© 2007
G. Farges

UNIVERSITÉ DE TECHNOLOGIE
COMPIÈGNE

FORMATION MASTER

Spécialité " Management de la Qualité" (MQ)

Pourquoi faire une démarche qualité ?

Planification Dynamique Stratégique

Document
personnel
J'appartiens à :
.....

utc Formation

© 2007
G. Farges

- **Objectifs :**
  - Cette présentation s'adresse aux acteurs de terrain et directeurs fonctionnels ou opérationnels, débutants ou expérimentés, qui souhaitent donner du sens et accéder à une vision claire et une stratégie globale du management de la qualité associé à une équipe, un projet ou un programme de développement.
  - La planification dynamique stratégique est présentée sous forme d'un vaste cycle, revu périodiquement, où les différentes étapes précisent les missions, visions, objectifs, résultats et actions de progrès d'une organisation. Les liens et inter-relations entre entités parties-prenantes sont explicités par une visualisation graphique claire et des exemples sont donnés.
  - Une étude de cas donnée en annexe détaille l'outil de planification dynamique stratégique sur une problématique de formation en qualité-santé.
  - Un atelier d'appropriation permet de concrétiser l'approche de planification dynamique stratégique sur une activité de son propre contexte professionnel.

- **Pré-requis :** aucun

septembre 07
Gilbert FARGES
Enseignant-Chercheur
Master ''MQ''

www.utc.fr/mastermq
gilbert.farges@utc.fr

Gilbert FARGES est docteur-ingénieur, enseignant-chercheur en génie biomédical et management de la qualité à l'Université de Technologie de Compiègne, où il est responsable et animateur de spécialités du master, d'une certification professionnelle et de formations en technologie et en management de la qualité de chercheurs, de managers, d'ingénieurs et de techniciens supérieurs biomédicaux et hospitaliers. Contributeur à de nombreux groupes de normalisation auprès de l'Afnor, il est membre du Comité National de l'Evaluation Sociale et Médico-Sociale depuis 2006 en tant que personnalité qualifiée.

utc Formation

© 2007
G. Farges

- Introduction
- Partie I
  - Enjeux d'une démarche qualité
  - Construction du modèle de planification dynamique stratégique
- Partie II
  - Interactions et interfaces entre parties-prenantes
  - Exemples : recherche, santé, formation
- Conclusion

Bibliographie et références normatives
Annexes
Espace de notes personnelles

© 2007
G. Farges

- **Pourquoi faire une démarche qualité ?** ⟺ **Enjeux**
  - Le questionnement sur le "pourquoi ?" est le point **initial** de TOUTE démarche !
  - Identifier les enjeux permet de clarifier pour tous les acteurs :
    - C'est quoi la qualité ? Et l'excellence alors !?
    - Pourquoi faire ? : quelles raisons justifient une démarche qualité ?
    - Pour qui ? : Les autres ! Ouvriers ? Ingénieurs ? Directeurs ? Administratifs ? Inspecteurs ?
    - Sur quoi ? : Quelle activité ? Quel service ? Quel projet ? Toute l'entreprise ?
  - Exemple "en recherche" d'aide possible pour expliciter les enjeux :
    - FD X 50-550 : Enjeux scientifiques, économiques et financiers, sociétaux et environnementaux, enjeux pour l'organisme de recherche et ses chercheurs
    - **Interrogation stratégique** : attentes des parties-prenantes, mission, objectifs ...
  - <u>Critères de succès :</u>
    - **Partager les MOTIVATIONS sur les enjeux, de la direction à la base**
    - **Communiquer avec une VISION claire des objectifs à atteindre**

"Pourquoi" : le plus difficile mais souvent le plus pérenne...

© 2007
G. Farges

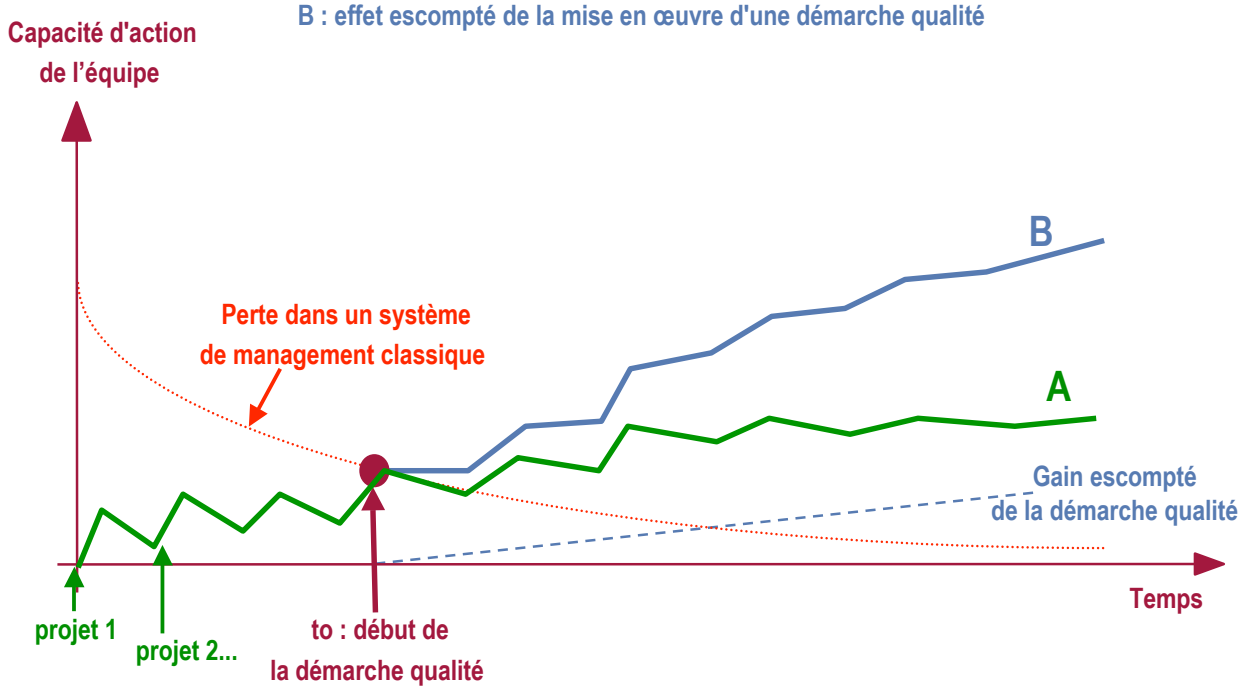
Extraits FD X 50-550

- **Enjeux scientifiques :**
  - Organiser plus efficacement les activités scientifiques en vue d'une plus grande créativité.
  - Garantir la maîtrise des résultats (obtention, diffusion, interprétation..)
- **Enjeux économiques et financiers :**
  - Optimiser l'efficience des moyens humains, techniques et financiers.
- **Enjeux sociétaux et environnementaux :**
  - Réfléchir aux risques éventuels associés aux nouvelles connaissances.
  - Expliquer la part d'incertitude attachée aux résultats fournis.
- **Enjeux pour l'organisme de recherche et ses chercheurs :**
  - Dans l'avenir éventuellement, reconnaissance et financement sur des critères complémentaires au seul jugement actuel des pairs (qualité **DE** la recherche => qualité **EN** recherche).
  - Responsabilité à long terme des entités de recherche vis à vis de la qualité des résultats communiqués.

© 2007
G. Farges

A : capacité d'action d'une équipe scientifique managée classiquement

B : effet escompté de la mise en œuvre d'une démarche qualité



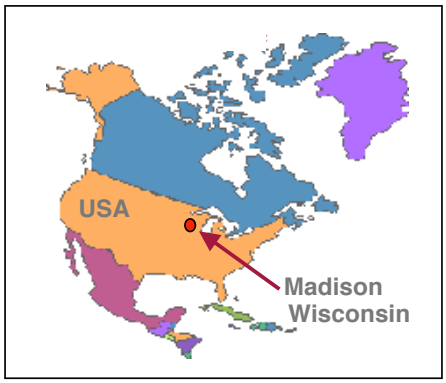
© 2007
G. Farges

- Comment mettre en œuvre une démarche qualité ? ⟺ Principes
  - Méthodes **"amélioration continue"** :
    - Planification dynamique stratégique, PDCA, ISO 9004
  - Outils **"qualité"** :
    - Résolution de problèmes, management de la qualité, management des processus
  - Aides **"pragmatiques"** : exemple en "recherche"
    - Guides de mise en œuvre : FD X 50-550, FD X 50-551, GA X 50-552
    - Réseaux d'expériences qualité-recherche : GREQ, ECHIQUIER
  - Validations **"référentiels"** :
    - BPL, Certification ISO 9001 , Accréditation ISO 17025
  - Critères de succès :
    - **Impliquer les DECIDEURS au plus haut niveau et montrer l'exemple**
    - **Obtenir des GAINS visibles et concrets rapidement**

"Comment" : le plus "facile" mais souvent le plus laborieux !...

© 2007
G. Farges

- **"Strategic planning" : expérience vécue à l'Université de Madison (Wisconsin - USA)**



Madison (200 000 habitants)

Capitale de l'Etat du Wisconsin (5 M hab.)

Université publique : fondée en 1849

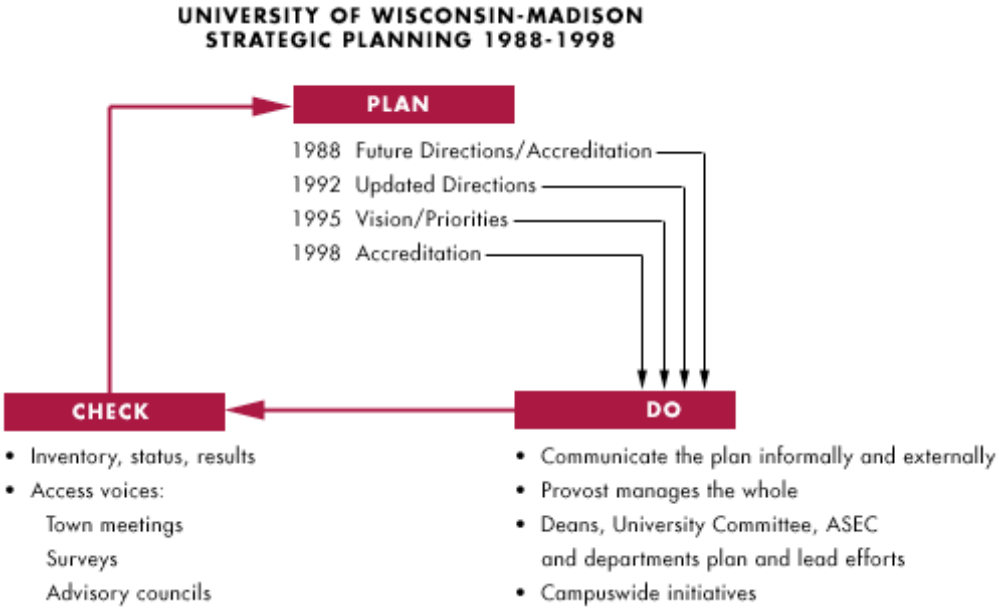
Campus sur 400 ha

Top 5 des universités publiques américaines

- 40 000 étudiants et 320 000 anciens (alumni)
- 18 000 employés (2 000 profs, 10 000 enseignants)
- 4 500 cours offerts pour environ 450 formations
- En 2000 :
  - Budget total : 1 250 M$
  - Budget Recherche : 400 M$

© 2007
G. Farges

Cycle de Deming appliqué depuis 1988
À l'Université du Wisconsin - Madison



utc Formation

© 2007
G. Farges

Pourquoi faire de la planification dynamique stratégique ? :

- Optimiser ses efforts pour progresser
- Déterminer les axes de développement d'une organisation
- Orienter les ressources sur des priorités
- Contrôler les résultats, comprendre, progresser
- Instaurer la culture qualité dans l'activité naturelle de l'organisation
- Au-delà de la qualité, viser la culture de la performance
- Répondre à la question : "La performance, pourquoi ?"

