qualité interne		
	Peu d'attente au comptoir	P	8	5	3			TS	S
	Proximité du parking	A	5			3		INS	TS
	Efficacité de la prise en charge	O	10		5		3	TS	TS
	État propreté de la voiture	P	6				5	S	TS
	État mécanique de la voiture	O	10				3	TS	S
	Conformité de la facture	P	6				3	S	S
	Nous			10'	14'	100 _m	12	2	
	Concurrence			15'	13'	50 _m	8	?	

* Importance

En résumé

La **matrice de la qualité** est un tableau qui permet de visualiser rapidement si l'entreprise répond aux attentes de ses clients et comment elle mesure en interne son efficacité. Cette analyse est complétée d'un benchmarking.

Insight

The **quality matrix** is a table that provides a visual representation of whether the

company is meeting the expectations of these customers and how this is measured internally. This analysis is accompanied by benchmarking.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La matrice ou maison de la qualité est un outil visuel qui permet de représenter les attentes du client (qualité attendue), son niveau de satisfaction par attente (qualité perçue), les indicateurs clés (qualité réalisée) et le positionnement par rapport à la concurrence.

Contexte

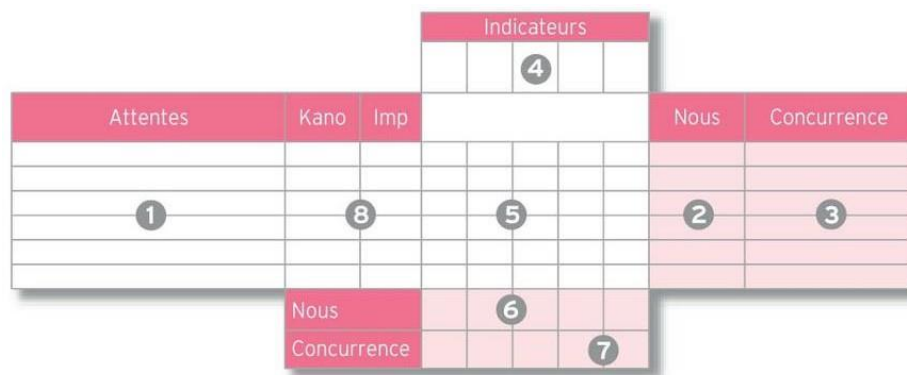
Cette matrice de la qualité est assurément l'outil de déploiement de la voix du client dans l'entreprise, dans un contexte concurrentiel important.

Comment l'utiliser ?

Étapes

La matrice se construit pas à pas (voir exemple ci-dessous) :

- Reprendre le diagramme des attentes. (1)
- Noter les résultats de l'enquête de satisfaction. (2) (3)
- Noter les indicateurs choisis pour mesurer la qualité interne. (4) Indiquer les relations entre attentes et indicateurs. (5)
- Noter les résultats internes et les résultats de la concurrence (benchmarking). (6)(7)
- Compléter par les résultats d'un diagramme de Kano et la note d'importance attribuée pour chaque attente par les clients. (8)



Méthodologie et conseils

Il n'y a pas de difficulté majeure pour construire cette matrice, à partir du moment où l'on dispose des données factuelles issues des outils développés dans cet ouvrage : résultats de l'enquête clients, concurrentielle, diagramme de Kano et indicateurs internes, benchmarking. L'évolution de cette matrice sera lente mais officielle. Chaque semestre, la matrice est remise à jour pour constater la démarche de progrès mise en œuvre : on peut y ajouter les objectifs associés aux indicateurs internes et aux mesures clients.

La maison de la qualité, utilisée dans le QFD (quality function deployment) : une approche matricielle pour faire facilement rentrer la voix du client dans l'entreprise.

Avantages

- Cet outil visuel, très complet, combine la perception des clients et la mesure interne.
- Il aide à sélectionner des indicateurs qualité clés tournés vers les clients.

Précautions à prendre

- Ne pas être tenté de remplir cette matrice à partir de ses convictions mais en travaillant sur des données fournies par le client.

Comment être plus efficace ?

La maison de qualité nous a permis de définir des axes de progrès sur les attentes prioritaires du client. En particulier, celles sur lesquelles nous sommes jugés moins

performants que la concurrence.

La carte face-à-face

Pour compléter cette analyse, la carte dite face-à-face apporte une synthèse visuelle du positionnement de l'entreprise sur chacune des attentes du client. L'utilité de cette carte est de quantifier l'écart de satisfaction par rapport à la concurrence. Pour la construire, on s'appuie sur l'enquête de satisfaction dans laquelle le client note l'entreprise et la concurrence sur une échelle de 1 à 10. Cette analyse permet de calculer des ratios note entreprise/note concurrent et d'obtenir un positionnement qualité global, qui tient compte des notes pondérées de chacune des attentes (ratio satisfaction). Voir ci-contre carte face-à-face.

Plus le ratio est grand et plus l'entreprise est préférée par le client (ci-après, l'entreprise est préférée sur le critère « permanence des marques », critère important pour le client [poids 20]). En revanche, sur la facilité d'accès, les clients préfèrent la concurrence, le poids de ce critère est de 15.

La carte de la valeur ajoutée client (CVA)

Elle met en évidence la position de l'entreprise par rapport à la concurrence sous le double angle qualité/prix, tel qu'il est perçu par le client.

	- qualité	Ratio qualité	+ qualité
- cher	Différenciation par le prix		Valeur forte pour le client mais est-ce valorisé pour l'entreprise ?
Ratio prix			
+ cher	Aïe !!		Différenciation par la qualité

La matrice de la qualité, complétée des cartes face-à-face et CVA : le trio gagnant de l'entreprise orientée client !

CAS d'Un supermarché

CARTE FACE-À-FACE

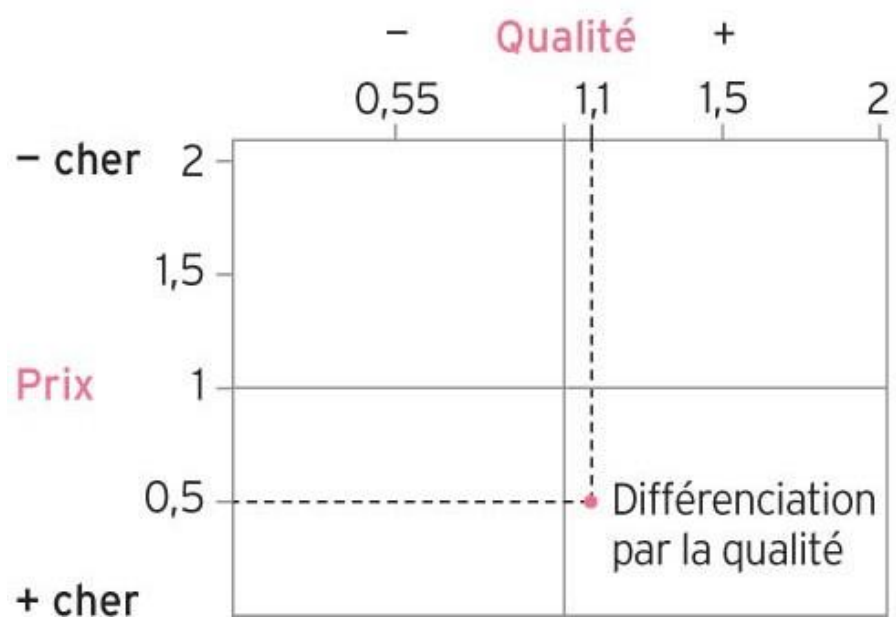
Attentes	Poids	A	Conc. n°1	Ratio	Carte face-à-face			
					0,5	1	1,5	2
Choix	30	8,1	6,4	1,27				
Ambiance	10	6,0	7,5	0,80				
Permanence des marques	20	8,0	4,0	2,25				
Facilité de déplacement	15	5,0	5,0	1,00		0		
Facilité accès	15	3,5	8,6	0,41				
Parking	10	7,5	6,0	1,25				
Prix		4	8	0,5				
Satisfaction totale		6,86	6,11	1,12				

Le ratio total satisfaction, qui prend en compte les différents ratios et les critères de pondération par attente, est de 1,12.

Pour construire la carte de valeur ajoutée, le ratio prix a été calculé. Il est de 0,55 (la concurrence est mieux placée que l'entreprise sur la perception du prix).

Les deux notes satisfaction qualité et prix permettent de positionner l'entreprise sur la carte de valeur ajoutée client par rapport à son concurrent direct.

Sur la carte de la valeur ci-contre, on lit clairement que le client préfère l'entreprise en termes de qualité, mais juge les prix plus élevés. Ce positionnement conduit l'entreprise à se démarquer résolument par la qualité de ses produits et services. ■



On ne compte plus les ouvrages sur la qualité qui s'efforcent de démontrer que la qualité d'un produit ou d'une prestation de service se construit essentiellement pendant la phase de conception. En effet, de nombreuses causes d'incidents, après analyse, sont imputables à la conception même des produits. Pour quelle raison ce constat se répète-t-il ?

Encore une fois, la réponse procède du bon sens. Très souvent, la phase de conception est incomplètement maîtrisée et les processus de validation insuffisamment robustes, voire incomplets. Ainsi se retrouvent sur le marché des produits ou des prestations dont on dit, non sans humour, que ce sont les clients qui en font les essais et la validation finale ; parfois à leur grand désappointement. Qui se souvient de systèmes commerciaux informatisés dont les clients ont fait les frais ou de véhicules automobiles chargés d'électronique et parfois capricieux sur la route ?

Pour progresser dans la conception, les experts en matière de prévention, en particulier dans les domaines où la sécurité est prioritaire, comme l'aéronautique, le spatial ou le nucléaire, ont développé des méthodes de prévention adaptées. Nous avons choisi d'en présenter deux qui mettent en évidence les risques potentiels lors de la conception d'un produit : l'analyse fonctionnelle d'un produit ou d'une prestation et l'AMDEC produit prestation.

La conception étant maîtrisée, comment être rassuré quant à la performance du processus de fabrication ?

La maîtrise de la production reste un fondamental d'une démarche qualité. Pour livrer des produits conformes à ses clients, l'entreprise s'appuie sur la mise en œuvre d'un certain nombre d'outils qui nécessitent la contribution de différentes compétences apportées par les services méthodes, production, contrôle, qualité, maintenance.

Mais, au fond, que signifie maîtriser la production ?

Pour qualifier cette démarche, différents vocables sont utilisés : production sous contrôle, mettre le processus sous assurance qualité, passer de la qualité subie à la qualité maîtrisée, viser le zéro défaut, piloter la production.

Toutes ces expressions recoupent la même idée, celle de l'anticipation plutôt que du contrôle *a posteriori*. En effet, mieux vaut tout mettre en œuvre pour faire bien du

premier coup, plutôt que d'avoir à trier les non-conformes à la sortie de l'usine ou en clientèle.

Comment maîtriser une production ?

Pour maîtriser une production, il faut travailler en amont de la production, imaginer les défaillances possibles (liées aux machines, au milieu, aux méthodes, aux fournisseurs ou aux opérateurs...) et mettre en œuvre les actions de prévention et/ou de contrôle adaptées : c'est le but de l'AMDEC processus. L'AMDEC va nous conduire à imaginer des « détrompeurs » pour éviter aux opérateurs de commettre des erreurs (poka yoké), rédiger des modes opératoires de travail indispensables, qualifier des opérateurs,

De cet AMDEC sera aussi déduit un plan de contrôle ou plus globalement d surveillance, incluant les activités d'autocontrôle et toutes les actions permettant d'éviter une dérive du procédé.

Le calcul des capacités garantit l'adaptation des machines et procédés au niveau qualité visé. Enfin, le *Statistical Process Control* (SPC) ou Maîtrise statistique du procédé (MSP va nous aider à surveiller, à piloter la production dans un esprit de prévention en s'appuyant sur la logique des statistiques. Nous allons également vous présenter les 5S car c'est un outil incontournable qui organise l'environnement de travail.

Enfin, on ne peut parler de maîtrise de production sans aborder le rôle des achats (sélection et suivi des fournisseurs).

Ces outils sont indissociables de ceux de l'écoute client pour s'assurer en permanence que la conformité obtenue en production répond aux attentes des clients : une pièce peut être conforme aux standards internes et ne pas se monter facilement chez le client...

LES OUTILS

[43 L'analyse fonctionnelle du produit](#)

[44 L'AMDEC produit](#)

[45 L'AMDEC processus](#)

[46 Le SPC](#)

[47 Le calcul de capacité](#)

[48 Le plan de contrôle ou de surveillance](#)

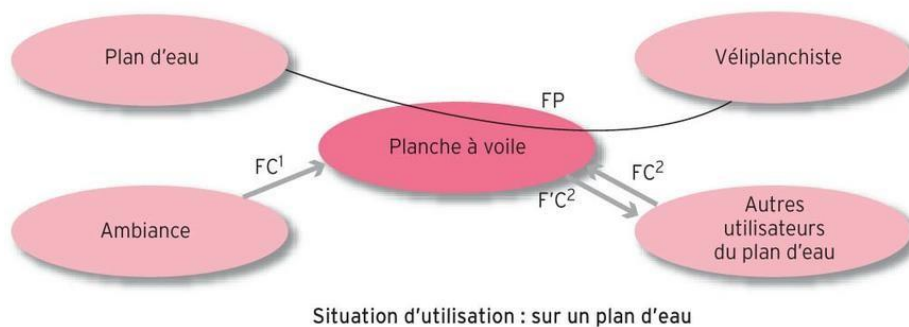
[49 Les cartes de contrôle](#)

[50 Les 5S](#)

[51 La sélection et le suivi des fournisseurs](#)

L'ÉTUDE D'UN PRODUIT DANS SON ENVIRONNEMENT

L'ANALYSE FONCTIONNELLE D'UNE PLANCHE À VOILE



FP : Permettre au véliclanchiste de se déplacer sur le plan d'eau.
FC¹ : Fonctionner dans l'ambiance, l'environnement.
FC² : Respecter les autres utilisateurs.
F'C² : Protéger les autres utilisateurs.

En résumé

L'**analyse fonctionnelle** décrit les fonctions attendues d'un produit ou d'un service. Le résultat de l'analyse se traduit par la liste des fonctions, sans préjuger des solutions. Ce n'est ni plus ni moins la réponse à la question : cet objet, ce produit, servira à qui pour faire quoi ?

Insight

*The **functional analysis** is a tool for describing the expected functions of a product or service. The result of this analysis gives a list of functions, without pre-judging any solutions. It is a direct response to the question : "For whom is this object or product designed and what will it do ?".*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Cet outil simple à mettre en œuvre aide à prendre du recul, à sortir des sentiers battus, à s'écarter des solutions pour revenir au vrai besoin. En ce sens, il est le début d'une démarche de remise en cause d'une conception existante ou d'un chantier de création et d'innovation pour imaginer de nouvelles solutions, de nouveaux produits.

L'analyse fonctionnelle est le seul outil qui permette de lister avec une grande facilité tous les services à rendre dans toutes les situations de vie du produit.

Contexte

Très souvent, l'analyse fonctionnelle est la première étape dans la conception ou la reconception d'un produit. Elle initie la construction du cahier des charges fonctionnel et précède une AMDEC produit. Elle suit l'écoute client et s'appuie sur le diagramme des attentes.

Très utile dans l'industrie, elle a également toute sa place dans les activités de service pour fixer les idées des équipes de conception et les aider à partager la même vision du produit recherché.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Écrire les situations dans lesquelles le produit sera utilisé, ou le service rendu (par exemple pour un avion : au sol, au décollage, en vol... ; pour un téléphone portable : posé fermé, ouvert dans la poche, un appareil en maintenance ou en nettoyage...).
- Identifier l'environnement dans lequel sera situé le produit étudié.
- Pour chaque situation, décrire les fonctions principales, celles pour lesquelles l'objet a été conçu, et les fonctions contraintes, qui disent ce à quoi l'objet doit résister et ce qu'il doit respecter dans son environnement immédiat.
- Pour chaque fonction, écrire les caractéristiques des mots contenus dans la phrase (par exemple, véliplanchiste : quelle catégorie d'âge, de morphologie...).

Méthodologie et conseils

L'analyse fonctionnelle est un outil très apprécié pour clarifier les idées d'un groupe de travail et lui permettre de prendre du recul, dès lors qu'il s'agit de s'interroger sur le

bien-fondé d'une solution et se remettre en cause de façon profonde.

Nous conseillons de laisser les participants « se lâcher » pendant les travaux, c'est une garantie de succès pour ne rien oublier.

Il est important de traiter de manière rigoureuse les fonctions contraintes, sans toutefois perdre trop de temps dessus. Le groupe peut être contrarié par l'exhaustivité de la méthode. L'animateur doit veiller à la bonne régulation. ■

| « *Dites-moi à quoi ça va servir, je vous dirai à quoi ça va ressembler.* »

Avantages

- Cet outil simple requiert peu de réflexion rationnelle, plutôt de l'intelligence émotionnelle. L'outil relève du bon sens.
- En trois heures, il est possible de donner à un groupe la même vision quant à l'usage d'un produit, à son contexte d'utilisation, en cohérence avec les besoins définis par les clients. Cela permet de faire la chasse à la sous et/ou sur-qualité.

