



Le Management de la Qualité et le Lean : deux démarches complémentaires pour faire de la Qualité rentable

SZYMANSKI Claire

Master Qualité et Performance dans les Organisations

Tuteur en entreprise :
HARIVEL Laurent

Suiveur UTC :
CALISTE Jean Pierre

Mémoire d'Intelligence Méthodologique

Année 2012 - 2013

Avant propos

Ce document a été rédigé dans le cadre du stage de fin d'études du master Qualité et Performance dans les Organisations qui s'est déroulé au sein de Natixis GTB - Direction du Développement (DD) - du 11 février 2013 au 12 juillet 2013. Le projet attribué consistait à diagnostiquer l'efficacité des processus de l'organisation existante à l'aide du guide FD X50-819 et de commencer à mettre en place des actions dans le temps restant.

Ce document n'est pas un rapport de stage mais un Mémoire d'Intelligence Méthodologique (MIM) cherchant à démontrer la robustesse méthodologique suivie lors du stage, la pertinence des choix et les apports des actions menées dans l'organisation. Il s'agit d'un document non confidentiel que vous pouvez retrouver sur le site <http://www.utc.fr/master-qualite/> avec son poster associé.

Résumé / Abstract

■ 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'Epargne), 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*

■ 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'Epargne) 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.

Key words : *FD X50-819, efficiency, Lean management, ISO 9001*

Sommaire

Avant propos	2
Résumé / Abstract	3
Sommaire	4
Table des figures.....	5
Remerciements	6
Glossaire	7
Introduction.....	8
CHAPITRE 1 : MISE EN SYNERGIE DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE ET DU LEAN CHEZ NATIXIS.....	9
1. Le contexte : la banque Natixis	9
a. Présentation de Natixis	9
b. Présentation de Natixis Global Transaction Banking (GTB).....	10
c. Le service Qualité et Optimisation des processus de Natixis GTB.....	11
2. Le management de la qualité.....	12
a. La série de normes ISO 9000 : les aspects du management de la qualité.....	12
b. La norme européenne ISO 9001 version 2008 : le management de la qualité	12
c. Les avantages et les inconvénients de l'ISO 9001.....	15
3. Le Lean management : améliorer l'efficacité.....	16
a. Les objectifs du Lean management	16
b. Les concepts du Lean pour les services	17
c. Les avantages et les inconvénients d'une démarche Lean.....	18
4. Les enjeux de la mise en synergie du système de management de la qualité (ISO 9001) et de l'efficacité (Lean)	19
CHAPITRE 2 : STRATEGIE DEVELOPPEE POUR METTRE EN SYNERGIE L'ISO 9001 ET LE LEAN. 22	
1. Le choix du FD X50-819	22
2. La démarche suivie pour mettre en synergie l'ISO 9001 et le Lean.....	23
a. Cadrer le projet (phase 0)	23
b. Diagnostiquer la situation et trouver des solutions (phases 1 et 2).....	24
c. Construire et mettre en place un plan d'actions (phase 3)	31
3. Les résultats de la démarche.....	33
4. Le suivi du projet et la communication	34
a. Le suivi opérationnel du projet	34
b. Le pilotage des chantiers Qualité et la communication sur le projet.....	35
Conclusion et perspectives.....	37
Bibliographie	38
Annexes	40

Table des figures

Figure 1 : Répartition de Natixis dans le monde [1].....	9
Figure 3 : Modèle d'un système de management de la qualité basé sur les processus [5]	14
Figure 2 : La roue de Deming ou l'amélioration continue [7]	14
Figure 4 : Les sept gaspillages [7]	17
Figure 5 : Concept de la "Qualité Rentable" [16]	19
Figure 6 : Nombre de certificats ISO 9001 délivrés dans le monde par année [7] (Selon les données ISO Survey 2010)	20
Figure 7 : La méthode DMAIC [7]	23
Figure 8 : Choix sur le type de valeur d'une activité [7]	27
Figure 9 : Résultats d'analyse de la VA et NVA des activités d'un processus R4 [7]	30
Figure 10 : Niveaux de "météo" des projets [7]	35

Remerciements

Tout d'abord, je tiens à adresser mes sincères remerciements à Laurent Harivel, mon tuteur en entreprise, Responsable du service Qualité et Optimisation des processus, pour ses nombreux conseils, sa disponibilité, sa pédagogie et son suivi tout au long de mon stage.

Je remercie également, Anne Pascale Viry, responsable du département Qualité et Réglementaire, pour m'avoir accueillie dans son équipe et m'avoir confié ce projet.

J'adresse aussi mes remerciements à l'ensemble de l'équipe Qualité : Caroline, Nathalie, Joëlle, Gilles et Aziz pour leur aide, leur accueil chaleureux et leur bonne humeur quotidienne.

Merci à l'ensemble des collaborateurs de Natixis GTB d'avoir coopéré au projet et d'avoir su se rendre disponibles pour répondre à mes interrogations.

Je remercie également l'AFNOR et notamment M. Reilhac pour ses réponses avisées et pertinentes aux interrogations survenues lors du projet.

Je souhaite aussi remercier Monsieur Jean Pierre Caliste, mon suiveur UTC, pour sa visite en entreprise et ses conseils pour réussir au mieux mon projet.

Enfin, je remercie les enseignants de l'UTC, notamment Monsieur Gilbert Farges pour les connaissances apportées tout au long du Master Qualité et Performance dans les Organisations.

Glossaire

AFNOR : Association Française de Normalisation

BQI : Bilan Interne Qualité

COFRAC : Comité Français d'Accréditation

DD : Direction du Développement

DMAIC : Define, Measure, Analyse, Improve, Control

FEB : Fiche d'Expression de Besoin

GTB : Global Transaction Banking

ISO : International Organization for Standardization

MAT : Matrice de Temps

MIM : Mémoire d'Intelligence Méthodologique

NVA : Non Valeur Ajoutée

PO : Piste d'Optimisation

Pop : Pilote Opérationnel de Processus

RSP : Responsable Stratégique de Processus

SMQ : Système de Management de la Qualité

TAC : Tableau d'Activités

VA : Valeur Ajoutée

VAC : Valeur Ajoutée Client

VAO : Valeur Ajoutée Organisation

VSM : Value Stream Mapping

Introduction

En 2013, l'adoption d'une démarche qualité avec la norme internationale ISO 9001 sur les exigences du management de la qualité est de plus en plus intégrée au sein des industries et des services qui, dans un contexte économique difficile, cherchent en parallèle à réduire leurs coûts de traitement des opérations. Pour ce faire, il existe le Lean management, démarche apparue dans les années 70, se basant sur la réduction de la non valeur ajoutée, autrement dit les gaspillages, pour augmenter la valeur ajoutée client correspondant à une activité dont le client externe est prêt à payer et qui est donc nécessaire pour satisfaire ses besoins et/ou objectifs.

Le guide FD X50-819, publié en juillet 2011 par l'AFNOR, apparaît comme une solution puisqu'il reprend les chapitres de l'ISO 9001 en intégrant les apports du Lean. Il donne des recommandations aux entreprises souhaitant disposer d'un système de management de la qualité robuste tout en optimisant leurs ressources, donc leurs coûts de production.

Ainsi, ce document propose de présenter le projet de mise en synergie de l'ISO 9001 et du Lean management réalisé au sein de Natixis GTB, une banque de financement, de gestion et services financiers du groupe BPCE (Banque Populaire et Caisse d'Epargne). En effet, dans un environnement économique contraint, en particulier dans le domaine bancaire, les dernières réflexions autour de l'efficacité opérationnelle et de la réduction des coûts, ont amené Natixis à se pencher vers les concepts du Lean management et ainsi vers une meilleure utilisation de son Système de Management de la Qualité.

Ainsi, dans un premier chapitre, le contexte sera rappelé avec une présentation sommaire de Natixis GTB et de son service qualité assurant le bon maintien du système qualité. Puis, l'ISO 9001 et le Lean seront abordés afin de présenter les enjeux d'association des deux démarches.

Dans un second chapitre, les différentes étapes du projet mises en œuvre pour mettre en synergie le management de la qualité et le Lean seront décrites succinctement afin de mieux comprendre la méthode appliquée. Pour finir, les résultats obtenus suite au projet seront présentés et un point sur les méthodes utilisées pour suivre et communiquer sur le projet sera abordé.

CHAPITRE 1 : MISE EN SYNERGIE DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE ET DU LEAN CHEZ NATIXIS

1. Le contexte : la banque Natixis

a. Présentation de Natixis

Natixis est la banque de financement, de gestion et services financiers du groupe BPCE (Banque Populaire et Caisse d'Épargne), deuxième acteur bancaire en France avec 21 % des dépôts bancaires et 36 millions de clients à travers ses deux réseaux : Banque Populaire et Caisse d'Épargne [1].

Avec près de 22 000 collaborateurs répartis dans trois zones d'intervention, soit 68 pays représentés en violet foncé sur la figure 1, Natixis intervient dans trois domaines d'activités [1] :

- l'Épargne : gestion d'actifs, assurance, banque privée et capital d'investissement. Elle développe des solutions d'épargne adaptées à ses clients,
- les Services Financiers Spécialisés : affacturage, cautions et garanties, crédit-bail, crédit à la consommation, financement du cinéma et de l'audiovisuel, ingénierie sociale paiements et titres,
- la Banque de Grande Clientèle : les relations clients et le conseil, les financements et les solutions de marché. Elle conseille et accompagne les entreprises et leur propose une gamme de solutions au niveau des financements.

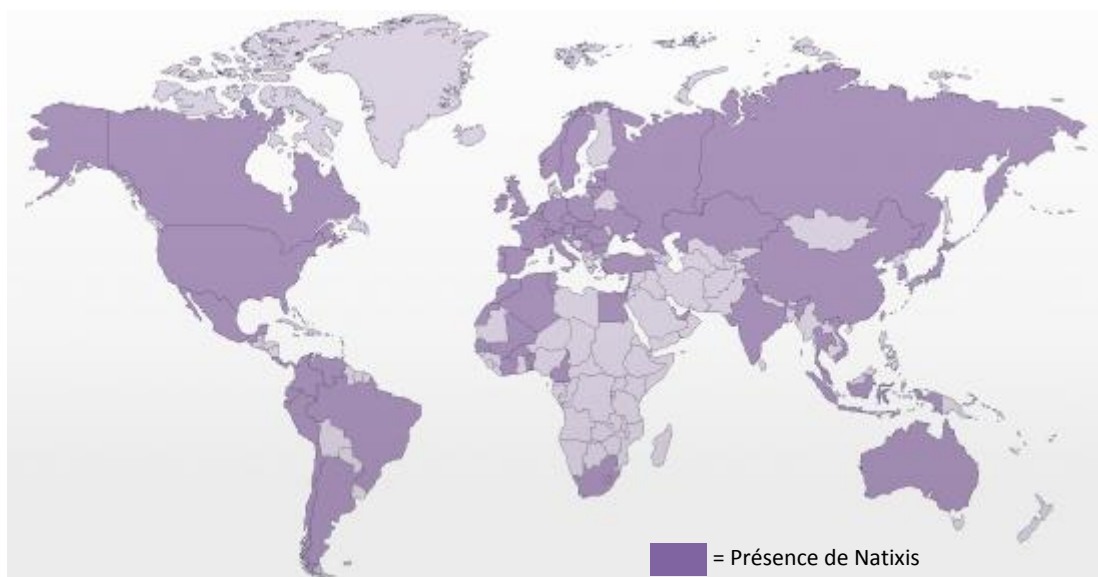


Figure 1 : Répartition de Natixis dans le monde [1]

Au sein de la Banque de Grande Clientèle se trouve Natixis GTB (Global Transaction Banking) où le projet a été réalisé.

b. Présentation de Natixis Global Transaction Banking (GTB)

En 2012, suite à l'intégration de la direction commerciale, Natixis CMO (Cash Management Opérations) est devenue Natixis GTB. Cette direction assure la conception, l'acquisition, le traitement et la commercialisation des services dont elle a la responsabilité et distribue les produits de GTB à l'ensemble de sa clientèle qui peut être :

- des corporates qui sont de grosses entreprises,
- des correspondants étrangers,
- des institutionnels tels que les caisses d'assurance maladie.