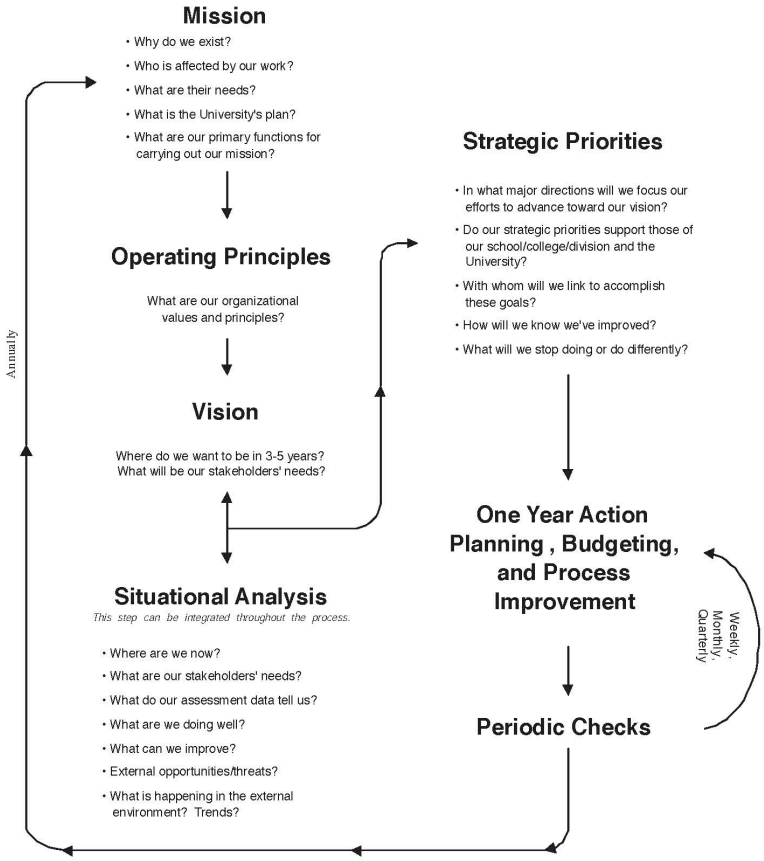
Approche structurée pour

anticiper, préparer, construire et gagner le futur...

utc Formation

© 2007
G. Farges

Source : http://www.wisc.edu/improve



© 2007
G. Farges

Mission ou "Raison d'Etre"

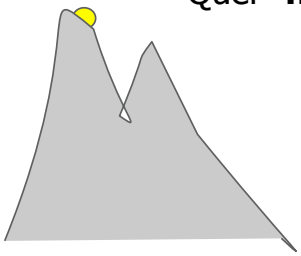
- Pourquoi existons-nous ?
- Qui sont les personnes concernées par notre travail ?
- Quels sont leurs besoins ?
- Quel est le projet de notre organisation ?
- Quelles sont nos fonctions fondamentales pour remplir notre mission ?

© 2007
G. Farges

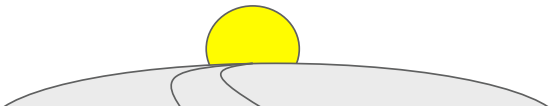
Mission

Vision

- Que voulons-nous être dans 3 à 5 ans ?
- Que seront les besoins de ceux pour lesquels nous existons ?
- Quel **"horizon"** souhaitons-nous atteindre ?



Une « **montagne** » à gravir ?



Un « **chemin** » à parcourir ?

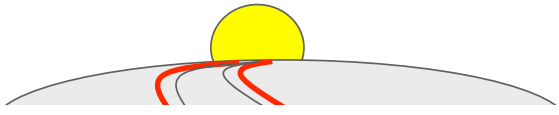
© 2007
G. Farges

Mission

Vision

Valeurs

- Avons-nous une éthique professionnelle ?
- Quels sont nos principes et nos valeurs ?



Valeurs = **garde-fou** sur le cheminement de progrès

© 2007
G. Farges

Mission

Vision

Valeurs

Priorités

- Quelles sont les priorités (ou politiques) de mon organisation ?
- Qu'est-ce qui sera explicitement soutenu sur le moyen terme ?

© 2007
G. Farges

Mission

Vision

- Où en sommes-nous aujourd'hui ?
- Quels sont les besoins de nos parties-prenantes ?
- Que nous disent nos évaluations ?
- Que savons-nous faire de bien (nos forces) ?
- Que pouvons-nous améliorer (nos faiblesses) ?
- Quelles sont les opportunités et les menaces ?
- Quelles sont les évolutions de notre environnement ?
- Quelles sont les tendances à moyen et long terme ?

Valeurs

Priorités

Analyse Situation

© 2007
G. Farges

Mission

Vision

- Dans quelles directions allons-nous concentrer nos efforts pour atteindre notre Vision ?

Valeurs

Priorités

- Nos directions stratégiques sont-elles en synergie avec celle de notre organisation ?

Analyse Situation

Directions Stratégiques

© 2007
G. Farges

Mission

Vision

- Qu'allons-nous faire dans les 3 ans pour avancer dans nos directions stratégiques ? Comment ? Qui ?

Valeurs

- Avec qui allons-nous travailler pour atteindre ces objectifs ?

Priorités

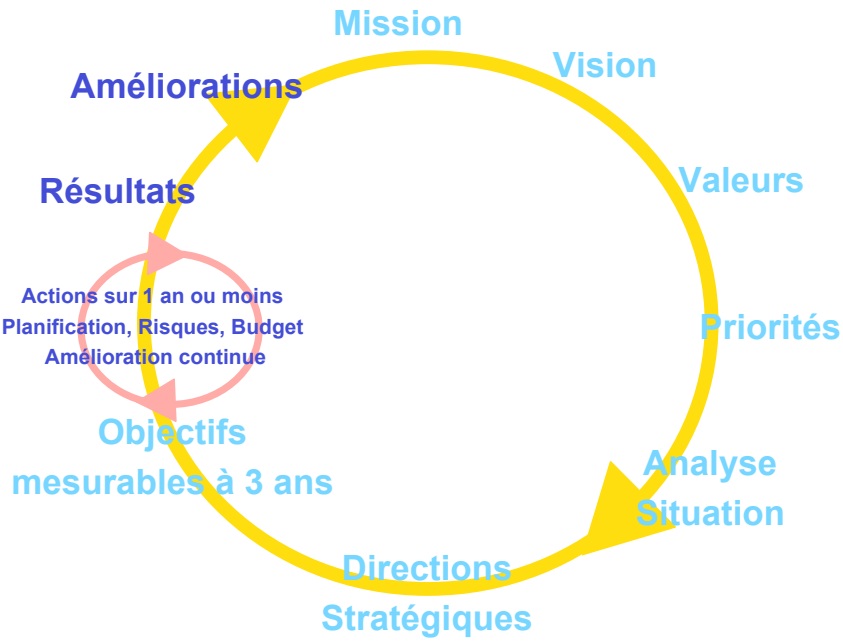
- Comment saurons-nous que nous avons progressé dans la bonne direction?

Objectifs mesurables à 3 ans

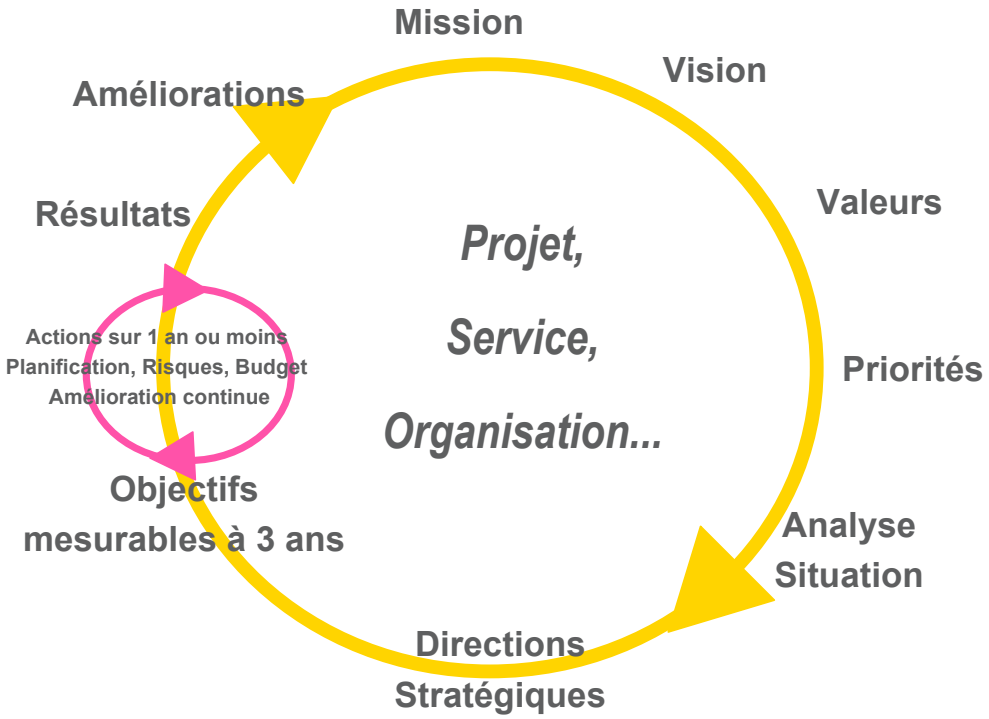
Analyse Situation

Directions Stratégiques

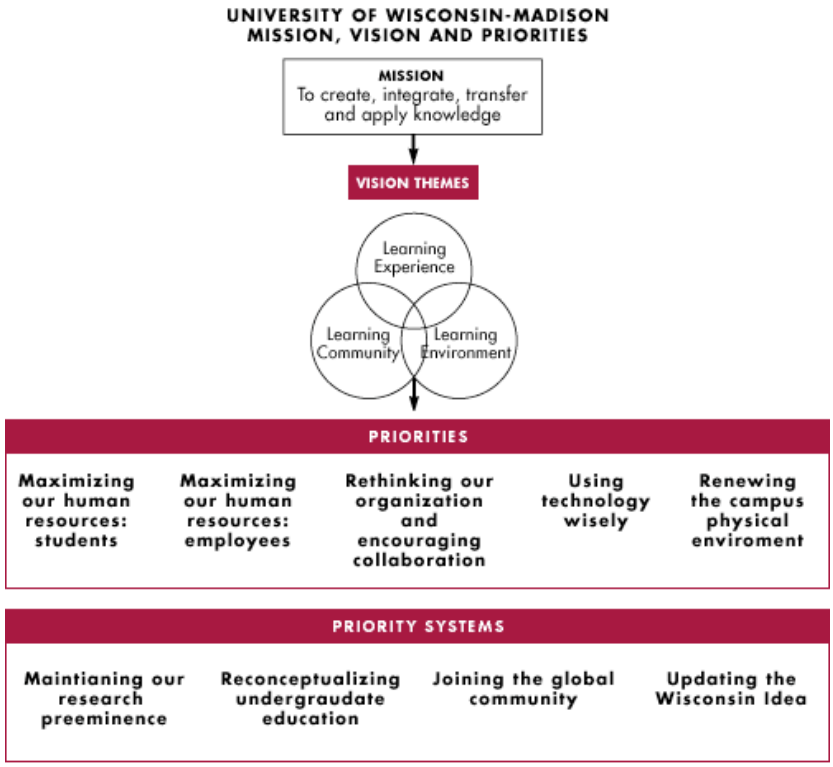
© 2007
G. Farges



© 2007
G. Farges



© 2007 G. Farges



Mission :

- **Créer, intégrer, transférer et appliquer les savoirs**

Vision :

- **Expérience apprenante**
- **Environnement apprenant**
- **Communauté apprenante**

Priorités :

- **"Système"**
- **Opérationnelles**

© 2007 G. Farges

Teaching Academy

One Year Action Planning, Budgeting Process Improvement

Mission:

To provide leadership to strengthen undergraduate, graduate, and outreach teaching and learning by the UW-Madison faculty members and instructional staff.

Vision:

To promote effective teaching-learning on this campus and beyond by encouraging innovation, experimentation, and dialogue among existing faculty, instructional staff, and teachers of the future.

Measurable 1-Year Goals:

- Spring Semester, 1998 => 9
- Fall 1998-Spring 1999 => 6
- Fall 1999-Spring 2000 => 2
  1. *Create Teaching Academy Journal.*
  2. *Implement process for faculty orientation and consultation.*

Operating Principles:

1. The work of the Academy is directed at improving what university students know, understand, and are able to do.
2. The environment of the Academy is maintained to allow the free expression of ideas in an atmosphere of mutual respect.
3. Fellows of the Academy are active in fulfilling its mission, through such things as participating in meetings, sharing ideas, concerns, and teaching practices, and working on task forces.
4. Fellows of the Academy disseminate knowledge on teaching and learning to the campus and beyond.
5. Fellows will regularly examine the structure and functions of the Teaching Academy and adapt to changes in pedagogical and educational needs.
6. We hope to transfer our enthusiasm and caring about teaching.

Strategic Directions:

The Academy is directed toward:

1. product and disseminate knowledge and skills about teaching-learning.
2. encouragement and development of new faculty as effective teachers.
3. maintaining continuing communication among it's members and within the campus community.

