

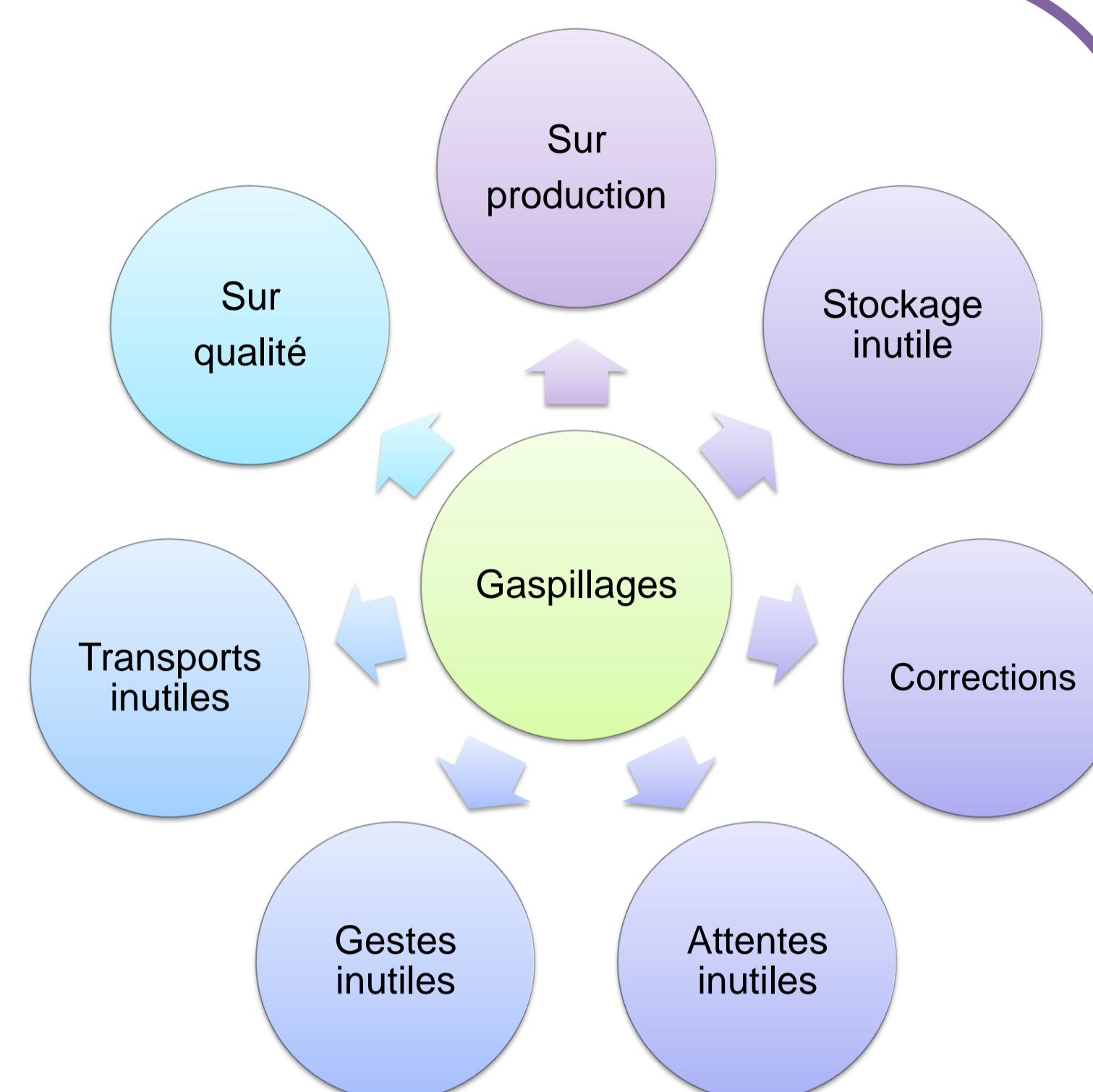
DEUX DÉMARCHES COMPLÉMENTAIRES POUR FAIRE DE LA QUALITÉ RENTABLE

SZYMANSKI Claire

1

CONTEXTE

- Natixis Global Transaction Banking (GTB) conçoit, acquiert, traite, commercialise des services bancaires et distribue ses produits à l'ensemble de sa clientèle (Corporates, Institutionnels, Correspondants étrangers),
- Certifiée ISO 9001 version 2008 depuis 1995 : norme internationale relative aux exigences du management de la qualité [1],
- Lancement d'un Programme d'Efficacité Opérationnelle sur tout Natixis → nécessité d'optimiser ses ressources sur les opérations manuelles avec la démarche Lean :
 - Augmenter** la Valeur Ajoutée Client (VAC) : activité pour laquelle le client externe est prêt à payer et qui est donc nécessaire pour satisfaire ses besoins,