Natixis GTB est chargée de distribuer et de gérer, au niveau mondial, les offres suivantes:

- La tenue de compte et la mise à disposition de produits de trésorerie,
- Le Cash Management c'est-à-dire l'ensemble des techniques, produits et services mis à la disposition d'un trésorier d'un groupe d'entreprise lui permettant d'obtenir la meilleure gestion possible des flux monétaires et financiers,
- Le trade finance,
- Le Correspondent Banking qui permet le traitement d'opérations en devises.

Natixis GTB se décompose en trois grandes directions opérationnelles : (Annexe 1 : Organigramme de Natixis GTB)

- La Direction Commerciale (DC) qui commercialise les produits GTB aux clients Natixis dans le monde,
- Le Support Flux Trade Finance et Garanties (SFT) qui s'occupe du traitement des produits de la ligne GTB et des autres lignes métiers de Natixis. ***Il est important de noter que la plupart du traitement des opérations de Natixis GTB, soit environ 80%, se réalise automatiquement par l'informatique. Les opérations manuelles (soient environ 20% des opérations totales) sont réservées à des produits spécifiques (tels que le crédit documentaire par exemple) ou lorsque l'informatique présente un problème de traitement comme par exemple l'absence d'une information ou une information erronée. Ces opérations sont nommées « interventions sur ordre »,***

- La Direction du Développement (DD) qui a pour mission la conception, le développement et la mise en place des produits.

Au sein de cette dernière, il existe le département Qualité et Réglementaire et plus particulièrement le service Qualité et Optimisation des processus au sein duquel le projet a été suivi.

c. Le service Qualité et Optimisation des processus de Natixis GTB

Ce service est composé de quatre personnes et leurs principales missions sont les suivantes :

- Animer le Système Qualité en place, et une partie des aspects réglementaires portés par le système qualité (contrôles permanents, délégation de signature, risques opérationnels...),
- Conseiller la Direction et le management en matière de Qualité et d'Organisation GTB,
- Accompagner les projets d'extension de la démarche Qualité ou de la certification mais également des projets d'Optimisation ou d'Organisation,
- Fixer, en collaboration avec la Direction, des objectifs qualité et mettre en place des instances de surveillance et de mesure de la performance des processus de la Direction GTB,
- Communiquer en transverse des différents services,
- Contribuer en parallèle, aux réponses aux appels d'offre clients afin de répondre au mieux aux exigences de la clientèle en terme de politique Qualité,
- Garantir la certification ISO 9001.

En effet, Natixis GTB est un des précurseurs dans le secteur bancaire à avoir mis en place une démarche qualité. Ainsi, c'est en 1995, que Natixis a obtenu sa première certification ISO 9002 version 1994 avec un périmètre restreint. Puis, en 2003, Natixis a adopté la nouvelle version 2000 de l'ISO 9001 sur le même périmètre. En 2006 et 2008 Natixis a élargi son périmètre de certification et en 2009, elle s'est mise en conformité avec l'ISO 9001 version 2008 et a obtenu son certificat.

2. Le management de la qualité

a. La série de normes ISO 9000 : les aspects du management de la qualité

L'ISO, Organisation Internationale de Normalisation, a développé en 1987 [2] une série de normes internationales ISO 9000 traitant de la mise en place d'un système de management de la qualité (SMQ).

Un SMQ va permettre de définir la politique et les objectifs d'une organisation et de mettre en œuvre les procédures pour y parvenir. Ce système permet de répondre au mieux à la demande des clients et d'améliorer en continu l'efficacité de l'organisation afin d'augmenter la satisfaction de ses clients.

La famille ISO 9000 se compose de quatre normes principales applicables à toutes organisations, quelque soit sa taille, son secteur d'activités ou sa localisation [2] :

- L'ISO 9000 version 2005 intégrant les notions fondamentales, le vocabulaire utilisé, les définitions de certains termes et la terminologie,
- L'ISO 9001 version 2008 relative aux exigences du management de la qualité,
- L'ISO 9004 version 2009 donnant des lignes directrices sur la manière d'augmenter l'efficience et l'efficacité d'un SMQ,
- L'ISO 19011 version 2011 apportant des conseils sur les audits internes et externes relatifs au SMQ.

Parmi les quatre, seule l'ISO 9001 version 2008 peut être certifiable.

b. La norme européenne ISO 9001 version 2008 : le management de la qualité

Afin de déterminer un cadre général d'amélioration du SMQ, la norme ISO 9001 met en évidence huit principes à respecter [3] [4] [5] [6] :

- L'orientation client c'est-à-dire écouter et comprendre ses besoins pour ainsi répondre à ses exigences et le satisfaire,
- Le Leadership autrement dit l'implication permanente de la Direction afin de prendre en considération les besoins des parties prenantes et d'établir les objectifs, la politique et la stratégie à appliquer. L'application de ce principe permet de mettre en œuvre un contexte favorable à l'application du SMQ et d'avoir une vision claire du futur,
- L'implication du personnel consistant à former et sensibiliser le personnel à la stratégie de l'organisation afin qu'il soit motivé et impliqué dans l'organisme,

- L'approche processus (un processus est défini dans la norme ISO 9001 comme suit : « ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie ») en déterminant les processus de l'organisation qui peuvent être de : (Annexe 2 : cartographie des processus de premier niveau de Natixis GTB)
 - Réalisation : processus qui créent de la valeur ajoutée et ayant un impact direct sur la satisfaction des clients et des autres parties prenantes de l'organisation,
 - Support : processus qui ne créent pas l'essentiel de la valeur ajoutée client mais qui sont nécessaires à l'efficacité du fonctionnement de l'organisation,
 - Management : processus qui regroupent les activités influant sur l'efficacité du SMQ et qui sont sous la responsabilité directe des dirigeants.

L'approche processus consiste également à gérer les activités, les responsabilités et les ressources comme un processus pour atteindre des résultats,

- Le management par approche système afin de fixer des objectifs cohérents entre les différents processus dans le but d'améliorer l'efficacité,
- L'approche factuelle pour la prise de décisions à partir d'éléments concrets donc fiables comme par exemple des indicateurs,
- Les relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs pour instaurer une communication partenariale et ainsi créer une plus forte valeur ajoutée,
- L'amélioration continue souvent représentée par la roue de Deming (Figure 2). Ce cycle PDCA (Plan, Do, Check, Act) permet à l'organisation de s'améliorer en permanence et ainsi augmenter la satisfaction de leurs clients. Une cale représentée par un SMQ bien structuré permet de ne pas retourner en arrière.

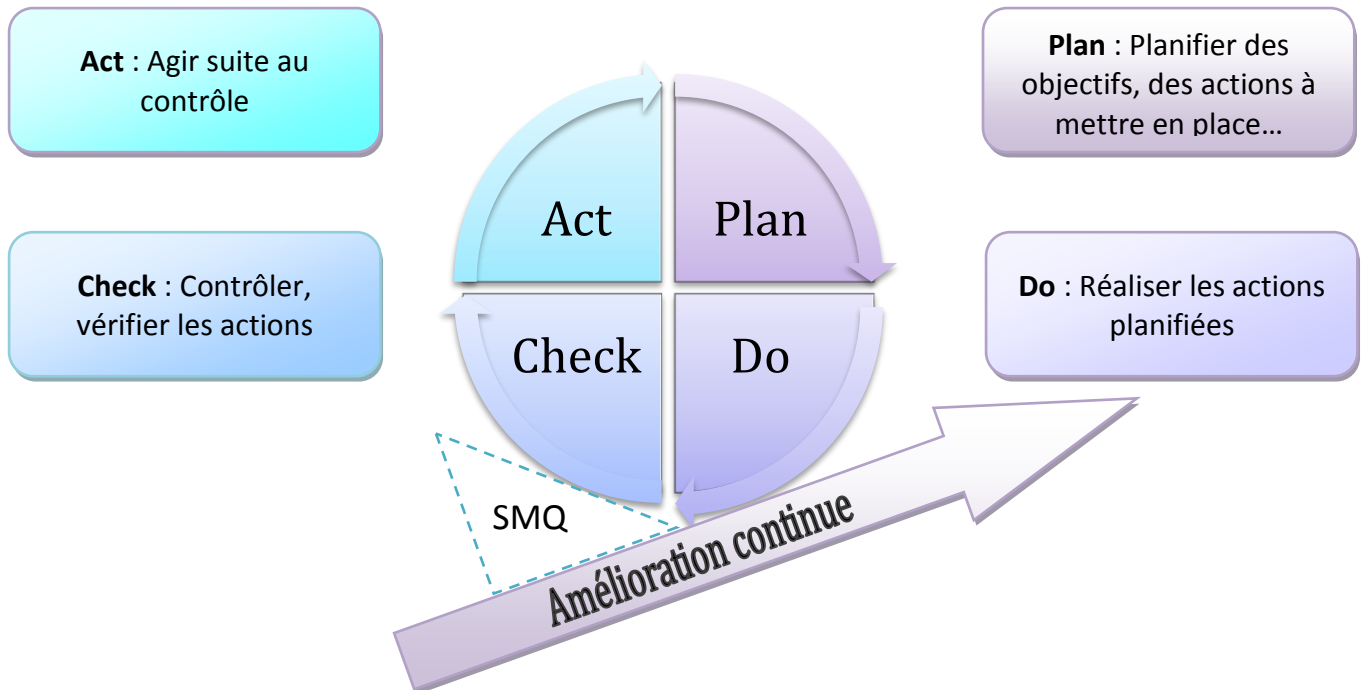


Figure 2 : La roue de Deming ou l'amélioration continue [7]

L'ISO 9001:2008 propose donc une structure de système de management de la qualité fondé sur les processus et qui s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue (Figure 3).

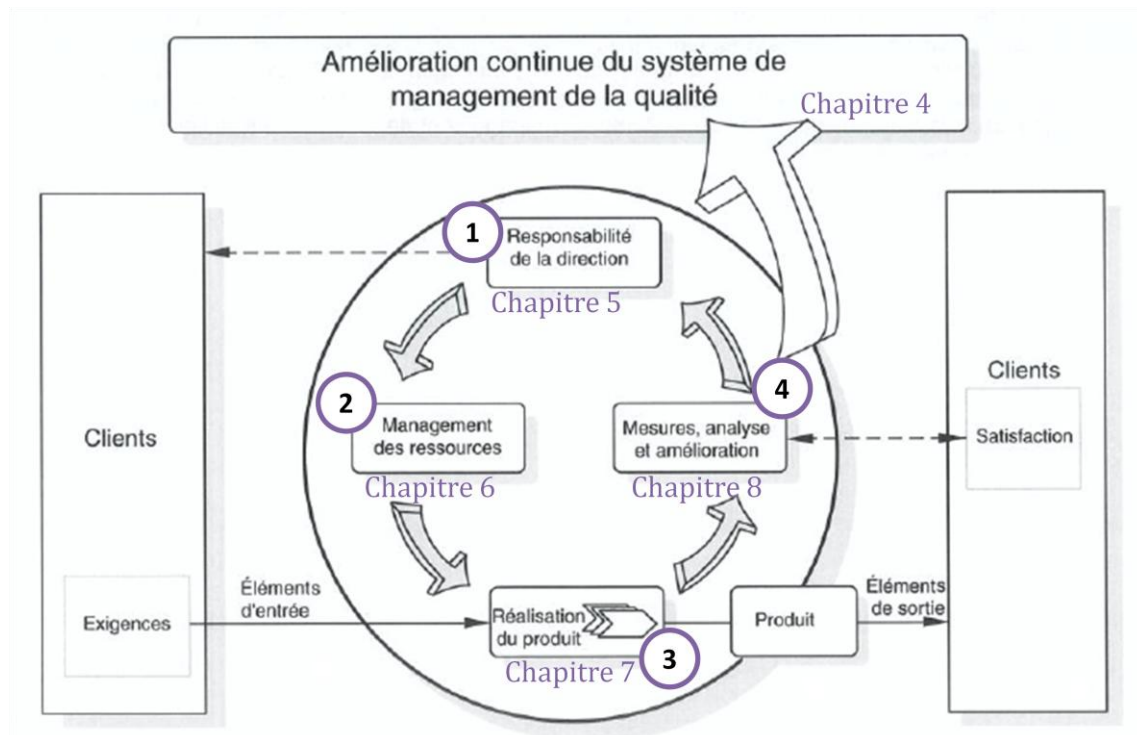


Figure 3 : Modèle d'un système de management de la qualité basé sur les processus [5]

L'application de ces principes au sein de l'organisation présente des avantages mais aussi des inconvénients.

c. Les avantages et les inconvénients de l'ISO 9001

➤ Les avantages de l'ISO 9001

L'application de la norme permet tout d'abord d'avoir de bonnes pratiques formalisées afin de disposer d'une bonne gestion de l'organisation et ainsi satisfaire les clients. En effet, l'ISO 9001 permet de réduire la non qualité et par conséquent les coûts de celle-ci et les réclamations des clients grâce à l'amélioration en continu de l'organisation entre autre.

