

# LE MANAGEMENT DE LA QUALITE ET LE LEAN : DEUX DEMARCHES COMPLEMENTAIRES POUR FAIRE DE LA QUALITE RENTABLE

**Claire SZYMANSKI<sup>1\*</sup>, Laurent HARIVEL<sup>2</sup>, Gilbert FARGES<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Université de Technologie de Compiègne - rue Roger Couttolenc, CS 60319 - 60203 Compiègne Cedex France  
Master Qualité et Performance dans les Organisations – Tél : +33 (0)3 44 23 44 23  
Email : master-qualite@utc.fr - Site web : www.utc.fr/master-qualite

<sup>2</sup> Natixis Global Transaction Banking - 5 avenue de la Liberté - 94220 Charenton Le Pont France  
Responsable du Service Qualité et Optimisation des processus - Site web : www.natixis.com

\* référente : claire.szymanski@live.fr

## RESUME

Après un Système de Management de la Qualité bien structuré et efficace, les entreprises cherchent de plus en plus à optimiser leurs coûts de production. Suite à ce constat, l'AFNOR publiait en juillet 2011, le FD X50-819, premier guide reprenant les chapitres de la norme ISO 9001:2008 relative aux exigences d'un Système de Management de la Qualité en y intégrant les apports du Lean management, démarche basée sur la réduction des gaspillages.

Ainsi, ce présent document, propose de décrire les cinq phases mises en œuvre pour mettre en synergie le management de la qualité et le Lean. Ces cinq étapes sont calquées sur la méthode DMAIC, démarche mise en place lors des chantiers Lean et qui sont : cadrer le projet, diagnostiquer l'existant, trouver des solutions, mettre en œuvre le plan d'actions et enfin suivre et pérenniser les actions.

Ces étapes ont été mises en place lors d'un projet réalisé au sein de Natixis GTB, banque de financement, de gestion et services financiers du groupe BPCE (Banque Populaire et Caisse d'Épargne), certifiée ISO 9001 depuis 1995 et souhaitant optimiser ses ressources et notamment ses coûts de traitement des opérations manuelles suite au lancement d'un programme d'efficacité opérationnelle au sein de Natixis.

## MOTS-CLEFS

FD X50-819, efficacité, efficacité opérationnelle, Lean management, ISO 9001

## ABSTRACT

### QUALITY MANAGEMENT AND LEAN : TWO COMPLEMENTARY APPROACHES TO DO PROFITABLE QUALITY

After a structured and effective Quality system management, companies increasingly want to optimize their production costs. After this observation, AFNOR published, in July 2011, the FD X50-819, the first guide with the chapters of the standard ISO 9001 version 2008, about the Quality system management requirements, and including the Lean management contributions, an approach based on the wastage reduction.

Thus, this document describes the five phases implemented to synergize the quality management and the Lean approach. These five steps, patterned from the DMAIC method - an approach used for the Lean project - are: define the framework of the project, diagnose the current situation, find solutions, implement the actions plan and finally, follow and sustain the actions.

These steps were implemented during a project carried out in Natixis GTB, a bank of investment, management and financial services owned by BPCE group (Banque Populaire and Caisse d'Épargne) and certified ISO 9001 since 1995 and seeking to optimize its resources and especially the processing costs of its manual operations after the launch of an efficient operational program in Natixis.

## KEYWORDS

FD X50-819, efficiency, Lean management, ISO 9001

## I . MISE EN SYNERGIE DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE ET DU LEAN MANAGEMENT

### I.1. LE SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE (SMQ) BASÉ SUR L'ISO 9001 VERSION 2008 : L'EFFICACITÉ DE L'ENTREPRISE

L'ISO 9001 version 2008 est la norme européenne de certification relative aux exigences du management de la qualité [1]. Afin de déterminer un cadre général d'amélioration du SMQ, la norme ISO 9001 met en évidence huit principes à respecter [2] dont l'approche processus en déterminant les processus de l'organisation (processus de réalisation, de support ou de management) afin de gérer les activités, les res-

ponsabilités et les ressources comme un processus pour atteindre des résultats.

L'ISO 9001 version 2008 propose donc une structure de système de management de la qualité fondée sur les processus et qui s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue comme nous le montre la figure 1.

L'application du modèle de l'ISO 9001 version 2008 permet de disposer de bonnes pratiques formalisées afin d'avoir une bonne gestion de l'organisation et ainsi satisfaire les clients. Cependant, l'ISO 9001 version 2008 n'aborde que l'aspect d'efficacité, c'est-à-dire l'atteinte des résultats, et ne prend pas en considération l'optimisation des ressources et donc des coûts.