L'analyse fonctionnelle présente un rapport coût/efficacité très intéressant.

Précautions à prendre

- Avoir un animateur averti garantit le succès pour mener le groupe rapidement vers « l'accouchement » de l'ensemble des résultats.
- Travailler en positionnant le produit ou le service dans son environnement.
-

L'ANTICIPATION DES RISQUES LIÉS AU PRODUIT

ANALYSE DES MODES DE DÉFAILLANCE, DE LEURS EFFETS, DE LEUR CRITICITÉ



AMDEC du produit : roller (roue + roulement)															
Produit				Prévu existant				Actions			Résultats				
Type de défaillance	Mode de défaillance	Causes possibles	Effet sur l'utilisateur	Essais de validation	Notes			C	Respon- sable	Délai	Mesures prises	Notes			C
					D	O	G					D'	O'	G'	
Ne tourne plus	Roulement grippé	Mauvais choix de roulement	Ne peut plus utiliser l'objet	Test de 200 heures sous 50 kg ~	2	3	9	54	Jean	11 mai	Roulement modèle différent + test sur 2 rollers : RAS	1	2	9	1
					C = D × O × G				Plan d'action			CR = D' × O' × G'			

En résumé

L'**AMDEC produit** est recommandée lors des lancements de produits nouveaux ou largement modifiés, afin de lever tous les risques de non-fonctionnement ou d'insatisfaction client, liés à ces nouveautés. Cette analyse, effectuée par les équipes de conception, aboutit à l'amélioration de la définition du produit pour une meilleure qualité et une meilleure fiabilité lors de son utilisation par le client.

Insight

*The **product FMEA** is recommended when launching new or significantly modified products, in order to remove all risks of the new characteristics failing to function or failing to satisfy the customer. This analysis is carried out by the design teams, and its aim is to improve how a product is defined and achieve better quality and*

reliability when the product is used by the customer.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le but de cette méthode est de valider le dossier de définition du produit. Cela signifie s'assurer que le produit ne contient plus, potentiellement, aucun risque de défaillance en utilisation.

Contexte

La période pour réaliser l'AMDEC produit se situe dans les quelques mois précédant la commercialisation, en laissant le temps et la possibilité de réaliser les modifications et les améliorations souhaitées.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Définir l'étude, en particulier les limites du produit à étudier. Il s'agit avant tout de bien cerner les parties du produit sur lesquelles l'attention doit être portée.
- Créer le groupe de travail avec 5 contributeurs : un animateur neutre, garant de la méthode et habile en animation, le concepteur du produit, le responsable qualité du produit, un représentant du client (commercial, par exemple), le pilote du processus de production.
- Préparer l'étude en constituant le dossier de conception : cahier des charges, plans, tests déjà réalisés et résultats, dossier qualité antérieur sur des produits analogues.
- Analyser et évaluer les défaillances potentielles en les listant et en les notant selon trois critères : occurrence ou probabilité d'apparition (O), détection (D), gravité, impact sur le client ou la production : (G). Calculer la criticité $C = D \times O \times G$.
- Écrire les actions à mettre en œuvre pour diminuer la note de criticité. On agit en priorité sur l'occurrence en éliminant les causes potentielles de défaut.
- Valider la réalité des actions et calculer la nouvelle note de criticité.
- S'assurer après le démarrage et la commercialisation du produit que la qualité et la fiabilité sont au rendez-vous.

La durée moyenne d'une étude : 4 séances de 3 heures sur 3 mois.

Méthodologie et conseils

L'AMDEC produit est à planifier systématiquement sur des produits à risque et intégrant sa réalisation dans le planning de l'étude. Pour travailler efficacement, il est très utile de disposer d'un prototype du produit ou à défaut, d'un plan du produit.

L'échelle de notation préconisée pour chacun des critères D, O, G est de 1 à 10. La criticité s'obtient en multipliant les trois notes. Il est indispensable de faire baisser les criticités supérieures à 100. On agit sur la note de gravité en sécurisant les solutions techniques retenues ou en doublant les systèmes. ■

C'est avec cette méthode de validation que la NASA a réussi à poser un homme sur la Lune en 1969, malgré les nombreuses incertitudes qui pesaient à l'origine sur la réalisation de cette mission.

Avantages

- L'AMDEC produit permet d'effectuer un balayage de tous les points critiques contenus dans la définition du produit et de lever les incertitudes.
 - Son grand intérêt réside dans la mise en commun et le partage des interrogations par les protagonistes, puis dans la recherche active de solutions techniques fiables.
- L'AMDEC produit est la seule capable de répondre de façon pertinente aux questions de fiabilité en conception.
-

Précautions à prendre

- Faire preuve de doigté dans la conduite de l'étude AMDEC produit pour aider le groupe à avancer sûrement et prestement.
- Ne pas démobiliser les intervenants par une durée excessive dans le temps.
- Ne pas s'attarder sur les notations, s'appuyer plus sur le bon sens que sur l'arithmétique.
-

L'ANTICIPATION DES RISQUES LIÉS AU PROCESSUS

ANALYSE DES MODES DE DÉFAILLANCE, DE LEURS EFFETS, DE LEUR CRITICITÉ



AMDEC processus : roller (processus assemblage)														
Produit		Processus	Existant				Actions			Résultats				
Non-conformités potentielles	Effets de la non- conformité	Causes	Plan de surveillance	Notes			C	Respon- sable	Délai	Mesures prises	Notes			CR
				D	O	G					D'	O'	G'	
Pas de vissage des 2 roues	Pas de montage possible	Oubli opérateur	Rien	10	3	5	150	Jean	Immé- diat	Auto- contrôle	1	3	5	15
				C = D × O × G							CR = D' × O' × G			
								Plan d'action						

En résumé

L'AMDEC processus est particulièrement efficace dès lors que le descriptif d'un processus existe. Cette analyse permet de lister de manière collective les incidents potentiels qui peuvent survenir lors de la fabrication d'un produit ou lors de la réalisation d'un service. Leur hiérarchisation selon les trois critères, probabilité d'apparition, gravité, capacité de détection, donne les priorités d'action pour éviter l'apparition de tels incidents.

Insight

The **process FMEA** is a particularly effective tool when a process has an existing

process description. This analysis involves a collective process of listing all potential incidents that could occur when a product is being manufactured or a service delivered. They are ranked according to three criteria : likelihood of occurrence, severity and detectability. This allows priority to be given to actions designed to avoid these incidents occurring.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le but de cette méthode est de valider un processus. Cela signifie s'assurer qu'aucune des étapes de ce processus ne présente le moindre risque de produire des défauts, et donc d'engendrer plus tard des incidents en clientèle.

Contexte

Cette méthode est à privilégier pour anticiper la survenue des incidents. Le meilleur moment pour sa mise en œuvre se situe à la conception du processus ou à la qualification d'un processus sur un nouveau produit.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Décrire le processus ou utiliser sa description si elle est déjà réalisée. Préparer un synoptique du processus et, pour chaque étape, le descriptif des moyens de vérification prévus.
- Créer le groupe de travail AMDEC avec 5 contributeurs : un animateur neutre garant de la méthode et habile en animation, le pilote du processus, les responsables de la production et de la qualité, un opérateur de production.
- Lister avec le groupe les non-conformités potentielles pouvant être générées sur le produit par le processus à chaque étape, les conséquences pour le client, les causes de ces non-conformités et enfin les moyens prévus de détection si elles apparaissent.
- Noter pour chacune des non-conformités potentielles la gravité (G), la probabilité d'apparition (O) et la détection (D) et calculer la criticité C : $C = G \times O \times D$
- Écrire les actions à mettre en œuvre pour diminuer la note de criticité (agir sur les causes, mettre en place un contrôle...).
- Valider la réalité des actions et calculer la nouvelle note de criticité.

- Vérifier pendant la période qui suit le démarrage, que le processus est sous contrôle.

Méthodologie et conseils

L'AMDEC processus est à planifier systématiquement sur des productions à risque. Sa réalisation est même à budgéter pour en assurer le succès dans les cas à fort enjeu. Enfin, nous conseillons de faire participer à l'analyse, des opérateurs de terrain qui ont les idées claires sur ce qui arrive ou risque d'arriver.

Les non-conformités sont notées sur une échelle de 1 à 10 pour la fréquence (occurrence), la non-détection et la gravité de l'effet (pour le client). La criticité s'obtient en multipliant les trois notes. Il est indispensable de faire baisser les criticités supérieures à 100, en agissant en priorité sur la fréquence, qui est liée directement à la cause. ■

Pour éliminer les zones d'ombre d'un projet ou d'un processus, rien de tel qu'une AMDEC processus. L'être humain devient intelligent quand il s'interroge : « Et si cet incident se produisait ? ».

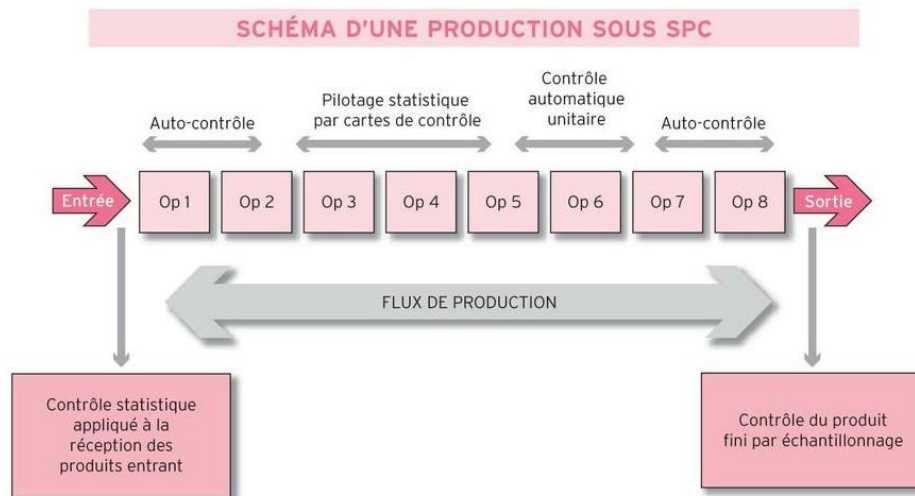
Avantages

- L'AMDEC processus est un excellent moyen de dynamiser le démarrage d'une nouvelle production. Le groupe se mobilise et s'approprie ainsi le nouveau processus.
- Elle rassure sur la fiabilité du processus et permet d'en déduire des actions de prévention et le plan de surveillance.

Précautions à prendre

- Ne pas réaliser cette étude si le processus n'est pas bien décrit. Le groupe « patine ».
- Ne pas la faire durer trop longtemps (pas plus de trois mois), le groupe se démobilise.
- Ne pas consacrer trois heures à mettre des notes sur les non-conformités, alterner analyse et notation.

TECHNIQUES STATISTIQUES ET PILOTAGE



En résumé

Le **SPC, Statistical Process Control**, est une méthode de pilotage et de gestion de la qualité dans un flux de production. Basée sur les techniques statistiques, elle trouve toute sa place dans les fabrications de série ou lors de la fourniture de prestations de service répétitives pour contrôler, mesurer, régler, corriger, comparer.

Insight

*The **SPC (Statistical Process Control)** is a quality management method used for regular production flows. It is based on statistical techniques and is used for all series production flows or for the provision of repetitive services. It is designed to monitor, measure, regulate, correct and compare.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'objectif est de s'assurer en permanence que la production demeure dans les spécifications. De repérer les dérives de centrage (par la moyenne) et de dispersion (par l'étendue par exemple). Les résultats des observations et des mesures effectuées sur des cartes de contrôles (voir [outil 49](#)) donnent les informations nécessaires pour se remettre dans « la norme », en réglant les installations, les machines, et en triant éventuellement la production sur laquelle pèsent des soupçons de non-conformité.

Contexte

Les techniques de mise sous contrôle statistique sont le meilleur moyen pour surveiller la qualité d'une production de série, de manière organisée, maîtrisée et économique. Elles sont un complément indispensable aux méthodes visant à assurer ce que l'on appelle le « zéro défaut ». Il est particulièrement recommandé pour les grandes séries.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Choisir les productions et les caractéristiques à piloter et à contrôler (une valeur de centrage et une valeur de dispersion).
- Vérifier par des mesures la capabilité des machines et des procédés (voir [outil 47](#)).
- Construire les cartes de contrôles permettant de repérer toute dérive du processus.
- Réaliser les mesures et les contrôles, reporter les résultats sur les cartes et décider en fonction des règles.
- Étudier statistiquement les résultats cumulés pour agir sur le centrage ou la dispersion de la production.
- Définir les actions correctives pour agir sur les causes de production défectueuses.

Méthodologie et conseils

La mise en œuvre du SPC nécessite l'intervention d'un ou plusieurs experts : calculs de capabilité, choix des cartes statistiques, à la mesure ou par attribut, détermination des fréquences de prélèvement demandent en effet de la compétence et du discernement.

Une formation des équipes est aussi indispensable : utilisateurs des installations, contrôleurs, agents de maîtrise, logisticiens, agents des services méthodes, maintenance. Chacun doit être à même d'utiliser les informations fournies par le SPC.

Enfin, il est préférable d'agir en mesurant les paramètres machine plutôt que ceux du

produit (exemple : piloter la température d'un four est préférable à mesurer la dureté de la pièce). ■

Savoir que la production ou ses opérations sont maîtrisées et dormir sur ses deux oreilles est le rêve de tout responsable opérationnel. Avec le SPC, vous y parviendrez !

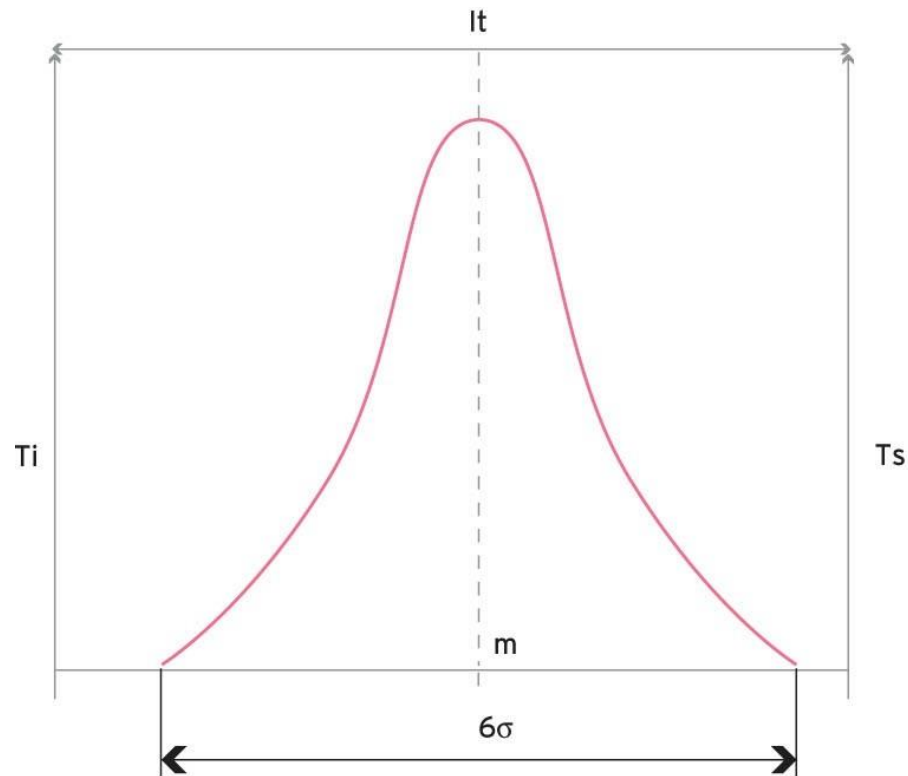
Avantages

- Une excellente maîtrise des techniques du SPC permet de piloter préventivement une production en évitant de découvrir trop tard qu'un lot est à mettre au rebut.
Le fait de raisonner en moyenne et en dispersion donne une vision complète de la qualité de cette production.
- La répétabilité permet un suivi dans le temps : « cette machine disperse aujourd'hui moins ou plus qu'hier » ; « notre position moyenne s'est dégradée ou améliorée depuis hier... ».

Précautions à prendre

- Ne jamais généraliser l'usage du SPC de manière aveugle, mais réserver son utilisation à des caractéristiques majeures.
- Éviter de mettre sous SPC une production dont la capacité est très insuffisante.
- Expliquer clairement aux opérationnels l'intérêt de cette méthode afin de les rassurer, associer les opérateurs dans une logique d'autocontrôle.
-

MESURE DE LA PERFORMANCE MACHINE ET PROCÉDÉ



$$C_m > 1,33$$

It : intervalle de tolérance
 Ts : tolérance supérieure
 Ti : tolérance inférieure
 σ : écart-type de la production
 m : moyenne de la production

En résumé

Le **calcul de capacité** est un outil utilisable de manière isolée ou dans le cadre de la mise en œuvre du SPC, *Statistical Process Control*. Il donne une photographie

précise des possibilités d'une machine ou d'un procédé de fabrication, en comparant leur dispersion à la tolérance à tenir. Autrement dit, on vient comparer, par ce calcul, « ce qu'il faut faire » à « ce que l'on sait faire ».