La communication externe et interne est aussi améliorée, et par conséquent, les relations sont plus transparentes entre les différentes parties prenantes (clients, fournisseurs...) et vont permettre d'augmenter l'efficacité du personnel.

De plus, l'application de l'ISO 9001 peut aboutir à la certification de l'organisation suite à un audit réalisé par un organisme extérieur, accrédité par le COFRAC, ce qui va apporter des bénéfices externes. En effet, ce certificat permet de donner une bonne image de marque auprès des clients et des fournisseurs, de pouvoir être reconnu à l'international pour son système de management de la qualité et ainsi d'acquérir de nouveaux marchés et d'augmenter ses ventes. Cependant, il est à noter que pour certains types d'organisation, la certification ISO 9001 peut être imposée par la relation client/fournisseur et peut présenter des inconvénients dans sa mise en place.

➤ Les inconvénients de l'ISO 9001

L'ISO 9001 est une norme qui peut être difficile à comprendre et un travail d'interprétation des exigences est souvent nécessaire pour les adapter à son secteur d'activités et plus particulièrement aux activités de service.

De plus, une mise en place de l'ISO 9001 peut prendre entre 12 et 24 mois et coûter quelques milliers d'euros en fonction des critères de l'organisation (taille, activité, existence ou absence d'un SMQ, compétences du personnel...), ce qui peut représenter un frein pour des organisations [8] [9].

La participation du personnel est également un paramètre très important pour l'obtention de la certification et il est parfois difficile d'obtenir son implication.

Enfin, en terme de thèmes abordés, l'ISO 9001 ne traite pas des notions de santé et de sécurité des employés, de la protection de l'environnement, du développement durable... En effet, l'ISO 9001 n'aborde que l'aspect d'efficacité, c'est-à-dire l'atteinte des résultats mais ne prend pas en considération l'optimisation des ressources (l'efficacité) financières, matérielles, humaines...

3. Le Lean management : améliorer l'efficacité

a. Les objectifs du Lean management

Le Lean est un concept créé dans les années 70 par l'entreprise automobile Japonaise Toyota consistant à améliorer la performance (l'efficacité, la qualité perçue et l'efficacité) et accroître la valeur ajoutée (VA) des industries [10].

Mais, dans les années 2000, sous la pression des contraintes financières et des exigences croissantes de qualité des clients, le Lean management fait apparition dans les secteurs du service qui sont à la recherche de nouveaux modèles de gestion pour optimiser leur organisation et ainsi augmenter leur VA.

La notion de valeur ajoutée (VA) peut être distinguée sous deux angles :

- La VA pour le client (VAC) qui correspond à une activité dont le client externe est prêt à payer et qui est donc nécessaire pour satisfaire ses besoins et/ou objectifs. Cependant, il faut noter que le client ne sera pas forcément prêt à payer pour une option qu'il n'a pas demandée,
- La VA pour l'organisation (VAO) correspondant à une activité qui n'apporte pas de valeur pour les clients externes mais qui permet l'atteinte d'objectifs organisationnels (par exemple, un contrôle rendu obligatoire par la loi).

Afin d'augmenter le taux de VA 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 (Figure 4) [11] :

- La surproduction : produire en avance, trop vite ou en plus grande quantité que la demande du client (exemple : envoi de documentation inutile au client),
- Le stockage inutile de produits, matière... (exemple : trop de dossiers),
- Les transports inutiles comme par exemple la recherche de dossiers dans le local à archives,

- Les corrections, autrement dit tout ce qui n'est pas bon du premier coup et qui nécessite une correction (exemple : un formulaire mal rempli),
- Les attentes inutiles qui empêchent la transaction de se dérouler de manière continue (exemple : l'attente d'une signature),
- Les gestes inutiles (exemple : agraffer et désagrafer),
- La surqualité : servir le client au-delà de ses besoins (exemple : plusieurs contrôles pour un risque faible).

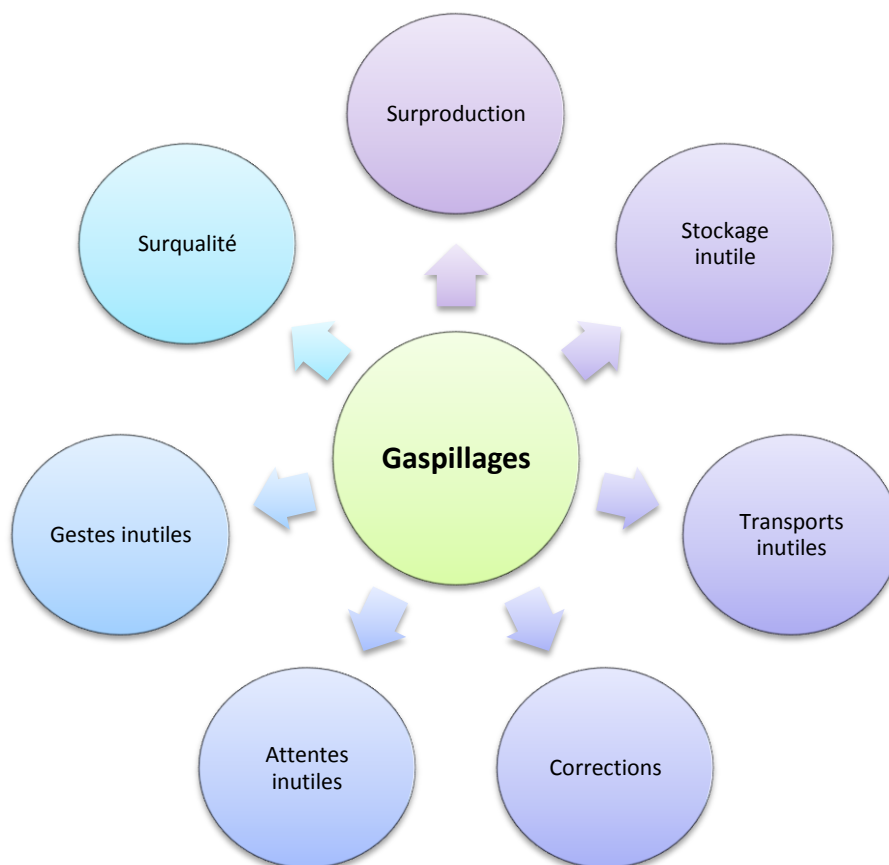


Figure 4 : Les sept gaspillages [7]

Ces gaspillages sont donc sources de coûts inutiles et peuvent être optimisés voire éliminés grâce à des concepts propres au Lean.

b. Les concepts du Lean pour les services

Tout d'abord, le Lean ne doit pas être abordé tel un projet mais comme une recherche permanente de la perfection par l'élimination de toutes les sources d'inefficacité [12]. Il existe de nombreux concepts liés au Lean mais beaucoup sont destinés aux industries et il

est parfois difficile de les appliquer dans le domaine bancaire. Toutefois, certaines pratiques peuvent être mises en œuvre telles que :

- Le Kaizen qui est une philosophie à adapter basée sur l'amélioration continue à petits pas. Ce mode de pensée repose sur des améliorations faites constamment par les collaborateurs jour après jour sans gros investissement [13],
- La VSM (Value Stream Mapping) qui permet de cartographier les flux de création de valeur pour ainsi visualiser les sources de NVA et agir en conséquence,
- Le management visuel afin de mettre en lumière un dysfonctionnement et ainsi sensibiliser et faire contribuer le personnel à sa résolution. Il peut s'agir par exemple d'afficher à la vue des collaborateurs le tableau de bord des indicateurs,
- Le 5S tiré de cinq mots japonais signifiant : Trier (Seiri), Ranger (Seiton), Nettoyer (Seiso), Conserver en ordre et propre (Seiketsu) et Formaliser et impliquer (Shitsuke). Cette méthode permet d'optimiser les conditions et le temps de travail pour ainsi réduire les pertes de temps inutiles telles que la recherche d'un objet [13],
- Les Poka Yoke qui sont des détrompeurs permettant ainsi d'éviter une erreur. Dans une application informatique, il peut s'agir par exemple de la saisie d'une date : elle ne se fait que par des numéros et avec un nombre de caractères obligatoires (exemple : 01032013 correspondant au 01^{er} Mars 2013),

L'application de ces concepts Lean peut présenter des avantages et des inconvénients au sein de l'organisme.

c. Les avantages et les inconvénients d'une démarche Lean

➤ Les avantages du Lean

Le principal avantage d'une démarche Lean est la réduction des coûts grâce à :

- L'adoption d'une démarche d'amélioration continue qui se fait petit à petit sans gros changement ni gros investissement,
- Une meilleure exploitation des ressources matérielles, humaines, financières...,
- La réduction du temps de traitement d'une opération (par l'élimination des gaspillages) et, par conséquent, l'augmentation de la volumétrie de traitement à ressources constantes.

➤ *Les inconvénients du Lean*

En cherchant à réduire le temps de traitement d'une opération, le personnel peut se sentir chronométré, stressé, coupable de faire une erreur et avoir un rythme de travail trop soutenu [14]. D'autre part, 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 à ses exigences.

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 SMQ bien structuré.

4. Les enjeux de la mise en synergie du système de management de la qualité (ISO 9001) et de l'efficacité (Lean)

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. » [15] Ce concept de « qualité rentable » peut être schématisé par la figure 5.

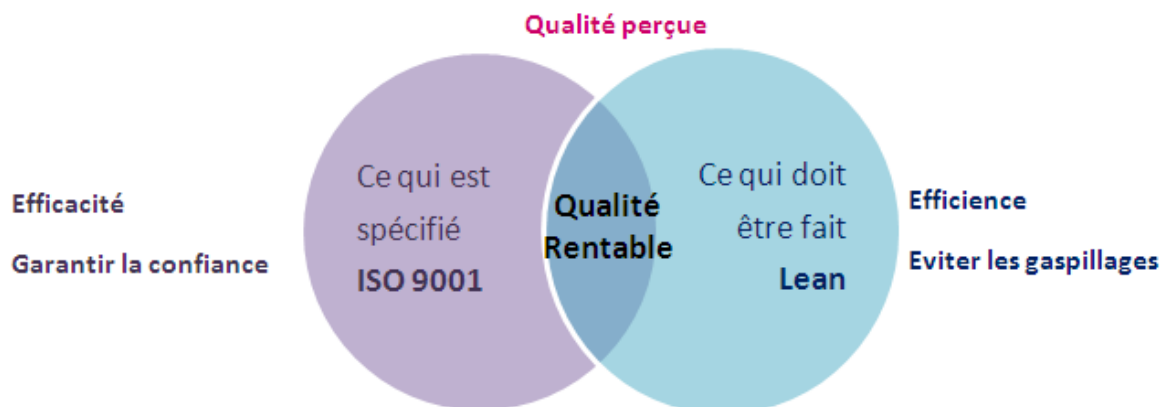


Figure 5 : Concept de la "Qualité Rentable" [16]

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.

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

Tableau 1 : Les apports de l'ISO 9001 au Lean et inversement [17]

L'exploitation combinée de l'ISO 9001 et du Lean va permettre à Natixis GTB de devenir ou de rester compétitive 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 (Figure 6) [18]. 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.

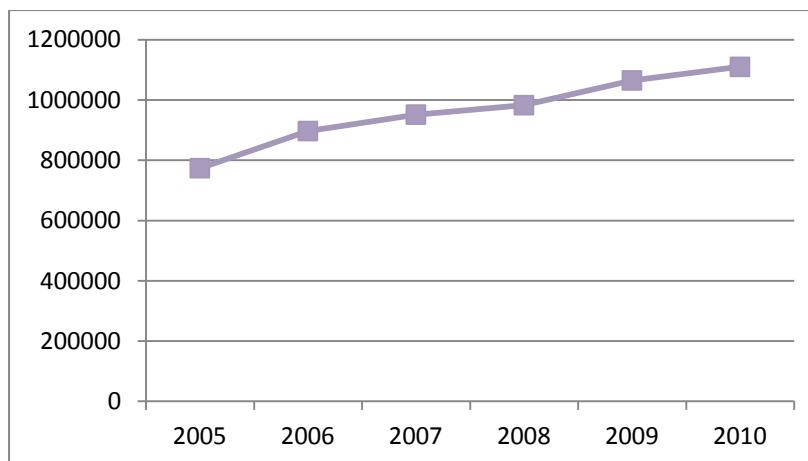


Figure 6 : Nombre de certificats ISO 9001 délivrés dans le monde par année [7] (Selon les données ISO Survey 2010)

De plus, Natixis GTB doit s'inscrire dans le Programme d'Efficacité Opérationnelle (PEO) mis en place au sein de l'ensemble de Natixis dans le but de fonctionner de manière rentable.