© 2007
G. Farges

Mission :

Maintenir et développer un environnement intégré de formation et de recherche destiné à former des ingénieurs, masters et docteurs de haut niveau :

- capables de maîtriser les interactions entre la technologie et l'homme,
- préparés à évoluer dans un environnement mondial,
- capables de conduire des projets innovants tant dans les domaines industriels que dans celui de la recherche.

Benchmarking :

- Paritech, Estaca
- Univ Aachen…

Valeurs :

- L'humanisme pour le développement de la personne, qu'elle souhaite autonome, ouverte à l'international et à l'environnement écologique, économique et social,
- Le professionnalisme et l'exigence de la qualité, dans un contexte de service public,
- La volonté d'innover et d'entreprendre,
- L'approche collective.

Actions
Formation, Recherche, Management
Risques, Budget
Amélioration continue

UTC

Objectifs à 10 ans :

- Affirmer son identité (mission, valeurs, marque)
- Identifier et affirmer quelques domaines d'excellence de formation et de recherche
- S'inscrire dans une dynamique tant européenne que régionale
- Accroître son rayon d'action dans le monde de la formation
- Être une université-pilote en matière d'innovation
- Contribuer à la politique nationale en matière d'innovation en liaison avec les collectivités territoriales

Processus : **mars à septembre 2004 : expression collective du personnel + travail de consultants + diagnostic Qualité-CNE**
23 septembre 2004 : validation par CA UTC

© 2007
G. Farges

IEEE Vision and Mission

Source : http://www.ieee.org

VISION

To advance global prosperity by fostering technological innovation, enabling members' careers and promoting community world-wide.

MISSION

The IEEE promotes the engineering process of creating, developing, integrating, sharing, and applying knowledge about electro and information technologies and sciences for the benefit of humanity and the profession.

IEEE Code of Ethics

Extraits…

We, the members of the IEEE, in recognition of the importance of our technologies in affecting the quality of life throughout the world, and in accepting a personal obligation to our profession, its members and the communities we serve, do hereby commit ourselves to the highest ethical and professional conduct and agree:

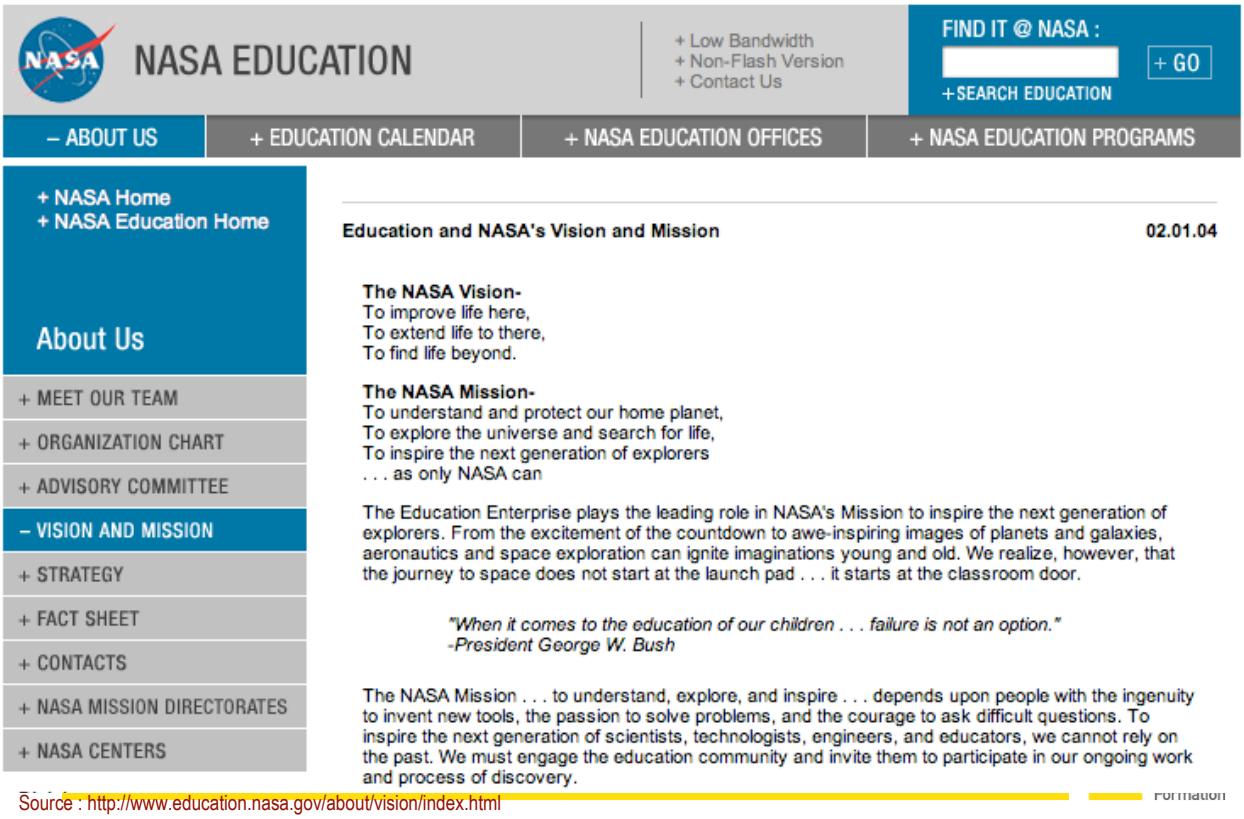
1. to accept responsibility in making engineering decisions consistent with the safety, health and welfare of the public, and to disclose promptly factors that might endanger the public or the environment;

2. to avoid real or perceived conflicts of interest whenever possible, and to disclose them to affected parties when they do exist;

© 2007
G. Farges

Source :
http://www.ets.org

© 2007
G. Farges



Source : http://www.education.nasa.gov/about/vision/index.html

© 2007
G. Farges

© 2007
G. Farges

http://www.telindus.fr

- **Telindus Group SA** fournit des solutions et services globaux pour les réseaux de communication fixes et mobiles.
- **Notre mission** : Être le conseiller de confiance indépendant et le partenaire de sourcing traduisant les besoins de l'entreprise en solutions et services TIC sécurisés en réseau.
- **Notre vision de l'entreprise** : Nous imaginons Telindus comme une entreprise phare très rentable réalisant un chiffre d'affaires de 1 milliard d'euros. Elle aura une connaissance verticale et ciblée du marché, un savoir-faire technologique incontesté et disposera de solides références internationales en matière de TIC. En somme, un chef de file en Europe et en Asie concluant des alliances stratégiques et poursuivant un objectif ambitieux : exceller sur le marché international des solutions et des services TIC.

© 2007
G. Farges

http://www.telindus.fr

telindus
Belgacom ICT

CHANGE THINGS YOUR WAY

Chercher

Accueil | Nous connaître | Solutions | Services | Secteurs | Actualités | Rejoignez nous

Un partenaire de confiance

Etre un partenaire de confiance, en aidant les entreprises à transformer leurs besoins métiers en solutions et services performants et sécurisés.

Les entreprises ont aujourd'hui besoin d'un partenaire de confiance, capable de répondre à l'ensemble de leurs besoins. Avec une organisation proche de ses clients, Telindus France mobilise toutes ses connaissances et ses ressources pour contribuer à l'amélioration des performances des entreprises en :

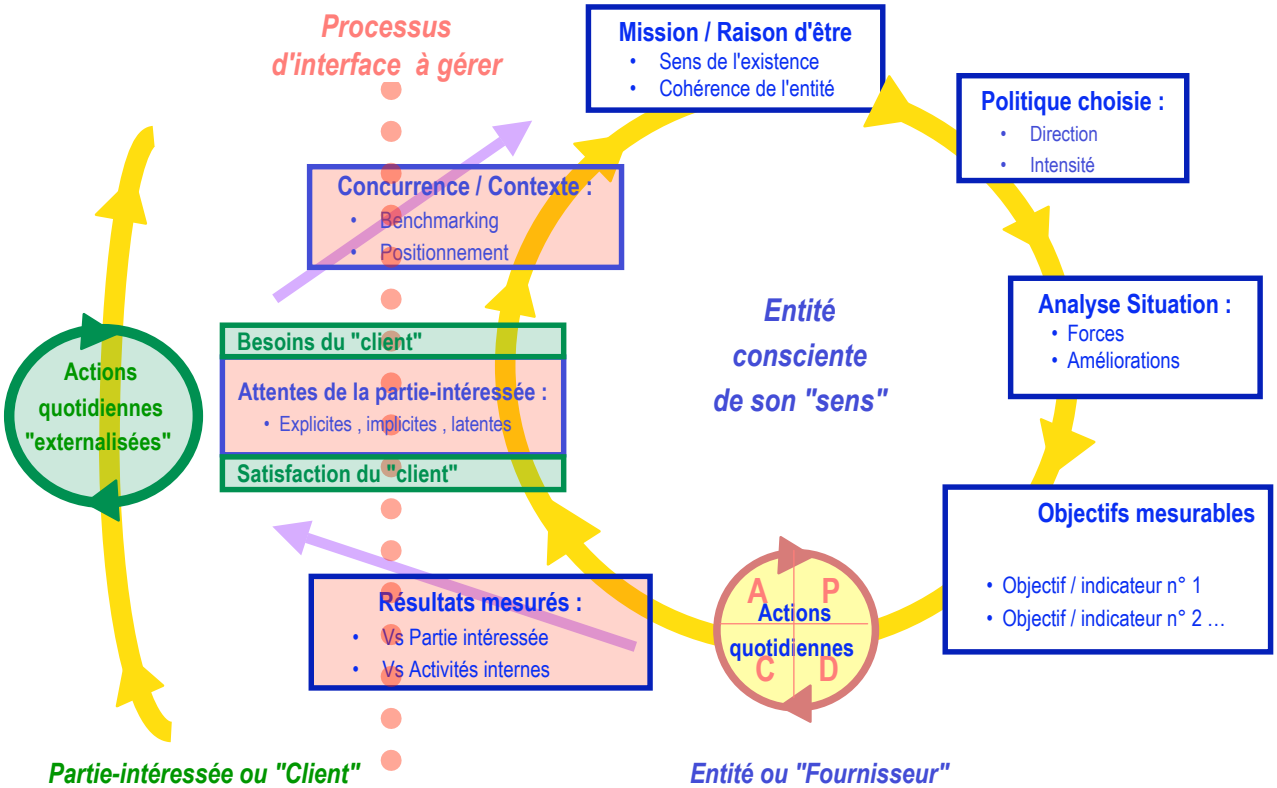
- les aidant à identifier et intégrer les technologiques émergentes
- leur offrant des solutions et services répondant aux enjeux complexes de leurs métiers,
- les encourageant à développer des modèles d'activité durables.

Nos experts ont une connaissance approfondie et ciblée du marché et un savoir-faire technologique reconnu pour accompagner les entreprises dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

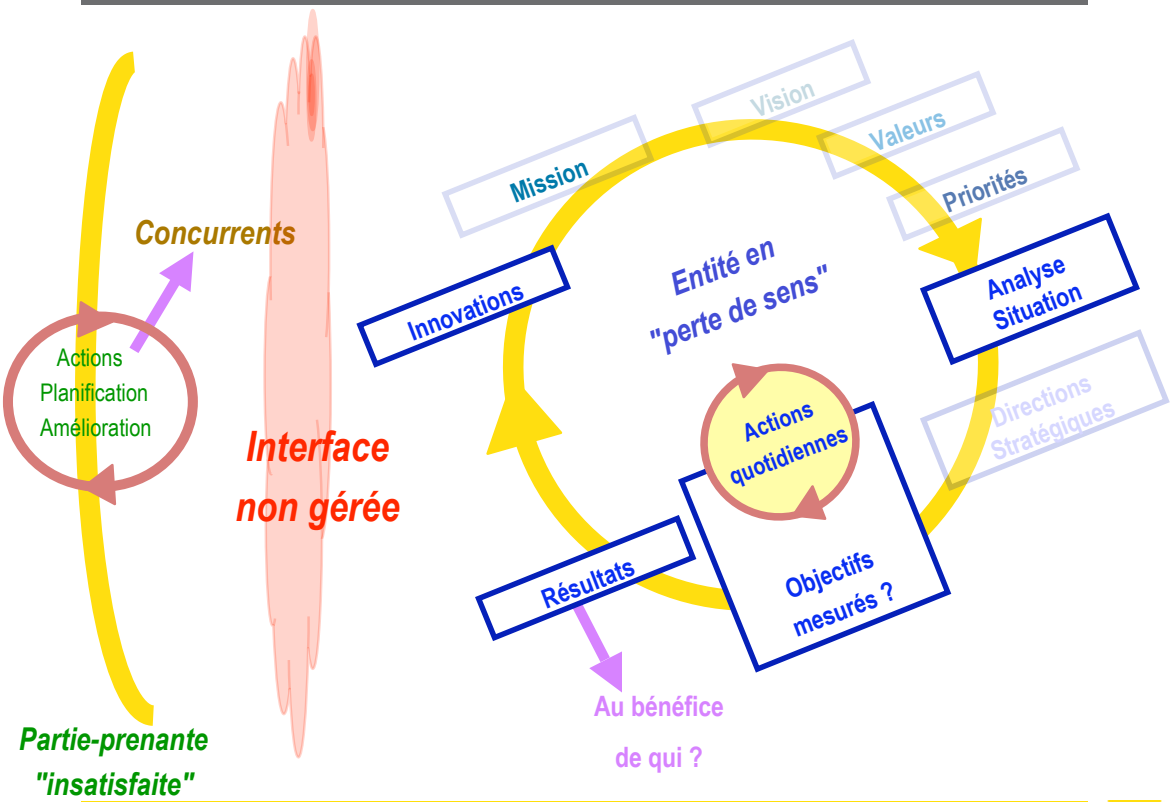
Accueil
Nous connaître
Présentation
Un partenaire de confiance
Intégrer les nouvelles technologies
Mobiliser les compétences
Historique
Les chiffres clés
Nos implantations
Nos clients
Valeurs
Les engagements qualité
Le groupe
Relations investisseurs
Solutions
Services
Secteurs
Actualités
Rejoignez nous