Insight

*The **capability calculation** is a tool that can be used in isolation or as part of the SPC (Statistical Process Control) process. It provides a precise picture of the possibilities of a production machine or process by comparing their dispersion with the accepted level of tolerance. In other words, it compares “what must be done” with “what we are able to do”.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Mesurer la capacité d'une machine ou d'un procédé permet de constater si la machine ou le procédé est adapté ou non pour réaliser les opérations de production qui lui sont assignées. On définit donc la capacité d'adaptation de la machine (Cm) ou la capacité d'adaptation du procédé (Cp). L'objectif final est de rendre capables toutes les machines et ensuite de les mettre sous surveillance par carte de contrôle.

Contexte

Ces mesures s'effectuent au démarrage d'une nouvelle production pour valider la capacité des machines à réaliser 100 % de produits dans les tolérances.

À intervalles réguliers, la mesure de capacité valide la performance dans le temps d'une machine ou d'un procédé.

Cm et Cp ne tiennent compte que de la capacité intrinsèque de la machine ou du procédé, à produire dans les spécifications. Cmk et Cpk tiennent compte, quant à eux, de la position de la moyenne. En effet, une machine ou un procédé capable peut produire des défectueux s'il est mal réglé, autrement dit si la moyenne de la production est décalée vers une des deux limites de tolérance.

$Cmk, Cpk = \min [Ts - m/3 \sigma ; m - Ti/3 \sigma]$ avec σ machine ou procédé selon la formule.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Définir la taille de l'échantillon à prélever pour effectuer les mesures. Un échantillon de 100 produits est recommandé.
- Effectuer les prélèvements et relever les résultats, calculer l'écart-type de la production σ .
- Calculer la dispersion de la production : 6σ . Calculer la
- capacité machine : $C_m = (T_s - T_i)/6\sigma$.
- Calculer le C_{mk} : $C_{mk} = \min [(T_s - m)/3\sigma_m ; (m - T_i)/3\sigma_m]$. Vérifier
- que $C_{mk} < 1,67$ et $C_{pk} < 1,33$.
- Établir un plan d'action pour obtenir ces valeurs si nécessaire.
- Calculer également ces valeurs pour le procédé : $C_p = (T_s - T_i)/6\sigma_p$, $C_{pk} = \min [(T_s - m)/3\sigma_p ; (m - T_i)/3\sigma_p]$.

Méthodologie et conseils

Ces travaux nécessitent une étroite collaboration entre un technicien connaissant la production et un statisticien de terrain. En particulier, pour déterminer la période sur laquelle les prélèvements doivent être effectués, la connaissance de la machine est indispensable.

Les calculs de C_m et C_{mk} , C_p et C_{pk} sont automatisés avec un logiciel adapté.

La présentation des résultats sous forme visuelle par des histogrammes est conseillée. Enfin, il est bon de réserver ces calculs aux caractéristiques critiques des produits, en évitant de les généraliser. ■

De quoi est-il ou de quoi est-elle capable ? Puis-je compter sur cette installation pour produire bon à tous les coups ? Ce sont les questions auxquelles répond le calcul de capacité.

Avantages

- Le langage des capacités est universel. On peut donc en parler par téléphone et par mail et dans toutes les langues.
- La capacité est une référence pratique qui permet de suivre la qualité d'une production et d'une machine dans le temps et de manière répétable.

Précautions à prendre

- Attention aux relevés non représentatifs de la production suite à un mauvais échantillonnage.
- S'assurer que la production suit une loi sensiblement normale par un test statistique adapté, intégré au logiciel de calcul.

Le plan de contrôle ou de surveillance

UN DOCUMENT RÉCAPITULATIF

Étapes du processus	Qui contrôle ?	Contrôle quoi ?	À quelle fréquence ? et combien ?	Enregistrement	Comment ?	Décision
Conditionnement	Opérateur (auto-contrôle)	Couleur emballage	5 pièces toutes les heures	Feuille d'auto-contrôle au poste	À l'aide d'emballage témoin	Si NC*, alerter le chef d'équipe
		Étiquetage	1 pièce au démarrage le matin	Feuille d'auto-contrôle au poste	Références codées	Si NC, arrêter la ligne

*NC : non conforme

En résumé

Le **plan de contrôle** recense l'ensemble des contrôles et surveillances à réaliser sur un processus. Il donne confiance aux clients sur la maîtrise du processus. Il sera associé aux enregistrements qui attestent de la réalisation de ces contrôles.

Insight

*The **control plan** covers all checks and monitoring activities to be carried out on a process. It gives the customer confidence that the process is fully under control. It will be used in conjunction with records showing that these checks have been carried out.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Ce document permet de partager et de formaliser les contrôles qui doivent être réalisés en production. Il précise, pour chaque étape, qui contrôle quoi, avec quoi, et quelles sont les tolérances, les spécifications à atteindre. Il définit les actions à mettre en œuvre

en cas de détection de non-conformités.

Contexte

Il n'est rédigé qu'une fois l'AMDEC processus réalisée. Si l'apparition d'une non conformité ne peut être totalement anticipée, un contrôle est nécessaire pour garantir son élimination immédiate sur le poste de travail ou son évacuation avant qu'elle ne passe à l'étape suivante du processus.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- S'appuyer sur l'AMDEC processus pour lister les contrôles produit à réaliser. Le plan de surveillance détaille ces opérations :
 - Qui contrôle : l'opérateur, le service contrôle, le conducteur de l'installation... ?
 - Combien de pièces ou produits sont à contrôler ?
 - Quelles sont les décisions à prendre et avec quelles règles ? Que faut-il enregistrer ?
- Élargir à la notion de surveillance : quelles sont les activités de surveillance mises en œuvre pour éviter le dérèglement des machines et procédés (auto maintenance, suivi paramètres des procédés, etc.)
- Mettre en exploitation ce plan de surveillance en expliquant les règles du jeu aux utilisateurs.
- Vérifier la bonne utilisation de ce document.
- Faire vivre et améliorer le plan en fonction des changements intervenant sur le produit, le processus ou les installations.

Méthodologie et conseils

La construction du plan de surveillance est pilotée par le responsable qualité ou le service méthodes. Elle s'appuie sur les compétences d'un groupe de travail composé des équipes proches de la production. Les informations nécessaires pour sa rédaction sont la liste des caractéristiques critiques du produit à réaliser, la gamme de fabrication ou synoptique et l'AMDEC processus. C'est à ce moment-là que l'on assure la cohérence de l'ensemble des interventions à effectuer pour maîtriser la production. L'utilisation ou non des cartes de contrôle figure sur ce document. ■

Le plan de contrôle ou de surveillance appartient à la catégorie des outils dont il faut disposer pour assurer la cohérence et l'efficacité de l'ensemble du suivi d'une production. Il appartient à une équipe et non à un seul individu.

Avantages

- C'est un document complet et de synthèse.
- Un moyen unique pour s'assurer que « tout est sous contrôle », au moins en théorie.
- Le plan de surveillance est un élément clé du dispositif de travail pour rassembler les équipes et les focaliser sur l'objectif à atteindre : 100 % de produits et prestations conformes.

Précautions à prendre

- Éviter de donner l'impression qu'il s'agit d'une usine à gaz, du fait du caractère complet et exhaustif du document.
- Faire apparaître de manière visuelle les points critiques et les contrôles les plus importants pour la qualité du produit.
- Expliquer, expliquer, expliquer. Ne pas laisser en exploitation un plan de surveillance obsolète. Son successeur risque d'être considéré comme peu important...

VISUALISATION ET PILOTAGE

CARTE DE CONTRÔLE MOYENNE-ÉTENDUE

Surveillance d'un four

Horaire	6 ^h 30	8 ^h 00	9 ^h 30	11 ^h 00	12 ^h 30	14 ^h 00	15 ^h 30	17 ^h 30	18 ^h 30	20 ^h 00	21 ^h 30
LCsup										x	
LSsup						x					
LSinf	x	x	x	x	x			x	x		x
LCinf											
Décision	RAS	RAS	RAS	RAS	RAS	Réglage	RAS	RAS	RAS	Réglage Tri	RAS

MOYENNE

LCsup											
LSsup								x			
LSinf	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x
Décision	RAS	RAS	RAS	RAS	RAS	RAS	RAS	Intervention	RAS	RAS	RAS

ÉTENDUE

En résumé

La **carte de contrôle** est un document qui suit en temps réel ou légèrement différé l'évolution d'une caractéristique de production (la température d'un four de cuisson..., une vitesse) ou la valeur d'une mesure sur un produit (longueur, diamètre, épaisseur...). Elle permet donc d'effectuer des réglages appropriés avant d'avoir produit des défectueux.

Insight

The **control card** is a document that is used to monitor, in real time or with a slight delay, changes to a production characteristic (the temperature of an oven, the speed of a machine, the dimensions of a product, e.g. length, diameter, thickness, etc.). The control card allows the operator to make the necessary adjustments to avoid faulty products.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Il s'agit de mettre sous contrôle la moyenne et la dispersion. Pour cela, on utilise des cartes , w ou s , $\bar{x}$.

- $\bar{x}$: moyenne calculée sur l'échantillon ; w :
- étendue calculée sur l'échantillon ; s :
- écart-type calculé sur l'échantillon.

Le but de la carte de contrôle est de visualiser sur un document les relevés de mesure effectués en cours de production. Selon les résultats, que l'on compare à un standard fixé à l'avance (limites de contrôle ou de surveillance), le responsable de la machine ou de la ligne de production choisit d'effectuer un réglage ou non.

Contexte

Ce type d'outil s'utilise essentiellement pour des productions industrielles. Il est souvent intégré dans les logiciels de pilotage automatique des procédés de fabrication qui corrigent les réglages avant la production de défectueux. On rencontre également les cartes de contrôle basées sur le nombre de défauts.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Définir la ou les caractéristiques à contrôler. Choisir le type de contrôle : mesure ou attribut.
- Calculer les limites de contrôle et de surveillance (seuil au-dessus duquel on considère que la production risque de devenir non conforme).

- Calculs pour la moyenne :
 - $LC_{Sup} = m + 3\sigma/\sqrt{n}$
 - $LSS_{Sup} = m + 2\sigma/\sqrt{n}$
 - $LS_{inf} = m - 2\sigma/\sqrt{n}$
 - $LC_{inf} = m - 3\sigma/\sqrt{n}$
- pour l'étendue :
 - $LC_{Sup} = Dc.w$
 - $LSS_{Sup} = D'c.w$ (Dc et $D'c$ figurent dans des tables statistiques)
- Pour les limites inférieures, penser qu'une étendue qui diminue est bon signe... Veiller toutefois à s'assurer que ce n'est pas le système de mesure qui est défaillant.
- Définir la taille de l'échantillon de production à prélever et à contrôler, ainsi que la fréquence de vérification.
- Définir les règles d'utilisation : qui contrôle et quand.
- Effectuer les premiers relevés et reporter les valeurs sur le graphique.
- en œuvre les règles de pilotage.

Méthodologie et conseils

Avant de mettre en place une carte de contrôle, il est important de s'assurer de la capacité de la production (voir [outil 47](#)). Si la machine ou le procédé n'est « pas capable », il est alors souhaitable de traiter les causes de cette trop grande dispersion avant la mise sous contrôle par carte. ■

La carte de contrôle est la feuille de température qui informe sur la qualité de production d'une machine. L'état de forme ou de fièvre est ainsi parfaitement contrôlé.

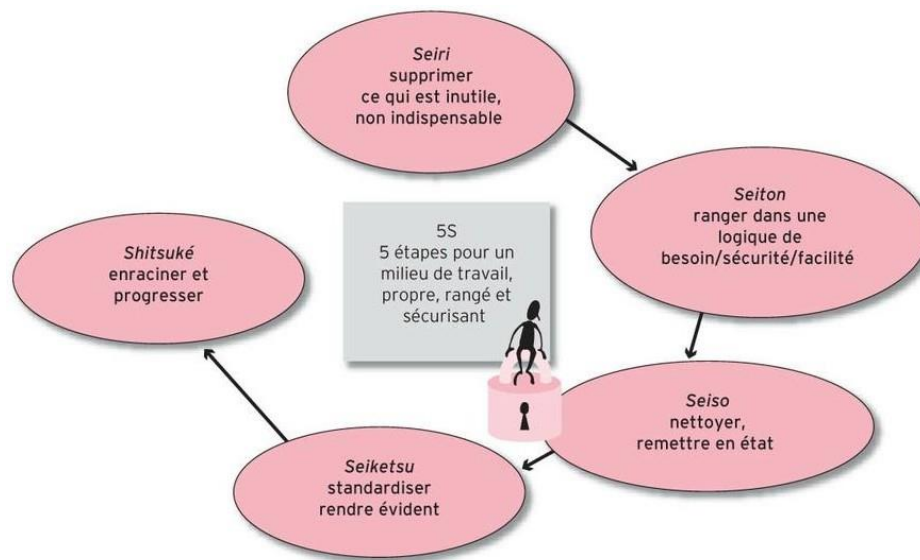
Avantages

- L'avantage de cet outil est le pilotage intelligent et préventif de la production.
- Le cumul des résultats permet de suivre le vieillissement de la machine et d'assurer une maintenance préventive si nécessaire.
- Les équipes connaissent mieux leurs outillages et leurs procédés.

Précautions à prendre

- Former du personnel pour éviter les erreurs d'interprétation ou de lecture des résultats.
- Ne plus travailler en fonction des tolérances du produit mais des limites propres à la machine.

LES 5 RÈGLES D'ORDRE



En résumé

La **méthode dite des 5S** consiste en un apprentissage du respect de l'ordre et la propreté. Elle tire son nom des cinq premières lettres de mots japonais, qui caractérisent des opérations à effectuer pour maintenir, en permanence, en parfait état, un espace de travail. Il s'agit également, pour certains managers, d'inculquer au personnel une hygiène de travail collective.

Insight

*The **so-called** “5S method” is a way of learning to maintain good order and cleanliness. It takes its name from the first letters of five Japanese words that characterise the operations involved in maintaining a working area in perfect condition. For some managers, it also covers issues of collective occupational hygiene.*



<http://goo.gl/pg9YT>

Bernard Leduc, directeur des RH et de la qualité du groupe le Carbone Lorrain (2000-2010), vous explique comment réussir la mise en oeuvre des 5S.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'objectif est double. L'application des 5S dans un espace de travail a pour finalité de maintenir des machines, des lieux, des outils, des espaces électroniques, propres et ordonnés pour éviter les pertes de temps, d'argent, et limiter le risque de production de non-conformités. La conséquence de sa pratique régulière est l'apprentissage du progrès continu.

Contexte

D'abord utilisée en production, au sein des ateliers particulièrement exposés aux salissures et au laisser-aller qui peut en découler, les 5S se sont étendus peu à peu à tous les lieux de travail puis aux activités de service.

Il est fréquent d'entendre dire par les responsables que les 5S sont une méthode de management bien plus puissante qu'une simple habitude de travail. Cela provient du fait que la discipline imposée par les 5S s'inscrit progressivement dans les esprits du personnel et des équipes, et exige de la part du responsable beaucoup de rigueur dans l'adurée.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Ôter, débarrasser (*Seiri*). Il s'agit de se débarrasser de tout ce qui ne sert pas, à tout le moins de l'éloigner de l'espace de travail. « Mettre à la cave ou au grenier ce dont on ne se sert pas au quotidien. »
- Ranger (*Seiton*). Le discours à véhiculer est « une place pour chaque chose, chaque chose à sa place ». Il s'agit de rendre l'espace de travail « nickel ».
- Désencrasser, nettoyer (*Seiso*). À ce stade, la discipline s'installe, et le maintien de l'état initial de propreté devient le leitmotiv permanent.

- Réglementer, standardiser (*Seiketsu*). Cette séquence aboutit à une pratique régulière, facilitée par le management visuel, de l'ordre et de la propreté.
- Enraciner, persévérer (*Shitsuke*). La rigueur est au rendez-vous des 5S. Des méthodes adaptées permettent d'en vérifier la bonne application et de progresser si besoin.

Méthodologie et conseils

La pratique des 5S est assimilable à une course de fond, comme tout système éducatif. Rien n'est jamais gagné, la persévérance et la vigilance sont présentes tout au long du processus. Tout relâchement est immédiatement sanctionné, comme dans les disciplines sportives, par une perte de performance et d'efficacité. L'exemplarité et le soutien des managers est une condition de réussite forte. Il est important dans la phase de mise en place de faire une photographie réelle de l'état des lieux, au début de la démarche et quelques semaines après la mise en place pour montrer les progrès réalisés visuellement. Agir sur le sentiment de fierté : « comment pourrait-on mieux vivre ensemble dans un espace mieux ordonné ? » ■

L'apprentissage de l'ordre et de la propreté est une discipline exaltante et exigeante. Être bien dans son environnement est la première condition pour travailler sereinement et produire de la qualité.