D'autre part, Natixis GTB ayant subi et va subir des départs en retraite donc des réductions d'effectifs ainsi ce programme permet à Natixis GTB d'optimiser ses ressources

par rapport au nombre d'opérations à traiter manuellement tout en gardant son certificat ISO 9001 et ses processus structurés.

Enfin, Natixis GTB pourra obtenir le label « Lean Responsable » suite à un focus Lean réalisé par l'AFNOR lors d'un audit de certification. Ce label « Lean Responsable » repose sur six conditions [25]:

- Le respect des fondamentaux du Lean Management (le kaizen, la réduction des gaspillages...),
- La formation des acteurs au changement en organisant des formations pour les parties prenantes internes,
- La mise en œuvre des améliorations mutuellement bénéfiques pour les parties prenantes : les dirigeants, le personnel, les clients, les fournisseurs, la société et les générations futures,
- L'intégration de la démarche dans le système de gestion de la Qualité en appliquant les recommandations du FD X50-819,
- Le réinvestissement dans l'innovation et le développement des compétences,
- La participation au développement durable.

CHAPITRE 2 : STRATEGIE DEVELOPPEE POUR METTRE EN SYNERGIE

L'ISO 9001 ET LE LEAN

1. Le choix du FD X50-819

La norme NF X06-091 [19] concernant les démarches Lean Six Sigma aurait pu être choisie pour intégrer le Lean au SMQ 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 projets et des animateurs souhaitant piloter des projets d'amélioration ou animer des ateliers plus ou moins complexes. La démarche à suivre pour associer le Lean et le SMQ n'est pas traitée dans cette norme.

L'ISO 9004 version 2009 [20] 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. En effet, l'ISO 9004 donne des conseils pour l'amélioration de l'efficacité mais également pour l'amélioration continue de la performance et de l'efficacité. Cette norme reste en cohérence avec l'ISO 9001 au travers de leurs structures identiques et au travers de la complémentarité dans leur utilisation [21]. 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 [6] [22] [23] relatif aux lignes directrices pour mettre en synergie le Lean management et l'ISO 9001 est le premier guide international qui reprend les chapitres 4 à 8 de la norme ISO 9001 enrichis des apports du Lean identifiables en caractères bleus et entre crochets. Il se présente sous forme de tableaux en donnant d'un côté les apports de l'ISO 9001 et de l'autre les apports du Lean puis fourni des recommandations pour mettre en synergie les deux démarches. Il s'agit d'un guide, publié en juillet 2011, destiné à tout type d'organismes (quels que soient sa taille, sa localisation, son secteur d'activité...) souhaitant intégrer la démarche Lean dans son SMQ. Il peut être utilisé pour un organisme possédant une démarche qualité ISO 9001 ou appliquant déjà le Lean management ou pour un organisme non initié dans les deux démarches. Ce guide paraît donc idéal et bien approprié pour Natixis GTB certifiée ISO 9001 et disposant déjà d'un SMQ structuré, efficace et à la recherche d'efficacité.

2. La démarche suivie pour mettre en synergie l'ISO 9001 et le Lean

La démarche mise en place se découpe en cinq grandes phases :

- Le cadrage du projet,
- Le diagnostic de la situation actuelle,
- La recherche de solutions et la construction d'un plan d'actions,
- La mise en place du plan d'actions,
- Le suivi et la pérennisation des actions.

Ces cinq étapes sont calquées sur la méthode DMAIC (Figure 7) souvent utilisée dans les conduites de projet Lean [24].

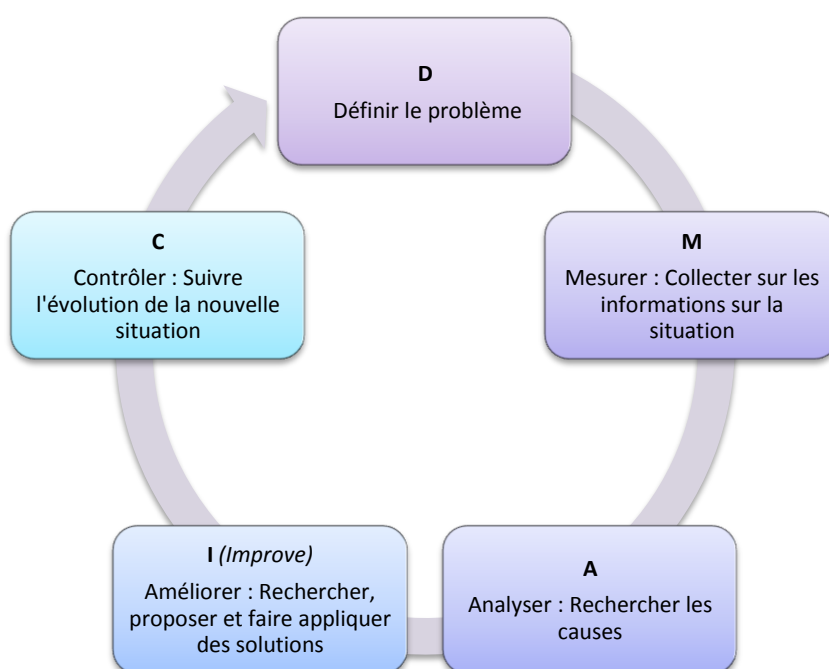


Figure 7 : La méthode DMAIC [7]

a. Cadrer le projet (phase 0)

Cette première phase permet de mieux visualiser le projet et ainsi ne pas partir dans une mauvaise direction dès le départ.

Suite à cette phase, une note de cadrage (Annexe 3 : note de cadrage du projet « Diagnostic de l'efficacité des processus de Natixis GTB ») est rédigée permettant d'identifier :

- Le chef du projet et ses sponsors,
- La finalité du projet en répondant à la question « Quel est le but final de mon projet ? »,
- Les risques à ne pas prendre pour ainsi les anticiper,

- Les risques et les contraintes liés au projet afin de les appréhender et réaliser une analyse des risques pour trouver des alternatives et des solutions possibles (Annexe 4 : analyse des risques du projet « Diagnostic de l'efficacité des processus de Natixis GTB »),
- Le budget qui correspond à une estimation du temps alloué pour le projet,
- La méthodologie suivie, c'est-à-dire le déroulement des cinq phases appliquées au projet avec les différents livrables attendus,
- Le planning en se fixant des dates limites pour chaque phase,
- Les résultats et les gains attendus du projet,
- Les indicateurs permettant de statuer sur le succès du projet,
- Les différentes instances permettant de piloter le projet,
- Le périmètre d'application du projet.

Il est important de préciser que les gains envisagés ne sont pas dans le traitement informatique des opérations mais dans les 20% des opérations effectuées manuellement.

Car, en effet, ce sont celles-ci qui représentent un coût élevé pour Natixis GTB et qu'il faut optimiser.

De plus, modifier une application informatique représente un gros investissement pour une optimisation minime contrairement aux opérations manuelles qui peuvent représenter des gains importants en optimisant à moindre coût.

Pour cette première phase de cadrage, il faut compter une à deux semaines afin de bien définir le cadre du projet et passer à la phase suivante, celle du diagnostic.

b. Diagnostiquer la situation et trouver des solutions (phases 1 et 2)

Ces deux étapes peuvent être réalisées dans le même temps puisqu'en effet, des idées de solutions d'optimisation peuvent apparaître lors du diagnostic.

Pour ce faire, plusieurs méthodes ont été mises en place durant une période de trois mois.

✓ L'autodiagnostic avec un groupe de travail composé de l'équipe Qualité

Natixis GTB est abonnée à Ok pilot, un outil proposé par l'AFNOR permettant de s'évaluer à moindre coût par rapport au guide FD X50-819. Il reprend les chapitres du guide et retranscrit les recommandations sous forme de questions. A chaque question sont attribués différents critères allant de 0% à 100% en passant par 40% et 60% ce qui va permettre de mettre en avant les points forts et ceux à améliorer.

Cette auto évaluation a été réalisée en deux réunions de deux heures en présence de la responsable du département Qualité et Réglementaire, du responsable Qualité et Optimisation des processus et d'une collaboratrice de l'équipe Qualité.

Chaque question de l'outil Ok pilot a été passée en revue afin de statuer sur la situation de GTB par rapport aux chapitres du guide et un tableau d'autodiagnostic a été rempli (Tableau 2).

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

Tableau 2 : Tableau d'autodiagnostic [7]

Suite à ces deux réunions et à l'évaluation sur l'outil Ok pilot, il est ressorti que Natixis GTB est « conforme » à 36% par rapport au guide FD X50-819.

Ainsi, plusieurs idées de solutions permettant d'améliorer la note d'évaluation ont été proposées et rassemblées par thème pour proposer un plan d'actions dit « macroscopique » (Tableau 3). Ce plan d'actions pourra être complété avec des dates de lancement et d'échéance ainsi qu'avec des porteurs pour chaque action. Ainsi, il pourra servir de « feuille de route » pour associer le Lean management au système de management de la qualité.

Thèmes	Plan d'actions	Méthode
Constat	Identifier les actions à VA et NVA des processus	<ul style="list-style-type: none"> • Rencontrer les Pop (Pilote Opérationnel de Processus) et les équipes • Travailler en groupe de travail qualité sur l'analyse • Aller sur le terrain
	Identifier des sujets d'optimisation ou projets transverses	<ul style="list-style-type: none"> • BQI (Bilan Qualité Interne) performance par thématique (par exemple sur le traitement des réclamations) et par processus • Réunions avec les Pop et les équipes • Mettre à jour les matrices de temps

Projet en parallèle	Travailler en coordination avec le programme trajectoire SFT	<ul style="list-style-type: none"> • Projet O4 (Optimisation) : démarche qualité, en tirer plus : <ul style="list-style-type: none"> → Instances des revues de processus comme un outil d'analyse de l'efficacité → Mission qualité aux Pop, RSP (Responsable Stratégique de Processus) : acteurs de réflexion de l'efficacité → Documentation : la refondre, l'adapter à une démarche d'analyse et d'optimisation → Une meilleure utilisation/exploitation des indicateurs pour chasser les mudas, pour augmenter l'efficacité • Projet C1 (Commercial) : marketer SFT <ul style="list-style-type: none"> → Obtention du label Lean Responsable → Engagement de services → "Made in France"
Communication	Former l'ensemble du personnel	<ul style="list-style-type: none"> • Lors de la sensibilisation à la qualité • Dans la documentation Qualité • Lors des rendez vous collaborateurs
	Intégrer / Communiquer les enjeux de performance à la politique de GTB	<ul style="list-style-type: none"> • Dans l'engagement de la direction • Dans la politique qualité (petit traité de la Qualité) • Dans les comités Qualité • Lors des revues de direction • Lors des revues de processus
Evaluation	Réfléchir sur des indicateurs liés à la démarche Lean	<ul style="list-style-type: none"> • Projet Tableau de Bord Directions • Définir des indicateurs d'efficacité au niveau des tableaux de bord des processus
	Mesurer les gains/les progrès	<ul style="list-style-type: none"> • BQI performance • Auto évaluation pour l'obtention du label Lean Responsable pour 2014 • Mettre à jour les matrices de temps

Tableau 3 : Plan d'actions macroscopique suite à l'autodiagnostic [7]

Les actions en vertes sont celles qui sont en cours de réalisation pour 2013.

Le projet consiste à s'intéresser à celles concernant l'identification de la VA et NVA des processus qui vont permettre par la suite de mettre en place des actions d'optimisation sur chaque processus afin de réduire la NVA. Il a été choisi de travailler sur l'analyse de la VA et NVA car il s'agit d'une partie qui demande du temps et qui est à la base de l'intégration de la démarche Lean.

✓ Les visites sur le terrain des processus

Afin de mieux comprendre le fonctionnement des processus, il est nécessaire d'aller sur le terrain une à deux heures pour chaque processus afin de rencontrer les équipes et de visualiser concrètement les activités réalisées au quotidien. Ces visites ont permis de comprendre le but de chaque activité et de réaliser un travail préparatoire à l'analyse des activités à VA et NVA.

