

2016

Mémoire d'Intelligence méthodologique de fin d'étude

Année universitaire : 2015 – 2016
Master Qualité et Performance dans les Organisations (QPO)
Université de Technologie de Compiègne (UTC)



Ruihua WANG
Service E.H.S.
& Qualité

Tuteur professionnel: Jean-Claude BASTIEN
Responsable Sécurité & Qualité

Tuteur académique : Gilbert FARGES
Responsable du Master QPO, UTC



Du management de la qualité « agile » à la certification ISO 9001 – Accompagnement en méthode et stratégie

Lien d'accès au document web: www.utc.fr/master-qualite, puis "Travaux",
"Qualité-Management", réf n° 375

SOMMAIRE

Remerciements	2
Résumé.....	3
Abréviations.....	4
Glossaire	5
Listes des figures, des tableaux et des annexes.....	6
Introduction.....	7
I. Contexte et enjeux du projet.....	8
Enquête sur ISO 9001	8
Paradoxe entre conformité et performance.....	9
Synergie entre Lean et ISO 9001	9
Expériences tirées de l'enquête et enjeux de l'étude.....	12
Nécessité d'agilité en management de la qualité	13
De l'ISO 9001:2015 à la personnalisation du SMQ.....	13
Les objectifs mesurables à atteindre.....	15
II. Accompagnement stratégique et méthodologique des démarches qualité	17
Agilité stratégique et la démarche « ACréatAES »	17
Déploiement de la méthode « ACréatAES »	20
Analyse des risques, opportunités et potentiels de réussites	23
III. Evaluation des résultats obtenus	24
Résultats d'évaluation des capacités du métier de la qualité	24
Evaluation du SMQ de l'entreprise et les résultats attendus	26
Résultats d'autodiagnostic.....	26
Résultats d'analyse des parties intéressées	27
Avancement du projet	30
Perspectives du projet.....	31
Perspective en management de la qualité.....	31
Perspective pour intégrer le système de management de l'environnement	31
Conclusion	32
Références bibliographiques.....	33
Annexes	35

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier l'ensemble du personnel de la société   qui m'a accueilli parmi eux pendant ces quelques mois.

Je tiens à remercier tout particulièrement le Managing Directeur et Monsieur Jean-Claude BASTIEN qui m'ont accordé leur confiance et m'ont soutenu dans l'élaboration et la réalisation de ce projet.

Je tiens également à remercier Monsieur Didier LABRANCHE, pour le temps et le support qu'il a bien voulu m'accorder.

Je souhaite également exprimer mes reconnaissances à tous ceux qui ont participé et collaboré à l'aboutissement de ce projet. Leur disponibilité et les différents moments de discussion et de partage ont été d'une grande aide pour le bon déroulement de ce stage et dans mes différentes missions.

Mes remerciements vont également à toute l'équipe pédagogique du master QPO de l'UTC pour la qualité de leur formation et en particulier Monsieur Gilbert FARGES pour son aide, ses conseils et sa visite durant le stage.

Je souhaite que cette étude réalisée soit à la hauteur de leurs espérances et de leurs attentes. Que tous ceux qui ont contribué à mener à bien ce stage trouvent ici l'expression de ma parfaite considération.

RESUME

Résumé : Dans le contexte économique d'aujourd'hui, de fortes contraintes concurrentielles, réglementaires ou du marché, s'imposent sur les entreprises et les organismes en général. Ces derniers ont besoin de faire preuve de leurs capacités de flexibilité, de réactivité et de renouveau pour maintenir ou améliorer leurs niveaux de compétitivité et de performance. Il est nécessaire de se remettre en question en permanence sur des plans technique, organisationnel et managérial.

La version 2015 de la norme ISO 9001 est un guide de standards managériaux prenant en compte ces différentes approches pour faire évoluer les organisations selon leurs propres contextes. Malgré les critiques reçues, il est clair qu'un apport méthodologique approprié et un accompagnement de proximité sont nécessaires pour pouvoir pratiquer efficacement ce référentiel.

A partir d'une enquête approfondie de l'ISO 9001, les expériences sont tirées et servent de base pour constituer une nouvelle méthode nommée « ACréatAES ». Cette méthode accompagne les organisations dans leurs démarches d'appropriation de l'ISO 9001 version 2015. En parallèle, une agrégation des exigences de cette norme est réalisée. Cela donne différentes phases de réalisation en adéquation avec la méthodologie ACréatAES et aide à construire efficacement le plan d'action ; tout ceci dans le but de développer une démarche d'accompagnement personnalisable, de management de la qualité à la fois efficace et conforme à la certification ISO 9001.

Mots-clefs : *ISO 9001, management de la qualité, analyse des parties intéressées, agilité, accompagnement, certification, amélioration, performance, créativité, conduite du changement, pilotage stratégique, responsable qualité, développement durable*

Abstract: In the current business environment, huge competitiveness, regulatory and legislative constraints pose challenges to companies and organisms. They need to demonstrate their flexibility, responsiveness and capacity for renewal for maintaining or improving their level on competitiveness and performance. Indeed, they need to regularly question how things should be done and evolved in technology, organization and management.

ISO 9001 Quality Management Systems' new version (2015) proposes a guideline of management standards to respond to current needs of organizations according to their own contexts. Despite the criticisms received, it is clear that appropriate methods and supports are necessary to effectively practice these standards.

From a thorough investigation on ISO 9001, experiences learned from are useful to design the new method called "ACréatAES". It aims to assist organizations on their own way of ISO 9001:2015 appropriation. In parallel, a work about aggregating all ISO 9001:2015's requirements is done. This associates ACréatAES methodology deployment and conformity with ISO 9001:2015 and helps organizations to effectively build their actions' plan. All aim to support companies and organizations in a personalized Quality Management way both efficient and compliant with ISO 9001 certification.