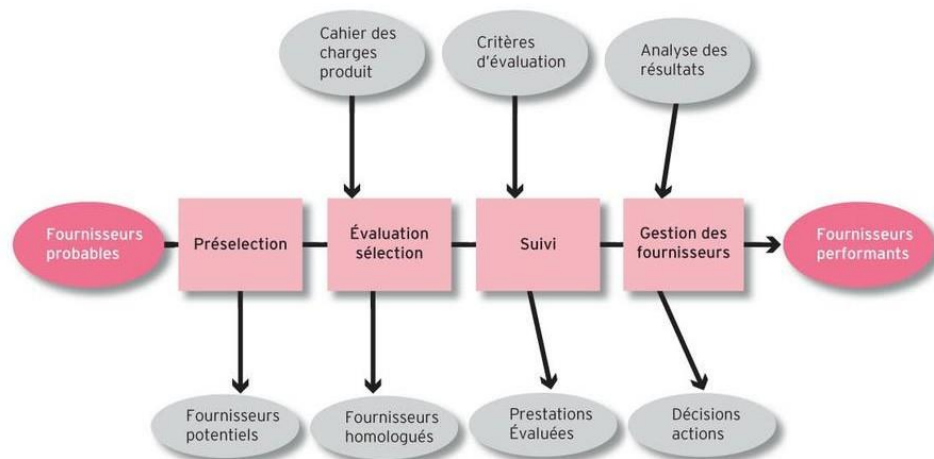
Avantages

- Personne ne peut être contre.
- Les 5S sont faciles à mettre en œuvre, visuels.
- Outil simple à assimiler, il vient conforter ce que chacun pense, c'est du bon sens.
- Il ne coûte rien en apparence.

Précautions à prendre

- Se souvenir qu'il s'agit d'un vrai changement qui nécessite donc patience et intelligence de la part des managers.
- Accepter de perdre du temps de production.
- Se mettre, de la part des managers, en posture d'écoute ; fournir des moyens, pas des solutions.

LE PROCESSUS DE SÉLECTION ET DE SUIVI DES FOURNISSEURS



En résumé

Garantir la qualité des livraisons nécessite de travailler de manière structurée avec les acheteurs, sur une évaluation objective des fournisseurs potentiels, qui va conduire à une **sélection** des meilleures entreprises dans une logique « qualité-cout- délai ». Le **suivi des fournisseurs** et la gestion du panel dans le temps assurent la fiabilité dans le temps du dispositif.

Insight

*To guaranty the quality of the deliveries oblige to work in a structured way with the buyers doing an objective valuation of the potential suppliers, this takes to attain a **selection** of the best firms in a logic of quality-cost-delay. The **follow up of the suppliers** and the management of the panel on the duration insure thereliability over the period of the device.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le processus de sélection et de suivi des fournisseurs doit permettre aux entreprises de ne travailler qu'avec des fournisseurs performants capables de livrer des produits et/ou prestations conformes aux attentes définies dans le délai convenu et ce, au juste prix.

Contexte

Ce processus est à mettre en œuvre très rapidement. Ne pas acheter de non-qualité, ne pas en recevoir, est une des garanties pour assurer la satisfaction de ses propres clients.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Après avoir clarifié ses exigences produits/prestations (formalisation du cahier des charges) et le niveau qualité attendu, le client établit un premier tri préliminaire des fournisseurs potentiels (en regard de critères simples tels que taille de l'entreprise, proximité géographique, santé financière, capacité de production, références clients...).
- La sélection finale se fait après une évaluation plus précise, complétée par l'analyse des échantillons et un audit terrain.
- Selon les résultats de cette phase, il est décidé d'instaurer ou pas un contrôle à la réception plus ou moins sévère.
- Le fournisseur est ensuite suivi au travers d'indicateurs de performance, qui évaluent à la fois la conformité des produits/prestations livrées, le respect des délais et sa capacité à répondre aux attentes fixées.
- Enfin, les résultats du suivi déclenchent si besoin des actions de progrès.

Méthodologie et conseils

La formulation des besoins vis-à-vis de ses fournisseurs est une étape à ne pas négliger. Elle inclut à la fois les attentes liées au produit acheté, mais aussi au conditionnement, aux services connexes attendus (échanges d'information en ligne, facturation, SAV...).

Le contrat formalisé inclut ces éléments et les dispositions prévues en cas de non- respect du cahier des charges.

L'audit d'évaluation permet de vérifier comment le fournisseur travaille (obligation de moyens). Le référentiel choisi pour l'audit peut être l'ISO 9001 ou un référentiel établi

en interne. Cet audit est réalisé conjointement par les acheteurs et les experts qualité et assure de vérifier les points.

Il étudie les ressources allouées (matérielles, humaines, organisationnelles) par le fournisseur pour réaliser le produit, la maîtrise du processus de réalisation depuis la livraison des matières premières jusqu'à la livraison finale du produit, les dispositions prises par le fournisseur en cas de problèmes de livraison (plan de sécurisation) ou de non-conformité, pour revenir à une situation normale.

Enfin, les audits vérifient la capacité du fournisseur à s'améliorer (y a-t-il une démarche d'amélioration continue ?), ce qui sera un gage de confiance pour l'avenir... ■

Pour assurer la conformité des prestations et produits achetés.

Avantages

- C'est un travail de fond qui permet d'assurer la conformité des produits achetés. Cet outil met en place une relation constructive avec les fournisseurs.
- Il permet de mener une réflexion et une formalisation de ses propres attentes vis-à-vis de ses fournisseurs.

Précautions à prendre

- Bien identifier les fournisseurs critiques et stratégiques et adapter les exigences en conséquence.
- Travailler en collaboration avec le service achat.
- Pour les fournisseurs certifiés ISO 9001, concentrer son audit sur un audit processus, terrain.
-

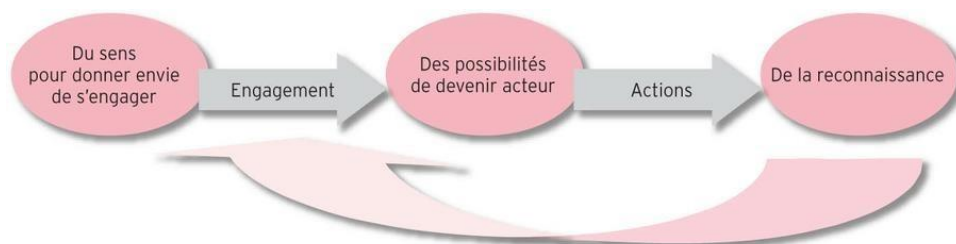
Pour réussir une démarche qualité, les principes et outils « techniques » sont importants car ils structurent cette démarche. Toutefois, les directeurs et responsables qualité ne peuvent se contenter de ce côté « rationnel » s'ils veulent que chacun devienne acteur de la démarche qualité. Nous abordons ici la dimension humaine du projet qualité.

Aider chacun à devenir acteur

Faire adhérer les collaborateurs à la démarche qualité signifie ne plus chercher à imposer sans dialogue, mais être à l'écoute de l'autre, s'adapter à son fonctionnement pour l'amener à comprendre et à accepter les changements induits par le projet.

Amener l'ensemble des collaborateurs à s'impliquer dans la démarche, nécessite :

- que chacun en perçoive l'intérêt, en comprenne le sens ;
- de donner à tout le personnel les moyens d'y participer pour devenir acteur et non plus spectateur ;
- de réfléchir aux moyens dont les managers disposent pour valoriser la contribution de chacun et maintenir la motivation.

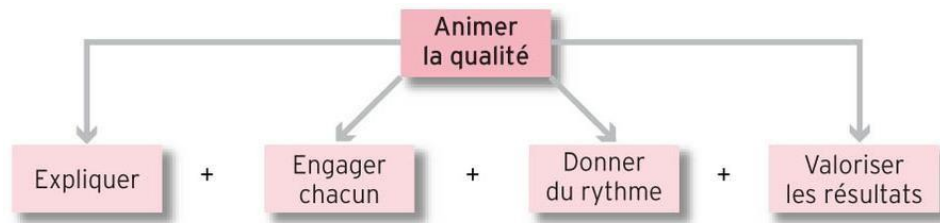


Des outils à deux dimensions

Les outils que nous développons ci-après sont à l'usage de l'ensemble du personnel. C'est l'engagement de la direction et des managers qui reste le principal moteur de la démarche qualité. Ainsi, plutôt que de vouloir convaincre tout le monde, le responsable qualité choisit judicieusement de démarrer cette réflexion auprès des responsables de service qui, ensuite, favorisent la dynamique au sein de leurs équipes.

Nous avons choisi de présenter des outils de motivation et d'animation. Ce sont ceux

qui permettent d'aider chacun à comprendre en quoi il est important de s'engager dans la démarche, en tenant compte des modes de fonctionnement de l'autre. Nous vous présentons également ceux qui rythment la démarche et permettent de valoriser les résultats en s'aidant des tableaux de bord et des plans d'action.



LES OUTILS

[52 La pyramide de Maslow et la nouvelle pyramide](#)

[53 L'analyse typologique du personnel](#)

[54 Le SONCAS](#)

[55 Le flash info qualité](#)

[56 Le plan de communication](#)

[57 La balance gains-pertes](#)

[58 La grille SVP](#)

LES BESOINS PERMANENTS DES COLLABORATEURS

FIGURE 1 : PYRAMIDE DE MASLOW

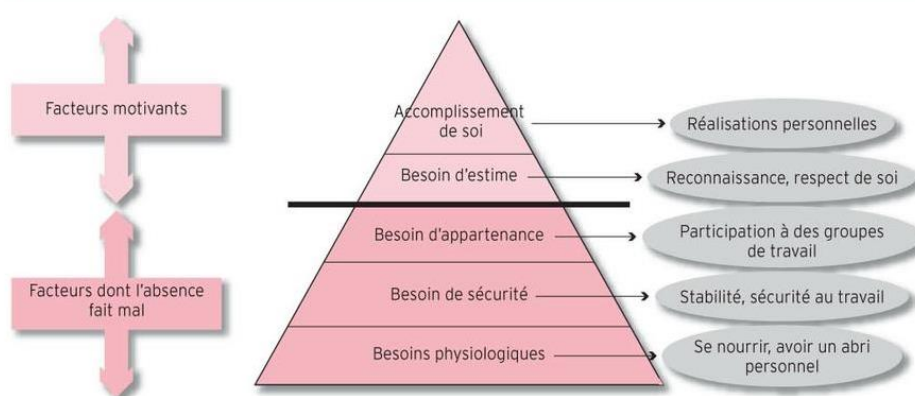


FIGURE 2 : NOUVELLE PYRAMIDE



En résumé

La **pyramide du psychologue Abraham Maslow** a été formulée dans les années 1950. Ce modèle a permis d'analyser la motivation par la hiérarchie des besoins. Un besoin d'ordre supérieur ne peut être satisfait que si les précédents le sont.

Insight

*Abraham Maslow, a psychologist, created his **pyramid** in the 1950s. The model is a tool for analysing motivation through the hierarchy of needs. A higher level need cannot be satisfied until the lower level needs have been met.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le modèle original de Maslow (figure 1) permet d'identifier les différents besoins à satisfaire pour donner envie au personnel de s'impliquer complètement dans la démarche qualité.

Contexte

La pyramide est très utile pour engager le personnel dans une démarche qualité en travaillant sur les différents besoins. Dans le contexte des années 2010, il est important d'avoir à l'esprit la nouvelle pyramide (figure 2).

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Prendre en compte chacun des niveaux et y associer des questions clés :
 - besoins physiologiques : les salaires du personnel sont-ils suffisants pour assurer le minimum vital ?
 - besoins de sécurité : les conditions de travail protègent-elles suffisamment les salariés des dangers liés à leur travail ?
 - besoins d'appartenance : le personnel se sent-il intégré à l'entreprise ? Des groupes de travail qualité sont-ils organisés ?
 - besoins d'estime : des marques de reconnaissance sont-elles délivrées par les managers pour valoriser les contributions individuelles ?
 - besoins d'accomplissement de soi : chacun peut-il développer ses compétences et réaliser un projet, chacun a-t-il les moyens de contribuer à la démarche ?
- Analyser les réponses et décider de mesures concrètes.

Méthodologie et conseils

Cette approche se complète d'autres outils. Elle constitue néanmoins une base incontournable de travail.

L'originalité du travail de Maslow est la hiérarchisation des besoins des individus : si les besoins élémentaires (physiologiques et de sécurité) sont satisfaits, l'individu cherche ensuite à satisfaire les autres besoins de niveau supérieur, de façon à alimenter sans cesse les motivations.

Un besoin de niveau supérieur ne peut être satisfait que si les précédents le sont. Ainsi, rien ne sert de lancer des groupes de travail pour demander au personnel de trouver des idées d'amélioration (besoin d'accomplissement), si la seule préoccupation du personnel est de conserver son travail ou de l'exercer en toute sécurité.

Cette étude amène donc à une réflexion sur les préalables des démarches qualité, notamment sur les conditions sociales et de travail.

La nouvelle pyramide aide à repérer les besoins latents des générations actuelles pour agir sur les bons leviers de motivation. ■

Parfois, la théorie de Maslow peut être remise en cause : des besoins supérieurs peuvent primer sur les besoins élémentaires ; ainsi les besoins d'accomplissement, d'estime, poussés à l'extrême (héroïsme) peuvent ignorer des basiques de sécurité individuelle.

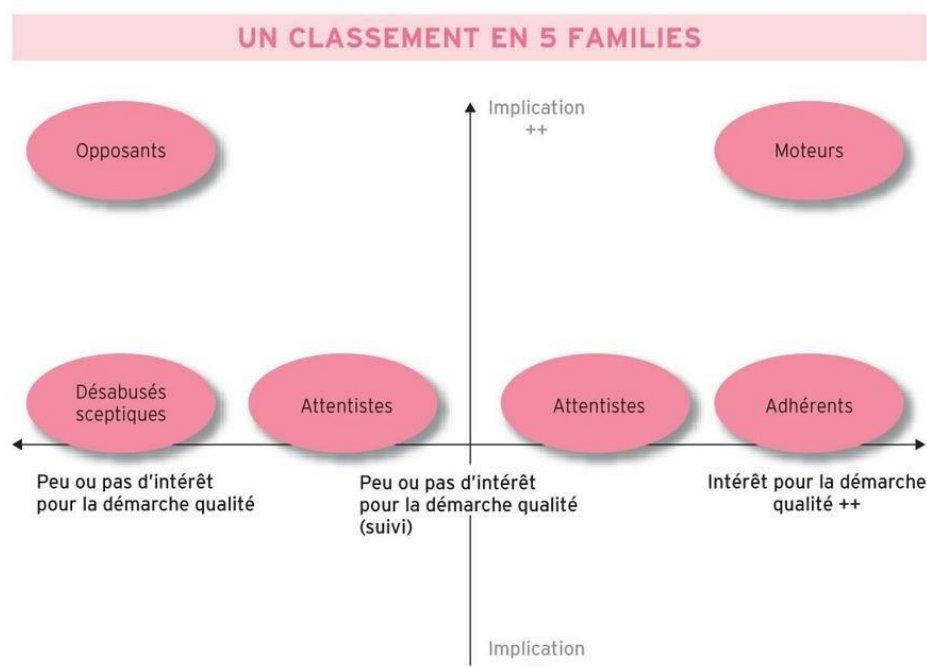
Avantages

- Cet outil visuel met en évidence une hiérarchisation des besoins humains en lien avec les facteurs de motivation.
- Il permet de planifier des actions clés préalables à la démarche qualité.

Précautions à prendre

- Nuancer les niveaux selon les cultures, les âges, les classes d'individus.
- Compléter l'analyse par une écoute du personnel pour comprendre les motivations individuelles.

LE JEU DES 5 FAMILLES DE L'ENTREPRISE



En résumé

L'**analyse typologique du personnel** évalue l'engagement du personnel dans la démarche qualité. Elle prend en compte deux paramètres : l'intérêt porté et l'engagement (positif ou non) dans la démarche. Après le diagnostic, un plan d'action est lancé en fonction des résultats.

Insight

The **staff typological analysis** is a tool for evaluating staff commitment to the quality system. It considers two parameters : interest in and commitment to (positive or none) the system. Following this diagnosis, an action plan is drawn up on the basis of the results.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'analyse typologique du personnel répartit le personnel en 5 catégories possibles en fonction de son implication dans la démarche qualité :

- les attentistes qui n'ont pas encore d'avis ;
- les adhérents qui sont pour la démarche mais ne sont pas encore engagés dans l'action ;
- les moteurs, intéressés et impliqués ;
- les désabusés et sceptiques qui restent en retrait. Les désabusés sont souvent d'anciens moteurs aujourd'hui déçus ;
- les opposants qui mettent tout en œuvre pour faire échouer la démarche.