Conditions d'utilisation Confidentialité Copyright Telindus

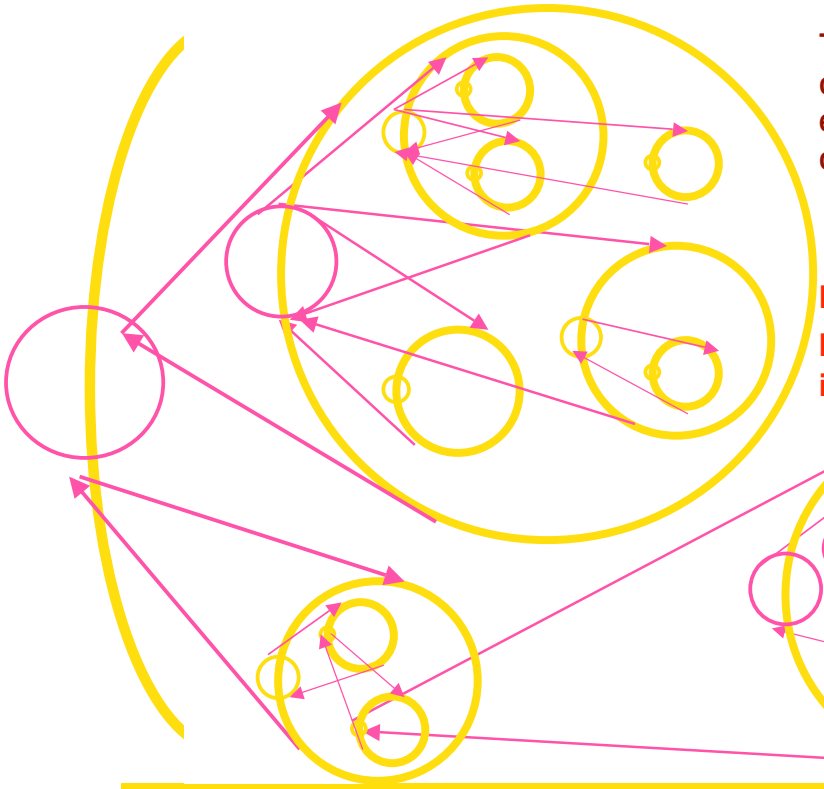
© 2007
G. Farges



© 2007
G. Farges



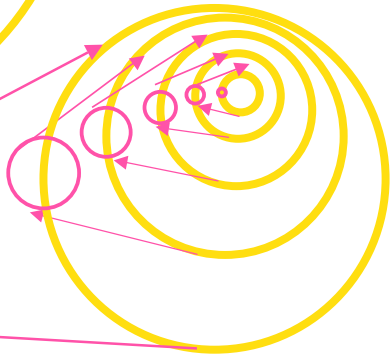
© 2007
G. Farges



Tous les cycles, qu'ils soient clients ou fournisseurs sont liés et associés, donc inter-dépendants.

Evidence :

La qualité et la performance sont l'affaire de tous, aussi bien en interne qu'en externe !...



© 2007
G. Farges

Activité "périnatale" d'un laboratoire "GBM"

Mission :
Contribuer au développement des connaissances biomédicales en périnatalité

Vision :
Devenir dans 6 ans un centre de référence de réputation internationale en périnatalité

Valeurs, éthique :
Appliquer scrupuleusement les règles d'éthique biomédicale

Priorités :
- Créer un environnement "apprenant"
- Développer un réseau multi-disciplinaire

Analyse Situation :
Forces :
- Réactivité des chercheurs du secteur
- Sensibilité sociétale du thème "natalité"
- Image industrielle positive

Faiblesses :
- Gestion de la multi-disciplinarité
- Gestion de projets complexes
- Inertie organisationnelle

Directions Stratégiques :
- Développer l'envie de travailler ensemble
- Faire prendre conscience des interactions
- Rendre naturel l'usage des démarches qualité

Objectifs mesurables à 3 ans :
- 4 projets de recherche multi-disciplinaires sont réalisés
- 50% des chercheurs sont formés à la gestion de projets
- 50% des acteurs de la recherche sont formés à la qualité

Actions de Recherche
Risques, Budget
Amélioration continue

Résultats : à mesurer en continu

Besoin "sociétal" :
Diminuer la mortalité périnatale en Europe

Benchmarking :
- Détecter les meilleures équipes et connaissances scientifiques.
- Analyser les forces, ouvertures et partenariats possibles

Innovation : volonté des chercheurs de travailler en réseau ou fédération

© 2007
G. Farges

UTC 2000-2003 Programme Pluri-Formations Qualité-Recherche

Mission :
Contribuer au développement de la qualité et de l'amélioration continue en Recherche

Vision :
Devenir dans 5 ans un centre de référence de réputation nationale pour les approches qualité et d'amélioration continue en Recherche

Valeurs :
Appliquer à soi-même les enseignements de la qualité et de l'amélioration continue

Priorités :
- Créer un environnement "apprenant"
- Susciter et accompagner toute initiative

Analyse Situation :
Forces :
- Réactivité des chercheurs
- Augmentation des pressions externes
- Exemples et impulsions d'institutions

Faiblesses :
- Engagement faible de la direction
- Niveau de connaissance faible en qualité
- Aucune organisation interne en qualité

Directions Stratégiques :
- Développer des expériences "pilote" de qualité en recherche
- Sensibiliser et former les jeunes chercheurs à la qualité en recherche
- Former un réseau et une organisation de ressources qualité internes et externes

Objectifs mesurables en 2003 :
1) Une équipe de recherche est en démarche d'amélioration continue
2) Un cycle de formation à la qualité en recherche est intégré dans le cursus doctoral de l'UTC.
3) Des documents et ressources pour la qualité en recherche sont disponibles sur Intranet UTC

Actions quotidiennes
Planification, Risques, Budget
Amélioration continue

Résultats :
- les 3 objectifs sont atteints
- le processus réalisé est enregistré et capitalisé
- les savoir-faire se diffusent en externe

Améliorations :
- Rendre visible l'engagement de la direction
- Etoffer les ressources "Qualité"

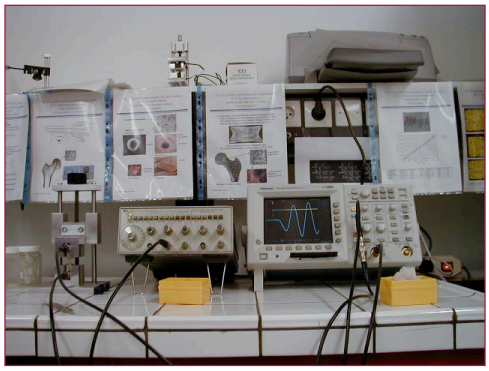
© 2007 G. Farges

UMR 6600 : Accréditation ISO 17025 de l'activité

"Caractérisation des propriétés mécaniques des tissus osseux par ultra-sons"

Diagnostic qualité réalisé en mai 2002

Manip concernée



Bilan de l'action PPF :

- La culture qualité est bien passée. Il existe la volonté de bien maîtriser les processus d'organisation en recherche et les incertitudes sur la chaîne métrologique.
- L'objectif initial (amélioration des pratiques) est devenu plus ambitieux (accréditation ISO 17025). Le temps à y consacrer par tous les acteurs est supérieur à celui estimé (manque d'expérience préalable)
- **Besoins identifiés :**
  - **Soutien d'un animateur qualité de 1 jour/semaine sur la première année**
  - **Ne pas laisser l'UMR isolée dans la démarche qualité (effet pervers possible à long terme)**

© 2007 G. Farges

Prévisionnel (en avril 2001)		**Réalisé (en décembre 2003)**	
Une équipe de recherche est en démarche d'amélioration continue.		**Une unité de recherche obtient l'accréditation ISO 17025**	
Quoi (processus)	**Quand**	**Date**	**Quoi (processus)**
1) Sensibiliser et informer les responsables d'unités de recherche et les chercheurs aux objectifs du PPF Qualité	avr-01	**juil-01**	1) Sensibiliser et informer les responsables d'unités de recherche et les chercheurs aux démarches Qualité (exposé ENSAM)
2) Identifier et lister les demandes de résolution de problèmes et d'amélioration organisationnelle souhaitées au sein des unités de recherche	mai-01	**sep-01**	2) Approfondir les demandes de démarches qualité souhaitées par les 2 unités de recherche volontaires.
3) Prioriser les plans d'action à mener d'ici juin 2002	juil-01	**oct-01**	3) Planifier l'avant-projet "accréditation" (jalons, ressources, budget, planning). Rechercher d'autres expériences. Obtenir les engagements formels des chercheurs et des Unités.
4) Planifier les plans d'action (ressources, budget, planning) et leurs indicateurs de déroulement et de résultat	sep-01	**déc-01**	4) Sélectionner l'Unité accompagnée dans le cadre du PPF. Rechercher un consultant expérimenté. Sensibiliser le chercheur responsable à l'ISO 17025.
5) Mettre en œuvre les plans d'action au sein des équipes concernées	nov-01	**mai-02**	5) Mettre en œuvre le projet validé au sein de l'équipe sélectionnée : accréditation ISO 17025 pour l'UMR 6600. Réaliser le diagnostic qualité
6) Recueillir tous les mois les mesures des indicateurs du processus	nov-01	**juil-02**	6) Faire le bilan des écarts avec l'ISO 17025. Décider des suites du développement de la démarche suivant les jalons établis
7) Recueillir les mesures de satisfaction des utilisateurs et leurs suggestions	fév-02	**oct-02**	7) Former les utilisateurs, recueillir leurs suggestions. Développer le système documentaire.
8) Analyser les résultats, détecter les écarts et trouver les explications pertinentes	fév-02	**oct-02**	8) Développer le système qualité, détecter les écarts et trouver les explications.
9) Proposer des actions d'amélioration pour réduire les écarts	mars-02	**en cours**	9) Proposer des actions d'amélioration pour réduire les écarts. Faire vivre le système qualité.
10) Soumettre les actions d'amélioration à l'avis et la validation des chercheurs, des responsables d'unités et du directeur à la recherche.	mars-02		10) Intégrer les améliorations et finaliser le système qualité. Développer la culture et les formations qualité.
11) Mettre en œuvre les actions d'amélioration validées (avec leurs indicateurs de performance), puis retour au 6) =>	avr-02	*??*	*11) Demander et obtenir l'accréditation auprès du Cofrac, puis retour au 7)*

© 2007
G. Farges

Sigle du module : UV CP 13
Responsable : G. Farges Collaborateur : JP Caliste
Ecole Doctorale - Université de Technologie de Compiègne

Démarches Qualité : Principes, méthodes et expériences

Quantification : Enseignement : 30 heures Travaux personnels suivis : 60 heures
Validation : 4 ECTS - Crédit Ecole Doctorale UTC : 20h **Pré-requis :** aucun
Description : Ce module d'enseignement a pour objectif l'initiation des acteurs de la recherche (doctorant, chercheur, ingénieur, technicien, administratif, décideur...) à la démarche qualité en recherche à travers des cours interactifs, des échanges d'expériences, des ateliers d'appropriation et un projet d'intégration. Il permet d'aborder les différents concepts, méthodes, outils de la qualité et leur utilisation pour la résolution de problèmes sur des pratiques scientifiques vécues et quotidiennes. Les cours et les ateliers s'étalent sur 3 jours intensifs et le projet d'intégration sur 4 mois avec 3 jalons intermédiaires d'aide à l'avancement et de soutien méthodologique. Le but du projet d'intégration est de concevoir, planifier et mettre en œuvre concrètement une démarche d'amélioration directement bénéfique dans l'environnement quotidien du chercheur. A la fin du module, un court rapport de synthèse est remis et une présentation orale publique d'un poster est réalisée en présence de partenaires sensibles à la dimension qualité en recherche. Une capitalisation des travaux est réalisée via internet (poster), un extranet dédié (support de cours, ateliers et rapports) et un éventuel parrainage par les anciens quand cela est possible.