Keywords: *ISO 9001, quality management, interested parties analysis, agility, coaching, certification, improvement, performance, creativity, change management, strategic steering, quality manager, sustainable development*

ABRÉVIATIONS

AFNOR: Association française de normalisation

DMAIC : Définir, Mesurer, Analyser, Améliorer et Contrôler

ISO: International Organization for Standardization

OMQ : Outils de Management de la Qualité

PDCA: Plan, Do, Check, Act

PME : Petites et Moyennes Entreprises

QFD : Quality Function Deployment

SMQ : Système de Management de la Qualité

SWOT: Strength, Weakness, Opportunity, Threat

TPE: Très Petites Entreprises

VSM : Value Stream Mapping

GLOSSAIRE

Agilité : le terme "agilité" s'est peu à peu répandu dans les diverses strates de l'écosystème managérial pour aujourd'hui qualifier le besoin de flexibilité, de réactivité et de renouveau de l'entreprise du XXI^e siècle. Une entreprise agile, c'est une entreprise capable de prendre des risques pour conquérir de nouveaux marchés en cohérence avec les nouveaux enjeux sociaux et environnementaux [1].

Flux-tiré : la méthode vise une réduction drastique des stocks et une flexibilité de la production en fonction de ce que l'on a vendu, par opposition à la traditionnelle méthode en « flux poussés » où la production est établie en fonction de ce qu'on prévoit de vendre [2].

Jidoka : construire la qualité dans les produits et services plutôt que d'éliminer les rebuts. Il s'agit d'un ensemble de systèmes de détection des non-conformités qui permet d'arrêter immédiatement la production, soit manuellement soit automatiquement pour ne pas produire des pièces mauvaises. Le *jidoka* permet aussi de concentrer immédiatement les efforts sur les points à problèmes et de régler les problèmes au fil de l'eau, tout en responsabilisant les opérateurs et leur encadrement [3].

Juste à temps : stratégie de gestion de flux dans laquelle le fournisseur livre au client les bons produits avec les quantités exactes au bon moment et au bon endroit [3].

Kaizen : démarche d'amélioration continue mise en œuvre sur le terrain de façon graduelle qui repose sur des petites améliorations faites jour après jour, à faible coût, en impliquant appel au bon sens, tout le temps. L'objectif du *kaizen* est l'élimination du gaspillage sous toutes ses formes. Il s'agit de rendre les tâches plus simples et plus faciles à effectuer. Pour réussir, le *kaizen* commence par la définition des standards de travail [3].

Partie intéressée : personne ou organisme qui peut soit influencer sur une décision ou une activité, soit être influencée ou s'estimer influencée par une décision ou une activité [4].

Six sigma : la démarche Six Sigma consiste en la mise en œuvre structurée, dans une approche projet, d'outils et de techniques avancés visant à améliorer la satisfaction des clients et à atteindre les objectifs opérationnels stratégiques de l'entreprise. Elle est utilisée comme mesure de la variabilité des processus, en reflétant le niveau de performance de l'entreprise à satisfaire ses engagements [5].

Standards de travail : ce sont les séquences d'opérations à réaliser dans l'ordre pour effectuer une tâche dans un temps donné (*takt time*). Le standard de travail est la clé du *kaizen*. Le standard de travail est déployé dans l'entreprise grâce au partage de l'information et des connaissances nécessaires à la maîtrise et l'amélioration des opérations [3].

VSM ou Cartographie de la chaîne de valeur : représentation graphique de toutes les étapes impliquées dont les flux d'informations et physiques pour fournir un produit, à partir de sa commande jusqu'à sa livraison, voire jusqu'à l'encaissement [3].

LISTES DES FIGURES, DES TABLEAUX ET DES ANNEXES

Figure 1 - La part d'entreprises françaises certifiées ISO 9001 en Europe – données issues de l'étude du comité international ISO [source : auteur]	8
Figure 2 - La synergie du Lean Management et de l'ISO 9001 selon FD X50-819 [Source : auteur]	10
Figure 3 – Du Kaizen à l'amélioration de l'efficacité du système de management de la qualité et de la performance selon FD X50-819 [Source : auteur]	11
Figure 4 - Quatres champs de force caractéristiques d'un SMQ [Source : AUTEUR]	14
Figure 5 - LES OBJECTIFS À ATTEINDRE DANS LE CONTEXTE DE L'ENTREPRISE [Source : auteur]	16
Figure 6 - Méthodologie DMAIC [5]	17
Figure 7 - Méthodologie « ACréatAES » [Source: auteur].....	18
Figure 8 - Les démarches d'apprentissage sur l'entreprise [Source : auteur]	20
Figure 9 - Résultat d'évaluation des capacités Métier de la qualité [Source : auteur]	24
Figure 10 - Résultat d'évaluation des compétences et aptitudes professionnels par le tuteur d'entreprise.....	25
Figure 11 - Résultat d'autoévaluation du SMQ existant suivant les exigences de la norme ISO 9001 version 2015 [Source : auteur]	26
Figure 12 - Résultat général de l'analyse des parties intéressées internes et externes de l'entreprise [Source: auteur]	27
Figure 13 - Priorisation des actions d'amélioration et les résultats escomptés après le premier cycle d'ACréatAES mis en œuvre [Source : auteur]	29
Tableau 1- Les bonnes pratiques du management de la qualité [Source : auteur] ..	21
Tableau 2- AGREGATION DES EXIGENCES EN 16 PHASES D'ACTION SUIVANT LA DEMARCHE ACREATAES [SOURCE: AUTEUR].....	22
Tableau 3 - ACTIONS FACE AUX RISQUES ET OPPORTUNITES IDENTIFIEES SUR LA DEMARCHE DEPLOYEE [SOURCE : AUTEUR].....	23
Tableau 4 - Résultat d'avancement du projet au bout de 3ème mois de stage [Source:auteur]	30
Annexe 1 - Rétroplanning du projet de stage	35
Annexe 2 - Principales connaissances, aptitudes et compétences à mobiliser pour les métiers de la qualité	36
Annexe 3 - Retour d'expérience de l'entreprise sur la réalisation du stage	37