✓ **La recherche des activités à valeur ajoutée et non ajoutée avec un l'équipe Qualité et Optimisation des processus**

Suite à une réunion avec le représentant de SFT et son adjoint pour présenter le projet, un processus « test » a été choisi afin de réaliser un travail d'analyse des activités à VA et NVA. Il s'agit d'un processus de réalisation R4 (cf Annexe 2 : Cartographie des processus de premier niveau de Natixis GTB) consistant à exécuter les instructions unitaires de paiement des correspondants étrangers ou banques institutionnelles et il paraît assez mature pour y intégrer la démarche Lean.

Une réunion en présence du responsable Qualité et d'une collaboratrice de l'équipe Qualité a permis de faire une première identification des activités à VA et NVA du processus concerné. Pour ce faire, les sous activités décrites dans un tableau d'activités (TAC) ont été passées en revue une par une et un schéma décisionnel a permis de statuer sur la valeur de la sous activité (Figure 8 : Choix sur le type de valeur d'une activité).

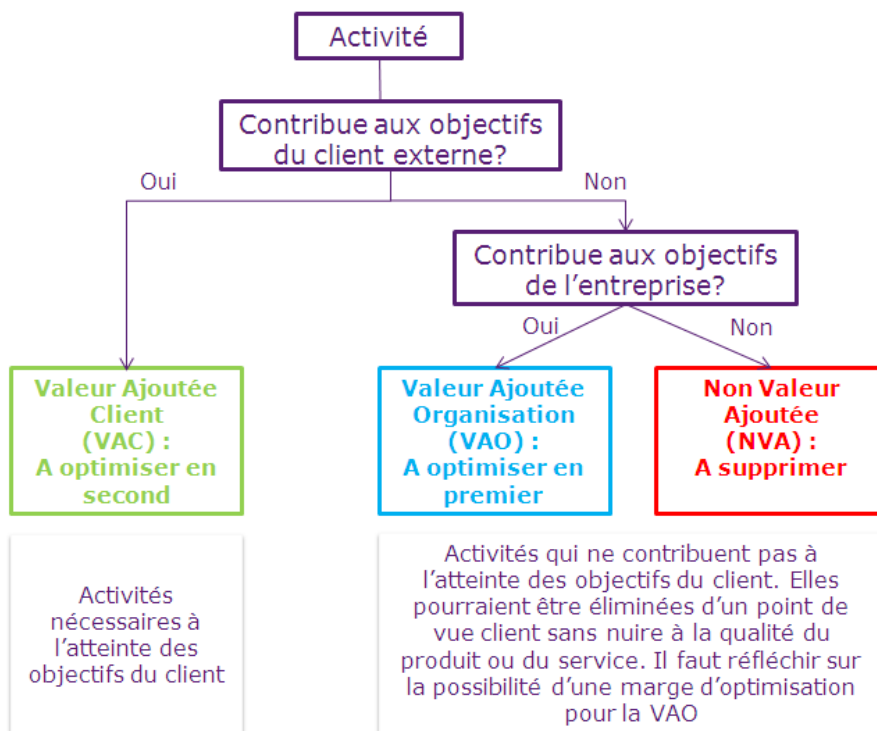


Figure 8 : Choix sur le type de valeur d'une activité [7]

Une fois la valeur attribuée à la sous activité, un code couleur a été mis en place afin de la distinguer sur le TAC :

- Rouge : NVA,
- Bleu : VAO,

- **Vert** : VAC.

Cette première analyse du groupe qualité a permis d'avoir un premier aperçu sur la situation avant de rencontrer l'équipe concernée.

✓ **Réunions brainstorming « recherche des marges d'optimisation » d'un processus**

Ces réunions sous forme de brainstorming ont pour objectif d'identifier la VAC, VAO et la NVA d'un processus, de réfléchir sur des pistes d'amélioration et de commencer à lancer des actions.

Plusieurs participants sont nécessaires afin de récolter des avis à différents niveaux :

- Le Responsable Stratégique du Processus (RSP) établissant la stratégie et les objectifs de son processus,
- Le Pilote Opérationnel de Processus (Pop) en charge du pilotage de son processus et assurant la conformité et la cohérence du processus par rapport aux exigences clients, internes et réglementaires,
- Un collaborateur du processus réalisant au quotidien les activités analysées,
- Une secrétaire pour prendre en note les idées et remarques des participants,
- Un animateur afin que la réunion se déroule au mieux et de récolter le maximum d'informations.

Afin que la réunion de brainstorming se passe dans de bonnes conditions, il est nécessaire que l'animateur respecte des règles de base :

- Rappeler en début de réunion l'objet, le déroulement et la durée de la réunion à l'ensemble des participants,
- Faire participer un maximum de participants afin de récolter un maximum d'idées et gérer le temps de parole de chacun mais ne pas forcer une personne ne voulant pas s'exprimer,
- Ne pas critiquer les idées exprimées car elles sont toutes bonnes à prendre,
- Ne pas prendre une décision seul et ne pas prendre de position sur une idée donnée,
- Laisser le temps nécessaire à la réflexion mais veiller à respecter le délai prévu (1h30).

Ce brainstorming se déroule en deux temps répartis sur plusieurs réunions d'une heure et demi :

- Le premier temps : l'analyse de la VA et NVA des activités et l'émergence d'idées d'optimisation,
- Le deuxième temps : le tri des idées d'optimisation par faisabilité et par importance et une première planification du lancement des actions qui rentrera dans la phase 3 : mettre en place le plan d'actions

D'autre part, ces réunions ont été l'occasion au Pop de mettre à jour leurs Tableaux d'Activités (TAC).

➤ *Premier temps : analyse de la VA et NVA des activités et émergence d'idées d'optimisation*

Cette première étape consiste à étudier une par une les sous activités du TAC et poser la question « Pour vous, de quelle valeur s'agit-il ? Pourquoi ? ». A la suite des réflexions et des débats, un consensus doit être fait sur le type de valeur. Si ce n'est pas le cas, un vote permettra d'orienter le choix. Parfois, le choix d'un seul type de valeur n'est pas possible ainsi, une activité peut se retrouver aussi en :

- VAO/NVA : typiquement l'activité de prioriser un ordre puisqu'il s'agit de l'organisation interne mais est-ce vraiment nécessaire puisque tous les ordres doivent être traités à J,
- VAO/VAC comme par exemple, le dénouement d'une investigation impactant aussi bien l'organisation que le client.

Ensuite, 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 ? » le but étant de récolter un maximum d'idées. L'animateur note les idées sur des post-it puis les affiche afin que tout le monde les visualise et qu'aucune ne soit oubliée (cf Annexe 5 : Photographies des post-It « pistes d'optimisation » issus du brainstorming)

En parallèle, la secrétaire remplit un tableau (Tableau 4) préalablement préparé et qui servira de compte rendu de réunion envoyé à l'ensemble des participants.

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

Tableau 4 : Tableau d'analyse et d'améliorations pour une réunion brainstorming [7]

Suite à cette première partie de brainstorming répartie en deux réunions, la VAO et la NVA sont les plus présentes (sur 76 sous activités du processus) comme présenté dans la figure 9. Ces activités sont donc à optimiser ou à supprimer sachant que 19.76% des NVA ont été identifiées comme non supprimables (comme par exemple le traitement des suspens comptables qui, à la base, est une NVA mais qu'il est nécessaire de réaliser lorsqu'un suspens apparaît).

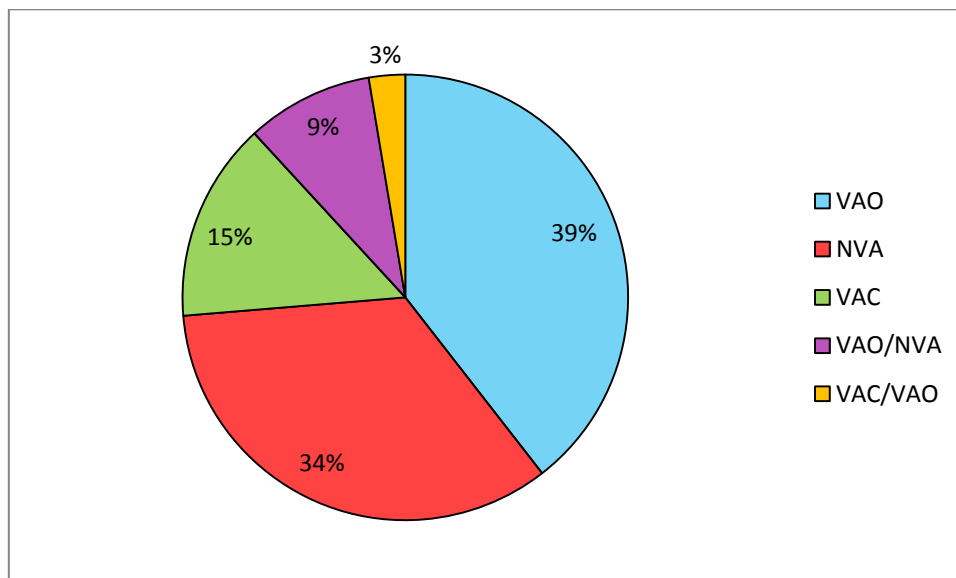


Figure 9 : Résultats d'analyse de la VA et NVA des activités d'un processus R4 [7]

Grâce à ces réunions, il est ressorti une vingtaine de pistes d'optimisation (PO) par processus comme par exemples :

- Arrêter l'impression papier d'un compte rendu de saisie,
- Supprimer la priorisation du traitement des ordres puisqu'ils sont traités à J,
- Réfléchir si la vérification par le signataire ne peut se faire qu'à partir d'un certain montant,
- Vendre le portail des fax aux établissements concernés afin de ne plus en recevoir car le traitement est long et manuel.

Toutes ces pistes d'optimisation sont des idées plus ou moins faisables et importantes selon le gain potentiel. C'est pourquoi, il est nécessaire de réaliser d'autres réunions afin de classer ces idées et de lancer des premières actions d'optimisation.

c. Construire et mettre en place un plan d'actions (phase 3)

Suite à ces réunions d'analyse de la VA et de la recherche de PO, les différentes PO trouvées ont été intégrées à la matrice de temps (MAT) liée au processus.

Cette matrice de temps est un tableau renseignant l'ensemble des activités décrites dans le TAC en y associant un volume, un temps de traitement et un nombre d'ETP (Equivalent Temps Plein correspondant au nombre total de personnes à temps plein nécessaires pour réaliser une activité) nécessaire à la réalisation d'une activité. Cette matrice permet par la suite de suivre ces paramètres et peut servir à visualiser les activités à optimiser. De plus, cette matrice permet de faire des simulations c'est-à-dire de modifier les volumes ou le temps d'une activité pour ainsi visualiser le nombre d'ETP nécessaire.

En y intégrant les PO et en mettant à jour la MAT, il sera intéressant de visualiser les impacts des PO sur les activités : combien d'ETP totaux sont gagnés sur l'ensemble des activités pour une PO ? Une activité est-elle supprimée par une PO ?

Cette première estimation de gain permettrait de statuer sur l'importance d'une PO, cependant, en juin 2013, les MAT ne sont pas mises à jour par le Pop. Il est donc difficile d'estimer le gain.

De plus, il est important de recueillir l'avis de l'équipe concernée avant de lancer des actions la concernant.

Ainsi, afin de statuer sur l'importance et sur la faisabilité d'une PO pour lancer des actions, il est intéressant de réaliser le second temps des réunions brainstorming « recherche des marges d'optimisation » d'un processus.

➤ Second temps : Tri des idées d'optimisation et lancement des actions

Cette seconde étape se présente également sous forme de brainstorming avec les mêmes participants que les brainstormings de recherche de PO.

Celui-ci se déroule en passant en revue les différentes PO et en les éclaircissant si besoin afin d'être clair sur leurs dénominations et sur leurs compréhensions pour l'ensemble des participants.

Par la suite, les participants statuent par consensus sur la faisabilité F et sur l'importance I de la mise en place de la PO. 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.

Pour le paramètre de l'importance, les participants attribuent la note selon leur estimation faite sur les gains financiers, de temps, de volumes et d'ETP.

Ainsi, grâce aux notes données pour chaque PO, il est facile de prioriser sur le lancement des actions en fonction du résultat I*F en fonction du tableau suivant (Tableau 5).