Bilan de l'action PPF :

- Les concepts, méthodes et outils de la qualité sont très bien assimilés par les jeunes doctorants qui y trouvent matière d'améliorations directes pour leur travaux quotidiens.
- Les posters sont capitalisés et publics : *http://www.utc.fr/qualite-recherche/formations/formations.htm*
- L'expérience réussie se diffuse (ex : CNRS SPI en 2004 et 2005)

© 2007
G. Farges

Prévisionnel (en mars 2001)		Réalisé (en décembre 2003)	
Une formation à la qualité en recherche est intégrée dans le cursus doctoral de l'UTC.		**Un module qualité-recherche est inscrit en Ecole Doctorale de l'UTC.**	
Quoi (processus)	**Quand**	**Quand**	**Quoi (processus)**
1) Rechercher la procédure d'intégration d'une nouvelle formation dans le cursus doctoral	mai-01	**jan-02**	1) Rechercher la procédure d'intégration d'une nouvelle formation dans le cursus doctoral
2) Etablir le cahier des charges de la formation : identification et analyse des besoins ressentis auprès des resp. d'unités de rech.	juin-01	**fev 02** **mars-02**	2a) Etablir le cahier des charges de la formation : 2b) identifier et analyser les besoins. Identifier les contenus et les intervenants
enquêtes auprès des chercheurs (jeunes et expérimentés)	juin-01	**avr-02**	2c) proposer le cours au Conseil de l'Ecole Doctorale et tenir compte de ses suggestions
contraintes temporelles et logistiques	sep-01	**juil-02**	2d) valider le cours par le Directeur de l'Ecole Doctorale
3) Rechercher les intervenants adéquats, élaborer les cours sur supports numériques, planifier les interventions pédagogiques, établir les processus d'évaluation des cours par les étudiants et de leur niveau d'appropriation des connaissances	oct-01	**sep-02**	3) Inscrire la formation dans le catalogue de l'Ecole Doctorale.
4) Réaliser la formation et recueillir les éléments permettant de mesurer sa performance (indicateurs "à chaud" + informations à froid pendant le suivi ultérieur des étudiants)	jan-02	**fév-03 à juin 03**	4) Réaliser la formation : UV CP 13 (10 doctorants) 3 jours de présentiel (20h) + suivi à distance d'un projet d'intégration (60h) Posters en juin
5) Analyser les résultats, détecter les écarts et trouver les explications pertinentes	fév-02	en permanence	5) Recueillir les éléments permettant de mesurer sa performance (indicateurs "à chaud" + informations à froid pendant le suivi ultérieur des étudiants) Analyser les résultats, détecter les écarts et trouver les explications pertinentes
6) Proposer des actions d'amélioration pour la prochaine session de formation	fév-02		6) Proposer des actions d'amélioration pour la prochaine session de formation
7) Soumettre les actions d'amélioration à l'avis et la validation des anciens étudiants, des chercheurs, des responsables d'unités, du responsable de l'école doctorale et du directeur à la recherche.	mars-02		7) Soumettre les actions d'amélioration à l'avis et la validation des anciens étudiants, des chercheurs, des responsables d'unités, du responsable de l'école doctorale et du directeur à la recherche.
8) Mettre en œuvre les actions d'amélioration validées (avec leurs indicateurs de performance) puis retour en 3) =>	avr-02		8) Mettre en œuvre les actions d'amélioration validées (avec leurs indicateurs de performance) puis retour en 3) =>

© 2007 G. Farges

http://www.utc.fr/qualite-recherche

Bilan de l'action PPF :

- Site bien utilisé et facile de mise à jour (environ 2h par semaine en moyenne)
- Connu par une majorité d'organismes de recherche. Héberge l'extranet du réseau français d'échanges d'expériences en qualité-recherche "ECHIQUIER" et de nombreux autres (UV CP13, projet UMR..)
- Contact régulier avec la Mission Qualité du Ministère de la Recherche

© 2007 G. Farges

Prévisionnel (en avril 2001)		**Réalisé (en décembre 2003)**	
Des documents qualité en recherche sont disponibles sur Intranet UTC		**Un site web Qualité-Recherche est disponible sur Internet et Intranet.**	
Quoi (processus)	**Quand**	**Quand**	**Quoi (processus)**
1) Rechercher la procédure d'élaboration d'un intranet UTC dédié à la qualité (voir resp. SI + Dir. à laRech.)	avr-01	**fév-02**	1) Rechercher comment élaborer un site web et un intranet UTC dédié à la qualité. Utiliser les expériences précédentes
2) Identifier les besoins des chercheurs et les priorités informatives et documentaires	avr-01	**mars-02**	2) Estimer les besoins des chercheurs et les priorités informatives et documentaires
3) Déterminer le cahier des charges fonctionnel et opérationnel de l'intranet	mai	**avr-02**	3) Développer les fonctions du site web Qualité-Recherche et son interface suivant la charte graphique "UTC"
4) Développer progressivement un réseau de contributeurs internes et externes à l'intranet	juin-01	**mai-02**	4) Demander périodiquement l'avis de chercheurs sur le site afin de l'optimiser. Finaliser une version fonctionnelle du site web
5) Planifier la mise en œuvre de l'intranet et sa mise à jour périodique (Qui, Quoi, Comment, Indicateurs...)	juin-01	**juil-02**	5) Valider le site web avec le webmaster UTC et le directeur à la recherche et son processus de mise à jour périodique (Qui, Quoi, Comment, Indicateurs...)
6) Réaliser et mettre à disposition le site intranet qualité sur le serveur web de l'UTC	juil-01	**nov-02**	6) Mettre à disposition le site web qualité-recherche sur le serveur de l'UTC : http://www.utc.fr/qualite-recherche
7) Recueillir les mesures de satisfaction des utilisateurs et leurs suggestions	jan-02	**permanent**	7) Recueillir les mesures de satisfaction des utilisateurs et leurs suggestions
8) Proposer des actions d'amélioration pour la prochaine mise à jour	jan-02	**1 à 2 fois par an**	8) Proposer des actions d'amélioration pour la prochaine mise à jour
9) Soumettre les actions d'amélioration à l'avis et la validation des utilisateurs, des resp. d'unités, du resp. de l'école doctorale et du Dir. à la Rech.	fév-02		9) Soumettre les actions d'amélioration à l'avis et la validation des utilisateurs, des resp. d'unités, du resp. de l'école doctorale et du Dir. à la Rech.
10) Mettre en œuvre les actions d'amélioration validées (+ indicateurs de performance), puis retour en 3) =>	mars-02		10) Mettre en œuvre les actions d'amélioration validées (+ indicateurs de performance), puis retour en 3) =>

© 2007 G. Farges

MISSION: ASSURER L'UTILISATION OPTIMALE DES DISPOSITIFS MÉDICAUX (disponibilité, performances intrinsèques et sécurité)

VISION: ETRE UN SERVICE BIOMEDICAL RÉFÉRENT AU NIVEAU RÉGIONAL

AMÉLIORER LA STRATÉGIE DE MAINTENANCE	MAÎTRISER LES PROCESSUS DU SERVICE BIOMÉDICAL	AMÉLIORER L'ORGANISATION DES RESSOURCES HUMAINES	METTRE EN PLACE DES MODES DE COMMUNICATION AVEC LES SERVICES MÉDICAUX	INTÉGRER L'AMÉLIORATION CONTINUE DANS CHAQUE ACTIVITÉ ET PROCESSUS
Définir une politique de maintenance	**Mettre en place des contrôles qualité**	**Faire connaître les compétences et activités du service**	**Maîtriser les prestations externes**	
Mettre en œuvre un système organisationnel		**Maîtriser les compétences**	**Interresser les utilisateurs aux activités du service**	**Mesurer et améliorer les processus**
❑Délimiter les champs d'application du service ❑Analyser la situation ❑Déterminer le type de maintenance ❑Définir les critères d'urgences pour la maintenance corrective ❑Lister les équipements soumis à maintenance préventive ❑Etablir un plan de formation ❑Etablir un projet de service ❑Définir les objectifs du service ❑Assurer une veille réglementaire	❑Déterminer les processus à décrire ❑Lister les processus existants ❑Former et sensibiliser l'ensemble du personnel aux démarches qualité ❑Nommer un référent qualité interne ❑Répertorier les dysfonctionnements rencontés ❑Rechercher les actions correctives et d'amélioration ❑Rédiger les procédures organisationnelles ❑Faire connaître les procédures	❑Définir les équipements concernés ❑Prioriser les équipements ❑Rechercher les fiches de contrôle existantes ❑Sensibiliser les utilisateurs à la nécessité du contrôle qualité ❑Acquérir les moyens nécessaires aux contrôles (testeurs, fantômes) ❑Former les acteurs au contrôle qualité ❑Répartir les actions du contrôle (allouer les responsabilités) ❑Formaliser des fiches de contrôle propres aux équipements ❑Mettre en place le planning des contrôles	❑Rédiger des fiches de postes personnalisées ❑Etablir des règles de déléguations claires ❑Répertorier les manques de connaissances à approfondir ❑Assurer une veille technologique ❑Recueillir les besoins en formation continue	❑Réaliser un organigramme fonctionnel du service ❑Le diffuser à l'ensemble du personnel ❑Etablir une présentation du service ❑Faire connaître la démarche qualité entreprise par le service	❑Recueillir les besoins et la satisfaction des utilisateurs (questionnaire..) ❑Etablir "un bilan de maintenance" personnalisé ❑Les diffuser à l'ensemble des services concernés ❑Organiser des formations internes destinées aux utilisateurs ❑Etablir des fiches d'instruction des DM destinés aux utilisateurs ❑Faire connaître les indicateurs qualité du service à l'ensemble de l'établissement ❑Informer les utilisateurs des résultats collectés	❑Inspecter ponctuellement les interventions des techniciens externes ❑Evaluer les intervenants (qualitatif et quantitatif) ❑Analyser les contrats	❑Répertorier l'ensemble des processus à mesurer ❑Définir les indicateurs s'y rapportant (indicateurs sentinel) ❑Analyser les plaintes des services ❑Etablir un questionnaire de satisfaction des utilisateurs ❑Effectuer périodiquement des autoévaluations ❑Mettre à jour le système documentaire organisationnel (procédure, tableau de bord...) ❑Redéfinir périodiquement le projet et les objectifs du service ❑Redéfinir périodiquement les contrats de maintenance
Nombre d'objectifs atteints	Taux de procédures	Taux de contrôles réalisés	Nb de fiches de poste vs nb d'agents	Présentation du service effectuée	Nombre de formations	Nombre d'inspections	Nombre d'auto-évaluations