Contexte

Cet outil s'utilise plutôt dans le cadre d'un diagnostic qualité pour prendre en compte l'aspect humain du projet et évaluer les conditions de réussite.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Préparer l'état des lieux. Répartir le personnel dans les différentes catégories. Cette analyse se fait à partir d'interviews auprès d'un échantillon de collaborateurs ou simplement de manière intuitive.
- Mettre en place un plan d'action pour « transformer » un maximum de personnes en moteurs :
 - Face aux attentistes : mettre en place un plan de communication pour convaincre de l'intérêt de la démarche en expliquant les enjeux pour l'entreprise et le personnel (voir [outil 56](#)).
 - Rendre les adhérents moteurs, par exemple en les faisant participer à des groupes de travail, à un système de suggestions, en pratiquant des autocontrôles. Des adhérents nommés correspondants ou auditeurs qualité se retrouvent plus engagés.
 - Pour les moteurs fragiles, en quête de reconnaissance, valoriser leur contribution pour les empêcher de basculer dans les « désabusés ».

- Donner des preuves concrètes aux désabusés et aux sceptiques. S'ils représentent une majorité du personnel, mieux vaut s'engager dans des actions pilotes simples (à forte chance de succès !) et faire présenter les résultats par les moteurs qui y ont contribué. Ils seront ainsi valorisés.
- Ne perdez pas de temps ni d'énergie avec les opposants qui ont beaucoup de mal à changer de « statut » !

Méthodologie et conseils

L'outil ne s'utilise pas avec des données factuelles. Il faut accepter d'être plutôt dans l'estimation. Certains indicateurs peuvent alimenter l'analyse : nombre de suggestions par personne, délai de mise en œuvre des actions correctives, réponses et disponibilité aux audits... Il peut être intéressant de réaliser l'état des lieux par service ou par catégorie du personnel. ■

Où vous situez-vous ? Vous sentez-vous vraiment moteur dans la démarche qualité, c'est-à-dire un élément clé de la dynamique du projet ?

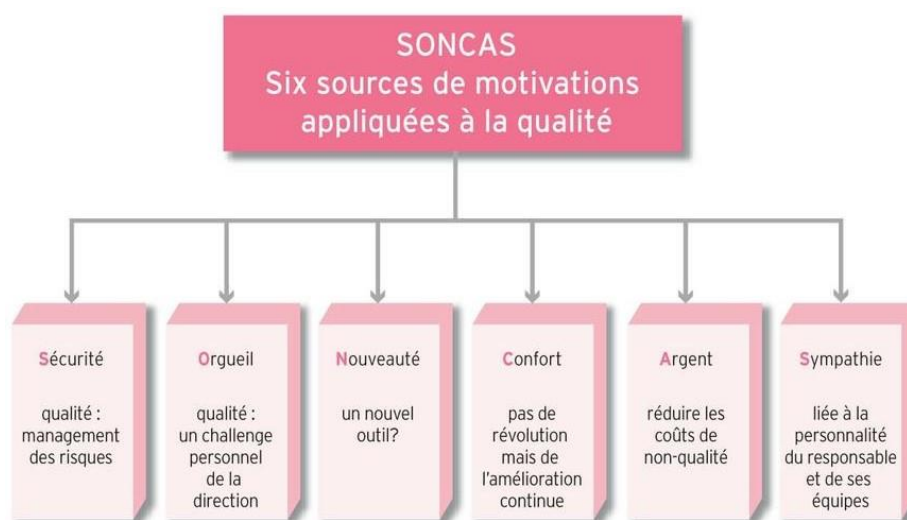
Avantages

- Cet outil est complémentaire de la pyramide de Maslow.
- Simple à réaliser, il est visuel, facile à expliquer.

Précautions à prendre

- Ne pas chercher à réaliser une analyse fine mais une évaluation.
- Accepter que certains restent attentistes, un petit 10 %, s'ils ne sont pas directement concernés par la démarche.

6 FACTEURS DE MOTIVATION



En résumé

Le SONCAS représente les principales motivations d'achat des clients. Il peut être utilisé pour trouver les arguments qui convaincront les acteurs clés de s'engager dans la démarche qualité :

- **Sécurité** : besoin d'être rassuré, de raisonner, maîtrise des risques.
- **Orgueil** : besoin d'être mis en valeur.
- **Nouveauté** : désir d'anticipation, d'innovation.
- **Confort** : volonté de faire simple, d'être rassuré.
- **Argent** : intérêt de gains financiers.
- **Sympathie** : sensibilité aux marques d'attention et aux coups de cœur.

***SPICES** represent the primary purchasing motivations of customers. We will apply this method to find arguments to convince key actors to commit to the quality initiative :*

- ***Security** : the need to be reassured and to think in terms of risk control.*
- ***Pride** : the need to be valued.*
- ***Innovation** : the need for anticipation and innovation.*
- ***Convenience** : the desire for simplicity and reassurance.*
- ***Economy** : the interest in financial gain.*
- ***Sympathy** : sensitivity to signs of attention and to emotions.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le SONCAS est un outil utilisé pour mieux choisir ses arguments en fonction de son interlocuteur.

Il sert aussi à analyser un projet, ses avantages, ses inconvénients, ses enjeux (ce que cela va apporter), les forces et les faiblesses (point de vue économique, social, matériel, culturel, juridique, technique...) en fonction des personnes clés de la démarche.

Contexte

On l'utilise à chaque fois que l'on doit construire un argumentaire pour convaincre. Que ce soit en face-à-face ou devant une assemblée, utiliser le SONCAS permet d'être sûr de toucher les différentes typologies concernées.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Réfléchir à sa cible ou son interlocuteur suivant les 6 axes. Quel est son type prédominant ? Quelles sont ses motivations profondes ? Que devra apporter la démarche en termes de :

- **Sécurité.** L'interlocuteur a besoin d'arguments qui vont le sécuriser. Ce qui l'intéresse, c'est que la démarche qualité soit bien pensée, bordée, sans zone d'ombre, qu'elle assure un management des risques.

- Orgueil. L'interlocuteur est sensible à ce qui va flatter son ego ou au contraire à ce qui risque de mettre en péril son ego. Il faut le valoriser.
- Nouveauté. L'interlocuteur fonctionne à la nouveauté, ce qui donne une longueur d'avance, ce qui attire son attention. Insister sur l'originalité de la démarche ou un nouvel outil.
- Confort. L'interlocuteur sera sensible à ce qui peut lui apporter plus de confort dans son travail de tous les jours. Face à ce type de personne, éviter la notion de conduite du changement.
- Argent. L'interlocuteur est intéressé par la réponse aux questions : combien ça va coûter ? Combien ça va rapporter ? Il est dans le retour sur investissement. Lui avancer des éléments bien étayés sur la balance coûts/gains financiers. Et la notion de COQ (voir [outil 1](#)).
- Sympathie. L'interlocuteur fonctionne au degré de sympathie qu'il induit chez les autres, à l'affectif. Se demander : en quoi ce projet va-t-il augmenter son capital sympathie ? En quoi puis-je forcer sa sympathie ?

Méthodologie et conseils

Personne n'est à 100 % sur l'un ou l'autre des profils, mais plutôt avec une composition des six, dont un facteur dominant. Il faut donc penser à ouvrir son argumentaire sur d'autres facteurs. Le SONCAS oblige à se concentrer sur son interlocuteur en recherchant son mode de fonctionnement et non sur ses propres convictions personnelles. ■

Et vous, quels sont vos facteurs de motivation ? À quel type d'arguments êtes-vous sensible ?

Avantages

- Cet outil permet de travailler sur les facteurs de motivation des acteurs clés de la démarche.
- Il est une aide précieuse pour convaincre.

Précautions à prendre

- Ne pas rester bloqué sur ses propres facteurs de motivation.
- Se rappeler qu'un argument n'a de valeur que pour la personne qui le reçoit.

- Être dans l'écoute et la compréhension de l'autre avant de se lancer dans la construction de ses argumentaires.

UNE INFORMATION DIRECTE ET RÉGULIÈRE

Des résultats :

Nos trois axes prioritaires :

- › Qualité aux Achats ☺
- › Notre délai de conception ☺
- › La satisfaction de nos clients (au dernier semestre) ☹*

* Incidents livraison, un groupe de travail est en cours.

Les prochains audits internes :

- › Le 3 septembre : service facturation avec Mathilde et Lucas.
- › Le 10 octobre : les RH avec Florence et Jean-François.

Nos réclamations :

3 % le mois dernier (l'année dernière 2,95 % à la même époque).

Attention à !

La procédure recrutement est en cours de modification. Elle sera disponible sur l'intranet en octobre.

Voulez-vous gagner une clé USB ?

Il suffit de répondre à notre quizz qualité. Retrouvez-le sur l'intranet qualité.

Quelques mots sur l'équipe qualité :

Il s'en va... Christophe n'est plus correspondant qualité en production. C'est Magali qui le remplace.

Jules rejoint notre équipe d'auditeurs internes.

Bienvenue à eux !

En résumé

Le **flash info qualité** aide des équipes qualité à maintenir l'intérêt des collaborateurs de l'entreprise pour la démarche qualité. Il donne des informations, à une fréquence définie. Il est réussi quand il est attendu.

Insight

*The **quality newsflash** helps quality teams to maintain the interest of company staff members in the quality initiative. It is an opportunity to communicate information at pre-defined intervals. The newsflash is successful when it is expected.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

De manière régulière et espacée dans le temps, le flash info qualité est conçu pour toucher un grand nombre de personnes et transmettre des informations simples et ciblées. Il tient le personnel au courant des événements importants de la démarche qualité et surtout des résultats, réussites ou échecs.

Contexte

L'édition du flash info qualité peut être mensuelle ou trimestrielle. La fréquence est adaptée à la maturité du système de management de la qualité : plus rythmée au début, plus espacée en période de stabilisation.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Définir l'objectif et la cible des destinataires du flash info qualité.
- Choisir la fréquence d'édition.
- Définir un pilote.
- Définir le modèle et les rubriques du flash info qualité que les lecteurs retrouveront systématiquement, par exemple : les dates clés, quelques chiffres, du vocabulaire, un zoom sur un outil qualité, des interviews de pilotes de processus ou d'auditeurs qualité.
- Planifier les éditos : les responsables et les dates de remise.
- Trouver la tonalité que l'on veut donner au flash info qualité : humoristique, factuel, rationnel, interactif.
- Choisir le mode de diffusion (mail, papier, affichage). Par mail, on peut proposer un abonnement.

Méthodologie et conseils

Il est nécessaire de prendre du temps pour concevoir le flash info qualité sur la forme et le fond : quel modèle ? Quel format ? Quelle couleur ? Quelle rubrique ?

C'est l'occasion de donner un « ton » à la démarche qualité, bien sûr adapté au public visé et à la culture de l'entreprise.

Les équipes qualité gagnent à faire participer les acteurs clés du système qualité : les

pilotes de processus peuvent être interviewés, les auditeurs qualité photographiés et faire part de leurs anecdotes, les correspondants qualité peuvent tour à tour présenter un outil qualité. Il vaut mieux parfois privilégier des rubriques courtes et variées que de faire du rédactionnel trop long qui risque de décourager les lecteurs.

Le travail de rédaction se fait en groupe avec un responsable qui valide le document final. Après quelque temps, réaliser régulièrement une enquête auprès des destinataires pour améliorer le fond et la forme du flash info qualité. ■

Le flash info s'inscrit dans un plan général d'animation de la démarche qualité. Il en est un des éléments qui sera diffusé par intranet, courrier ou affichage.

Avantages

- Cet outil permet de toucher de nombreux lecteurs.
- Il facilite la transmission d'informations simples et répétitives telles que les objectifs et les résultats portant sur les processus, le plan d'action ou les audits.
Il permet à chacun d'avoir une vision globale de ce qui se passe dans toute l'entreprise.
-

Précautions à prendre

- Bien cibler le type de lecteurs et adapter le ton et la forme du flash info qualité en conséquence.
- Privilégier de petites rubriques à de longs articles. Travailler avec un groupe rédactionnel multifonctions.
- Mesurer le niveau de satisfaction des lecteurs pour améliorer le flash info qualité.
-

Le plan de communication

UN CALENDRIER STRUCTURÉ

Qui	Communique quoi	À qui	Sous quelle forme	Quand Fréquence
DG	La politique qualité	Tout le personnel	Lettre avec la paye	En début d'année Janvier
DG	La politique qualité	Managers	Réunion	En début d'année Janvier
Managers	La politique qualité et les objectifs par service	Équipes	Réunion	Février
RQ	Les résultats enquêtes clients	Personnel	Affichage	Juin
RQ/DG	Les enjeux de la démarche	Tout le personnel	Séminaire	Au début de la démarche
RQ	Les réclamations	Managers	Compte rendu Powerpoint	Trimestriel
Managers	Les résultats qualité par secteur	Équipe	Réunion de service	Tous les mois
RQ	Les résultats clés	Tout le personnel	Affiches	Tous les mois
RQ	Les événements, les résultats	Tout le personnel	Flash info	Tous les trimestres
RQ/DG	Le bilan qualité	Managers	Réunion	1 fois par semestre
...	...	...	...	...

En résumé

Le **plan de communication** rythme la démarche qualité par la transmission d'informations planifiées aux différents acteurs de l'entreprise.

Il donne régulièrement de l'information et aide chacun à conserver de l'intérêt pour les actions engagées.

Insight

*The **communication plan** is a tool for structuring the quality initiative by transmitting information to different actors within the company according to a pre-*

planned schedule.

Providing regular information is a way to help maintain each person's interest in the actions to which they are committed.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le plan de communication prévoit les actions de communication à mener pour informer, sensibiliser, rendre des comptes, alerter, motiver... Il combine les messages, les formes de communication, les intervenants tout au long de l'année.

La communication est essentielle pour permettre à chacun de comprendre et suivre le projet. Sans communication, la démarche s'essouffle.

Contexte

C'est au début du projet qualité qu'est établi le plan de communication qui complète le plan d'action. Ensuite, chaque année, le responsable qualité l'établit pour structurer ses actions de communication.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Construire le plan de communication à partir d'un modèle vierge qui va aider à définir qui communique quoi, à qui, sous quelle forme et quand.
- Lister tous les éléments de chaque colonne par créativité : quelles sont toutes les données à communiquer ? Qui peut/doit communiquer ? Quelles sont toutes les manières possibles ?
- La somme des éléments de chaque colonne constitue le plan de communication.
- Appliquer le plan. Évaluer l'efficacité de la communication lors des audits internes, ou ponctuellement par des quizz administrés lors des réunions ou sur intranet.

Méthodologie et conseils

Le plan de communication est élaboré en s'efforçant d'impliquer les managers et d'alterner les modes de communication (intranet, réunions, affichage, journal interne). L'idéal est de transmettre une information chaque trimestre : objectifs, résultats, incidents, réussites, événements (audits, nouveaux produits...). Évoquer aussi les

clients, leurs attentes et les concurrents.

Le fait de se demander à qui est destinée l'information oblige à s'engager dans une communication ciblée. Il n'est pas toujours bon de communiquer la même information à tout le monde...

Les modes de communication sont à adapter aux interlocuteurs, aussi bien les mots que les façons de s'exprimer : on ne communique pas de la même façon à un comité de direction et au personnel d'un atelier de production.

Les clients, la concurrence, le marché, les produits, font partie aussi des éléments à partager.

Communiquer, c'est transmettre un message à un interlocuteur défini, dans un but précis. À l'ère des systèmes d'informations, les modes de communication sont plus que jamais infinis !

Avantages

- Cet outil formalise toutes les actions de communication à mettre en œuvre sur un an. Il permet de vérifier que l'on alterne les modes de communication, les intervenants, les contenus, le ton.

Précautions à prendre

Trouver le juste nécessaire en matière de communication : ni trop peu, ni trop.

- Adapter chaque communication à ses destinataires aussi bien au niveau de la forme que du fond.
- Ne pas oublier de parler des clients : de leurs attentes, de leur niveau de satisfaction, de leurs déceptions.

Comment être plus efficace ?

Élargir le plan de communication à un plan d'animation

Au-delà de la communication qu'il est nécessaire de partager, c'est l'ensemble des actions permettant d'animer la qualité au quotidien qu'il est bon de planifier.

Ainsi, le plan d'animation inclut par exemple :

- audits internes et externes ;

- les actions de sensibilisation du nouveau personnel ;
- les réunions d'auditeurs et/ou de correspondants qualité ;
- la journée des suggestions destinées à enrichir le système qualité à partir des idées d'amélioration du personnel ;
- les visites chez les fournisseurs ;
- les visites de clients ;
- les jeux concours pour faire participer chacun ;
- les portes ouvertes pour le personnel et leur famille ;
- les séminaires où chaque service présente les actions clés d'amélioration qu'il a lancées et... réussies !

Il est réalisé chaque année et est mis à jour régulièrement.

L'idéal est de prévoir une action qualité au minimum chaque mois.

Le juste nécessaire

Chaque entreprise, chaque service qualité, en fonction de sa maturité qualité, de la volonté de son directeur qualité et de son dirigeant, construit son plan d'animation adapté.

Trouver le juste nécessaire n'est pas facile : animer pour donner envie à chacun sans tomber dans l'excès, intéresser sans lasser, étonner sans en faire trop sont les principes pour construire le plan d'animation.

En plus des actions purement techniques qui permettent de mettre en application le PDCA, le plan de communication et plus globalement le plan d'animation contribuent à aider le personnel à s'intégrer dans le système de management de la qualité.