INTRODUCTION

Grâce à mon parcours scientifique et mes premières expériences professionnelles, j'ai acquis une forte sensibilité pour la qualité. A travers ma compréhension sur la notion du cycle de vie, je suis consciente des impacts potentiels d'un produit et des pratiques liées à sa fabrication sur la santé des professionnels, des consommateurs et de l'environnement. En plus de cela, mettre en avant la qualité permet de contribuer à la satisfaction des clients à l'instar de la certification, et avoir un certain confort et de la confiance dans la collaboration avec différentes parties intéressées.

Les métiers de la qualité contribuent à générer des valeurs ajoutées aux activités de l'entreprise ou organisme en général, aux prestations de ses produits et services. Ils peuvent être indispensables dans nombreux domaines d'activités.

Aujourd'hui, dans le cadre de mon projet de fin d'étude, ce mémoire représente **un travail de réflexion professionnelle** sur les facteurs de succès du management de la qualité, **de réinterprétation pragmatique de la norme ISO 9001** et **de mise en pratique de mes pré-requis en qualité**. Ce travail est réalisé dans un contexte d'entreprise pour mener à bien les missions suivantes :

- améliorer le système de management de la qualité selon le nouvel référentiel ISO 9001 version 2015 et,
- implémenter une base de management relative à l'environnement selon l'ISO 14001 version 2015.

Au sein de l'entreprise Y, de renommée mondiale et de taille humaine, la qualité est un de ses piliers de succès dans le maintien et le progrès de son positionnement dans le domaine de ses activités. Le système d'amélioration continue est déjà implémenté dans son organisation, il est le garant de son niveau opérationnel d'excellence et de satisfaction clients. Cela peut me permettre à la fois d'apprendre les bonnes pratiques de management de la qualité et aussi de faire preuve de mes capacités à améliorer le système existant et initier un nouveau projet sur le management de l'environnement.

Ce mémoire va faire preuve de mes acquis en compétences et aptitudes pour les métiers de la qualité. Une nouvelle méthode s'appuyant sur de nombreux retours d'expériences en management de la qualité est née de la concurrence de plusieurs concepts existants, tels que Lean, Kaizen, DFQ et la conduite du changement.

Cette méthode appelée « ACréatAES » a pour objectif de personnaliser les démarches de qualité et rendre le système de management de la qualité agile tout en restant conforme aux exigences de la norme ISO 9001. Elle répond aussi bien aux besoins en implémentation dynamique d'un nouveau système de management, qu'en amélioration d'un système existant. Les enseignements tirés de cette expérience permettront d'améliorer cette méthode pour donner de meilleures perspectives pour son utilisation dans d'autres organisations.

I. CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET

Les Normes internationales sont des outils stratégiques destinés à aider les entreprises et les organismes à bien gérer leurs performances sur le plan technique, économique et sociétal.

Les règles établies dans les normes ISO sont universelles dans le but de créer un langage commun entre les acteurs économiques, les professionnels et les consommateurs. Se conformer aux standards ISO peut être un critère déterminant de la compétitivité sur le marché, voire une obligation dans certains domaines très réglementés.

Enquête sur ISO 9001

La norme la plus déployée et reconnue à l'échelle internationale est l'ISO 9001 «Systèmes de management de la qualité – Exigences » [6]. Elle est la garantie de la qualité, particulièrement à mettre en avant dans les échanges économiques internationaux.

Selon les études récentes, il y a déjà plus d'un million d'organismes certifiés ISO 9001 dans le monde, ce nombre tend à la stabilisation [7]. Selon l'étude de l'ISO en 2014, parmi 40% de certificats ISO 9001 recensés dans le monde répartis en Europe, la France n'en détient que 6% et montre un retard important en nombre d'organismes certifiés par rapport à l'Italie, à l'Allemagne, à l'Espagne et au Royaume-Uni (Figure 1).

Répartition de certificats ISO 9001 en Europe

■ Italy ■ Germany ■ United Kingdom ■ Spain ■ France ■ Autres pays

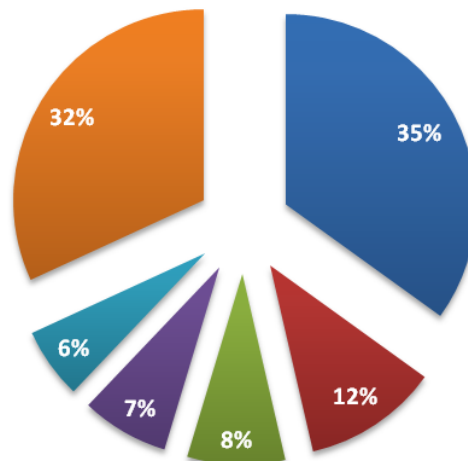


FIGURE 1 - LA PART D'ENTREPRISES FRANÇAISES CERTIFIÉES ISO 9001 EN EUROPE – DONNÉES ISSUES DE L'ÉTUDE DU COMITÉ INTERNATIONNAL ISO [SOURCE : AUTEUR]

Quand on regarde de près sur les mouvements « Entrants » et « Sortants » de la certification en France, la majorité des flux d'entrée et de sortie se rencontrent surtout au niveau des petites organisations [8]. Leur démarche de la certification est souvent volontaire, orientée vers les clients et parfois imposée par le marché ou la réglementation. Leurs initiatives liées à cette démarche visent significativement à

l'amélioration de leur organisation [8]. Mais la difficulté liée à cette démarche et le coût en conséquence sont souvent évoquées par les dirigeants de PME [9]. C'est aussi pour ces raisons de complexité et du peu de retour sur investissement que les organismes de petites tailles abandonnent leur certification [8]. Ces organismes connaissent les avantages de la norme, souhaitent investir dans la démarche de qualité, mais se demandent quelles sont les raisons du « peu de retour sur investissement ».