ANALYSE DES INDICATEURS

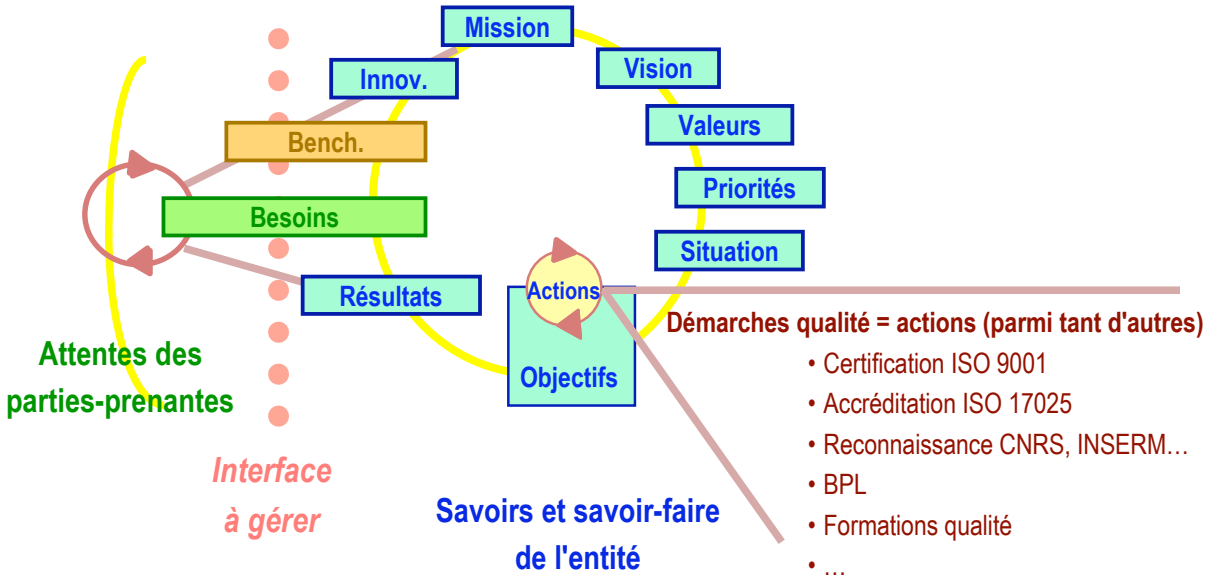
AMELIORATIONS

© 2007 G. Farges

La planification dynamique stratégique est un outil efficace :

- en identifiant des réponse aux "pour qui ?" et "pourquoi ?", elle formalise le **"sens"** de l'organisation
- en donnant de la **cohérence** aux actions entreprises, elle rend **"robuste"** l'organisation

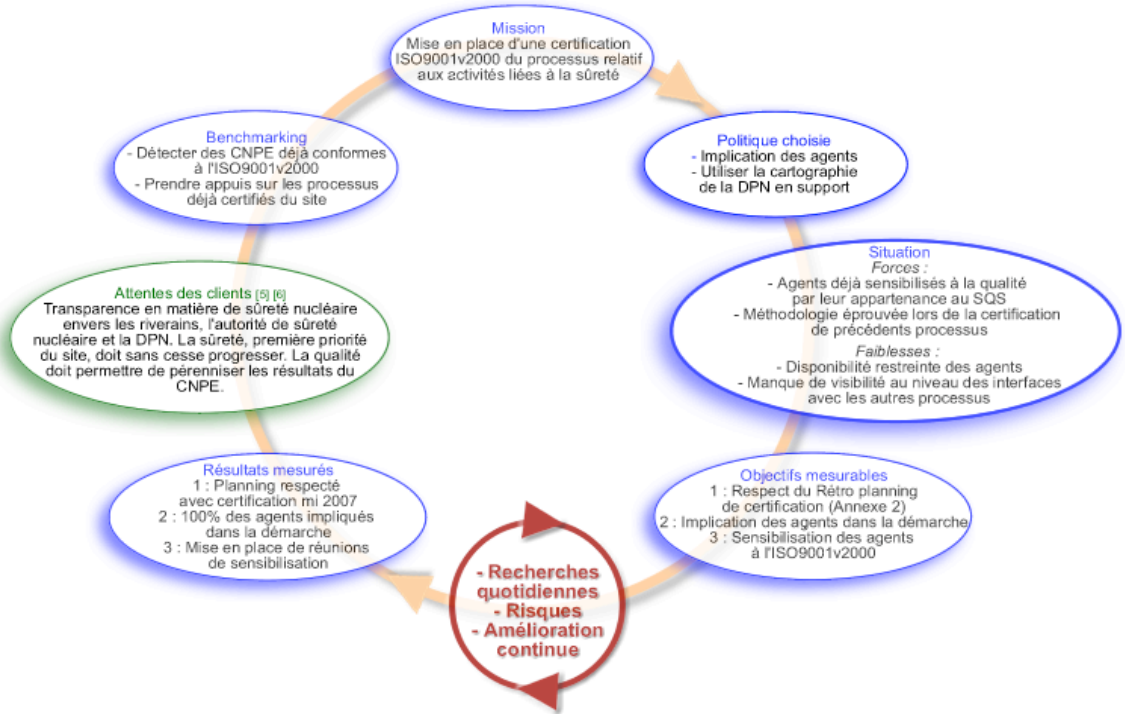
=> Toute démarche qualité n'est qu'un **OUTIL** pour (mieux) atteindre des objectifs pour (mieux) satisfaire des attentes



utc Formation

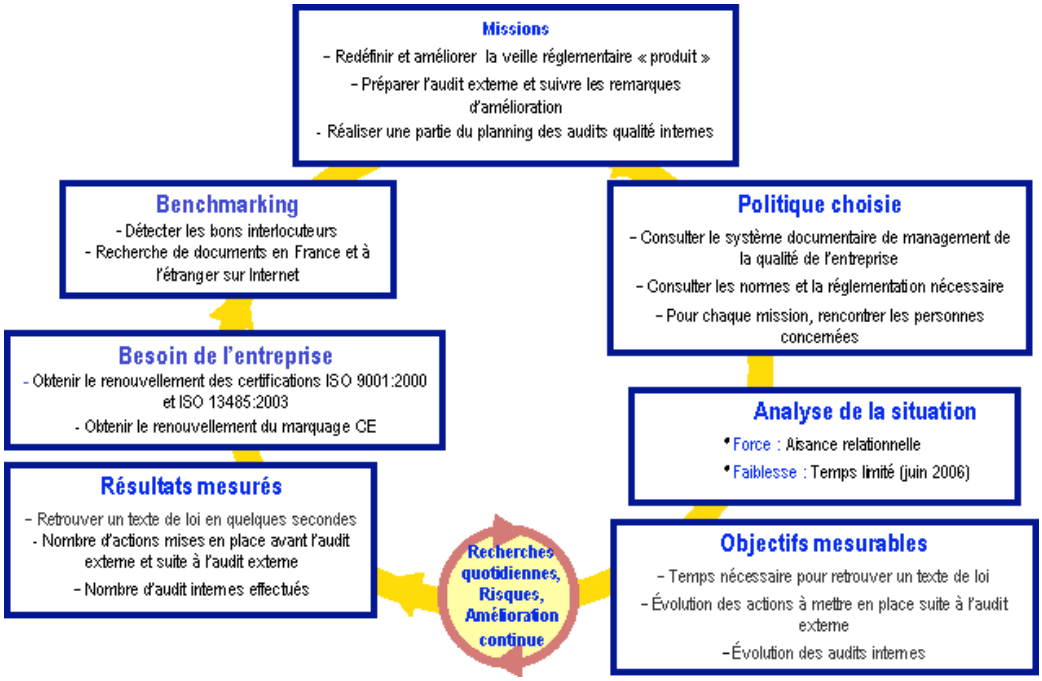
© 2007
G. Farges

Source : Démarche de certification ISO9001v2000 du processus relatif à la sûreté au Centre Nucléaire de Production d'Électricité du Bugey - **Anne-Cécile Bernardo** , Stage professionnel, MASTER spécialité Management de la Qualité (MQ), UTC, 2005-2006 - http://www.utc.fr/mastermq



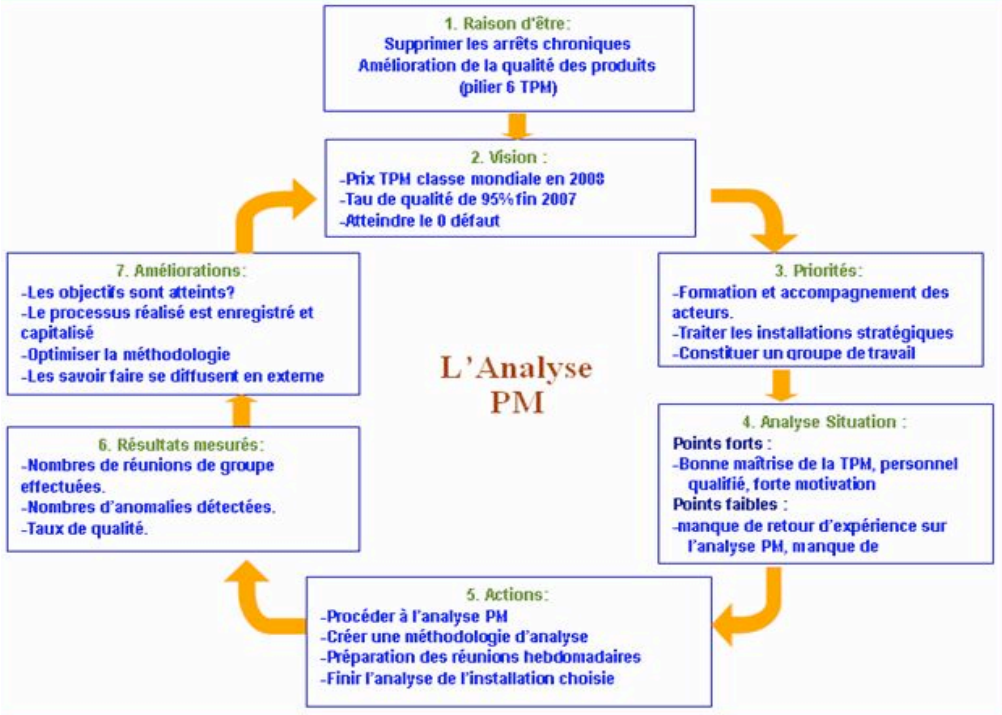
© 2007
G. Farges

Source : Amélioration de la veille réglementaire, préparation de l'audit externe et réalisation d'audits internes à Siemens Audiologie - **Vanessa Sigalas**, Stage professionnel, MASTER spécialité Management de la Qualité (MQ), UTC, 2005-2006 - http://www.utc.fr/mastermq



© 2007
G. Farges

Source : Déploiement du plan de maintenance qualité sur une ligne de galvanisation - **Mustapha Laachir**, Stage professionnel, MASTER spécialité Management de la Qualité (MQ), UTC, 2005-2006- http://www.utc.fr/mastermq



© 2007
G. Farges

Innovation :
- Donner accès aux laboratoires à certaines publications et à leur liste via internet

Mission :
Créer une base de données de la production scientifique

Benchmarking :
- Faciliter les échanges de publications entre laboratoires
- Se positionner par rapport aux autres laboratoires

Vision :
- Avoir une base de données en 1 an
- Diffuser le concept de cette base

Besoins : Communiquer sur la production scientifique du laboratoire

Valeurs :
- L'implication de tous les personnels

Projet : Mieux communiquer sur la production scientifique

Résultats :
- La base est en cours de développement

Priorités :
- Convivialité de la base
- Réduire les pertes de temps

Actions du groupe de travail
Risques, Budget
Amélioration continue

Analyse Situation :

Forces :
- Investissement du groupe de travail

Objectifs mesurables en 2006 :
- Une base fonctionnelle
- Aucune publication de l'année en dehors de la base

Faiblesses :
- Temps à consacrer au projet
- Recueillir l'information
- Chercheurs peu convaincus

Directions Stratégiques :
- Développer les actions pilote en DQR
- Améliorer la communication du laboratoire
- Augmenter la satisfaction des partenaires

Source : Création d'une base de données de la production scientifique du laboratoire, Anthony BERNARD, Rémi MANCEAU, Laboratoire d'Etudes Aérodynamiques, SP2MI – Téléport 2, Boulevard Marie et Pierre Curie BP30179, 86962 FUTUROSCOPE CHASSENEUIL Cedex, ANGD "Démarche qualité en recherche : Améliorer la traçabilité et la capitalisation des connaissances dans les laboratoires de sciences pour l'ingénieurCNRS Délégation Aquitaine-Limousin, Poitiers 2004

© 2007
G. Farges

Analyse Situation

Forces : Pratiques existantes : Procédures personnelles , règles de laboratoire existent…
Faiblesses : Manque de lisibilité, manque d'organisation, manque de moyen

Direction Stratégique

Création d'un site Intranet rassemblant un maximum d'informations sur notre fonctionnement aussi bien au plan administratif que de la recherche

Besoins

- **Capitalisation des données et des procédures**
- **Meilleure communication au sein et en dehors du laboratoire**

Projet : Mise en place d'une démarche qualité au sein de l'UMR CNRS 6612

(Physique, Biologie, Médecine)

Benchmarking

Visite des sites internet des autres laboratoires

Actions de Recherche
Risques, Budget
Amélioration continue

Objectifs mesurables à un an

- **70% des données et procédures capitalisées**
- **70% du personnel satisfait**

Source : S. Confort-Gouny, D. Bendahan, UMR CNRS 6612, Faculté de Médecine de la Timone-Marseille, david.bendahan@medecine.univ-mrs.fr, ANGD "Démarche qualité en recherche : Améliorer la traçabilité et la capitalisation des connaissances dans les laboratoires de sciences pour l'ingénieurCNRS Délégation Aquitaine-Limousin, Poitiers 2004

© 2007
G. Farges

Création d'une "Antenne Management de la Qualité" au Laboratoire de Tribologie et Dynamique des Systèmes (LTDS, UMR de 150 personnes)

VALEURS :
Favoriser la création et l'innovation chez les acteurs du Laboratoire

MISSIONS

- Construire et définir une démarche Qualité
- Diffuser la démarche Qualité aux différents acteurs
- Maintenir une documentation qualité
- Se situer par rapport aux autres labos sur les questions de qualité
- Organiser une méthode de conduite de l'action.
- S'appliquer à soi même une démarche qualité.
- Accompagner les démarches qualité issues du Labo.

