

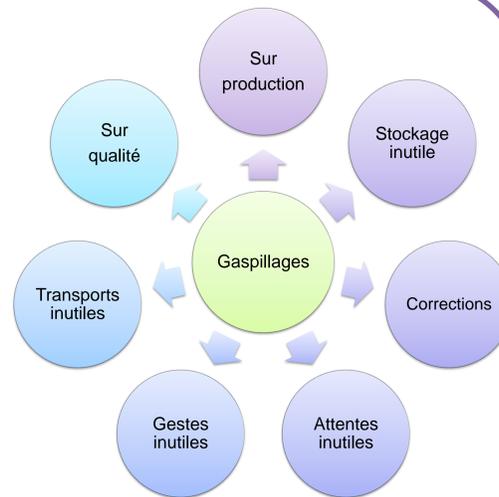
DEUX DÉMARCHES COMPLÉMENTAIRES POUR FAIRE DE LA QUALITÉ RENTABLE

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]

1. Diagnostiquer la situation
2. Trouver des solutions

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>

➢ 22 pistes d'optimisation pour un processus

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.

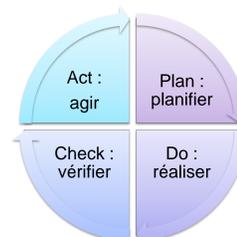
3. Mettre en place un plan d'actions

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

- [1] Norme, « NF EN ISO 9001 : 2008 : Système de management de la Qualité », AFNOR, www.afnor.org, 2008
- [2] Guide, « FD X50-819 : Lignes directrices pour mettre en synergie Lean Management et ISO 9001 », AFNOR, www.afnor.org, 2011
- [3] « Le Lean Manufacturing », Christophe Rousseau, <http://leamanufacturing.com/>, (consulté en mars 2013)
- [4] « 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
- [5] « Focus Lean, Lean management », AFNOR, www.afnor.org, 2010
- [6] « Lean Management et ISO 9001 : publication du premier guide de référence sur leur mise en synergie », AFNOR, <http://www.afnor.org/>, 2011
- [7] « 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