EXEMPLE de Plan d'animation

		Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Type d'animation	Pauses qualité	« Les audits de certification : comment s'y préparer ? »	« Zoom sur les résultats de l'enquête de satisfaction clients »	« Quels nouveaux clients ces derniers mois : témoignage de notre responsable commercial »	« Le palmarès qualité de nos fournisseurs et sous-traitants »	« Les investissements en production »	« Présentation du travail réalisé par le groupe de progrès X »
	Séminaires et manifestations ponctuelles	Journée de la qualité				Séminaire des contrôleurs qualité	
	Petits déjeuners	« Pilote de processus : échanges des bonnes pratiques sur les revues de processus »		« Animateurs AMDEC : difficultés et solutions »			Correspondants qualité : échange des bonnes pratiques
	Jeux et concours				Lancement du concours de slogan		
	Quizz		« Les attentes de nos clients »				« La certification du système qualité »
	Sensibilisations			Module de sensibilisation nouveaux embauchés		Module de sensibilisation à l'auto-contrôle	
	Visites et portes ouvertes	Portes ouvertes au laboratoire d'analyse			Visite chez le client ABC par les opérateurs de la ligne XYZ		
		Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Type d'animation	Pauses qualité			« Travaux d'été : quelles améliorations apporter à nos équipements ? »	Futurs produits programmés sur 3 ans	Palmarès 2011 des réclamations « incroyables mais vraies »	« Bilan des audits internes de l'année »
	Séminaires et manifestations ponctuelles						Séminaire des auditeurs internes
	Petits déjeuners				« Évaluation de la dynamique qualité de l'entreprise » (pilotes de processus)		
	Jeux et concours						
	Quizz			« La politique qualité de l'entreprise »			« Les résultats qualité 2011 »
	Sensibilisations			Module de sensibilisation nouveaux embauchés			
	Visites et portes ouvertes					Portes ouvertes à la maintenance	

Ce tableau récapitule l'ensemble des actions qui rendent visible la démarche qualité de l'entreprise et mettent en évidence la cohérence de ces actions.

Il permet de vérifier que les animations sont bien équilibrées tout au long de l'année, sont variées et touchent tous les domaines visés.

Il constitue à la fois une validation de l'ensemble et une référence pour mener ces actions. ■

UNE ANALYSE OBJECTIVE DES APPORTS DE LA DÉMARCHE

 Balance gains-pertes	
Gains pour l'entreprise : Maintien des emplois Amélioration de la rentabilité Optimisation des ressources Projet collectif	Pertes pour le personnel (perçues comme telles) : Perte de temps Charge de travail supplémentaire Lourdeur des documents Sentiment de contraintes, que la qualité n'améliore pas le business
Gains pour le personnel : Clarification des responsabilités Moins de temps à passer les bonnes informations et à négocier à propos des incidents Valorisation des tâches Définition claire de l'organisation	Comment rassurer : Démontrer la valeur ajoutée de la démarche par l'exemple. Démontrer l'urgence de réagir Faire participer le personnel dans la construction de la documentation, leur faire identifier les risques Rendre visible les réussites

En résumé

La **balance gains-pertes** formalise la balance que le personnel visualise inconsciemment avant de s'engager dans un projet : « ce que je perds et ce que je gagne » ; « si ce que je gagne est supérieur à ce que je perds, alors seulement je décide de m'engager ».

Insight

*The **gains and losses grid** is a tool for formalising the balance that staff members perceive subconsciously before committing to a project : “what I’ll lose and what I’ll gain” — “I’ll only commit if what I stand to gain is greater than what I stand to lose”.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Ce tableau simple aide à préparer les arguments pour aider le personnel à se convaincre de l'intérêt d'une démarche qualité. Il s'agit de raisonner en termes de valeur ajoutée pour l'entreprise et les collaborateurs.

Contexte

Le raisonnement est très utile pour sensibiliser à la qualité puisqu'il structure la réflexion.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Remplir simplement la grille en tenant compte des caractéristiques de la démarche qualité au sein de l'entreprise.
- D'abord raisonner sur les gains du projet :
 - pour l'entreprise : quels sont les bénéfices ? fidélisation clients, amélioration de la rentabilité, soutien des actionnaires, parts de marché... ;
 - plus concrètement, quels sont les apports pour le personnel : clarification des rôles et responsabilités, maintien des emplois, valorisation des tâches, participation à l'amélioration par les groupes de travail, le système de suggestions...
- Lister ensuite les pertes potentielles telles qu'elles sont perçues par le personnel : pertes d'autonomie, de temps...
- Face à ces objections, apporter des éléments de réponse : « oui, vous allez passer du temps à contrôler les produits, cela est prévu dans la gamme de fabrication ; oui, on vous demande de respecter des procédures, ces procédures vous permettent de clarifier vos rôles ».

Méthodologie et conseils

Ici encore le travail de groupe est important. Cet exercice peut ne pas être évident car les avantages de la démarche qualité pour le personnel ne sont pas toujours formulés clairement. L'énoncé des pertes est parfois plus facile que celui des gains. L'exercice permet alors de travailler sur la manière de positiver : ces apports sont à reprendre chaque fois qu'une communication qualité est engagée. ■

Le personnel doit percevoir les retombées de la démarche qualité comme une aide à son quotidien. C'est un mode de raisonnement tourné client qui dynamise l'efficacité individuelle et collective.

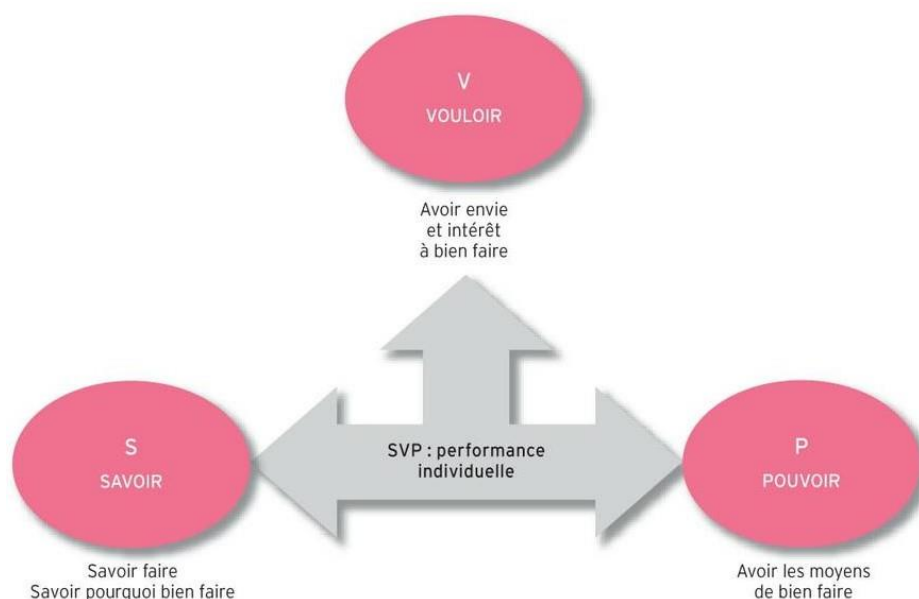
Avantages

- C'est un travail sur la formulation positive de la démarche qualité.
- Il raisonne sur la valeur ajoutée de la qualité pour le personnel et l'entreprise.
- Il prépare à la communication interne et externe.

Précautions à prendre

- Utiliser le brainstorming pour lister les gains et les pertes de manière créative.
- Travailler en groupe avec des managers et des représentants du personnel de différents services.
- Être sincère et réaliste.
- S'appuyer sur la logique du SONCAS ([outil 54](#)).

3 INCONTOURNABLES DE L'ENGAGEMENT



En résumé

La **grille SVP** est une grille d'analyse qui aide chaque collaborateur à devenir acteur de la démarche qualité. Il s'agit pour les managers de se demander si le collaborateur sait faire bien, pourquoi il est important de faire bien, s'il peut faire bien et s'il a envie de faire bien.

Insight

*The **SVP grid** is an analysis grid designed to help each staff member to make an effective contribution to the quality initiative. The staff member must ask himself if he knows how to be successful, why he needs to be successful, if he is able to be successful and if he wants to be successful.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La grille SVP est utilisée pour comprendre et faire le point sur la situation du terrain : s'assurer que l'on a réuni toutes les conditions pour favoriser l'implication de chacun.

Contexte

Cette étude est utile lors d'un diagnostic, pour faire un point sur les compétences et les conditions de travail du personnel, pour vérifier le préalable indispensable avant de demander à chacun de s'impliquer quotidiennement. Suite à un constat de non- application de consignes, elle évite de juger hâtivement sur le niveau de motivation du personnel.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Répondre aux trois questions clés posées dans l'ordre suivant :
 - Le personnel sait-il pourquoi il faut faire bien ? Lui a-t-on expliqué le but d'une démarche qualité et son rôle dans la satisfaction des clients ? Sait-il comment faire bien ? A-t-il la compétence nécessaire ?
 - Le personnel peut-il faire bien ? A-t-il les moyens de faire bien ?
 - Le personnel a-t-il envie de faire bien ? Trouve-t-il dans le management suffisamment de motivation et de reconnaissance ?
- Exploiter la grille.

Méthodologie et conseils

Cette analyse est d'autant plus intéressante qu'elle sera réalisée avec les managers. L'ordre des questions est important car un *a priori* peut fausser la donne.

On a souvent tendance à penser que le personnel n'a pas envie de faire bien, alors qu'il n'a pas eu toutes les informations et moyens nécessaires. « Je veux bien m'engager dans l'action si j'en ai compris le sens, si je sais le faire et si j'en ai les moyens. » Le vouloir est déclenché par le pouvoir, le savoir et l'intérêt personnel que chacun trouve à l'action (traduit en terme de gains, voir [outil 57](#)). ■

SVP : savoir, vouloir, pouvoir. Trois conditions incontournables pour s'engager dans l'action et participer activement à la démarche qualité.

Avantages

- Cette analyse de bon sens aide chacun à s'engager.
- Elle aide à faire le bilan des ressources mises à disposition du personnel.
- C'est un outil très simple d'utilisation.

Précautions à prendre

- Réaliser ce travail avec les managers.
- Dans le savoir : raisonner savoir faire et savoir pourquoi.
- Dans le pouvoir : raisonner moyens matériels et immatériels.
- Dans le vouloir : analyser les facteurs motivation (voir [outil 52](#)).

NOS PROPRES OUTILS DE SENSIBILISATION : EXPLORONS LE REV – RATIONNEL, ÉMOTIONNEL, VOLONTÉ

Dans ce dernier chapitre, nous avons choisi de sortir des sentiers battus et des outils traditionnels. Nous nous aventurons sur des territoires moins fréquentés. De quoi s'agit-il ? De susciter l'intérêt, d'attirer l'attention, de provoquer des réactions en utilisant des moyens de communication inhabituels.

Si précédemment nous avons exploré la panoplie des méthodes rationnelles pour analyser, diagnostiquer, construire ou planifier la qualité, nous allons maintenant découvrir quelques recettes pratiques pour communiquer autrement dans l'entreprise encherchant à donner une image plus vivante et plus « humaine » de la démarche qualité.

Nous avons testé ces outils dans le cadre de nos missions. Chacun d'eux est à utiliser en fonction de la culture de l'entreprise et de la maturité du système de management de la qualité :

- Le blason de la qualité nous a permis de rassembler un comité de direction autour des fondamentaux de la qualité dans une entreprise de service.
- Dans un milieu d'ingénieurs rationnels (« cerveaux gauches »), l'utilisation d'une pocket card rectangulaire, rassemblant et synthétisant le système qualité, a toujours été très bien accueillie.
- Pour susciter l'intérêt du système documentaire sans expliquer en salle les principes et fondements de la pyramide documentaire, nous avons imaginé dans une société industrielle un jeu sur intranet pour que chacun découvre à son rythme l'existence et l'utilité des documents.
- En revanche, dans le monde de la finance, l'approche décalée par « le nez de clown » n'a pas toujours trouvé son public...

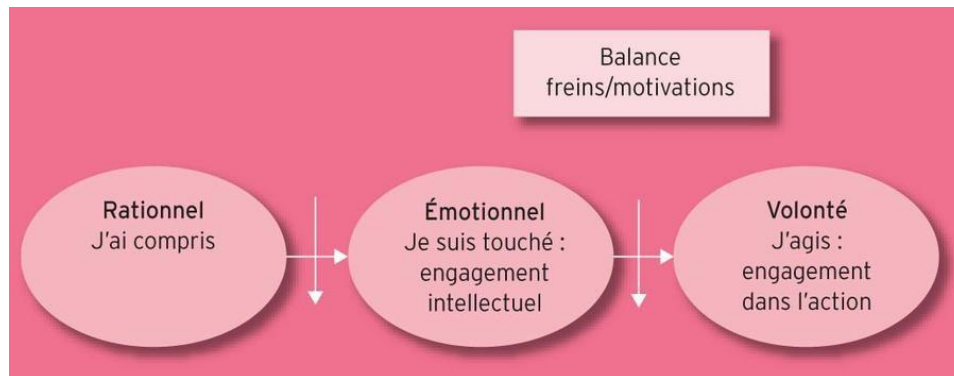
Pour faire passer des messages dans l'entreprise et sensibiliser à la qualité, expliquer rationnellement ne suffit pas toujours. Il s'agit tout simplement d'une question de pédagogie. Engager chacun dans l'action induit de travailler sur la notion de REV : Rationnel – Émotionnel – Volonté.

Prenons l'exemple des campagnes successives touchant à la sécurité routière. La

première vague, dans les années 1980, s'est attachée à des démonstrations rationnelles. Le ministère a communiqué sur les chiffres marquants, les raisons des accidents et enfin les règles à respecter.

La deuxième vague, dans les années 2000-2010, est plus percutante et dérangeante. Les images montrent des familles dans la douleur et le deuil, et des handicaps à vie.

Pour une certaine catégorie de personnes, la première campagne a été suffisamment explicite pour les amener à s'interroger sur leurs pratiques et les a poussées à agir. Pour d'autres, c'est seulement en visionnant des images chocs qu'elles ont avancé dans leur prise de conscience.



Cela leur suffit-il pourtant pour modifier radicalement leur façon de conduire ? Pas toujours. L'engagement réel sera définitif lorsque ces personnes auront décidé de passer à l'action.

La désignation, par exemple, d'un conducteur qui ne boira pas lors d'une soirée festive, traduit un engagement intellectuel en action concrète.

Après avoir expliqué encore et encore les principes de la qualité, les outils que nous allons développer ici vont nous permettre de repérer les mécanismes d'engagement et d'agir sur les émotions des individus au travail.

LES OUTILS

[59 Le jeu : Qui veut améliorer la qualité ?](#)

[60 Les 7 réflexes clés](#)

[61 Le blason de la qualité](#)

[62 Le forum de la qualité](#)

[63 La pocket card](#)

[64 Le rapport d'étonnement](#)

[65 Le nez de clown de la qualité](#)

L'APPRENTISSAGE PAR LE JEU

Question

Quelle est l'attitude à éviter lorsqu'un client exprime une insatisfaction ?

Réponse A : on l'écoute pour constater les faits

Réponse B : on conteste systématiquement chacun de ses arguments

Réponse C : on cherche à résoudre son problème avant de trouver une compensation commerciale

Réponse D : on lui dit qu'il a raison

En résumé

Le jeu « **Qui veut améliorer la qualité** » est un outil pédagogique utilisé lors de séances de sensibilisation et/ou d'information.

Très facile à mettre en œuvre et apprécié par les participants, c'est un excellent starter pour démarrer une réunion de travail plus approfondie.

Insight

The “who wants to improve quality ?” game is an educational tool used during awareness and/or information seminars.

It is very easy to use and is enjoyed by participants. It is an excellent way to start a work meeting in a meaningful way.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le jeu « Qui veut améliorer la qualité ? » permet de sensibiliser le personnel à la qualité. Par son aspect ludique, il assure une meilleure appropriation des principes de

la démarche : plus simple et plus efficace.

Le jeu, de manière globale, garantit une participation active lors des sessions de formation par une réflexion individuelle et collective. Le fait de mettre des équipes en concurrence induit un comportement proactif : les participants ne sont plus spectateurs, ils entrent dans le jeu.

Contexte

Cet outil est recommandé lorsqu'on souhaite en peu de temps faire passer quelques messages clés et/ou revisiter quelques fondamentaux de la qualité dans l'entreprise :

- la place du client dans l'entreprise ;
- les taux d'incidents actuels ;
- les objectifs qualité et les principaux résultats qualité ; la
- position par rapport à la concurrence ;
- les documents clés du système de management.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Conception du jeu : prévoir une douzaine de questions sous forme Powerpoint, messages et points clés à développer pendant la séance de sensibilisation. Associer à chaque question 4 réponses possibles dont une seule est correcte. Formaliser les questions-réponses sur un support Powerpoint simple.
- Utilisation du jeu (45 minutes au maximum) : prévoir 10 à 20 personnes réunies en 4 ou 5 équipes (exemple : 4 équipes de 5) qui répondront au même questionnaire.
 - Distribuer à chaque équipe 4 cartons de couleur : jaune, rouge, vert et bleu correspondant aux 4 couleurs des 4 réponses possibles.
 - Présenter les questions. L'animateur pose la question et propose les 4 réponses. Un représentant de chaque équipe après un temps de réflexion propose sa réponse en levant en l'air un carton de couleur. L'animateur donne la bonne réponse, argumente si nécessaire et comptabilise les points.