Résultat I*F		Importance de l'action I			
		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 5 : Matrice sur le choix du lancement des actions [7]

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

- La réalisation d'une étude préalable sur les gains potentiels (combien d'opérations sont concernées ? Combien de minutes peuvent être gagnées ?) et sur la faisabilité lorsque ces paramètres sont difficiles à noter. Ainsi, cette étude va permettre de statuer sur le lancement ou non de l'action,
- Le test de la piste d'optimisation sur une période donnée ou sur un échantillon afin de visualiser son réel impact et gain,
- La rédaction d'une Fiche d'Expression de Besoin (FEB) lorsque la PO concerne une modification importante au niveau de l'informatique permettant d'optimiser le traitement manuel d'une opération (par exemple, informer la trésorerie d'un décaissement important qui deviendrait automatique à partir d'un certain montant). Le lancement ou non de l'action de la FEB sera décidée après une décision prise lors d'un comité permettant d'estimer son coût, les enjeux métiers, la mobilisation des ressources nécessaires...
- 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 (cf. Annexe 6 : Extrait du plan d'actions d'un processus lié à l'efficience) renseignant pour chaque action :

- les acteurs c'est-à-dire le responsable de l'action, son valideur et éventuellement les contributeurs,
- son état qui peut être : abandonner, à lancer, en cours, terminée à vérifier ou terminée,
- son importance et sa faisabilité,
- les différentes dates : le lancement, la fin prévue, la fin révisée, la fin réelle,
- son avancement,
- son efficacité une fois mise en place.

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

3. Les résultats de la démarche

Après l'application à un processus des quatre phases (cadrage, diagnostic, recherche de solutions, mise en place d'un plan d'actions) relatives à la gestion du projet de mise en synergie du management de la qualité et du Lean, un plan d'actions a été construit avec l'équipe concernée afin de diminuer la Non Valeur Ajoutée de son processus. Certaines actions sont lancées ou seront à lancer suite à une étude d'opportunité.

La démarche mise en place sous forme de brainstormings a été appréciée par les participants et efficace sur la recherche de pistes d'optimisation avec une vingtaine d'idées pour un processus et avec la construction d'un plan d'actions. Ces brainstormings ont également permis de recueillir les avis de différents niveaux dans l'équipe : RSP, Pop, gestionnaire ou signataire...

De plus, les collaborateurs à cette démarche ont été participatifs lors des brainstormings et compréhensifs vis-à-vis de l'optimisation de leur processus en proposant de nombreuses idées.

Au niveau des résultats concernant les gains de la démarche Lean à proprement parler (gain de temps ou financier sur une activité par exemple), ils ne sont pas encore estimés par manque de temps. En effet, il sera intéressant de se pencher sur les gains et sur l'efficacité des actions lorsque celles-ci seront mises en place depuis un mois et lorsque les matrices de temps seront à jour et renseignées régulièrement avec le volume traité et le temps consacré à la réalisation d'une tâche.

De plus, le projet attribué en 2013 a surtout consisté à tester la démarche d'analyse et d'optimisation de la VA sur un processus et à statuer sur l'efficacité de cette démarche. En effet, il n'y avait pas d'objectifs fixés à atteindre en terme de gains de la démarche Lean.

Il a été décidé de mener la démarche jusqu'au bout (de la phase 1 à 4) sur le processus test et, par la suite, de l'élargir à l'ensemble des processus de Natixis GTB en commençant par les processus de réalisation et en continuant par les processus de support et de management.

Afin que l'ensemble des collaborateurs ait connaissance du projet en cours de mise en synergie du management de la Qualité et du Lean, il est indispensable de communiquer dessus. De plus, pour tous les projets en cours de réalisation, il est nécessaire qu'un suivi soit réalisé.

4. Le suivi du projet et la communication

a. Le suivi opérationnel du projet

Afin de mener à bien le projet, il est nécessaire qu'il soit suivi et que des points sur son avancement soient réalisés pour ne pas partir dans de mauvaises directions.

Pour ce faire, un rendez-vous hebdomadaire, dit « bilat », avec le responsable du service Qualité et Optimisation des processus est réalisé. Cette bilat permet de revenir sur les activités de la semaine écoulée et particulièrement sur les réunions avec les équipes afin de partager des impressions, des remarques, des suggestions d'amélioration ou des modifications par rapport au déroulement des réunions ou au compte rendu. De plus, ce rendez-vous permet de définir la suite du projet et d'être guidé.

Avec ce point d'avancement hebdomadaire, le projet doit également être suivi par le(s) sponsor(s) défini(s) dans la note de cadrage du projet. Ainsi, à chaque fin de phase du projet, une réunion avec le(s) sponsor(s) doit être réalisée afin de lui/leur présenter le résultat de chaque phase. Cela permet de le(s) tenir au courant de l'avancement du projet et de recueillir ses suggestions d'amélioration et de poursuite.

La communication autour de la présentation et de l'avancement du projet ne doit pas être restreinte au(x) sponsor(s) mais doit s'étendre à l'ensemble des collaborateurs concernés.

b. Le pilotage des chantiers Qualité et la communication sur le projet

Comme tous projets, il est important de communiquer aux collaborateurs sur la réalisation d'un projet les concernant afin qu'ils soient sensibilisés et prennent connaissance des objectifs du projet.

Pour ce faire, il existe plusieurs instances :

- Le Comité Qualité GTB réalisé tous les deux mois et servant de comité de pilotage du projet. Il réunit le responsable du département Qualité et réglementaire, le responsable du service Qualité et Optimisation, le directeur, les responsables des différents départements et les RSP ce qui permet de rassembler des fonctions qualité mais aussi des fonctions métiers. Ce comité permet de piloter les chantiers Qualité et de lancer des alertes si besoin.

En effet, lors de cette réunion, un point est fait sur l'animation, la santé et l'évolution du SMQ au niveau des hommes et des outils, un retour sur les audits est également réalisé. Puis, l'ensemble des projets en cours de réalisation sont passés en revue avec leur état d'avancement et leur « météo » qui peut être de quatre niveaux (Figure 10) par rapport aux jalons, au budget, au périmètre et aux risques.





Situation très satisfaisante, amélioration, bonne nouvelle :	
Situation stable, RAS :	
Situation difficile, dégradation, risque :	
Alerte grave :	

Figure 10 : Niveaux de "météo" des projets [7]

Un zoom est ensuite effectué sur chaque projet afin de visualiser son planning associé avec les différentes phases, les faits marquants de la période, les jalons à venir et les points d'attention à surveiller. A la fin, le plan Qualité GTB prévu pour la suite est présenté.

- La Revue de Direction organisée deux fois par an et rassemblant le directeur de GTB, les responsables des différents départements, les responsables des départements Qualité et réglementaire et implémentation ainsi que le responsable du service Qualité et Optimisation. Plusieurs points sont abordés lors de cette instance :
 - L'avancement de la stratégie de GTB en abordant les différents projets en cours de réalisation participant à l'engagement de la Direction,
 - La performance de GTB avec une vision générale GTB avec une étude du tableau de bord performance, une vision client (notamment une analyse sur les réclamations et l'écoute client) et une vision processus avec une synthèse des revues de processus,
 - La maîtrise et l'évolution du SMQ présentant une synthèse sur les audits, la dynamique du SMQ (documentaire, tenue des instances...), l'avancement du plan Qualité (présentation sommaire des projets) et les perspectives d'évolution qui peuvent impacter le SMQ,
 - Le suivi des actions issues de la dernière Revue de Direction.

Ces deux instances font l'objet d'un compte rendu diffusé aux RSP, aux Pop et à l'équipe Qualité. Il est également remonté dans la base documentaire interne de GTB, accessible à l'ensemble des collaborateurs, ce qui permet la prise de connaissance des projets en cours de réalisation.

Conclusion et perspectives

Suite à ce projet, un plan d'actions a été mis en place sur le processus « test » afin d'optimiser ses ressources et donc de diminuer ses coûts d'opérations manuelles. Ce plan d'actions doit être suivi et pérennisé dans le temps grâce à des réunions régulières avec les porteurs des actions. Ce travail de suivi des actions correspond à la dernière phase (la phase 4) de la méthodologie définie au départ, reposant sur la démarche DMAIC. En suivant les actions, il sera intéressant de chiffrer les gains financiers réels aussi bien en terme de temps de traitement et d'ETP. Ainsi, la mise à jour et l'utilisation des matrices de temps par le Pop seront nécessaires pour visualiser les gains.

La méthodologie mise en place sur le processus « test » consistant à réaliser des réunions de travail avec les collaborateurs a été génératrice d'idées et appréciée par les participants. Ainsi, la méthode pourra être étendue aux autres processus de réalisation dans un premier temps puis aux processus de support et de management dans un second temps. Les différentes pistes d'optimisation pourront être recoupées entre les processus. Cette extension à d'autres processus permettra également de répondre à la partie concernant l'identification des activités à valeur ajoutée ou non du plan d'actions macroscopique défini au départ suite à l'autodiagnostic réalisé avec l'équipe Qualité et Optimisation des processus.

Ce plan d'actions macroscopique devra être mis en œuvre avant mai 2014, date prévue pour réaliser le focus Lean par l'AFNOR afin de statuer sur la situation des processus de Natixis GTB par rapport à l'efficience et ainsi obtenir peut être le Label Lean Responsable.

De plus, une fois le plan d'actions macroscopique mis en place, il sera intéressant de refaire l'autodiagnostic et voir l'évolution du résultat. Il sera également important de reprendre la carte d'identité du projet « Diagnostic de l'efficience » définie dans la phase de cadrage afin de statuer sur la réussite du projet en fonction des indicateurs et des gains attendus. Par conséquent, suite aux différents constats, d'autres actions devront être mises en place pour augmenter l'efficience et ainsi rester dans l'optique de l'amélioration continue, principe de base de l'ISO 9001 version 2008. Une fois le traitement des opérations manuelles optimisées, il pourra s'agir par exemple d'optimiser le traitement informatique.

Enfin, en 2015, Natixis GTB devra s'adapter à la nouvelle version de l'ISO 9001 afin de conserver sa certification et son management de la qualité bien structuré tout en maintenant l'efficience de ses processus.