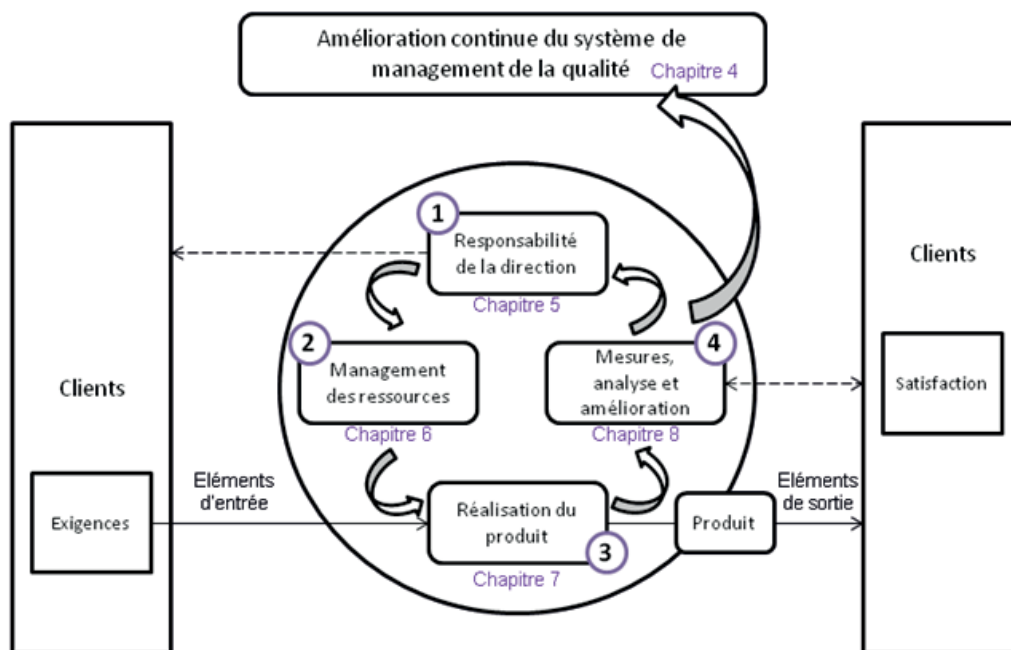


Figure 1 : Modèle d'un système de management de la qualité basé sur les processus [1]

### I.2. LE LEAN MANAGEMENT : LA RÉDUCTION DES COÛTS DE L'ENTREPRISE

Le Lean est un concept créé dans les années 70 par l'entreprise automobile japonaise Toyota consistant à accroître la valeur ajoutée (VA) des entreprises [3] afin de réduire ses coûts. La notion de valeur ajoutée peut être distinguée sous deux angles :

- La Valeur Ajoutée pour le Client (**VAC**) : activité dont le client externe est prêt à payer et qui est nécessaire pour satisfaire ses besoins et/ou objectifs,
- La Valeur Ajoutée pour l'organisation (**VAO**) : activité qui n'apporte pas de valeur pour les clients externes mais qui permet l'atteinte d'objectifs organisationnels (typiquement il s'agira d'un contrôle rendu obligatoire par la loi).

Afin d'augmenter le taux de valeur ajoutée dans les processus de l'entreprise, il est nécessaire de réduire les activités à non valeur ajoutée (**NVA**) en éliminant

les gaspillages (ou MUDAS) qui peuvent être de sept types [4] :

- **la surproduction** : produire en avance, trop vite ou en plus grande quantité que la demande du client,
- **le stockage inutile** (exemple : trop de dossiers),
- **les transports inutiles** (exemple : recherche de dossiers dans le local à archives),
- **les corrections** (exemple : les tâches en « Re » : refaire, revalider...),
- **les attentes inutiles** (exemple : l'attente d'une signature),
- **les gestes inutiles** (exemple : agraffer et désagraffer),
- **la surqualité** : servir le client au-delà de ses besoins.

Ces gaspillages sont donc sources de coûts inutiles et peuvent être optimisés voire éliminés. Cependant, en se focalisant uniquement sur la réduction au minimum des coûts, la démarche Lean peut devenir une source de dégradation de la qualité et donc de non satisfaction des clients en ne répondant plus aux exigences de l'ISO 9001. De plus, la démarche Lean manque d'un système de gestion qui permet d'agir sur des processus maîtrisés et de pérenniser les gains ainsi que les bonnes pratiques. C'est pourquoi, il est important d'associer la démarche Lean à un Système de Management de la Qualité bien structuré.

### 1.3. LES ENJEUX DE LA MISE EN SYNERGIE DU SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ ET DU LEAN MANAGEMENT

Pour l'AFNOR : « mettre en synergie Lean et ISO 9001 a pour ambition de faire plus de « Qualité Rentable » en développant la performance opérationnelle tout en préservant la satisfaction des clients, les relations avec les fournisseurs et les facteurs humains dans l'entreprise. » [5]. Ce concept de « qualité rentable » peut être schématisé par la figure 2.



Figure 2 : Concept de la Qualité Rentable [6]

Le tableau suivant (tableau 1) permet de visualiser ce qu'apporte l'ISO 9001 au Lean et inversement. La combinaison des deux permettant principalement de travailler sur des processus structurés communs.

L'exploitation combinée de l'ISO 9001 et du Lean va permettre à Natixis GTB de préserver et d'améliorer sa compétitivité face à la concurrence. Effectivement, de plus en plus d'entreprises possèdent la certification ISO 9001 puisque fin décembre 2010, plus de 1 100 000 certificats ISO 9001 ont été délivrés dans 178 pays soit une augmentation de 4% par rapport à l'année 2009 [8]. Il est donc intéressant d'augmenter la valeur ajoutée pour le client tout en réduisant ses

coûts : c'est un aspect important dans ce nouvel environnement économique qui encourage à faire toujours mieux sans gaspillages.