ACTIONS :

1. Définir la cartographie des processus du laboratoire.
2. Identifier les processus clef du fonctionnement du labo
3. Définir et prioriser les actions à entreprendre.
4. Communiquer sur la démarche qualité:existence d'un document descriptif de notre système qualité, avalisé par le conseil de labo, présentation en séminaire interne.

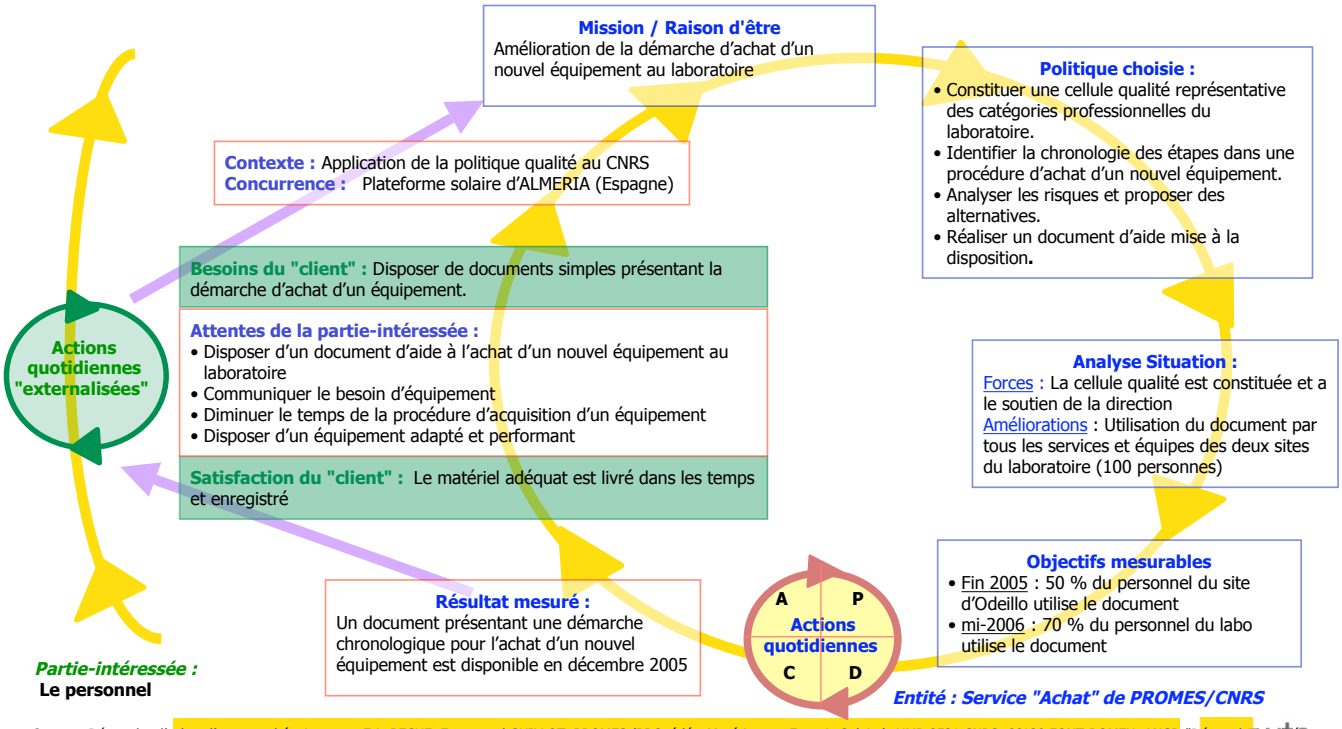
OBJECTIFS :

- Recenser et analyser les actions proches d'une démarche qualité.
- Engager 3 actions intégrant la démarche qualité (à 1 an)
- Officialiser la démarche qualité au labo (d'ici l'été)
- Identifier les compétences et les volontés internes au labo en démarche qualité (à 6 mois)

Source : Création d'une "Antenne Management de la Qualité" au LTDS (Ecole Centrale de Lyon), Thierry LE MOGNE, Matthieu GUIBERT, ANGD "Démarche qualité en recherche : Améliorer la traçabilité et la capitalisation des connaissances dans les laboratoires de sciences pour l'ingénieurCNRS Délégation Aquitaine-Limousin, Poitiers 2004

© 2007
G. Farges

Démarche d'Achat d'un Nouvel Équipement, UMR 8521 CNRS PROMES (PROcédés, Matériaux et Energie Solaire)



Source : Démarche d'achat d'un nouvel équipement, Eric BECHE, Emmanuel GUILLOT, PROMES (PROcédés, Matériaux et Energie Solaire), UMR 8521 CNRS, 66120 FONT-ROMEU, ANGD "Démarche qualité en recherche : Améliorer la traçabilité et la capitalisation des connaissances dans les laboratoires de sciences pour l'ingénieur, CNRS Délégation Aquitaine-Limousin, Poitiers 2005

© 2007
G. Farges

La Planification Dynamique Stratégique est un outil pour tendre vers la Performance :

- **Vision "partageable"** du global au détail et réciproquement
- **Sens "affiché"** des liens entre actions et acteurs
- Amélioration continue des pratiques et des réponses aux attentes
- Interrogation systématique sur toutes les phases
- Exploitable en "état de marche", "dégradé" ou "incomplet"
- Adaptable à :
  - **Tout niveau dans l'organisation**
  - **Tout acteur**
  - **Tout projet**
  - **Tout état d'avancement**

© 2007
G. Farges

1. De la Vision à l'Action, Vade Mecum du management stratégique, S. Auvé et coll., Ed EMS Management et Société, collection Pratiques d'Entreprises, juin 2001, 256 pages, ISBN : 2912647649
2. Stratégique, par Gerry Johnson et Hevan Scholes,Ed Publi Union-Paris, 2000, ISBN : 2-85790-124-0
3. L'audit stratégique, Qualité et efficacité des organisations, par Michel Weill, Ed Afnor-Paris, 1999, ISBN 2-12-465037-8
4. Simplified Strategic Planning : A No-Nonsense Guide for Busy People Who Want Results Fast! by Robert W. Bradford, Peter Duncan, Brian Tarcy, Ed Chandler House Press, 1st edition, September 1999, ISBN: 1886284466
5. Implementing Your Strategic Plan : How to Turn 'Intent' into Effective Action for Sustainable Change by C. Davis Fogg ,Ed AMACOM , December 1998, ISBN: 0814403948
6. Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook by Michael Allison, Jude Kaye, Judy Kaye, Jude Kay, Ed John Wiley & Sons, 1997, ISBN: 0471178322
7. Les fondements du changement stratégique, par Taïeb Hafsi et Bruno Fabi, Ed Transcontinental Inc, Québec-Canada, 1997, ISBN 2-89472-042-4
8. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations : A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement by John M. Bryson, Ed Jossey-Bass Publishers, November 1995, ISBN: 0787901415
9. Creating and Implementing Your Strategic Plan : A Workbook for Public and Nonprofit Organizations (Jossey-Bass Public Administration Series) by John M. Bryson, Farnum K. Alston, Ed Jossey-Bass Publishers, October 1995, ISBN: 0787901423
10. Team-Based Strategic Planning : A Complete Guide to Structuring, Facilitating and Implementing the Process, Ed AMACOM, July 1994,ISBN: 0814451276
11. Applied Strategic Planning: How to Develop a Plan That Really Works by Leonard Goodstein, Timothy Nolan (Contributor), J. William Pfeiffer, Ed McGraw-Hill; 1992, ISBN: 0070240205
12. A Common Sense Low-Cost approach to Management , Masaaki Imai, Gemba KAIZEN, Publisher: McGraw-Hill, 11 treat New York, NY 10011, USA, Tel: + 1 212 337 5047, Fax: + 1 212 337 5999, You may buy it on-line through Amazon book store
13. Sites web :
    1. Site web Qualité-Recherche de l'UTC **: http://www.utc.fr/qualite-recherche**
    2. Site web Qualité en Recherche du Ministère, GREQ : Groupe d'Echanges Qualité en Recherche : **http://dr.education.fr/Qualite/**

© 2007
G. Farges

1. **FD X 50-550** : Démarches Qualité en Recherche, Principes généraux et recommandations, Ed Afnor, 2001
2. **FD X 50-551 :** Recommandations pour l'organisation et la réalisation d'une activité de recherche en mode projet notamment dans le cadre d'un réseau, Ed Afnor, 2003
3. **GA X 50-552 :** Guide d'application de l'ISO 9001 dans un organisme de recherche, Ed Afnor, prévu en 2004.
4. **FD X 50-176 :** Management des processus, Ed Afnor, juin 2000.
5. **ISO 17025:2000** : Exigences générales pour la compétence des laboratoires d'étalonnage et d'essai, Ed Afnor, 2000
6. **ISO 9000 :2000** : Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire, Ed Afnor, 2000
7. **ISO 9001 :2000** : Systèmes de management de la qualité – Exigences, Ed Afnor, 2000
8. **ISO 9004 :2000** : Systèmes de management de la qualité - Lignes directrices pour l'amélioration continue, Ed Afnor, 2000
9. **ISO 10006** : Management de la qualité - Lignes directrices pour la qualité en management de Projet. E Afnor, 2000
10. **Bonnes Pratiques de Laboratoire :**

    Direction de l'Environnement, Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE)

    Les publications sont disponibles gratuitement sous forme électronique sur le site web de l'OCDE : http://www.oecd.org

    Série sur les Principes de Bonnes pratiques de laboratorie

    - No. 1, Principes de Bonnes Pratiques de Laboratoire (BPL, 1997)
    - No. 2, Guides revisés pour les systèmes de vérification du respect des Bonnes pratiques de laboratoire (1995)
    - No. 3, Directives revisées pour la conduite d'inspections de laboratoire et de vérification d'études (1995)
    - No. 4, Assurance qualité et BPL (1999)
    - No. 5, Respect des Principes de BPL par les fournisseurs d'équipements de laboratoires (1999)
    - No. 6, Application des Principes de Bonnes pratiques de laboratoire aux études sur le terrain (1999)
    - No. 7, Application des Principes de BPL aux études à court terme (1999)
    - No. 8, Rôle et attributions du directeur d'étude dans les travaux sur les BPL (1999)
    - No. 9, Directives pour la préparation de rapports d'inspection en matière de BPL (1995)
    - No. 10, Application des Principes de BPL aux systèmes informatiques (1995)
    - No. 11, Le rôle et les responsabilités du donneur d'ordre lors de l'application des Principes de BPL (1998)
    - No. 12, Recommendations concernant la demande et la réalisation d'inspections et de vérifications d'études dans un autre pays (2000)
    - No. 13, Application des Principes de BPL de l'OCDE à l'organisation et la conduite des études multi-site (2002)

© 2007
G. Farges

UNIVERSITÉ DE TECHNOLOGIE
COMPIÈGNE

FORMATION MASTER

Spécialité " Management de la Qualité" (MQ)

Annexes

utc Formation

© 2007
G. Farges

Quel "fournisseur" êtes-vous ? : "Groupe Quéops", fournisseur d'un DESS

Qui sont vos "clients" ? : Les établissements de santé français et québécois

Entrée	Contenu "Besoins"	Indicateur	Sortie
• Ordonnance Avril 96 • Annuaires acteurs hospitaliers	• obtenir l'accréditation pour 4000 établissements, date limite mars 2001 • maîtriser les concepts qualité et évaluation • s'approprier les outils et méthodes pour l'amélioration continue en qualité • développer des programmes qualité et d'amélioration des performances	% d'établissements accrédités	Document de synthèse : - les clients directs et indirects - besoins à court terme - besoins à moyen terme

Entrée	Contenu "Benchmarking"	Indicateur	Sortie
• Documents et références sur la concurrence • Veille documentaire	Identification des forces, faiblesses, caractéristiques et originalités de chaque concurrent	nb de concurrents	Document de synthèse sur le positionnement du produit ou service