Bibliographie

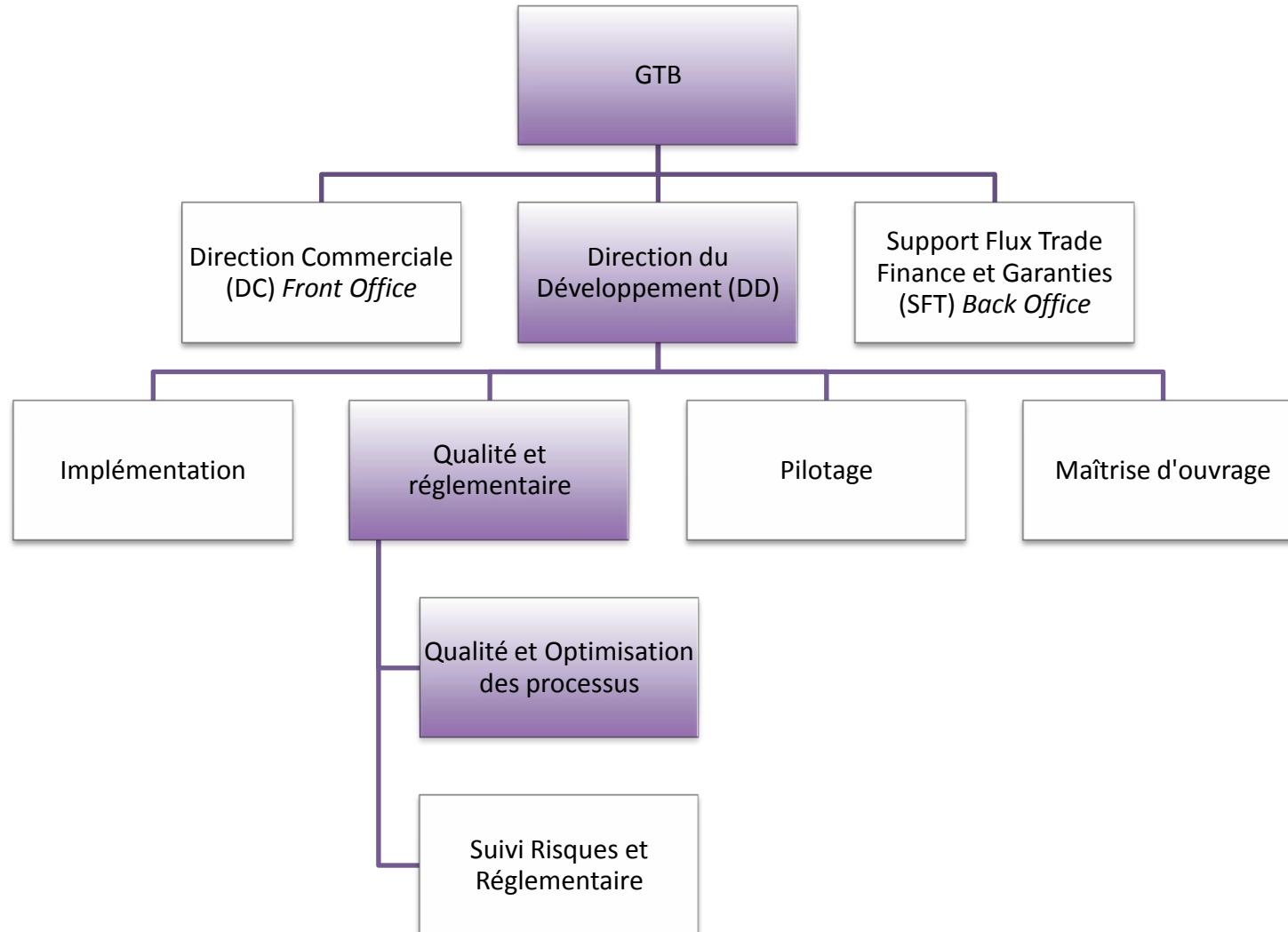
- [1] Natixis, « Connaître Natixis », <http://www.natixis.com/>, 2011
- [2] ISO, « ISO 9000 – Management de la qualité », <http://www.iso.org/> (consulté en mars 2013)
- [3] Qualité & Méthode , « 8 principes de management de la qualité », <http://www.qualite-methode.com/>, 2006
- [4] Axxess Qualité, « Management de la qualité et système de management de la qualité », <http://www.axess-qualite.fr/> (consulté en mars 2013)
- [5] AFNOR, Norme, « NF EN ISO 9001 Systèmes de management de la qualité », www.afnor.org, 2008
- [6] M. Bellaïche, « Manager vraiment par la qualité », Ed. AFNOR, 2012
- [7] 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, 2013
- [8] Qualité online, « Quel est le coût moyen d'une démarche de certification ISO ? », <http://www.qualiteonline.com/> (consulté en mars 2013)
- [9] Codlor, « Les coûts associés à la certification ISO 9001 », <http://www.codlor.com/img/fichiers/file/QUALITE/Les%20co%C3%BBts%20associ%C3%A9s%20%C3%A0%20la%20certification%20ISO%209001.pdf>, 2009
- [10] Maël Chabanne, « Démarche Lean », <http://lean-manufacturing.fr/> (consulté en mars 2013)
- [11] Christophe Rousseau, « Le Lean Manufacturing », <http://leleanmanufacturing.com/> (consulté en mars 2013)
- [12] John Drew, Blair McCallum, Stefan Roggenhofer, « Objectif Lean. Réussir l'entreprise au plus juste : enjeux techniques et culturels », http://www.editions-organisation.com/Chapitres/9782708131446/chap1_Drew.pdf, 2004
- [13] Logistique conseil, « Le Kaizen », <http://www.logistiqueconseil.org/> (consulté en mars 2013)
- [14] novethic, « Les risques du Lean management », <http://www.novethic.fr/>, 2012

- [15] 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)
- [16] 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, 2012
- [17] AFNOR, « Focus Lean, Lean management », www.afnor.org, Juin 2010
- [18] ISO, « Etude ISO : La certification progresse de 6% », <http://www.iso.org/>, 2011
- [19] 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, 2011
- [20] AFNOR, Norme, « ISO 9004 : Gestion des performances durables d'un organisme - Approche de management par la qualité », www.afnor.org, 2009
- [21] AFNOR, « L'ISO 9004 : un pont vers l'excellence », <http://www.bivi.qualite.afnor.org/>, 2013
- [22] AFNOR, Guide, « FD X50-819 : Lignes directrices pour mettre en synergie Lean Management et ISO 9001 », www.afnor.org, 2011
- [23] AFNOR, « Fiche signalétique du FD X50-819 », www.afnor.org, 2011
- [24] Jean-Paul Souris, « Le déploiement de la démarche 6 Sigma par le DMAIC », <http://www.jpsconsultants.com/>, 2001
- [25] AFNOR, « Le concept Lean responsable développé par l'AFNOR » (PDF), www.afnor.org (consulté en mars 2013)

Annexes

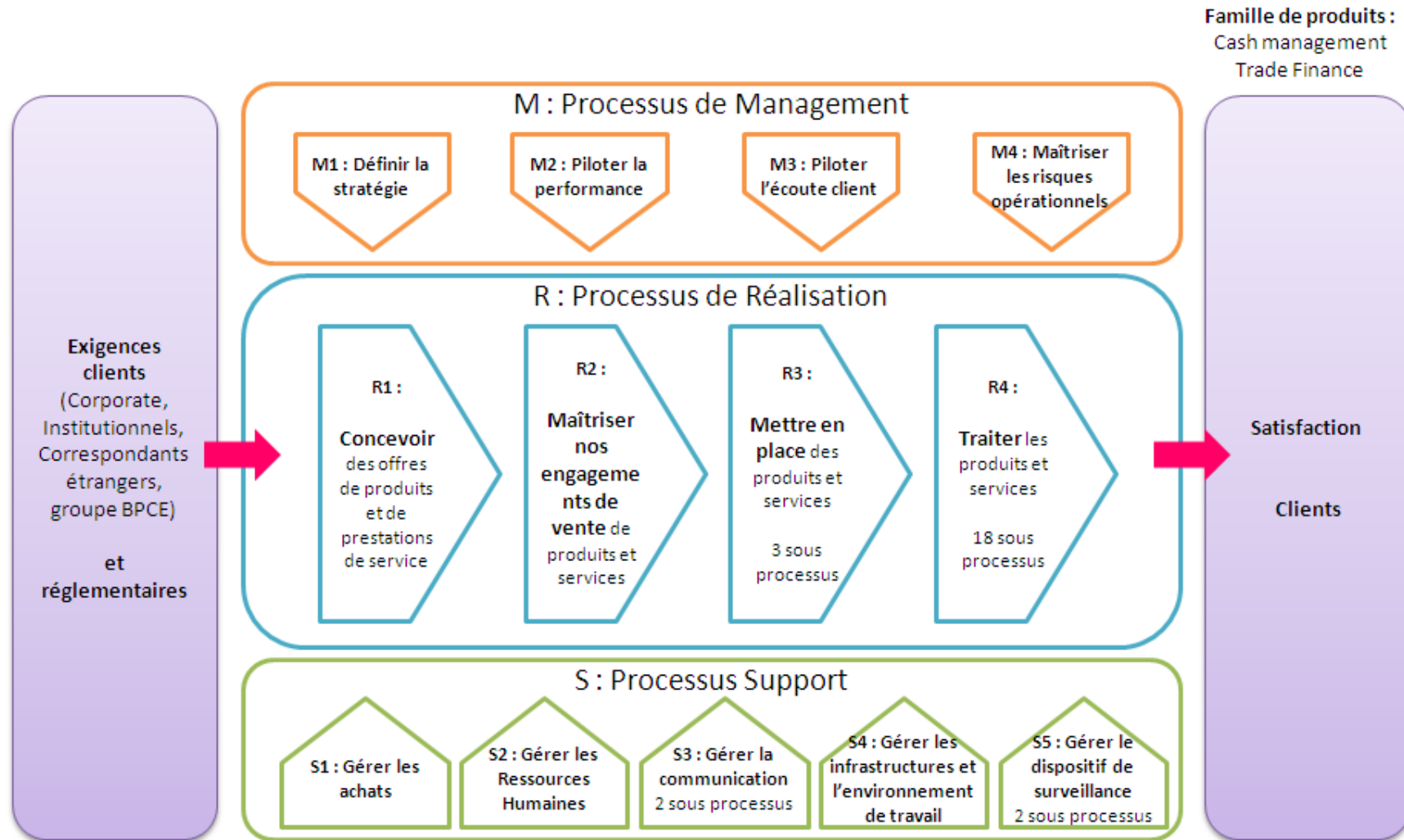
Annexe 1 : Organigramme de Natixis Global Transaction Banking [7]	41
Annexe 2 : Cartographie des processus de premier niveau de Natixis GTB [7].....	42
Annexe 3 : Note de cadrage du projet « Diagnostic de l'efficacité des processus de Natixis GTB » [7].....	43
Annexe 4 : Analyse des risques du projet « Diagnostic de l'efficacité des processus de Natixis GTB » [7].....	45
Annexe 5 : Photographies des post-it « pistes d'optimisation » issus du brainstorming [7] ..	46
Annexe 6 : Extrait du plan d'actions d'un processus lié à l'efficacité [7]	47

Annexe 1 : Organigramme de Natixis Global Transaction Banking [7]



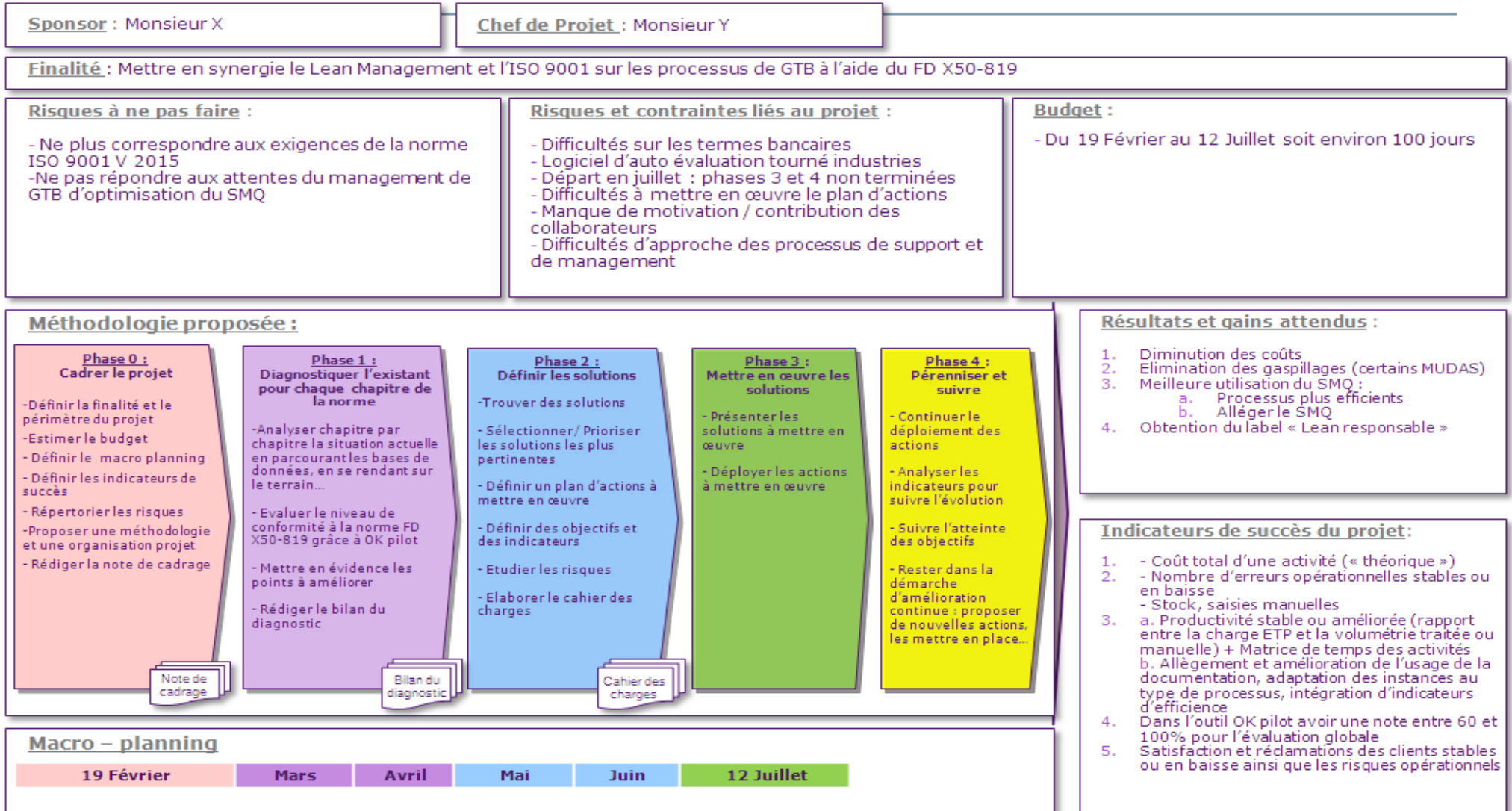
Annexe 2 : Cartographie des processus de premier niveau de Natixis GTB [7]