Enfin, pour Natixis GTB qui va être confronté à une importante vague de départs en retraite dans les prochains mois, qui s'inscrit dans un ambitieux Programme d'Efficacité Opérationnelle (PEO) mis en place au sein de l'ensemble de Natixis, cette synergie entre ISO 9001 et Lean permettrait de fonctionner de manière rentable en optimisant ses ressources tout en gardant son certificat ISO 9001 et ses processus structurés.

Apports de l'ISO 9001 au Lean	Apports du Lean à l'ISO 9001
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agir sur des processus stabilisés</li> <li>• Préserver la satisfaction des clients et la maîtrise des fournisseurs</li> <li>• Pérenniser les gains et les bonnes pratiques Lean</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendre les processus plus compétitifs, plus fluides, plus réactifs, plus agiles et plus participatifs</li> </ul>

Tableau 1 : Les apports de l'ISO 9001 au Lean et inversement [7]

## 2 . STRATEGIE DEVELOPPEE POUR METTRE EN SYNERGIE L'ISO 9001 VERSION 2008 ET LE LEAN CHEZ NATIXIS GTB

### 2.1. CHOIX DU FD X50-819

La norme NF X06-091 [9] concernant les démarches Lean Six Sigma aurait pu être choisie pour intégrer le Lean au Système de Management de la Qualité puisqu'en effet, elle est applicable aux organisations cherchant à optimiser sa performance. Cependant,

cette norme ne décrit que les exigences des compétences minimales à acquérir en Lean Six Sigma des chefs de projet et des animateurs souhaitant piloter des projets d'améliorations. La démarche pour associer le Lean et le SMQ n'est pas traitée dans cette norme.

L'ISO 9004 version 2009 [10] aurait pu être une autre solution pour intégrer la démarche Lean dans l'organisation car elle fournit les lignes directrices pour gérer des performances durables par une approche de management de la qualité et est recommandée

pour les organismes souhaitant aller au-delà des exigences de l'ISO 9001. Cette norme reste en cohérence avec l'ISO 9001 au travers de leurs structures identiques et au travers de la complémentarité dans leur utilisation [11]. Cependant, disposer de deux normes distinctes (ISO 9001 et ISO 9004) pour associer le management de la qualité et le Lean peut paraître difficile.

Ainsi, le guide FD X50-819 [12] [13] relatif aux lignes directrices pour mettre en synergie le Lean Management et l'ISO 9001 version 2008 apparaît comme une solution. En effet, il est le premier guide international reprenant les chapitres 4 à 8 de la norme ISO 9001 enrichis des apports du Lean. Il a été publié en juillet 2011 et est destiné à tout type d'organisation souhaitant combiner le Lean et la démarche qualité.

## 2.2. ETAPE 1 : CADRAGE DU PROJET

Cette première phase permet de mieux visualiser le projet pour ne pas partir dans une mauvaise direction dès le départ. Elle donne lieu à un document appelé « carte d'identité du projet efficacité » permettant d'identifier :

- Le chef du projet et ses sponsors,
- La finalité du projet : « Quel est le but final de mon projet ? » et le périmètre d'application,
- Les risques à ne pas prendre pour ainsi les anticiper et les contraintes liées au projet afin de les appréhender et réaliser une analyse des risques,
- Le budget nécessaire,
- La méthodologie suivie avec le planning associé en fixant des dates limites pour chaque étape et les instances de pilotage. La méthode appliquée se base sur une conduite de projet Lean propre à Natixis appelée démarche MyChange,
- Les résultats, les gains attendus du projet avec les indicateurs permettant de statuer sur le succès du projet.

Pour cette première étape, une à deux semaines sont nécessaires afin de bien cadrer le projet et de valider

ce cadrage avec les sponsors avant de passer à la phase suivante, celle du diagnostic.

## 2.3. ETAPES 2 ET 3 : DIAGNOSTIC DE LA SITUATION ET RECHERCHE DE SOLUTIONS

Ces deux étapes ont été regroupées dans l'objectif d'optimiser les groupes de travail bien que, dans la méthode classique MyChange, ces deux étapes sont bien distinctes.

### 2.3.1. L'autodiagnostic global du SMQ de Natixis GTB par rapport au FD X50-819 avec l'équipe Qualité et Optimisation des processus

Afin de s'évaluer à moindre coût vis-à-vis du guide FD X50-819, l'AFNOR propose l'outil Ok Pilot qui reprend les recommandations du guide sous forme de questions et de critères allant de 0 à 100% en passant par 40 et 60%. Cette évaluation est réalisée par l'équipe Qualité à l'aide du Tableau 2 qui va permettre de mettre en avant les points forts et ceux à améliorer et de trouver des idées de solutions permettant d'augmenter la note d'évaluation.