Entrée	Contenu "Innovations"	Indicateur	Sortie
Document précisant les termes des Résultats, Besoins et Benchmarking	Prendre les décisions et mettre en œuvre les actions nouvelles, générales ou particulières, concourrant à l'amélioration des performances du groupe	• nb de décisions prises • résultats d'enquêtes internes et externes	Document sur les innovations à mener, leur justification et les nouveaux objectifs

© 2007 G. Farges

Entrée	Contenu "Mission"	Indicateur	Sortie
• Document sur les besoins en formation des établissements de santé • Document sur les résultats des objectifs sur 3 ans	Contribuer au développement des approches stratégiques et opérationnelles en matière d'amélioration continue de la qualité dans les établissements de santé.	Résultats d'enquêtes de satisfaction auprès de clients	Document de base pour la communication de la Mission à atteindre

Entrée	Contenu "Vision"	Indicateur	Sortie
Document précisant les termes de la Mission	Devenir un centre de ressources de réputation internationale en Qualité-Santé	• Existence d'un service "Ressources Qualité-Santé" • Résultats d'enquêtes de réputation	Document de base pour la communication de la Vision à atteindre

Entrée	Contenu "Valeurs"	Indicateur	Sortie
Document précisant les termes de la Vision	Appliquer à soi-même l'enseignement donné aux autres	• Niveau de réalisation de l'ACQ • nb de labels qualité du groupe	Document de base pour la communication des Valeurs à respecter

Entrée	Contenu "Priorités"	Indicateur	Sortie
Document précisant les termes des Valeurs et Ethiques	• Démarrer le DESS "Quéops" • Réaliser une démarche d'amélioration continue de la qualité pour le groupe "Quéops" • Constituer une base documentaire électronique pour un futur centre de ressources accessible au niveau international	• oui/non • existence d'un réel processus qualité organisé • existence d'une organisation pour constituer sur le long terme une base documentaire électronique	Document précisant les termes des priorités affichées et soutenues pour l'organisation, et des indicateurs de mesure de la réussite

© 2007 G. Farges

Entrée	Contenu "Analyse de la Situation"	Indicateur	Sortie
Priorité : **Démarrer** DESS "Quéops" Infos internes : documents, études Infos externes : textes, réglements concurrence	Forces : • Expérience Qualité-Santé • Compétences en formation • Complémentarité Faiblesses : • Travail en commun non expérimenté • Connaissance non partagée des contextes nationaux	Indic. Forces : • nb formations Qualité-Santé • nb heures x stagaires • cursus des Institutions Indic. Faiblesses : • nb d'heures effectives sur le projet • nb visites professionnelles dans chaque pays	Document précisant les termes des forces à développer et des faiblesses à corriger, avec la nature des indicateurs et leurs seuils à atteindre comme mesure du succès (seuils non précisés ici)
Réaliser une démarche d'amélioration continue de la qualité pour le groupe "Quéops" Infos internes : documents, études Infos externes : textes, réglements concurrence	Forces : • Connaissances théoriques en Qualité • Réseau d'experts • Volonté de réussir Faiblesses : • Travail en commun non expérimenté • Démarche qualité en formation non expérimentée	Indic. Forces : • CV, aptitudes et formations des acteurs • Annuaire Réseau-Quéops • Engagement écrit des acteurs Indic. Faiblesses : • nb d'heures effectives sur le projet • nb de démarches complètes réalisées	Document précisant les termes des forces à développer et des faiblesses à corriger, avec la nature des indicateurs, les documents associés et leurs seuils à atteindre comme mesure du succès.
Constituer une base documentaire électronique pour un futur centre de ressources accessible au niveau international Infos internes : doc, études Infos externes : réglts	Forces : • Compétence NTIC* • Expérience • Demande des clients Faiblesses : • Expérience non partagée entre les acteurs • Organisation et logistique non estimée	Indic. Forces : • Cursus des Institutions • nb bases prof. développées • résultats de sondages Indic. Faiblesses : • nb acteurs formés et actifs • existence d'un plan de développement de la base	Document précisant les termes des forces à développer et des faiblesses à corriger, avec la nature des indicateurs, les documents associés et leurs seuils à atteindre.

© 2007
G. Farges

Entrée (Forces-Faiblesses)	Contenu "Directions Stratégiques"	Indicateur	Sortie
Démarrer DESS Quéops Forces : . Expérience Qualité-Santé . Compétences en formation . Complémentarité Faiblesses : . Travail en commun non expérimenté . Connaissance non partagée des contextes nationaux	**"Ouverture DESS"** Atteindre un nombre suffisant d'étudiants et mobiliser suffisamment de ressources pour ouvrir le DESS "Quéops" en octobre 2000	• nb d'étudiants >11 • nb d'intervenants pédagogiques	Document précisant les termes des Directions Stratégiques, avec la nature et les seuils des indicateurs servant de mesure du succès
Réaliser ACQ Forces : . Connaissances théoriques en Qualité . Réseau d'experts . Volonté de réussir Faiblesses : . Travail en commun non expérimenté . Démarche qualité en formation non expérimentée	**"Mission Qualité"** • Organiser la mise en œuvre opérationnelle d'une démarche d'amélioration continue de la qualité au sein de l'organisation. • Obtenir une reconnaissance officielle de la qualité du service rendu par le groupe Quéops.	• existence d'une organisation qualité formalisée au sein de Quéops • label, habilitation, certification obtenus	Document précisant les termes des Directions Stratégiques, avec la nature et les seuils des indicateurs servant de mesure du succès
Constituer Centre de Ressources Forces : . Compétence NTIC . Expérience . Demande des clients Faiblesses : . Expérience non partagée entre les acteurs . Organisation et logistique non estimée	**"Portail Qualité-Santé"** • Organiser la mise en œuvre opérationnelle d'un site web évolutif et professionnel spécialisé en Qualité-Santé • Former les acteurs pédagogiques au web afin qu'ils deviennent des contributeurs actifs au centre de ressources	• existence d'une organisation "Portail" formalisée au sein de Quéops • nb de contributeurs au CR • % du nb total	Document précisant les termes des Directions Stratégiques, avec la nature et les seuils des indicateurs servant de mesure du succès

© 2007
G. Farges

Entrée (Directions Stratégiques)	Contenu "Objectifs à 3 ans"	Indicateur	Sortie
"Ouverture DESS" Atteindre un nombre suffisant d'étudiants et mobiliser suffisamment de ressources pour ouvrir le DESS "Quéops" en octobre 2000	**"Objectif Ouverture"** • communication accélérée • constitution d'un réseau d'intervenants • organisation pédagogique et logistique	• nb envois • nb de correspondants • existence concrète	Document précisant les termes des Objectifs à 3 ans, avec la nature et les seuils des indicateurs servant de mesure du succès
"Mission Qualité" • Organiser la démarche d'amélioration continue de la qualité pour le groupe "Quéops" • Obtenir une reconnaissance officielle de la qualité du service rendu par le groupe "Quéops".	**"Objectif Certification"** • Constituer l'équipe Qualité au sein du groupe Quéops en 2001 • Développer le programme d'ACQ entre 2001 et 2003 • Obtenir la Certification ISO 9001 en 2003 pour les activités de formation	• existence de l'équipe et moyens • Manuel Qualité • Certificat ISO	Document précisant les termes des Objectifs à 3 ans, avec la nature et les seuils des indicateurs servant de mesure du succès
"Portail Qualité-Santé" • Organiser un site web évolutif et professionnel • Former les acteurs pédagogiques au web	**"Objectif WebCT"** • Développer une maquette de portail sur WebCT • Réaliser un soutien en ligne aux NTIC	• nb d'utilisateurs • sondages de satisfaction • nb d'utilisateurs • % du nb total • sondages de satisfaction	Document précisant les termes des Objectifs à 3 ans, avec la nature et les seuils des indicateurs servant de mesure du succès

© 2007
G. Farges

Entrée (Objectif à 3ans)	Contenu "Actions"	Indicateur	Sortie
"Objectif Ouverture" . communication accélérée . constitution d'un réseau d'intervenants . organisation pédagogique et logistique . réalisation du DESS	**PA n°1 "marketing":** réf. + liens vers documents **PA n°2 "réseau qualité-santé" :** réf. + liens vers documents **PA n°3 "coordination" :** réf. + liens vers documents **PA n°4 "réalisation DESS" :** réf. + liens vers documents	Nature et seuils des indicateurs utilisés pour évaluer le succès des PA	Documents précisant les termes des PA, avec la nature et les seuils des indicateurs servant de mesure du succès
"Objectif Certification" • Constituer l'équipe Qualité au sein du groupe Quéops en 2001 • Développer le programme d'ACQ entre 2001 et 2003 • Obtenir la Certification ISO 9OO1 en 2003 pour les activités de formation	**PA n°.. :** Intitulé clair et précis réf. + liens vers documents **PA n°.. :** Intitulé clair et précis réf. + liens vers documents **PA n°.. :** Intitulé clair et précis réf. + liens vers documents	Nature et seuils des indicateurs utilisés pour évaluer le succès des PA	Documents précisant les termes des PA, avec la nature et les seuils des indicateurs servant de mesure du succès
"Objectif WebCT" • Développer une maquette de portail sur WebCT • Réaliser un soutien en ligne aux NTIC	**PA n°.. :** Intitulé clair et précis réf. + liens vers documents **PA n°.. :** Intitulé clair et précis réf. + liens vers documents	Nature et seuils des indicateurs utilisés pour évaluer le succès des PA	Documents précisant les termes des PA, avec la nature et les seuils des indicateurs servant de mesure du succès

© 2007
G. Farges

Processus			Mission	Vision	Valeurs	Priorités	Situation	Directions	Objectifs	Actions
Résultats	**Entrée**	Indicateurs et seuils (rappels)								
	Contenu	Valeurs obtenues								
	Indic	Appréciations								
	Sortie	Diffusion								
Besoins		Evolution du Marché et des Besoins	Synthèse des évolutions estimées							
Benchmarking		Concurrence	Synthèse des analyses de benchmarking							
Innovations		Innovations particulières décidées								
		Innovations générales décidées	Décisions générales d'améliorations, d'évolutions et de changements							

Annexe : exemple de planification dynamique stragtégique pour une formation "qualité-santé" (planche n°8)

Cycles courts

Mission	Vision	Valeurs	Priorités	Analyse de la Situation	Directions Stratégiques	Objectifs à 3 ans	Actions
Contribuer au développement des approches stratégiques et opérationnelles en matière d'ACQ dans les établissements de santé	Devenir un centre de ressources de réputation internationale en Qualité-Santé	Appliquer à soi-même l'enseignement donné aux autres	**Démarrer** DESS "Quéops"	Forces : • Expérience Qualité-Santé • Compétences en formation • Complémentarité Faiblesses : • Travail en commun non expérimenté • Connaissance non partagée des contextes nationaux	**"Ouverture DESS"** • Atteindre un nombre suffisant d'étudiants • mobiliser suffisamment de ressources pour ouvrir le DESS "Quéops" en octobre 2000	**"Objectif Ouverture"** . communication accélérée . constitution d'un réseau d'intervenants . organisation pédagogique et logistique . réalisation du DESS	Plan A1 / Plan A2 / Plan A3 / Plan A4
			Réaliser une démarche d'amélioration continue de la qualité pour le groupe "Quéops"	Forces : • Connaissances théoriques en Qualité • Réseau d'experts • Volonté de réussir Faiblesses : • Travail en commun non expérimenté • Démarche qualité en formation non expérimentée	**"Mission Qualité"** • Organiser la démarche d'amélioration continue de la qualité • Obtenir une reconnaissance officielle de la qualité du service rendu par Quéops.	**"Objectif Certification"** • Constituer l'équipe Qualité au sein de Quéops en 2001 • Développer le programme d'ACQ entre 2001 et 2003 • Obtenir la Certification ISO 9OO1 en 2003 pour les activités de formation	Plan B1 / Plan B2 / ...
			Constituer une base documentaire électronique pour un futur centre de ressources accessible au niveau international	Forces : • Compétence NTIC • Expérience • Demande des clients Faiblesses : • Expérience non partagée entre les acteurs • Organisation et logistique non estimée	**"Portail Qualité-Santé"** • Organiser un site web évolutif et professionnel • Former les acteurs pédagogiques au web	**"Objectif WebCT"** • Développer une maquette de portail sur WebCT • Réaliser un soutien en ligne aux NTIC	Plan C1 / Plan C2 / Plan C3 / ...

Cycle long

Actions d'innovation ← Analyse des résultats ← Benchmarking ← Besoins

Notes personnelles

© 2007 G. Farges