Paradoxe entre conformité et performance

Selon les études de recherche, les difficultés liées aux démarches de qualité peuvent se manifester en deux temps : soit sous forme d'une insuffisance technique pour déployer le modèle choisi (comme l'ISO 9001), soit sous forme de difficulté de suivi qui se manifeste sous une sorte de résilience auprès des collaborateurs et ne permet pas d'aboutir aux résultats attendus [10].

Des études de cas ont montré que sous obligation de résultat qui est le certificat ISO 9001 lui-même, les démarches de qualité s'enferment dans une vision exclusive de « qualité-conformité » [10], [11]. Ce type de démarches peut être vécu comme des contraintes et des pertes de temps inutiles. Cela n'apporte que peu de résultat en matière de qualité, fait dériver le vrai sens du management de la qualité, génère de la bureaucratie et induit la vision « contre-productive » des démarches de qualité. Il est important que les entreprises se rendent compte de l'existence de ce paradoxe entre conformité et performance et évitent de rentrer dans des démarches contreproductives.

La norme ISO 9001 offre des lignes directrices et définit les critères pour un système de management de la qualité, elle peut être un très bon outil pour vérifier le bon fonctionnement de ce-dernier. Comme elle est générique et ne prescrit pas méthodes, ni d'outil de mise en œuvre, son application peut être très différente d'une organisation à l'autre et dépend beaucoup des compétences de la direction, notamment du manager qualité.

Beaucoup d'études ont été réalisées sur la mise en place efficace de l'ISO 9001 [12]–[14]. Les méthodologies diverses et variées existent pour aider les entreprises et organismes dans leurs démarches [3], [15], [16]. Comme au début des années 1990, les savoir-faire méthodologiques liés aux outils de management de la qualité (OMQ) constituaient un élément courant du savoir-faire des qualitatifs dans les grandes entreprises. Les ingénieurs et managers sont également formés à la qualité et y mobilisaient les OMQ en matière de résolution de problème [10]. Il s'agit tout d'abord de faire valoriser ces savoir-faire méthodologiques pour mener des démarches de qualité sur le chemin de la réussite.

Synergie entre Lean et ISO 9001

Pour les entreprises qui disposent déjà d'un système de management de la qualité (SMQ) selon ISO 9001, elles sont pour la plupart structurées suivant l'approche processus. La description des activités sous forme de processus réduit souvent la complexité de la situation et cause un souci de cohérence [3].

En même temps, le Lean a connu du succès à la fois dans des environnements industriels et de services [17]. Les méthodologies du Lean se focalisent sur la

création de valeur et les besoins des clients. Par la quête d'élimination des gaspillages, elles permettent de réduire les coûts et optimiser les utilisations des ressources. Son utilisation est donc confirmée comme levier majeur de l'amélioration des entreprises en France [18].

En juillet 2011, l'AFNOR a publié le premier guide FD X50-819 portant sur la mise en synergie du Lean management et de l'ISO 9001 pour accompagner les organisations dans leurs démarches d'amélioration [3].

Avantages Lean – ISO 9001

La complémentarité entre les apports du Lean et ceux de l'ISO 9001 permet de rendre l'approche processus plus pragmatique et de favoriser l'adhésion des opérationnels. Grâce à l'apport du Lean en gestion de flux, les processus peuvent être gérés de manière plus productive, fluide et agile en faisant participer les collaborateurs de tous les niveaux organisationnels [3]. Cela permet de fédérer le personnel dans un événement collectif et donner une compréhension globale à tous les acteurs intervenus pour mettre en synergie leurs actions. Cette complémentarité offre aussi une meilleure opportunité de surveillance aux activités opérationnelles à travers le partage visuel des résultats et favorise le consensus pour soulever du dynamisme du groupe (Figure 2).