 - Optimiser** la Valeur Ajoutée Organisation (VAO) : activité qui n'apporte pas de valeur pour le client externe mais qui permet l'atteinte d'objectifs organisationnels,
 - Supprimer** la Non Valeur Ajoutée (NVA) ou gaspillages : activité qui exige du temps, des ressources ou de l'espace, mais qui n'apporte pas de valeur au produit hormis des surcoûts de production.
- En 2011, publication par l'AFNOR du guide FD X50-819 relatif aux lignes directrices pour mettre en synergie Lean management et ISO 9001 [2].



Les sources de Non Valeur Ajoutée : les sept gaspillages [3] [4]

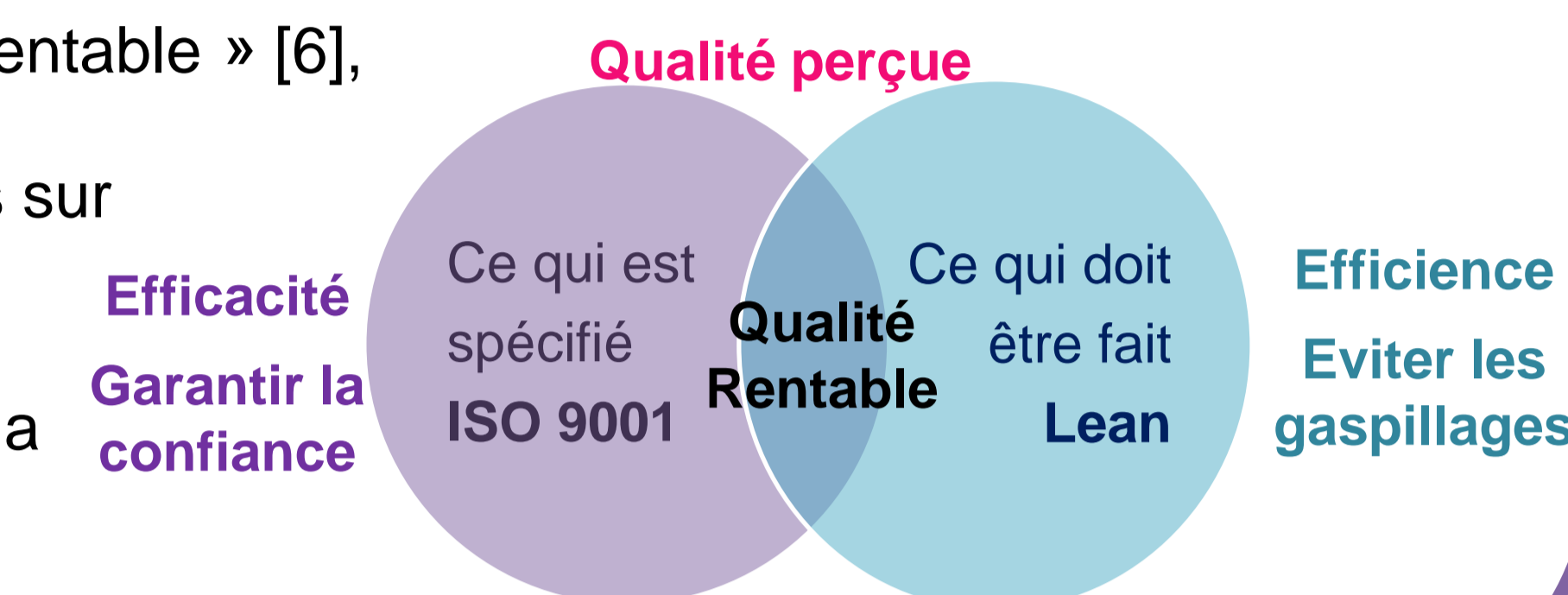
2

ENJEUX

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

Les apports de l'ISO 9001 au Lean et inversement [5]

- Faire plus de « Qualité rentable » [6],
- Optimiser les ressources sur les traitements manuels, **Efficacité**
- Rester compétitif face à la concurrence, **Garantir la confiance**
- Obtenir le Label Lean Responsable.