Suite à cet autodiagnostic et aux idées de solutions émises, un plan d'actions dit « macroscopique » a été construit en formalisant les idées en actions et en déterminant des dates de lancement et d'échéance ainsi qu'un porteur pour chaque action. Ce plan d'actions servira de « feuille de route » à l'équipe Qualité pour associer le Lean et l'ISO 9001.

Après la mise en forme du plan d'actions, il a été choisi de travailler sur l'action d'analyse de la valeur ajoutée et non valeur ajoutée des processus car il s'agit d'une partie conséquente, qui demande du temps et qui est à la base de l'intégration de la démarche Lean au sein du système Qualité de Natixis GTB. Cette action a débouché sur l'organisation d'un véritable projet en tant que tel, découpé en autant de lots que de processus du SMQ à analyser et à optimiser.

Question d'Ok pilot	Critères d'Ok pilot : 0% 40% 60% 100%	1 <sup>ère</sup> estimation	Détails de l'évaluation	Preuves	Comment améliorer le diagnostic ?	Actions à lancer pour améliorer la note
---------------------	--	--------------------------------	----------------------------	---------	---	---

Tableau 2 : Tableau d'autodiagnostic basé sur l'outil Ok Pilot [14]

### 2.3.2. Définition de la méthode d'analyse de la valeur des processus avec l'équipe Qualité et Optimisation des processus

Le projet d'analyse de la valeur porte sur les processus de réalisation (environ 25 processus) dans un premier temps car ce sont eux qui créent le plus de valeur ajoutée vis-à-vis du client et sur lesquels il est nécessaire d'optimiser les coûts. Chaque processus de réalisation sera donc analysé un par un grâce à son Tableau d'Activités (TAC qui reprend chaque activité du processus. Afin de statuer sur le type de valeur

d'une activité, le diagramme représenté en figure 3 a été construit avec l'équipe Qualité.

### 2.3.3. Brainstormings « recherche des marges d'optimisation » d'un processus de réalisation avec les métiers

Des réunions sous forme de brainstorming sont organisées pour chaque processus afin d'identifier la VAC, VAO et la NVA des activités et de réfléchir sur des pistes d'optimisation en présence des métiers (Responsable Stratégique du Processus, Pilote

Opérationnel du Processus, collaborateur(s)) afin de récolter des avis à différents niveaux et ne pas se limiter aux connaissances de l'équipe Qualité sur le processus.

Au début de chaque brainstorming, il est important que l'animateur rappelle les règles du jeu de la réunion aux participants :

- **l'objectif** : l'identification du type de valeur ajoutée ou non de chaque activité du processus,
- **la durée** : deux brainstormings d'une heure et demi,
- **le déroulement** : chaque activité du tableau d'activités est passée en revue en se posant la question : « Pour vous, de quelle valeur s'agit-il

(VAO, VAC, NVA) ? Pourquoi ? » et en arrivant à un consensus. Puis, une réflexion sur les optimisations potentielles est réalisée en demandant aux participants : « Pensez-vous que cette activité peut être optimisée ? Si oui, avez-vous une idée de la manière de faire ? ». Il est important d'insister sur le fait que toutes les idées sont bonnes à prendre, elles seront notées sur un post-it et affichées afin que tout le monde les visualise (Annexe 1). En parallèle, la secrétaire complète un tableau (Tableau 3) préalablement préparé qui servira de compte rendu de réunion envoyé à l'ensemble des participants,

- **L'après réunion** : l'envoi du compte rendu et la date de la prochaine réunion.

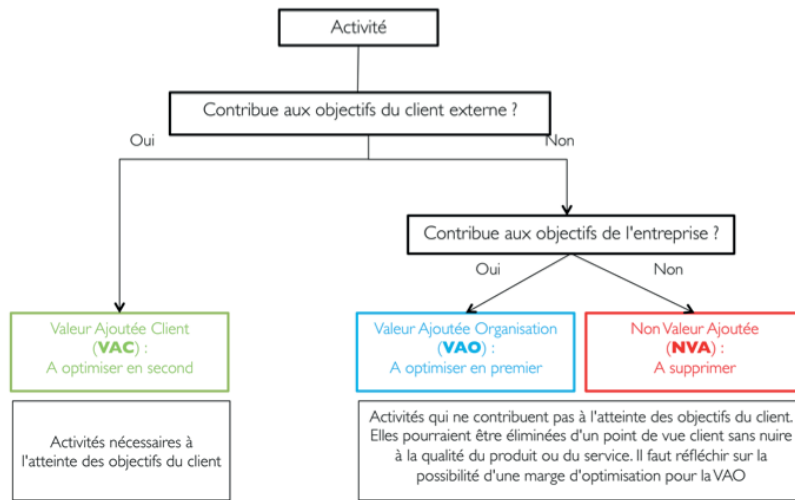


Figure 3 : Schéma décisionnel sur le type de valeur d'une activité [14]