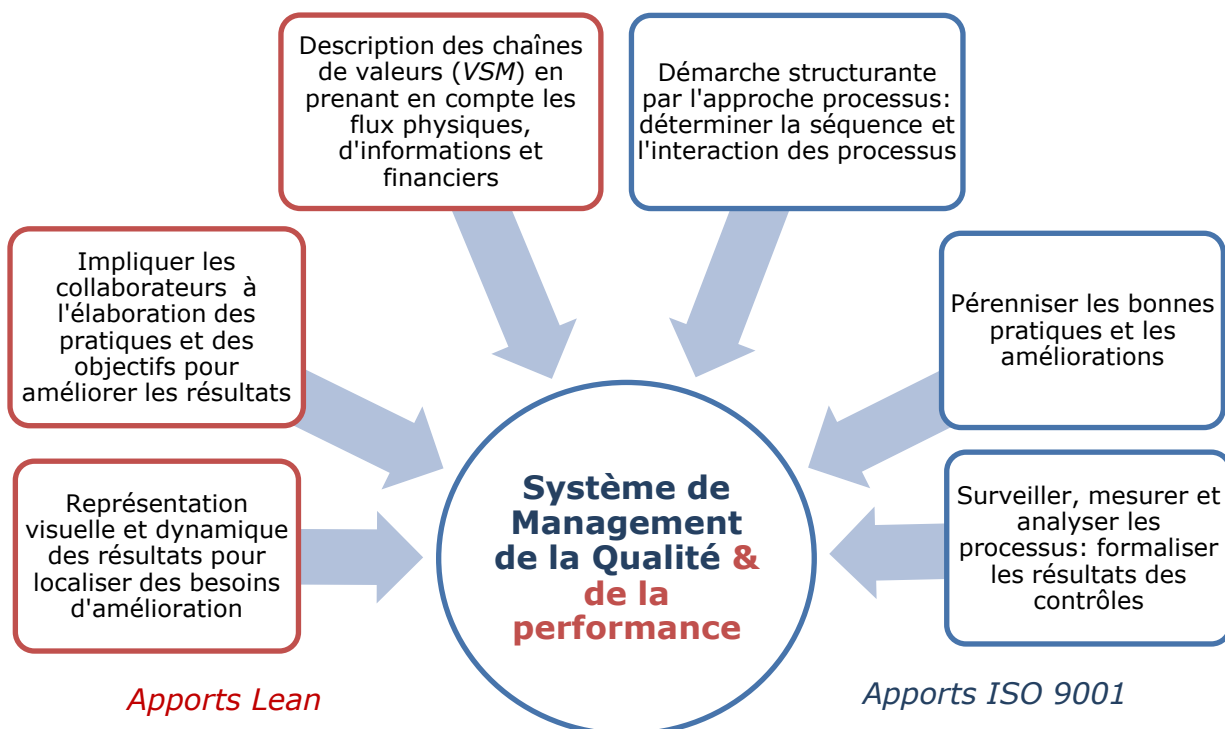


FIGURE 2 - LA SYNERGIE DU LEAN MANAGEMENT ET DE L'ISO 9001 SELON FD X50-819 [SOURCE : AUTEUR]

La nécessité de raisonner par processus pour l'ISO 9001 implique plutôt une vision de surveillance sur la performance globale du SMQ. Alors que le Lean, basé sur la philosophie *Kaizen*, apporte une surveillance de la performance du terrain. En s'appuyant prioritairement sur la maîtrise des bonnes pratiques (« *standards de travail* ») et la prévention des risques aux niveaux opérationnels [3], le Lean vise à limiter au maximum les erreurs et empêcher l'apparition et la propagation du défaut et du dysfonctionnement [3] (Figure 3).



FIGURE 3 – DU KAIZEN À L'AMÉLIORATION DE L'EFFICACITÉ DU SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ ET DE LA PERFORMANCE SELON FD X50-819 [SOURCE : AUTEUR]

Le progrès apporté du Lean se repose sur la maîtrise de « *standards de travail* » et l'implication active des opérationnels à identifier et traiter les non-conformités au niveau le plus en amont possible du processus. Alors que la norme ISO 9001 impose la mise en place des dispositions plus rigoureuses qui conviennent plutôt à recouvrir des non-conformités relativement conséquentes.

La complémentarité de ces deux approches permet à l'entreprise de :

- Identifier les besoins en amélioration aux différents niveaux de ses processus à partir des résultats du terrain
- Renforcer l'efficacité de son système de management de la qualité et
- Pérenniser l'ensemble de ses activités.

Difficultés rencontrées

Mais les retours d'expérience issus de l'utilisation de ce type de méthode montrent d'autres formes de dérives et de risques. Trois cas de figures sont présentés ci-dessous :

- Sur le terrain, les opérateurs, qui sont souvent promoteurs d'améliorations, se plaignent au contraire du manque de réceptivité du management à leurs suggestions [19]. Même si l'amélioration continue s'impose prioritairement aux niveaux opérationnels, mais sans l'implication, notamment, du management, les suggestions provenant des opérateurs ne peuvent pas être mises en œuvre rapidement.

Le système d'amélioration continue ne peut donc être efficace que s'il y a une synergie d'implication du niveau opérationnel jusqu'au management, y compris celle des services de support qui est bien souvent négligée [19].

- Quant à la méthode « *flux-tiré* » du Lean, elle vise à réduire les stocks pour répondre aux besoins des clients « *juste à temps* » et améliorer la rentabilité des investissements en conséquence [2]. Cette méthode exige de fortes capacités de réactivité et d'adaptation de tous les acteurs internes et externes concernés (*les parties intéressées*). Ces derniers, y compris les fournisseurs et les sous-traitants, doivent arriver à un consensus sur les bonnes pratiques de la méthode.

Le manque d'implication d'une des *parties intéressées* peut conduire à un allongement de délai et donc à l'insatisfaction des clients. Il faut vraiment s'assurer que le système en place soit rigoureusement respecté puis amélioré par des actions du type *kaizen* [19].

- D'autre part, comme la démarche du Lean cherche constamment à améliorer la productivité des processus en réduisant les coûts et les délais, en se focalisant en excès sur ces réductions, les pratiques du Lean peuvent avoir des effets pervers et détériorer les conditions de travail [2].

Le personnel peut donc se sentir sur-sollicité, négliger le maintien des « *standards de travail* » et prêter moins d'intention sur l'opération en elle-même et sur les actions d'amélioration. Dans ce cas de figure, les aspects psychologiques sont souvent négligés, le rythme et la charge de travail intensifiés peuvent conduire à la démotivation du personnel en général.

Malgré que les concepts et applications du Lean soient bien connus, d'après les experts, peu d'entreprises qui ont effectivement mis en place les pratiques Lean en obtiennent le niveau de qualité et de productivité espéré [19]. Cela serait très probablement à cause d'« *une mauvaise compréhension des pratiques [des méthodes du Lean] par les entreprises [19]* ».

Expériences tirées de l'enquête et enjeux de l'étude

Les retours d'expériences prouvent que des difficultés liées aux démarches qualité reviennent souvent aux difficultés d'utilisation et d'appropriation de la méthode. Cela est à l'origine, pour la plupart du temps, de défaut d'implication et de résistance aux démarches qualité dans les organisations.

S'inspirer des retours d'expérience permet d'avoir une meilleure compréhension et une appropriation des méthodes existantes et éviterait donc des problèmes de dérive déjà connus.