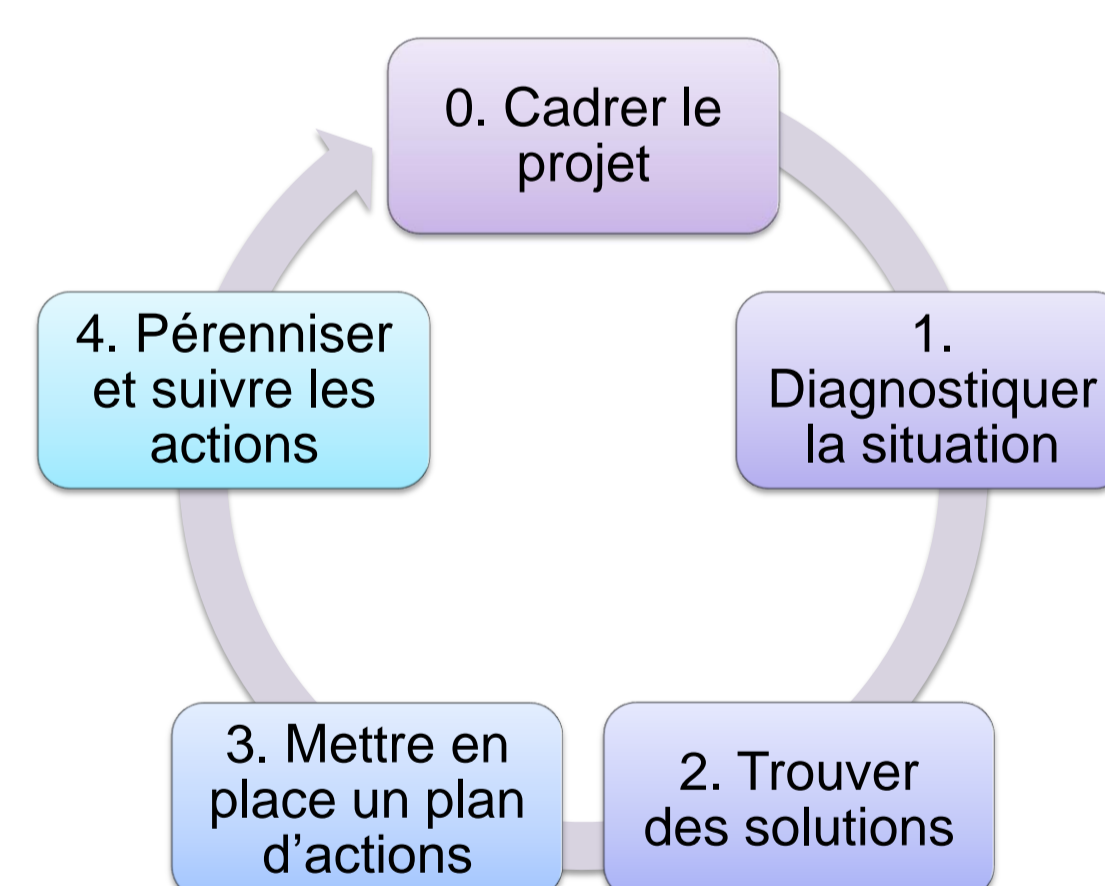


Concept de la « Qualité Rentable » [7]

3

METHODOLOGIE

- Définir les modalités du projet :
 - ✓ Le chef et ses sponsors,
 - ✓ La finalité,
 - ✓ Les résultats et les gains attendus,
 - ✓ Les indicateurs pour statuer sur la réussite du projet,
 - ✓ Les risques avec une analyse,
 - ✓ Le budget,
 - ✓ Le planning,
 - ✓ Le périmètre,
 - ✓ Les instances de pilotage,
 - ✓ La méthodologie : les cinq phases.



Les cinq phases mises en œuvre [4]

Méthodes	Autodiagnostic avec l'outil OK pilot de l'AFNOR se basant sur le FD X50-819	Visites des processus de réalisation sur le terrain	Réunions d'analyse de la Valeur Ajoutée des activités d'un processus	Brainstormings « recherche des marges d'optimisation » d'un processus
Objectifs	Statuer sur la situation actuelle de la mise en synergie du Management de la Qualité et du Lean	Mieux comprendre concrètement le processus et le but des activités réalisées, Réaliser un travail préparatoire à l'analyse de la VA et NVA.	Valider la méthode utilisée pour le choix du type de valeur, Réaliser une analyse de la VA sur un Tableau d'Activités d'un processus à partir de cette méthode.	Faire le travail d'analyse du type de VA des activités d'un processus, Trouver des Pistes d'Optimisation (PO), Mettre à jour le Tableau d'Activités.
Participants	Responsable Qualité et Réglementaire, Responsable Qualité et Optimisation, Collaboratrice Qualité.	Pilote Opérationnel du processus, Equipe du processus concerné.	Responsable Qualité et Optimisation, Collaboratrice Qualité.	Responsable Stratégique du processus, Pilote Opérationnel du processus, Responsable Qualité et Optimisation, Experts du métier (gestionnaire ou signataire).
Résultats	36% « conforme » sur l'évaluation globale, Construction d'un plan d'actions dit « macroscopique », Se concentrer sur l'analyse de la VA et NVA des processus : base pour intégrer la démarche Lean	Meilleure compréhension du processus, Explication des termes spécifiques utilisés.	<p>Choix sur le type de valeur [4]</p>	<p>Résultats d'analyse du type de VA sur les activités d'un processus [4]</p>