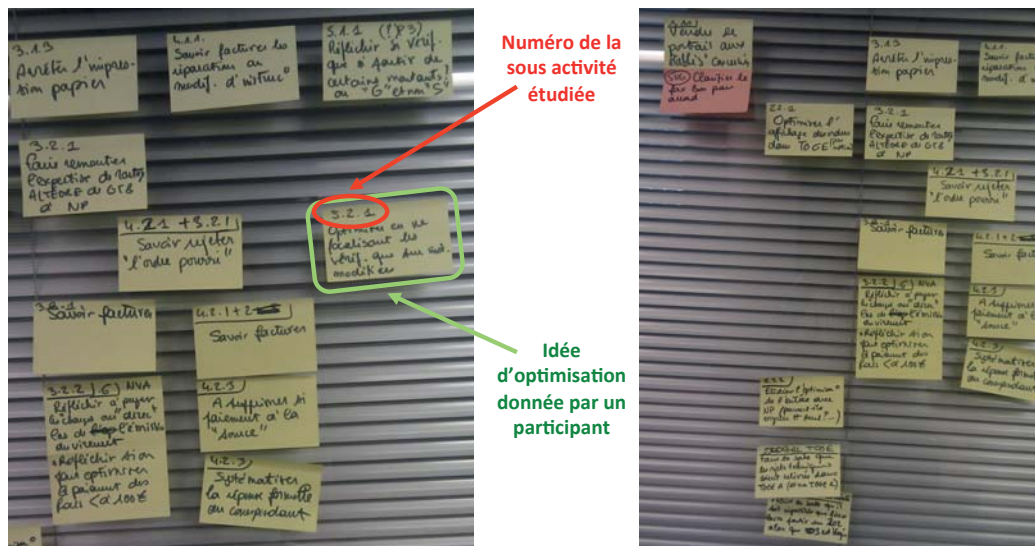


Figure 4 : Photographies des post-It « pistes d'optimisation » issus du brainstorming [14]

Eléments d'entrée du processus	Activité	Sous Activité	NVA ? VAO ? VAC ?	Justification de la valeur	Pistes d'optimisation	Eléments de sortie finaux
--------------------------------	----------	---------------	-------------------------	----------------------------	-----------------------	---------------------------

Tableau 3 : Tableau d'analyse et d'améliorations pour une réunion de brainstorming [14]

A titre d'exemple, pour un processus, après analyse de l'ensemble des activités, il en est ressorti 45% de NVA, 40% de VAO et 15% de VAC sur 67 activités (Figure 5). La documentation du processus va pouvoir être enrichie des types de valeur de chaque activité dans le but de valoriser le travail effectué et d'intégrer la vision d'efficacité dans la documentation.

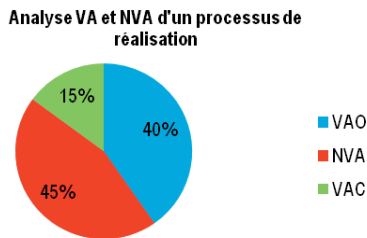


Figure 5 : Résultats d'analyse de la VA et NVA des activités d'un processus de réalisation [14]

Il a été proposé une vingtaine de pistes d'optimisation (PO) lors des brainstormings : 53% des pistes d'optimisation pour optimiser la VAO, 36% pour optimiser voire supprimer la NVA et 11% pour augmenter la VAC.

Ces pistes d'optimisation sont des idées plus ou moins faisables et importantes selon le gain potentiel. C'est pourquoi, il est nécessaire de classer ces idées afin de construire un plan d'actions.

#### 2.4. ETAPE 4 : CONSTRUCTION ET MISE EN PLACE D'UN PLAN D' ACTIONS

L'objectif de cette phase consiste à transformer les pistes d'optimisation identifiées lors des précédentes étapes, en actions (en définissant un porteur, des échéances...) et à les prioriser (en fonction des gains et de la faisabilité) voire les abandonner si nécessaire.

Cette construction du plan d'actions se base sur le tri des pistes d'optimisation préalablement trouvées et se présente également sous forme de brainstormings avec les mêmes participants que l'étape précédente.

Celui-ci se déroule en passant en revue les différentes pistes d'optimisation proposées et en les clarifiant si besoin afin d'être précis sur leurs dénominations et sur leurs compréhensions pour l'ensemble des participants.

Ensuite, les participants statuent par consensus sur la faisabilité F et sur l'importance I (en fonction de l'estimation faite sur les gains financiers, de temps, de volumes et d'Equivalent Temps Plein) de la mise en place de la piste d'optimisation.

Pour ce faire, ils attribuent une note de 1 à 4 pour les deux paramètres. Cette échelle a été choisie de manière à ne pas avoir de note centrale.

Ainsi, grâce aux notes données pour chaque pistes d'optimisation, il est facile de prioriser sur le lancement des actions en fonction du résultat I\*F en fonction du tableau suivant (Tableau 4).

Suite à ces brainstormings, quatre types d'actions possibles pour une piste d'optimisation sont ressorties :

- la réalisation d'une étude d'opportunité sur l'importance et la faisabilité lorsque ces paramètres sont difficiles à noter afin d'affiner les gains potentiels et de statuer sur le lancement ou non de l'action,
- le test de la piste d'optimisation sur une période donnée ou un échantillon afin de visualiser son réel impact et gain,
- la rédaction d'une Fiche d'Expression de Besoin (FEB) lorsque la piste d'optimisation concerne une modification importante au niveau de l'informatique. Le lancement ou non de la FEB sera décidée après une décision prise lors d'un comité permettant d'estimer le coût, les enjeux métiers...
- le lancement directement de la piste d'optimisation.