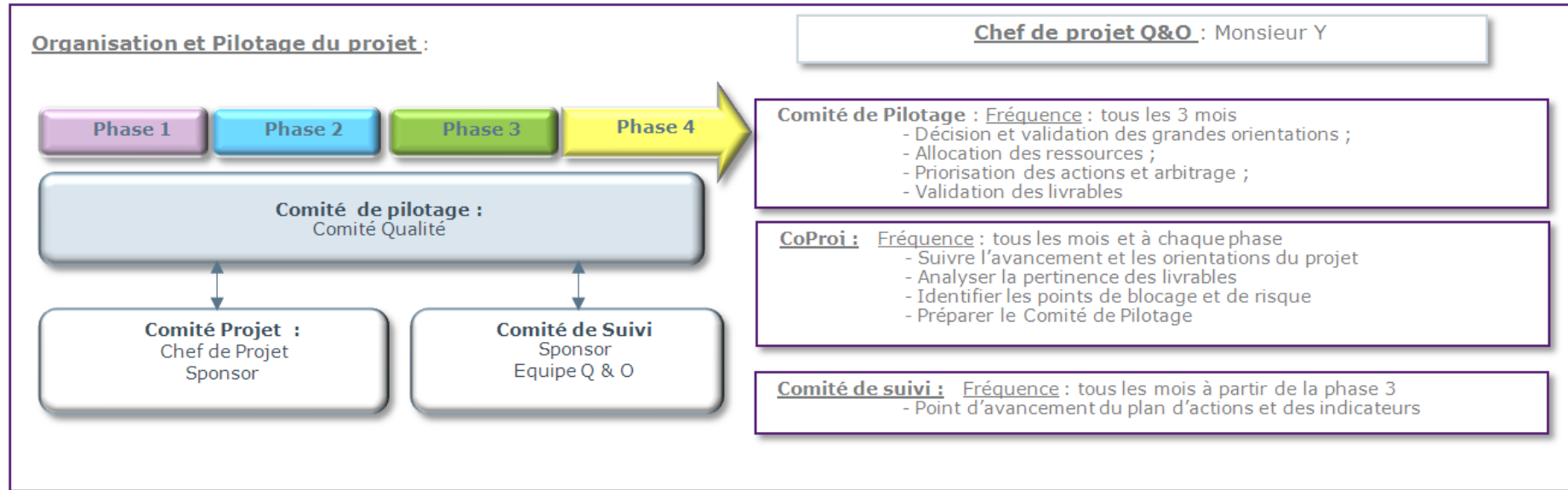
(Basée sur la cartographie de Natixis GTB présente dans la base documentaire interne)



Annexe 3 : Note de cadrage du projet « Diagnostic de l'efficacité des processus de Natixis GTB » [7]

(Basée sur la note de cadrage interne à Natixis GTB)

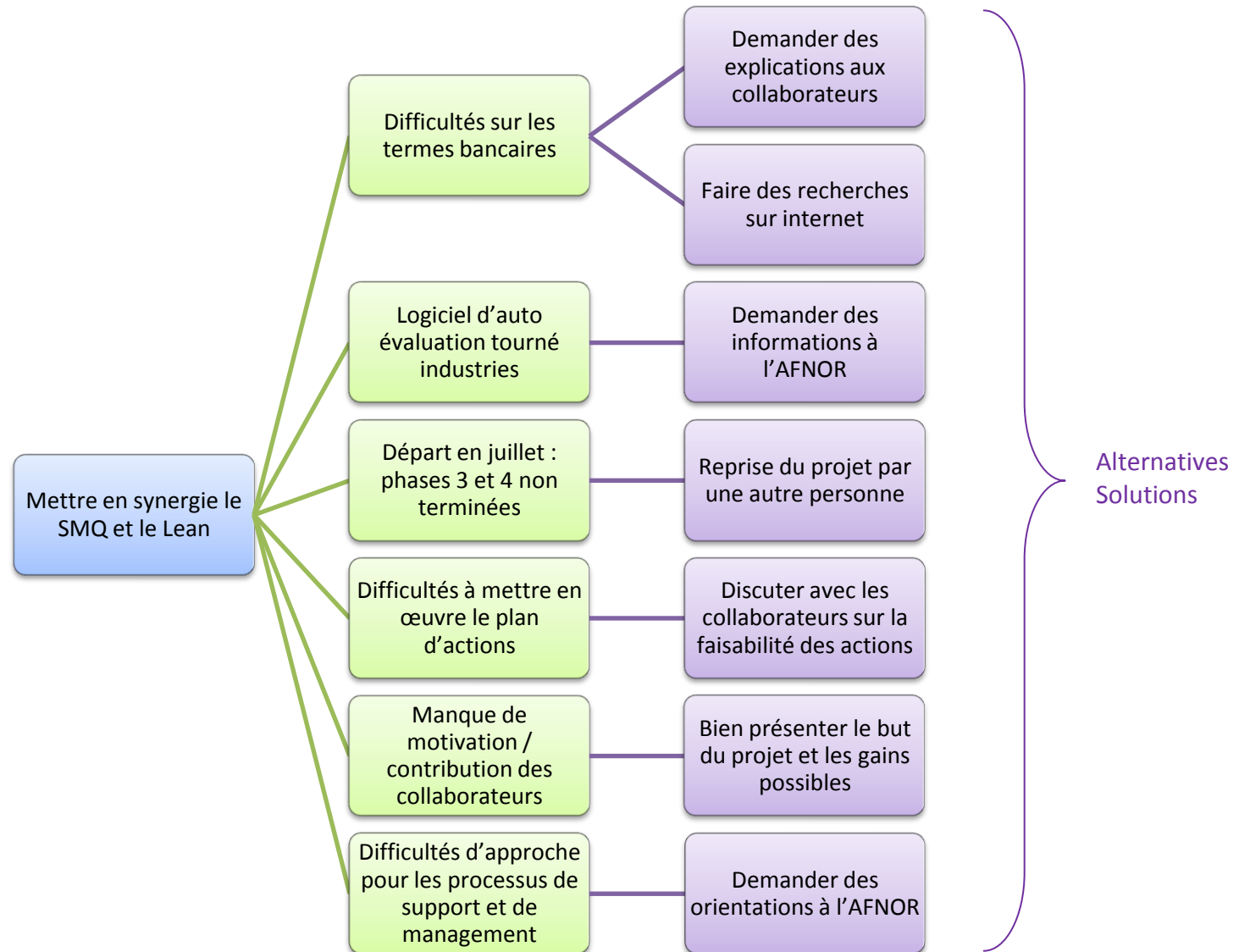




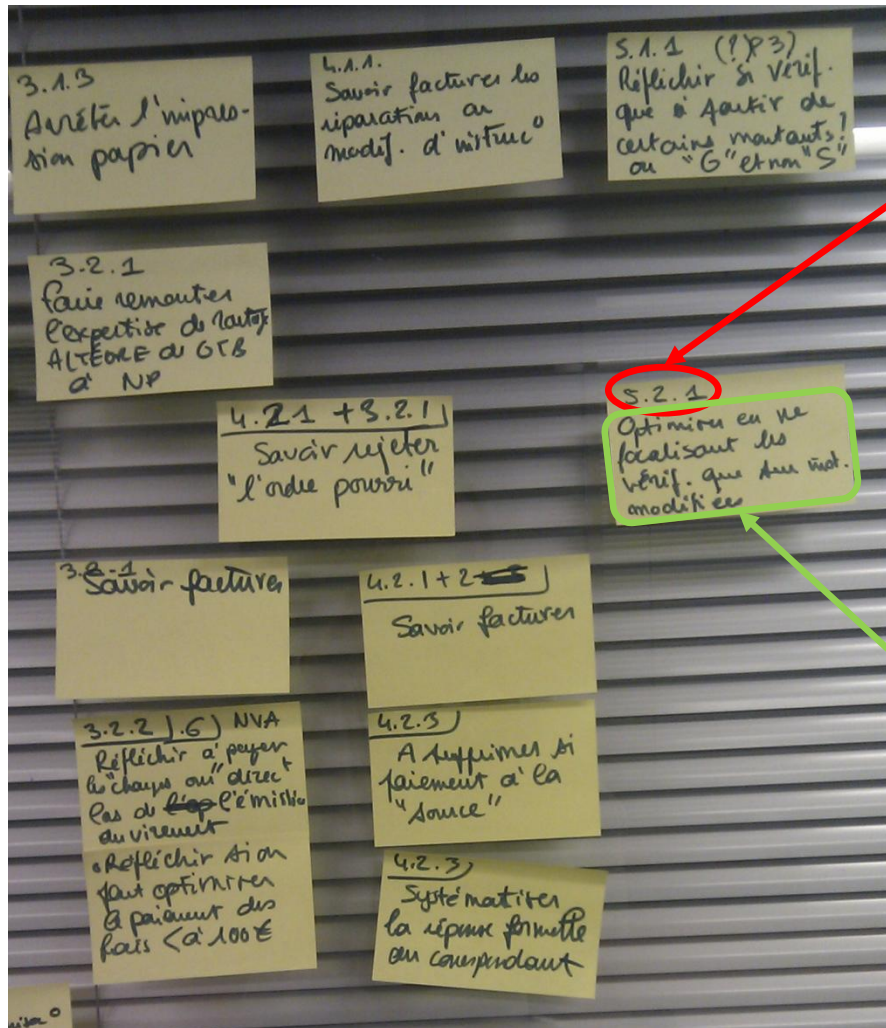
Périmètre : Ensemble des processus de GTB

Hors périmètre : Direction commerciale

Annexe 4 : Analyse des risques du projet « Diagnostic de l'efficacité des processus de Natixis GTB » [7]



Annexe 5 : Photographies des post-It « pistes d'optimisation » issus du brainstorming [7]



Numéro de la sous activité étudiée

Idée d'optimisation donnée par un participant



Annexe 6 : Extrait du plan d’actions d’un processus lié à l’efficience [7]

Pistes d'optimisation identifiées	Actions	Etat	Importance I	Faisabilité F	Résultat I*F	Date de lancement de l'action	Date de fin prévue	Date de fin révisée	Date de fin réelle	Avancement de l'action	Responsable de l'action	Valideur	Contributeur	Commentaires	Efficacité de l'action
PO01 : Mettre à jour la matrice de temps	Mettre à jour la matrice de temps	A lancer				28-mai	A déterminer en réunion				Monsieur X	Monsieur Z		La mise à jour de la matrice de temps permettrait de voir les gains de chaque PO	
PO02 : Arrêter l'impression papier du compte rendu de saisie de TOGE	Tester l'arrêt de l'impression du compte rendu de saisie de TOGE	A lancer	1	4	4	28-mai	A déterminer en réunion				Monsieur X et Monsieur Y	Monsieur Z			
	Estimer si la généralisation de l'arrêt de l'impression du compte rendu de saisie dans TOGE est possible	A lancer				28-mai	A déterminer en réunion					Monsieur Z			
PO 04 : Réfléchir si la vérification entre les instructions reçues et les données saisies peut se faire qu'à partir d'un certain montant ou simplement par le gestionnaire	Réfléchir si la vérification entre les instructions reçues et les données saisies peut se faire qu'à partir d'un certain montant ou simplement par le gestionnaire	En cours	4	En cours d'analyse		mars	A déterminer en réunion			Analyse de la faisabilité en cours notamment au niveau des risques et de la conformité	Monsieur Y	Monsieur Z		Cette PO rentre dans le chantier trajectoire SFT concernant l'optimisation des contrôles	
PO 05 : Revoir l'affichage des ordres dans TOGE selon la priorisation voulue (par métier)	Analyser l'opportunité (sur l'importance et la faisabilité) et le réel besoin de revoir l'affichage des ordres dans TOGE selon la priorisation voulue	A lancer	A déterminer avec l'étude	A déterminer avec l'étude		28-mai	A déterminer en réunion				Monsieur Y	Monsieur Z		Cette analyse va permettre de statuer sur le lancement ou non de cette PO	