Les méthodologies du Lean peuvent aider à améliorer l'efficacité du management de la qualité référant à l'ISO 9001. Des bonnes pratiques de la synergie de ces deux modèles sont à prendre en compte lors la mise en œuvre d'une démarche qualité.

Il est clair que toutes les organisations n'ont pas les mêmes moyens dans la mise en œuvre de leurs propres démarches, à savoir implémenter sur leur modèle habituel de management, un nouveau modèle comme l'ISO 9001 ou le Lean. Le changement peut être très variable d'une organisation à une autre.

Une démarche qualité réussie nécessite une parfaite maîtrise de la norme, des méthodes et outils, et de la situation présente de l'entreprise.

Il est indispensable d'investir sur la préparation pour conduire le bon changement. Et il faut prendre en compte la complexité du contexte présent, bien connaître la(les) raison(s) conduisant à la décision du changement et agir en connaissance de causes.

Nécessité d'agilité en management de la qualité

Aujourd'hui, le numérique est en train de transformer le monde. Des nouvelles valeurs s'imposent, comme celle d'interconnexion, de transparence, de fluidité et d'*agilité* et accélèrent la vitesse du changement. Savoir adapter voire innover devient une nécessité dans les organisations pour maintenir leur compétitivité et relever de nouveaux enjeux qui sont de plus en plus challengeants. Les entreprises et organismes du XXIème siècle ont besoin de modèles de management plus souples et aptes aux changements.

Ce sont les raisons pour lesquelles la norme ISO 9001 a eu des évolutions importantes suite à sa dernière révision en 2015.

Ce nouveau référentiel laisse une plus grande liberté d'appropriation aux entreprises et les incite à anticiper les risques et considérer ces derniers de manière positive comme des potentiels d'amélioration ou des énonciateurs d'opportunités.

Il intègre aussi la prise en compte des aspects social et sociétal à travers l'identification des *parties intéressées* et leurs besoins et attentes pertinents dans le domaine d'application du SMQ. Le SMQ peut constituer le socle du management intégrant d'autres systèmes de management comme ceux de la sécurité, de l'environnement ou de la responsabilité sociétale des entreprises.

Le référentiel ISO 9001 version 2015 est un modèle de renouveau qui incite les organisations à avoir une **capacité de vision globale** et une **aptitude à se remettre en question** sur leur situation présente et sur leurs activités de routines. En ajoutant à cela des compétences d'*agilité*, c'est-à-dire, de réactivité et du dynamisme à agir face à une situation donnée, les organisations peuvent s'assurer une meilleure performance pour leur avenir.

De cette manière, nous avons déterminé les facteurs de succès pour mener une démarche qualité réussie. Il s'agit donc de :

- **L capacité de vision globale**
- **L'aptitude de se remettre en question en permanence et**
- **L'agilité.**

De l'ISO 9001:2015 à la personnalisation du SMQ

La version 2015 de l'ISO 9001 est soulignée par un caractère personnalisable en management de la qualité. Comme chaque organisation est unique, dans des projets de structuration ou d'évolution du SMQ, il est souvent préférable de tenir compte de l'existant pour positionner leurs points de départ et identifier les besoins en matière de progrès.

Pour cela, quatre « champs de force » pertinents sont identifiés sur le terrain permettant de positionner un SMQ [20] (Figure 4). Chaque champ de force est pour la première fois intégré explicitement dans le référentiel ISO 9001 version 2015.

« **Le champ « stratégique »** met en avant les caractéristiques stratégiques de la qualité [...] et considère le SMQ en tant qu'outil organisationnel de déploiement de la stratégie de l'entreprise.

Le champ « technique » (ou « excellence opérationnelle ») met en avant l'efficacité et l'efficience des processus comme facteur déterminant de la qualité. On trouve, dans cet axe, tous les outils et méthodes qualité, tels que : pilotage des processus, optimisation des flux, contrôles, surveillance, lean, 6 sigma, kanban, etc.

Le champ « gestionnaire » [...] nous encourage à la mesure, dans tous les sens du terme et nous impose, pour accompagner notre réussite, tableaux de bords et reporting.

Le champ « capital humain » [...] [met en avant] la capacité [des entreprises] à investir et à placer leur confiance dans l'intelligence individuelle et collective pour une efficacité et une qualité du travail. [20] »

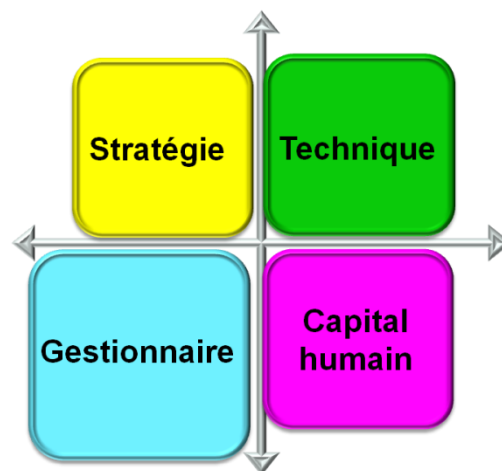


FIGURE 4 - QUATRES CHAMPS DE FORCE CARACTÉRISTIQUES D'UN SMQ [SOURCE : AUTEUR]

L'ISO 9001 : 2015 a montré une évolution significative dans les dimensions « stratégique » et « humaine » de la qualité. L'entreprise peut, par le biais de son orientation stratégique, ajuster ou adapter ses efforts dans ces quatre dimensions, mais sans n'en écarter aucune, « à la manière d'un peintre avec ses couleurs de travail » [20].

Ce positionnement du point de départ constitue la toute première étape de la phase de préparation vers une démarche qualité personnalisée.

Sur le plan pratique, il s'agit de relever des données sur le terrain pour se rendre compte de l'existence des bonnes pratiques, des difficultés rencontrées et des éventuelles suggestions auprès des collaborateurs. Il permet de mieux focaliser sur les besoins aux niveaux opérationnels, d'optimiser les énergies sur les priorités et surtout de ne pas tout changer d'un coup.