Pour réaliser ces différentes actions, il est nécessaire d'y associer un responsable. Celui-ci est désigné lors du brainstorming par volontariat ou lorsque l'action le concerne directement.

A la suite du brainstorming, le plan d'actions est construit et envoyé à l'ensemble des participants comme compte rendu de la réunion. Il se présente sous forme de tableau et renseigne pour chaque action :

- l'acteur c'est-à-dire le responsable de l'action désigné lors de la réunion,
- l'état de l'action qui peut être : abandonnée, à lancer, en cours, terminée à vérifier ou terminée,
- l'importance I et la faisabilité F définies lors de la réunion avec son résultat I\*F,
- les différentes dates choisies lors de la réunion : celles de lancement, de fin prévue, de fin révisée et de fin réelle,
- l'avancement de l'action qui sera complété au fur et à mesure,
- le valideur de l'action ainsi que le contributeur si il existe,
- l'efficacité de l'action une fois mise en place.

Le plan d'actions défini suite au brainstorming va servir de « feuille de route » pour l'équipe afin d'optimiser son processus en réduisant sa Non Valeur Ajoutée.

Résultat I*F		Importance de l'action			
		1 Pas important	2 Peu important	3 Important	4 Très important
Faisabilité de l'action F	1 Pas faisable	1 A abandonner	2 A abandonner	3 A abandonner	4 A abandonner
	2 Peu faisable	2 A abandonner	4 A abandonner	6 A étudier	8 A étudier
	3 Faisable	3 A étudier	6 A étudier	9 A lancer	12 A lancer
	4 Très faisable	4 A étudier	8 A étudier	12 A lancer	16 A lancer

Tableau 4 : Matrice sur le choix du lancement des actions [14]

## 2.5. ETAPE 5 : SUIVI ET PÉRENNISATION DES ACTIONS

Une fois le plan d'actions construit, il est important de suivre l'avancement des actions afin qu'elles soient réalisées. Pour ce faire, deux semaines après la définition du plan d'actions, une réunion individuelle de 30 minutes entre le chef de projet Qualité et le porteur des actions est organisée. Elle permet de faire le point sur l'avancement des actions et de revoir les dates de lancement et de fin si nécessaire. Ainsi, cela permet de mettre à jour le plan d'actions.

Ensuite, tous les mois après la construction du plan d'actions, une réunion de suivi des actions, sous forme de Comité de Projet, est réalisée. Elle regroupe l'ensemble des porteurs et le chef de projet Qualité afin de partager l'avancement des actions avec le reste de l'équipe et de discuter sur les premiers gains obtenus et sur la suite de l'action. Le plan d'actions est ainsi complété et mis à jour avec de nouvelles dates.

Selon la prise en main des actions par l'équipe, l'accompagnement du chef de projet Qualité sera terminé pour ainsi transférer le suivi des actions au Pilote Opérationnel du processus concerné. Ce suivi pourra être intégré aux prochaines revues de processus définies dans le SMQ en intégrant une rubrique « efficacité du processus » afin de présenter l'avancement des actions et les résultats obtenus.

### 3 . RESULTATS DE LA DEMARCHE

Le projet basé sur l'analyse de la valeur et l'optimisation des processus du SMQ de Natixis GTB a permis de mettre en avant des points à améliorer et ainsi de construire un plan d'actions propre à chaque processus afin de réduire la Non Valeur Ajoutée.

La démarche mise en place sous forme de brainstormings a été appréciée par les collaborateurs et efficace sur la recherche de pistes d'optimisation avec en moyenne une vingtaine d'idées pour chaque processus. De plus, les équipes métiers impliquées dans cette démarche ont été participatives et compréhensives vis-à-vis de l'optimisation de leur processus en

proposant de nombreuses idées bien qu'au début, certains collaborateurs avaient semblés assez « fermés ». La méthode a également permis aux Pilotes opérationnels de Processus de s'approprier concrètement la notion d'efficacité.

Concernant les gains potentiels du projet pour les processus, ils portent sur différents aspects :

- la fiabilisation du processus en remettant en question des tâches et des pratiques anciennes afin d'en abandonner certaines et d'en optimiser d'autres, dans le but également, d'optimiser le temps et donc le nombre d'ETP associé à une tâche,
- la fluidification du processus en réduisant la Non Valeur Ajoutée, les coupures ou les discontinuités dans les traitements,
- financier en facturant des activités au client lorsque cela est possible comme par exemple des réparations effectuées d'un ordre défectueux actuellement non facturées,
- l'augmentation ou la stabilité de la satisfaction des clients en diminuant les risques opérationnels et les réclamations clients et en traitant plus rapidement sa demande.

Tous ces gains ne sont pas encore estimés par manque de temps mais le projet de 2013 au sein de Natixis GTB et qui se poursuivra au-delà du stage, prévoit bien d'en faire un bilan complet une fois celui-ci terminé, ce qui est planifié à mi 2014.