4

RESULTATS

- Plan d'actions mis en place grâce à un brainstorming :
 - ✓ Tri des PO par importance et faisabilité (note attribuée de 1 à 4),
 - ✓ Affectation d'un porteur pour chaque action,
 - ✓ Création d'un plan d'actions avec quatre types d'actions :
 - Lancer une étude sur les gains potentiels,
 - Rédiger une Fiche d'Expression de Besoin en cas de modification importante informatique,
 - Tester la PO sur une période et un échantillon (= pilote),
 - Lancer l'action.
- Méthode appréciée et génératrice d'idées.

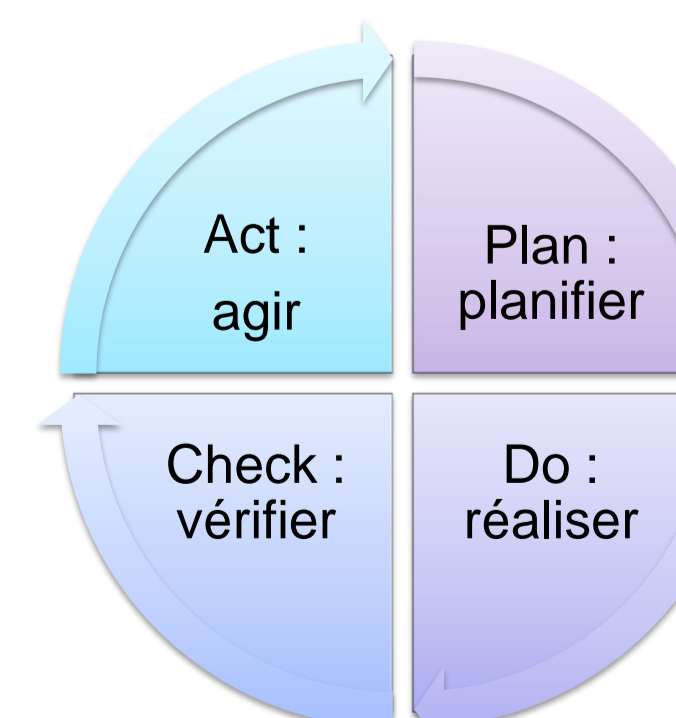
3. Mettre en place un plan d'actions

5

PERSPECTIVES

4. Pérenniser et suivre les actions

- Suivre et pérenniser les actions mises en place (phase 4) pour rester dans le concept d'amélioration continue,
- Elargir la méthode aux autres processus et estimer les gains,
- Terminer le plan d'actions macroscopique (OK pilot),
- Réaliser un focus Lean par l'AFNOR pour obtenir le Label Lean Responsable.



L'amélioration continue [4]

6

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Norme, « NF EN ISO 9001 : 2008 : Système de management de la Qualité », AFNOR, www.afnor.org, 2008
- Guide, « FD X50-819 : Lignes directrices pour mettre en synergie Lean Management et ISO 9001 », AFNOR, www.afnor.org, 2011
- « Le Lean Manufacturing », Christophe Rousseau, <http://leleanmanufacturing.com/>, (consulté en mars 2013)
- « Le management de la qualité et le Lean : deux démarches complémentaires pour faire de la Qualité rentable », SZYMANSKI Claire, UTC juin 2013, www.utc.fr/master-qualite, puis "Travaux" "Qualité-Management", réf n°266, 2013
- « Focus Lean, Lean management », AFNOR, www.afnor.org, 2010
- « Lean Management et ISO 9001 : publication du premier guide de référence sur leur mise en synergie », AFNOR, <http://www.afnor.org/>, 2011
- « Outil d'autodiagnostic pour une "Qualité Rentable" : Mise en synergie du Lean Management et l'ISO 9001 (FDX50-819) », ADECHIAN Gisèle, CHOLELE Alfredo, COMAN Andra, DROUCHE Leila, SIEMBIDA Floriane, UTC, 2011-2012, <http://www.utc.fr/master-qualite>, réf n°204, 2012