Cette démarche favorise l'**écoute interne**. L'entreprise peut se rendre compte des opportunités d'amélioration dans la dimension humaine, puis adapter son SMQ au service de ses collaborateurs. Ces derniers se sentiraient concernés et s'impliqueraient plus naturellement dans les démarches qualité.

Avec cette approche, la version 2015 de l'ISO 9001 est plus flexible à l'exploitation que ses versions précédentes. Elle est plus orientée vers le résultat que le moyen. Il

faut donc savoir mener un double effort d'**agilité** à la fois sur le plan stratégique (personnalisation) et opérationnel (méthodologie et bonnes pratiques).

D'où vient la problématique de cette étude, **comment peut-on adopter l'ISO 9001 : 2015 avec agilité ?**

Et plus concrètement, **comment intégrer les bonnes pratiques du management de la qualité de façon agile aux activités quotidiennes de l'entreprise pour lui faire gagner en performance et obtenir la certification comme une conséquence naturelle d'un bon système de management ?**

Les objectifs mesurables à atteindre

Dans le cadre de cette étude, de nombreux objectifs sont à atteindre.

- **Objectifs par rapport aux capacités du métier de la qualité**

Etant une jeune professionnelle en devenir, dans le cadre de ce stage, les objectifs du développement personnel et professionnel sont à atteindre pour démontrer les capacités à exercer un métier de la qualité. Il s'agit d'une évaluation sur les capacités à mobiliser les principales connaissances, aptitudes et compétences des métiers de la qualité dans un milieu professionnel (Annexe 2) pour :

- **Comprendre son environnement de travail** : être en mesure de veiller et analyser de manière cohérente les besoins, les enjeux et les interactions
- **Mettre en œuvre une démarche de qualité** : être capable de concevoir, définir, valider, conseiller, mettre en œuvre et piloter différents systèmes d'entreprise ou d'organisme.
- **Manager une équipe, gérer un projet** : pouvoir diriger une équipe, gérer un budget, contribuer aux processus de décision et communiquer dans un environnement interculturel, interdisciplinaire, intergénérationnel et international.
- Contribuer au développement continu des connaissances et des pratiques ainsi qu'à l'innovation technologique et organisationnelle dans une dynamique de responsabilité sociétale et de développement durable.

- **Objectifs du stage**

Dans le contexte de l'entreprise du stage, les missions sont assez générales couvrant la mise à jour du SMQ et la mise en place d'une base du système de management de l'environnement. Les objectifs doivent être fixés à des plus courts termes pour mesurer l'avancement des missions.

Ci-dessous, une représentation visuelle du contexte de l'entreprise ainsi que les missions du stage (attentes générales) et les objectifs attendus de son SMQ (attentes spécifiques) (Figure 5):