Cependant, le premier lot du projet d'analyse de la valeur, réalisé en 2013 lors du stage de fin d'études du master Qualité et Performance dans les Organisations, a d'ores et déjà permis de lancer des lots d'extension à l'ensemble des processus de Natixis GTB en terminant les processus de réalisation puis en continuant avec ceux de support et de management.

Enfin, il sera intéressant de reprendre la carte d'identité projet définie dans la phase de cadrage afin de statuer sur la réussite du projet en fonction des indicateurs, des gains attendus et ceux réellement obtenus.

## Conclusion

Le projet d'analyse de la valeur et l'application des plans d'actions de chaque processus découlant du projet, permettent de répondre à une partie du plan d'actions macroscopique construit au départ suite à l'autodiagnostic de Natixis GTB par rapport au FD X50-819.

Ce projet a également servi d'exemple pour intégrer le Lean au SMQ et représente un premier pas nécessaire pour la mise en synergie.

En effet, la méthode MyChange de conduite de projet Lean, découpée en cinq phases, a démontré son efficacité lors du projet d'amélioration de la valeur des processus et a déjà permis de piloter d'autres projets de la même façon notamment un projet concernant la lutte contre la fraude.

D'autre part, six mois après le lancement du projet, la notion d'efficacité commence à apparaître et à être pérennisée à travers plusieurs aspects du SMQ de Natixis GTB déjà en place :

- la documentation des processus avec le tableau d'activités enrichi de l'analyse de la valeur,
- les acteurs définis pour piloter le processus de manière efficace et efficiente,
- les revues de processus qui abordent maintenant systématiquement une partie sur l'efficacité,
- l'engagement de la Direction en définissant des enjeux et des objectifs pour 2013 liés à la rentabilité de Natixis GTB,
- les instances telles que les revues de direction ou les comités Qualité en ayant une vision sur l'efficacité des processus de Natixis GTB.

D'autres actions ou projets doivent être lancé(e)s afin d'intégrer totalement le Lean au SMQ comme par exemple, la création de nouveaux indicateurs permettant de refléter l'efficacité des processus, mais le projet est en cours de lancement et s'inscrit dans le plan Qualité 2014.

Par la suite, l'autodiagnostic par rapport au FD X50-819 pourra être refait afin de constater l'évolution du résultat pré-requis à l'obtention du Label Lean Responsable AFNOR et par conséquent, mettre en œuvre d'autres actions afin d'augmenter l'efficacité et ainsi faire vivre le cycle de l'amélioration continue, principe de base de l'ISO 9001 version 2008.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- [1] AFNOR, Norme, « NF EN ISO 9001 Systèmes de management de la qualité », [www.afnor.org](http://www.afnor.org) (2008)
- [2] Qualité & Méthode, « 8 principes de management de la qualité », <http://www.qualite-methode.com/> (consulté en mars 2013)
- [3] Maël Chabanne, « Démarche Lean », <http://lean-manufacturing.fr/> (consulté en mars 2013)
- [4] Christophe Rousseau, « Le Lean Manufacturing », <http://leamanufacturing.com/> (consulté en mars 2013)
- [5] AFNOR, « Lean Management et ISO 9001 : publication du premier guide de référence sur leur mise en synergie », <http://www.afnor.org/>, 2011 (consulté en mars 2013)
- [6] ADECHIAN Gisèle, CHOLELE Alfredo, COMAN Andra, DROUCHE Leila, SIEMBIDA Floriane, Outil d'autodiagnostic pour une "Qualité Rentable" : Mise en synergie du Lean Management et l'ISO 9001 (FDX50-819), Projet d'Intégration, MASTER Management de la Qualité (MQ), UTC, 2011-2012, <http://www.utc.fr/master-qualite>, puis "Travaux" "Qualité-Management", réf n°204
- [7] AFNOR, « Focus Lean, Lean management », [www.afnor.org](http://www.afnor.org), Juin 2010 (consulté en mars 2013)
- [8] ISO, « Etude ISO : La certification progresse de 6% », <http://www.iso.org/>, 2011 (consulté en mars 2013)
- [9] AFNOR, Norme, « NF X06-091 : Démarches Lean, Six Sigma, Lean Six Sigma - Exigences des compétences des chefs de projets d'amélioration et des animateurs d'ateliers », [www.afnor.org](http://www.afnor.org) (2011)
- [10] AFNOR, Norme, « ISO 9004 : Gestion des performances durables d'un organisme - Approche de management par la qualité », [www.afnor.org](http://www.afnor.org) (2009)
- [11] AFNOR, « L'ISO 9004 : un pont vers l'excellence », <http://www.bivi.qualite.afnor.org/> (consulté en mars 2013)
- [12] AFNOR, Guide, « FD X50-819 : Lignes directrices pour mettre en synergie Lean Management et ISO 9001 », [www.afnor.org](http://www.afnor.org) (2011)
- [13] AFNOR, « Fiche signalétique du FD X50-819 », [www.afnor.org](http://www.afnor.org), 2011 (consulté en mars 2013)
- [14] C. Szymanski « Le Management de la Qualité et le Lean : deux démarches complémentaires pour faire de la Qualité rentable » Université de Technologie de Compiègne, Master Qualité et Performance dans les organisations, Stage Professionnel de fin d'études, <http://www.utc.fr/master-qualite>, puis « Travaux » « Qualité-Management » réf n° 266