Méthodologie et conseils

Les items sont à choisir avec soin en fonction des priorités de l'entreprise.

Le jeu peut être rendu plus animé en proposant un lot pour l'équipe vainqueur : de

l'objet publicitaire de l'entreprise au bon d'achat...

Il est important de faire quelques commentaires après chaque question.

Il est conseillé de glisser une ou deux questions ou réponses humoristiques qui permettent de détendre l'atmosphère. ■

Sensibiliser par le jeu, c'est prendre le parti de créer une dynamique, de donner un ton participatif à la démarche qualité.

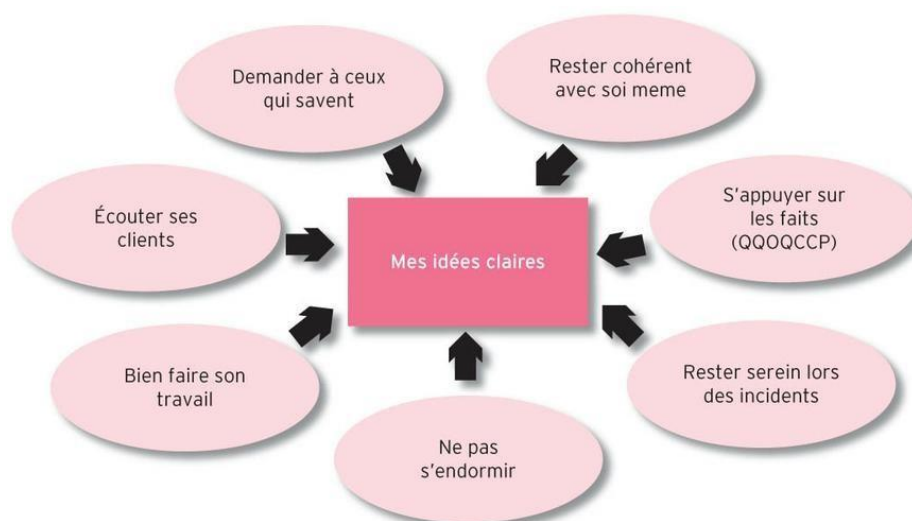
Avantages

- Cet outil, simple à mettre en œuvre, a un succès garanti.
- Il permet de faire passer rapidement des messages importants.
- Le support électronique est réutilisable.

Précautions à prendre

- Éviter les questions ambiguës et/ou qualitatives ; préférer des chiffres, des faits ou des noms...
- Tester le jeu auprès d'un ou deux collègues.
- Dans la constitution des équipes, favoriser la transversalité et l'inter-hiérarchie.

DES IDÉES CLAIRES SUR LA QUALITÉ



En résumé

Les **7 réflexes gagnants** constituent le socle permanent sur lequel s'appuie le manager de la qualité.

Sa façon de faire, portée par ces 7 principes, devient sa carte d'identité, sa marque de fabrique. C'est un signe de reconnaissance pour ses interlocuteurs.

Insight

*The **seven reflex winners** represent the pedestal on which the quality manager can build. His managing way supported by the seven principles becomes his identity card, his way of doing things. It is a sign of recognition for the others.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Pour le responsable qualité, mettre en œuvre en permanence ces 7 réflexes lui donne une assurance et une sécurité indispensables dans le travail. Sans une ligne directrice claire en matière de qualité, au-delà des chiffres et des objectifs, le responsable qualité se met en difficulté. Inversement, si de manière régulière il s'exprime, mène des actions, manage avec les mêmes approches, alors son travail porte ses fruits.

Contexte

Ces 7 réflexes sont utilisables tous les jours pour orienter la réflexion de ses interlocuteurs sur la qualité. Le responsable qualité peut également transformer ces 7 réflexes en charte de travail et de comportement qu'il diffuse, commente, explique.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Il s'agit d'associer à chaque réflexe une ligne de conduite.

- Écouter ses clients : ancrer l'idée auprès de l'ensemble des interlocuteurs que le client content ou mécontent aide l'entreprise.
- Bien faire son travail : répéter à souhait que la qualité c'est d'abord un travail correctement réalisé.
- Ne pas s'endormir : améliorer, améliorer, améliorer. C'est la voie de la qualité. Rester serein lors des incidents : se rejouer des incidents. Ils font progresser.
- S'appuyer sur les faits : compter, définir, mesurer, observer... c'est garantir la vérité des faits.
- Demander à ceux qui savent : toujours aller au plus près de là où se déroule l'action. C'est là que l'on trouve les personnes qui détiennent le vrai savoir.
- Rester cohérent avec soi-même : imprimer dans la tête d'autrui ses propres convictions.

Méthodologie et conseils

- Partager ces réflexes gagnants avec son équipe pour en faire un véritable mode de management de la qualité, reconnu par tous.
- Réaliser une fois par an avec ses collaborateurs un autodiagnostic pour s'assurer que l'on continue à fonctionner de cette manière.
- Construire une *pocket card* (voir [outil 63](#)) avec ces 7 réflexes en guise de contenu.

Il est possible de se trouver ses propres réflexes. ■

Une démarche personnelle pour se construire une feuille de route basée sur des convictions fortes.

Avantages

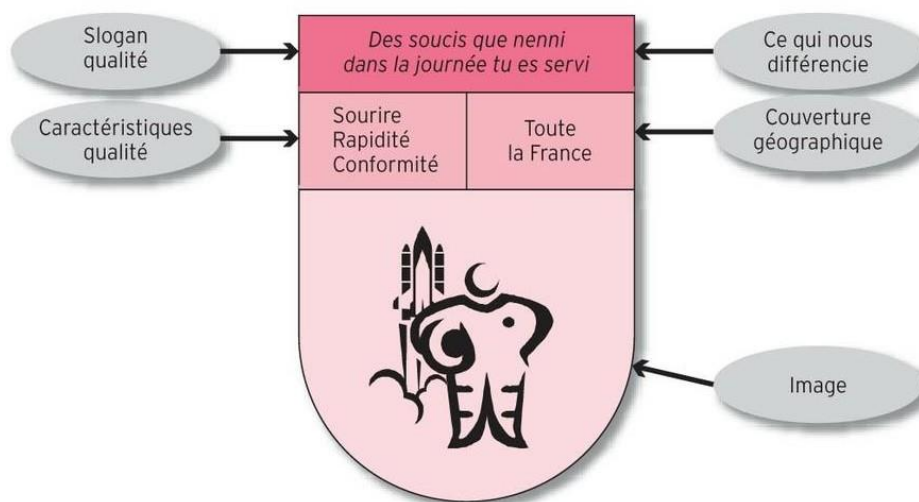
- Les 7 réflexes sont un guide de type « bonnes pratiques » intellectuelles pour le responsable qualité ou tout autre manager et son équipe.
- Ils deviennent « le code génétique » de l'équipe qualité qui les rend unique.
- Chacun dans l'entreprise repère ses façons de faire et peut s'en inspirer.

Précautions à prendre

- Rester simple dans la formulation.
- Éviter de tomber dans le rôle de « donneur de leçon »...
- Valider avec son équipe la compréhension du partage de ces principes.

LE PARTAGE DES VALEURS

EXEMPLE DE BLASON QUALITÉ D'UNE ENTREPRISE DE LIVRAISON RAPIDE



En résumé

Le **blason de la qualité** est en soi un joli nom pour un outil qualité. Fédérateur, positif, il aide chacun à s'approprier les fondamentaux de la qualité dans l'entreprise et/ou dans son activité. On peut le décliner à l'infini.

Insight

*The **quality shield** is an attractive name for a quality tool. It is positive and unifying and helps each person to take on board the fundamentals of quality within the company and/or their own activity. It can be used continuously.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le blason permet de rassembler et de partager des idées, valeurs ou concepts clés autour de la démarche qualité dans l'entreprise.

Construit en groupe (comité de direction, équipes transversales en séminaire, travail dans un service), il formalise selon les cas :

- un slogan, une phrase qui résume la qualité dans l'entreprise ; des
- mots-clés qui caractérisent la politique qualité ;
- une phrase, des chiffres clés sur les objectifs qualité visés ; une
- image qui illustre le système qualité visé ;
- ce qui nous différencie de la concurrence ; les
- attentes clés des clients.

Contexte

Le blason s'utilise dans une logique de participation : pour démarrer (*kick off*) ou redémarrer une démarche qualité. Il assure une réflexion individuelle et collective, favorise la libération d'idées et renforce le sentiment d'appartenance et de partage. La confrontation des points de vue pendant sa construction permet sa clarification.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Constituer des groupes. Confier à chacun des groupes les consignes de construction du blason. Par exemple :
 - sur la partie haute du blason, écrire le slogan qui décrit le mieux pour vous la qualité dans notre entreprise ;
 - en dessous à droite, préciser les valeurs associées qui représentent la qualité chez nous ;
 - à gauche, noter les points clés de notre politique qualité ;
 - en bas, représenter un dessin qui illustre notre relation avec nos clients.
- Laisser 45 minutes.
- Faire présenter son blason par chaque groupe en l'argumentant.

Méthodologie et conseils

Si la construction est assez simple et ne nécessite que de créer un climat propice à la créativité, il faudra être vigilant sur l'utilisation qui sera faite *a posteriori* des blasons créés :

- on peut imaginer d'organiser un concours du meilleur blason ou la construction d'un blason unique à partir des propositions (chaque rubrique est soumise au vote) ;
- utiliser le blason sélectionné comme logo de la démarche ;
- le diffuser dans les journaux internes, imprimer des tee-shirts, des tapis de souris...

Le travail peut aussi être concentré sur la politique qualité avec remise à jour du blason chaque année, quand les objectifs sont revus. ■

Le blason de la qualité : un moyen original pour aider chacun à garder en mémoire les fondamentaux de la démarche qualité.

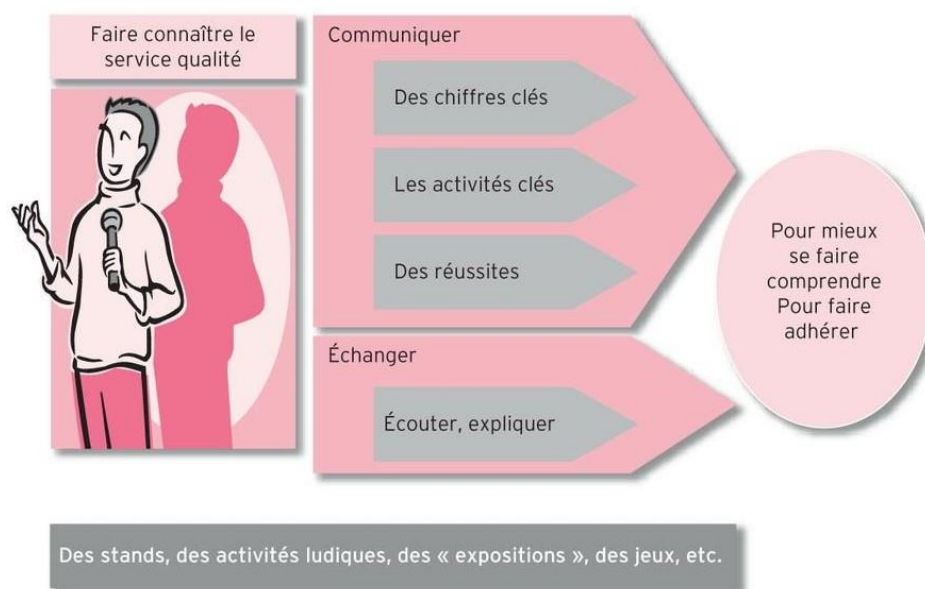
Avantages

- C'est un outil visuel, simple et participatif.
- Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses.
- Les participants en reparlent et retiennent le slogan.
- Il révèle des talents.

Précautions à prendre

- Être clair dans les consignes au moment de la construction.
- Préparer des supports assez grands, 60 × 80 cm, et le matériel pour les dessins.
- Prendre soin de valoriser tous les blasons réalisés.

DES RENCONTRES DYNAMIQUES



En résumé

Le **forum de la qualité** est une manifestation qui permet au service qualité de se faire connaître, de faire découvrir sa valeur ajoutée et son rôle dans l'entreprise. Il donne l'opportunité de communiquer sur des messages et données clés, sous des formes ludiques et variées. Chacun y participe librement (en passant). On y vient par envie.

Insight

*The **quality forum** is an event that raises the profile of the quality department and is an opportunity to discover the department's added value and role within the company.*

It provides an opportunity to communicate messages and key data in a fun, varied manner. Everyone can come and go as they please (as they pass by). Attendance is

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le forum de la qualité permet de présenter à l'ensemble de l'entreprise les réalisations, les résultats, les nouvelles pratiques, mais aussi rappeler quelques fondamentaux.

Il est organisé sous forme de stands, comme dans un salon professionnel. Les visiteurs sont invités à découvrir et à participer à différentes activités, ludiques ou non : lecture, jeux, boîte à idées, découverte.

Contexte

Trois possibilités pour organiser le forum :

- un séminaire d'entreprise où chaque service va présenter ses « trésors cachés » ;
- une porte ouverte d'entreprise où chaque entité fait découvrir en interne et en externe ses activités ;
- à l'initiative de la direction ou du service qualité, une à deux fois par an.

Thème	Modalités
Des chiffres clés	Quiz bulletin réponse avec utilisation d'une calculette
Critiques du système qualité	Tags sur un pan de mur
Construire l'image de notre relation client	Concours de pâte à modeler
Découvrir les pratiques qui ont changé	Pêche miraculeuse (nouvelle pratique en vert)
Rappel sur la politique qualité	Interview de la direction en direct ou sous forme de DVD
Découverte des processus	Reconstitution du processus sous forme de puzzle (étapes des processus, étapes clés)
Rappel des fondamentaux de la qualité	Présentation des fondamentaux avec des affiches cinéma transformées pour l'occasion
Zoom sur la fiche d'action corrective	Jeu des douze erreurs
Les actions d'améliorations par service	Visualisation des DVD « micro-trottoir »

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Concevoir le forum en groupe de travail, le planifier
- Aboutir à un programme (exemple dans le tableau ci-dessus).

Méthodologie et conseils

Ces stands nécessitent une répétition en vraie grandeur. Chaque entreprise dimensionne

ce type de forum en fonction de ses moyens et de ses ambitions.

Il faut susciter l'intérêt des visiteurs par une approche décalée par rapport à la culture de l'entreprise sans en faire trop. Une remarque des visiteurs du type « je ne voyais pas la qualité comme cela » sera votre meilleur gage de réussite ! ■

Un responsable qualité est évalué sur ses résultats, mais aussi sur la façon dont il anime la démarche qualité. Le forum l'aide à rendre chacun acteur.

Avantages

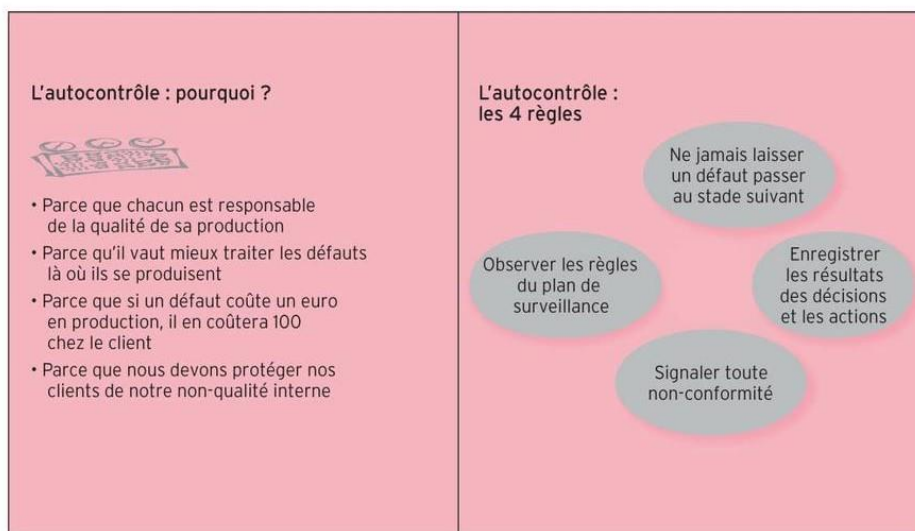
- Cet outil est très valorisant pour les collaborateurs de l'équipe qualité, rarement dans la « lumière ».
- Il donne une image dynamique de la qualité.

Précautions à prendre

- Rester simple et commencer petit.
- Penser à conserver des souvenirs, des témoignages des visiteurs.
- Des lots gagnants favoriseront la participation.