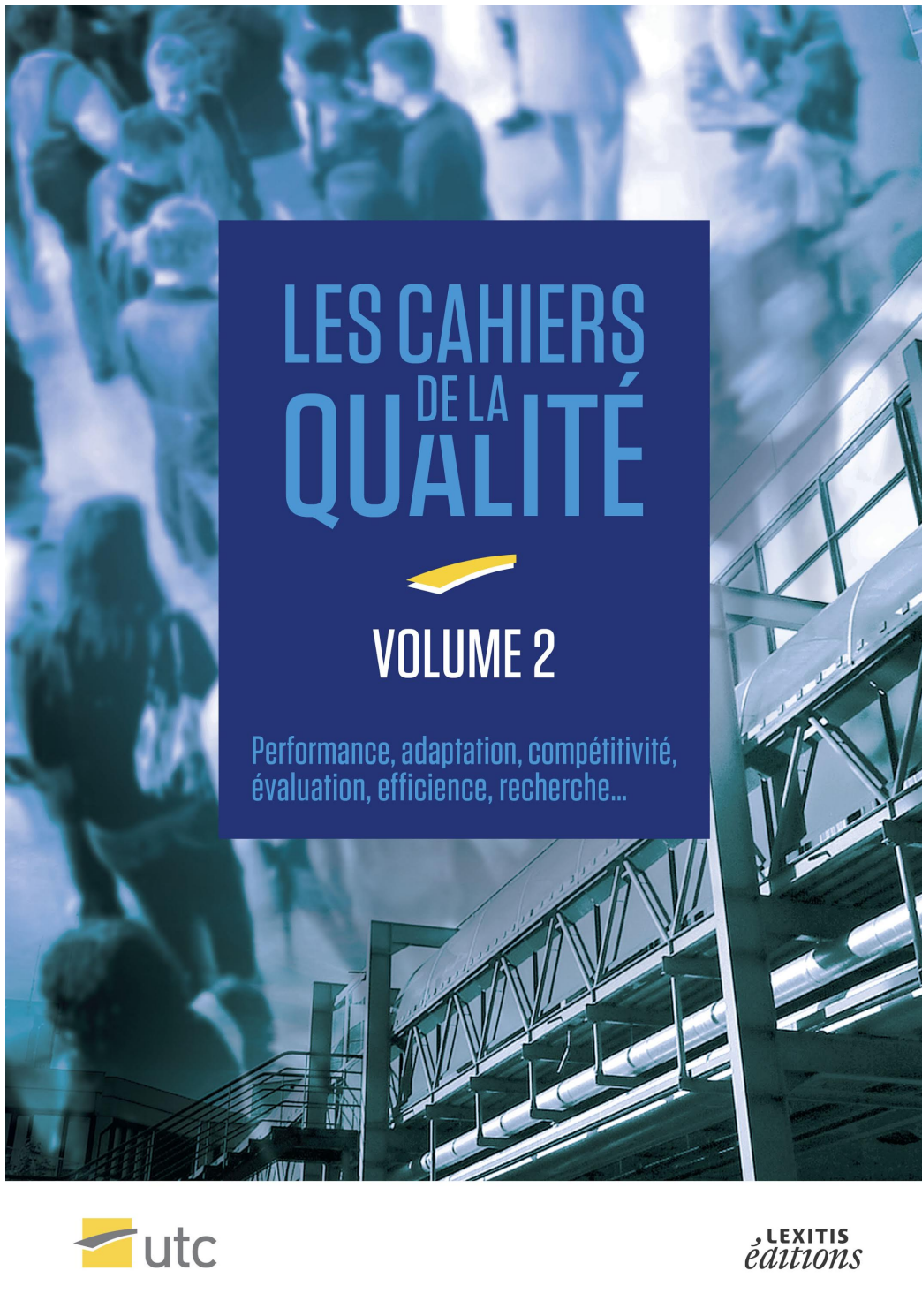
## Bonus

Téléchargeables gratuitement sur le site UTC :

- [www.utc.fr/master-qualite](http://www.utc.fr/master-qualite) puis « Travaux » « Qualité-Management », réf n°266.
- [Mémoire](#)
- [Poster](#)



## Cet article est publié dans :



## Commande sur :

<http://www.lexitiseditions.fr/fr/les-cahiers-de-la-qualite-de-l-utc-vol-2-1.html>

Les Cahiers de la Qualité – Volume 2  
ISBN : 978-2-36233-150-3– Dépôt légal : septembre 2015. © Lexitis Éditions 2015.

Lexitis Éditions, 76, rue Gay-Lussac, 75005 Paris

Cet ouvrage a été imprimé au sein de l'Union européenne sur du papier certifié issu de forêts durablement gérées.