MÉMORISATION ET PARTAGE DES BONNES PRATIQUES

EXEMPLE DE POCKET CARD UTILISÉE EN PRODUCTION



En résumé

La **pocket card**, support de communication, nous aide à diffuser des messages à partager. Le format carte à jouer garantit la simplicité des informations à retenir et son utilisation opérationnelle plus fréquente. C'est un véritable aide-mémoire facile à retrouver.

Insight

*The **pocket card** is a communication resource that helps us to communicate messages we need to share. The playing card format guarantees that the information is simple and is relevant to common operational issues. It is a useful, accessible aide-mémoire.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La *pocket card* est un support pour formaliser des bonnes pratiques et les quelques règles de base.

Distribuée après une formation ou une réunion, elle permet de garder en mémoire les messages clés.

Facilement transportable, elle peut être sortie de la poche, utilisée à tout moment.

Contexte

« Les paroles s'envolent, les écrits restent. » C'est pour cela que la *pocket card* reste un véhicule d'informations pratique à utiliser dès que l'on ressent la nécessité d'avoir un impact durable sur les collaborateurs.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- La conception : se poser la question de la cible, du message et de la forme à adopter ! Que communiquer à qui, sous quelle forme ? Concevoir la carte selon la cible visée. Pour un même message, on n'utilise pas la même carte si l'on veut l'adresser à des opérateurs de production ou des cadres administratifs.
- La diffusion : la distribuer à l'issue d'une courte réunion d'information pour concrétiser et garder en mémoire des messages travaillés oralement.
- La mise à jour : à prévoir en fonction du succès rencontré.

Méthodologie et conseils

La conception de la *pocket card* passe par le travail de groupe et une phase de validation.

Sans tomber dans l'excès, il est possible d'imaginer plusieurs *pocket cards* : celles distribuées à tous les collaborateurs (par exemple : le blason de la qualité, la cartographie des processus ou les engagements clés...) et celles destinées à un public particulier (par exemple : la pratique de l'autocontrôle, les réflexes pour gérer un client mécontent, comment animer une réunion...). Il est même envisageable de créer un véritable jeu de cartes, jeu des familles (les 7 cartes pour la production, les 5 cartes des commerciaux...).

La carte est conçue généralement recto verso, mais peut être imaginée en carte à jouer

seulement recto ou dépliant...

Quelques conseils pratiques :

- limiter le texte ;
- bien travailler la forme en fonction de son utilisation prévue ; bien
- choisir le format ;
- privilégier les visuels, les moyens mnémotechniques ;
- penser aux différentes variantes : chevalet sur un bureau, affiche... ■

La pocket card peut rappeler la politique qualité, les engagements pris vis-à-vis du client, les étapes de la démarche ou encore des consignes à appliquer...

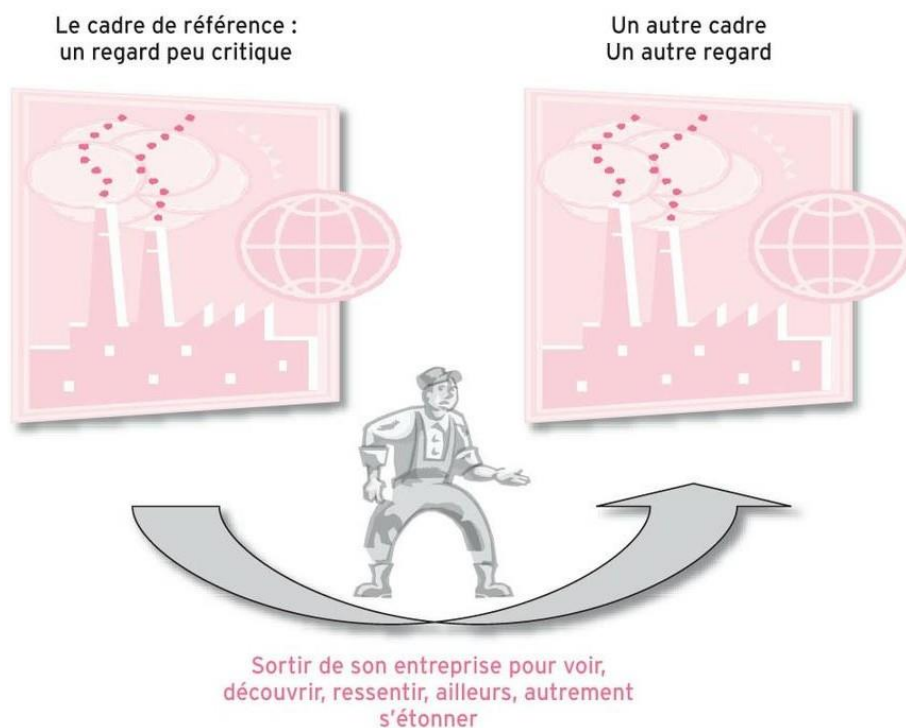
Avantages

- La carte est peu onéreuse et facile à diffuser.
- Elle est gratifiante pour ceux qui la reçoivent.
- Elle plaît aussi bien à la direction qu'au personnel.
- Elle se manipule et se transmet facilement. Elle est très utile lors des audits.

Précautions à prendre

- Rester centré sur des messages clés. Faire valider le contenu par plusieurs personnes.
- Respecter la charte graphique de l'entreprise tout en se différenciant.
- Assurer la cohérence des messages avec les autres documents.
- Faire précéder sa diffusion systématiquement d'une information orale.
-

UNE REMISE EN CAUSE INTELLIGENTE



En résumé

Le **rapport d'étonnement** permet, lors d'une confrontation avec un élément extérieur (personne ou entreprise), de prendre conscience d'opportunités de changements dans la façon de rechercher la performance.

Insight

The **discovery report** is a tool that is used when confronted with an external element (person or company). It is useful for recognising opportunities to change the way in which performance is achieved.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le but est de profiter d'un regard « extérieur » à une activité (que ce soit un consultant, un stagiaire faisant part de ses impressions — rapport d'étonnement « exogène » — ou du personnel lors d'une visite dans une autre entreprise — rapport d'étonnement « endogène ») pour enclencher des améliorations sur l'efficacité des méthodes de travail.

Contexte

Une remise en cause objective des méthodes de travail est très utile de façon périodique. Il est plus facile de la réaliser hors contexte de l'entreprise. Certains aspects de ces étonnements sont dérangeants et rejetés par les observateurs. Il reste toujours des éléments qui emportent l'approbation de tous et favorisent un engagement largement partagé pour introduire des changements concrets dans l'efficacité opérationnelle de certaines activités.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Choisir le type de rapport d'étonnement à réaliser (endogène ou exogène).
- Valider en comité de direction le principe de réalisation et les engagements futurs.
- Prendre rendez-vous et réaliser les observations, en utilisant ses sens (écouter, sentir, regarder, ressentir). Tout est sujet à analyse objective.
- Mettre en forme le rapport.
- Présenter les résultats à l'ensemble du personnel concerné.
- Bâtir un plan d'actions en commun.
- Capitaliser sur les bénéfices des changements apportés après quelque temps.

Méthodologie et conseils

Il faut veiller au préalable à l'acceptabilité des résultats par tous les niveaux de l'entreprise : c'est-à-dire, accepter *a priori* un regard différent et « dérangeant ».

L'indépendance réelle des observations est un élément important, en particulier lorsqu'on fait appel à un consultant étant déjà intervenu dans l'entreprise.

La restitution doit être particulièrement soignée, avec validation intermédiaire par la

direction ou par le service qualité, pour garantir l'acceptation d'une partie consistant des conclusions.

Il faut engager rapidement les actions retenues en commun. ■

Une seule logique pour les observateurs : être curieux et écouter, sentir, ressentir, regarder sans préjugés.

Avantages

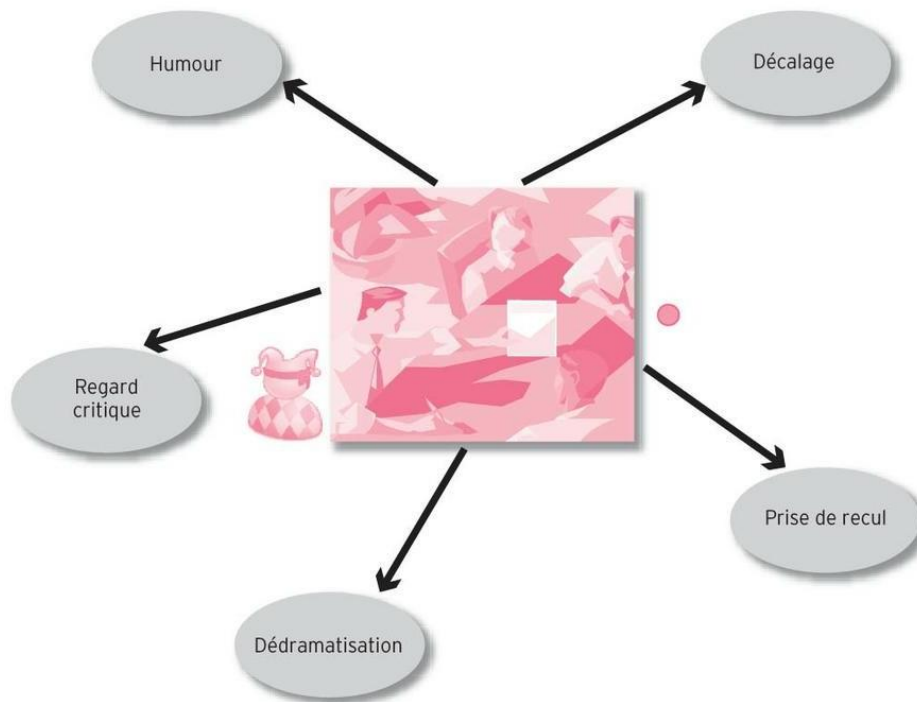
- Un regard extérieur est toujours plus acceptable, car « naïf ».
- Les actions en résultant sont définies par les acteurs concernés ; les résultats sont donc plus durables.

Précautions à prendre

- Ne pas se laisser entraîner dans la manipulation, lors des phases de validation préalables et intermédiaires.
- Choisir un « naïf » crédible.
- Lors d'une visite d'une entreprise extérieure, bien choisir la cible et bien préparer l'équipe d'observateurs.

UNE AIDE À LA PRISE DE RECUL

L'AUTO-DÉRISION AU SERVICE DE LA QUALITÉ



En résumé

La **méthode du nez de clown** est une méthode de communication. Depuis les temps anciens, elle est utilisée pour faire rire ou pleurer, pour toucher la sensibilité de l'être humain. C'est une attitude, une façon de faire qui vise à obtenir l'engagement d'un collègue ou d'un membre d'un comité sur un projet important. À l'opposé du « il faut... » et du « je vous demande... », il s'agit d'obtenir de l'autre le sourire du consentement « oui, c'est vrai, tu as raison, je vais le faire... ».

Insight

*The **clown's nose method** is a communication method. Since ancient times, it has been used to make people laugh or cry and to touch the sensitivity of human beings. It is an attitude, a way of acting that is designed to obtain the commitment of a colleague or board member for an important project. Instead of focusing on “we must...” and “I’m asking you...”, the method aims to make the other person smile and agree with a “yes, you’re right, I’ll do it...”.*

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

La qualité est une affaire sérieuse. Faut-il pour autant en faire une affaire grave ? Utiliser « le nez de clown de la qualité », c'est avant tout, pour le responsable qualité, « dédramatiser » certaines situations. L'objectif de cette posture à adopter en quelque sorte, est de faire passer des messages. Plutôt que de froncer les sourcils lorsqu'un problème de qualité survient, la méthode dite du « nez de clown » permet de le traiter de manière non conflictuelle, plus « tranquille » avec « bonne humeur ».

Contexte

Les états-majors des entreprises confondent souvent « traiter une question avec sérieux » et « prendre l'air sérieux pour traiter une question ». Lorsqu'un projet difficile est à mener à son terme, lorsqu'un problème touchant à la qualité est à traiter de façon urgente, l'affaire est sérieuse. Dans ce contexte, beaucoup de tension existe. Le responsable qualité est dans l'obligation de « faire son métier ». Il peut sortir son nez de clown, comme le fou du roi le faisait aux temps anciens, en mettant chacun devant ses responsabilités plutôt qu'en prenant l'air triste et coupable pour expliquer que « l'on va avoir du mal à y arriver ».

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Préparer le dossier qualité à traiter, avec le plus grand sérieux. Étudier les
- acteurs impliqués et ajuster en fonction du public.
- Pour chacun, repérer ce que vous attendez de lui en termes d'engagement sur le dossier considéré.
- Au cours des réunions, rencontres, et de manière ponctuelle, stigmatiser leur attitude, si nécessaire, en appuyant « où ça fait mal », avec les techniques du

clown : amplification, minimisation, détournement du sujet, gestes amples, long silence... Profiter de la déstabilisation créée chez l'autre pour obtenir son « oui » de consentement.

- Valider dans la foulée le plan d'action à partir des engagements pris.

Méthodologie et conseils

Cette façon de faire est bien évidemment à doser en fonction de son degré d'acceptation par le comité de direction ou l'équipe concernée. Il ne faut pas en abuser. Si vous ouvrez de grands yeux en découvrant cette méthode, vous avez déjà franchi un pas ! (Il existe d'excellentes formations !) Envoyer la main à sa poche et mettre son nez de clown pendant une réunion demande de l'entraînement et du doigté. Mais l'effet est garanti et les résultats exceptionnels ! ■

Si d'après Jacques Brel : « L'humour est la forme la plus saine de la lucidité » Pierre Desproges mettait en garde : « On peut rire de tout mais pas avec n'importe qui ».

Avantages

- Cette méthode positionne, dans l'inconscient des observateurs, celui « qui met son nez » comme un acteur important pour faire avancer les dossiers, et donc le légitime, même sans son nez.
- Bien utilisé, le nez de clown est d'une redoutable efficacité : ce n'est ni un ordre, ni une injonction et il n'est pas perçu comme une manipulation.

Précautions à prendre

- Valider avec son directeur cette technique de communication, avant de l'utiliser en séance publique.
- Tester avec deux collègues la pertinence de la méthode dans le cas de l'entreprise considérée et du sujet à traiter.
- Rester toujours bienveillant, jamais méchant. Le clown est tendre. Ne pas en abuser, au risque de passer pour un clown...
- Valider après coup l'effet escompté.
-

Bibliographie

- BALANTZIAN G. (ss la dir. de), *Tableaux de bord : pour diriger dans un contexte incertain*, Éditions d'Organisation, 2004.
- BRANDENBURG H., WOJTYNA J.-P., *L'Approche processus : mode d'emploi*, Éditions d'Organisation, 2006.
- CATTAN M., IDRISSE N., KNOCKAERT P., *Maîtriser les processus de l'entreprise*, Éditions d'Organisation, 2006.
- CHÉROUTE G., *Contrôle par échantillonnage : bien utiliser les normes statistiques*, Afnor, 2003.
- DURET D., PILLET M., *Qualité en production : de l'ISO 9000 à Six Sigma*, Éditions d'Organisation, 2005.
- EGON H., PORÉE P., *Statistiques et probabilités en production industrielle*, Hermann, 2004.
- FAUCHER J., *Pratique de l'AMDEC : assurez la qualité et la sûreté de fonctionnement de vos produits, équipements et procédés*, Dunod, 2004.
- GILLET-GOINARD F., SENO B., *Le Grand Livre de la qualité*, Eyrolles, 2011.
- IRIBARNE P., *Les tableaux de bord de la performance : comment les concevoir, les aligner et les déployer sur les facteurs clés de succès*, Dunod, 2006.
- ISHIKAWA K., *La Gestion de la qualité : outils et applications pratiques*, Dunod, 2007.
- LABRUFFE A., *Communication et qualité, le maillon fort*, Afnor, 2^e éd., 2008.
- LAMPRECHT J., *Démystifier Six Sigma : comment améliorer vos processus*, Afnor, 2006.
- LANDY G., *AMDEC : guide pratique*, Afnor, 2007.
- MARGERAND J., GILLET-GOINARD F., *Manager la qualité pour la première fois : conseils pratiques, diagnostic, plan d'action, certification...*, Éditions d'Organisation, 2006.
- MASAAKI I., *Kaizen*, Eyrolles, 2006.
- MASAAKI I., *Gemba Kaizen*, Kaizen Institute, 2000.
- MITONNEAU H., *Réussir l'audit des processus : un nouveau référentiel pour une nouvelle vision de l'audit*, Afnor, 2006.
- PILLET M., *Appliquer la maîtrise statistique des processus MSP/SPC*, Éditions d'Organisation, 2005.
- SCHUTZ W., *L'Élément humain*, InterEditions, 2006.
- SELMER C., *Concevoir le tableau de bord : outils de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision*, Dunod, 2003.
- SENO B., GILLET-GOINARD F., *La Qualité simple et efficace*, ESF, 2002.
- SENO B., GILLET-GOINARD F., *Réussir une démarche qualité*, Eyrolles, 2009.
- SHIBA S., *La Conception à l'écoute du marché*, INSEP consulting.
- VAN LAETHEM N., LEBON Y., DURAND-MÉGRET B., *La Boîte à outils du responsable Marketing*, Dunod, 2005.