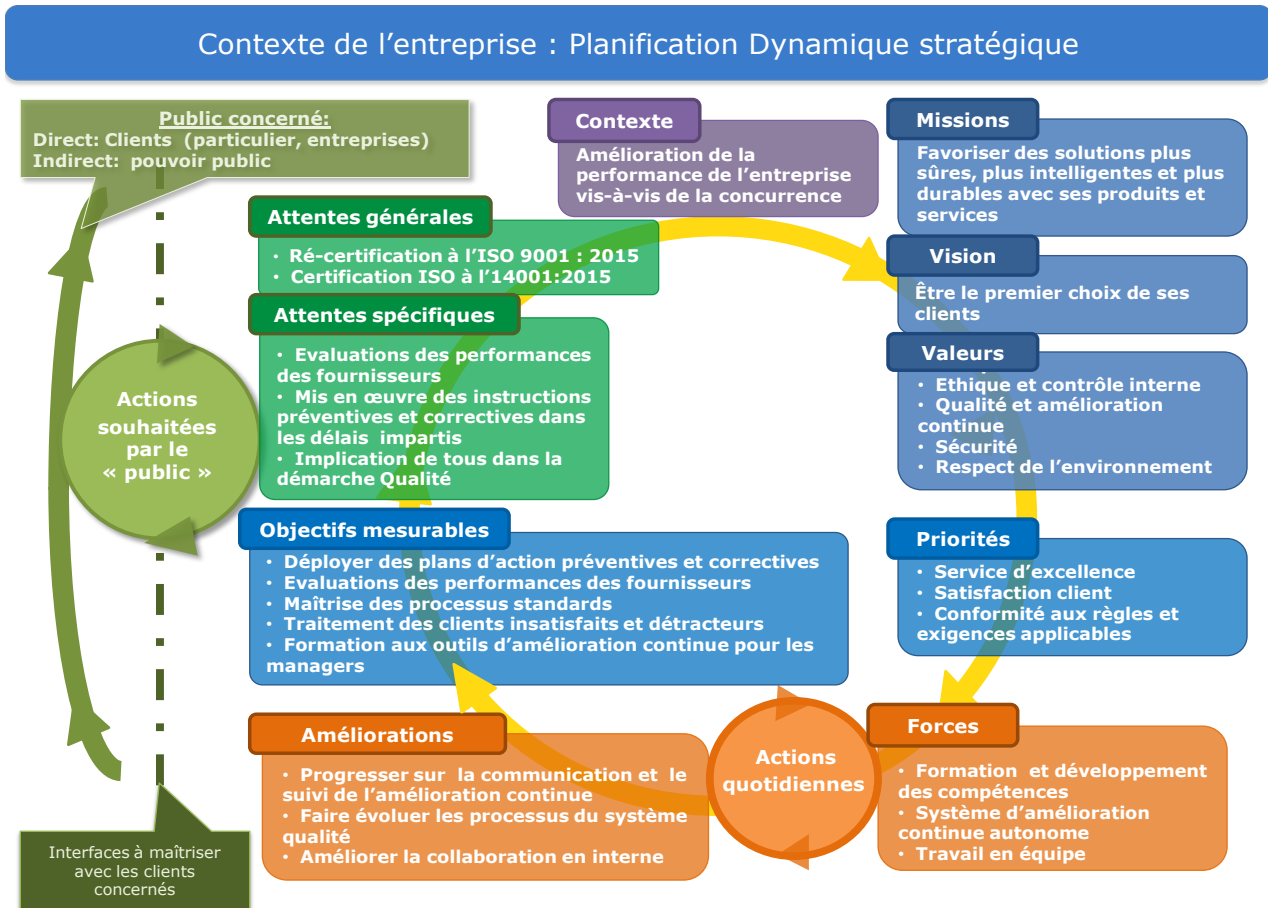


FIGURE 5 - LES OBJECTIFS À ATTEINDRE DANS LE CONTEXTE DE L'ENTREPRISE [SOURCE : AUTEUR]

• **Objectifs généraux de l'étude**

L'objectif de cette étude est de proposer une démarche de mise en œuvre du référentiel ISO 9001 version 2015 efficace pour tout type d'organisation. Il est donc question de rendre cette démarche personnalisable et facile à comprendre et exploiter.

Dans le contexte du stage, cette démarche doit:

- aider à atteindre les objectifs attendus de son SMQ ;
- apporter des améliorations sur le SMQ existant de l'entreprise et assurer l'atteinte de ses objectifs en matière de certifications dans moyen terme.

II. ACCOMPAGNEMENT STRATÉGIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE DES DÉMARCHES QUALITÉ

La démarche proposée dans cette étude est construite sur le bon sens. Elle est essentiellement basée sur une démarche de résolution de problèmes, centrée sur la philosophie du *Kaizen* et accompagnée par les bonnes pratiques de la conduite du changement.

Toute amélioration commence par la prise en compte de l'existence de problèmes [21]. Même pour maintenir un niveau de performance, un investissement constant et une remise en cause permanente s'avèrent nécessaires. Quant au changement important dans une organisation, l'accompagnement est devenu indispensable.

Agilité stratégique et la démarche « ACréatAES »

La méthodologie **DMAIC** est choisie comme la méthode de base de la **résolution de problèmes**. Elle est née de la rencontre du Lean et de la méthodologie du *six sigma* [5]. L'approche *six sigma* permet d'apporter de la rigueur aux méthodes de la résolution de problèmes classiques.

La méthode *DMAIC* repose sur 5 étapes clé *Définir, Mesurer, Analyser, Améliorer et Contrôler* (Figure 6). Elle vise à améliorer des processus complexes et optimiser l'utilisation des ressources [5].

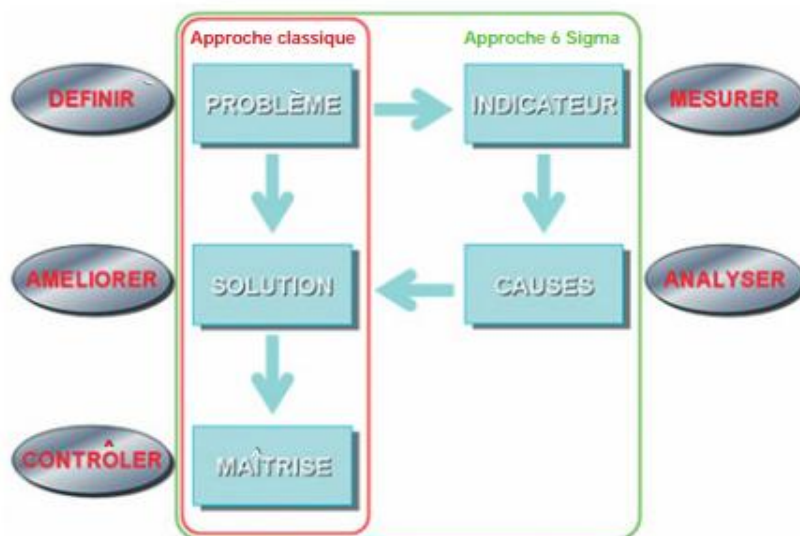


FIGURE 6 - MÉTHODOLOGIE DMAIC [5]

Une méthode de DMAIC réinventée

La méthode « **ACréatAES** », méthode déployée dans cette étude, est une méthode *DMAIC* réinventée. Elle **prépare et accompagne l'implémentation ou l'amélioration d'un SMQ de façon personnalisable**. Il s'agit d'un cycle d'amélioration (continue ou de rupture) composée de 7 étapes continues : *Apprendre/Comprendre et/ou Réviser, Evaluer, Analyser, Tester, Appliquer, Encadrer, Standardiser* (Figure 7). Cette méthode peut aussi être utilisée comme une méthode de gestion de projet qualité.

Démarche de réalisation selon l'esprit Kaizen

La démarche ACréatAES est en adéquation avec le référentiel ISO 9001, puisque l'amélioration du type PDCA s'inscrit dans chaque étape de la réalisation de ce projet.

La planification (P) se réalise à la fois sur le long terme avec une vision globale de l'avancement du projet géré par un rétro-planning (Annexe 1), et aussi sur le plus court terme centrée sur l'organisation des tâches pour s'assurer le respect des délais intermédiaires.

Les tâches sont aussitôt réalisées (D). Elles sont ensuite vérifiées (C), soit par des autocontrôles, soit par des contrôles croisés, et améliorées (A) avec de nombreuses itérations de revue jusqu'à leur aboutissement. Cela s'inscrit dans un esprit de **Kaizen** où l'amélioration est permanente avec chaque fois peu d'investissement.

Description de la démarche « ACréatAES »

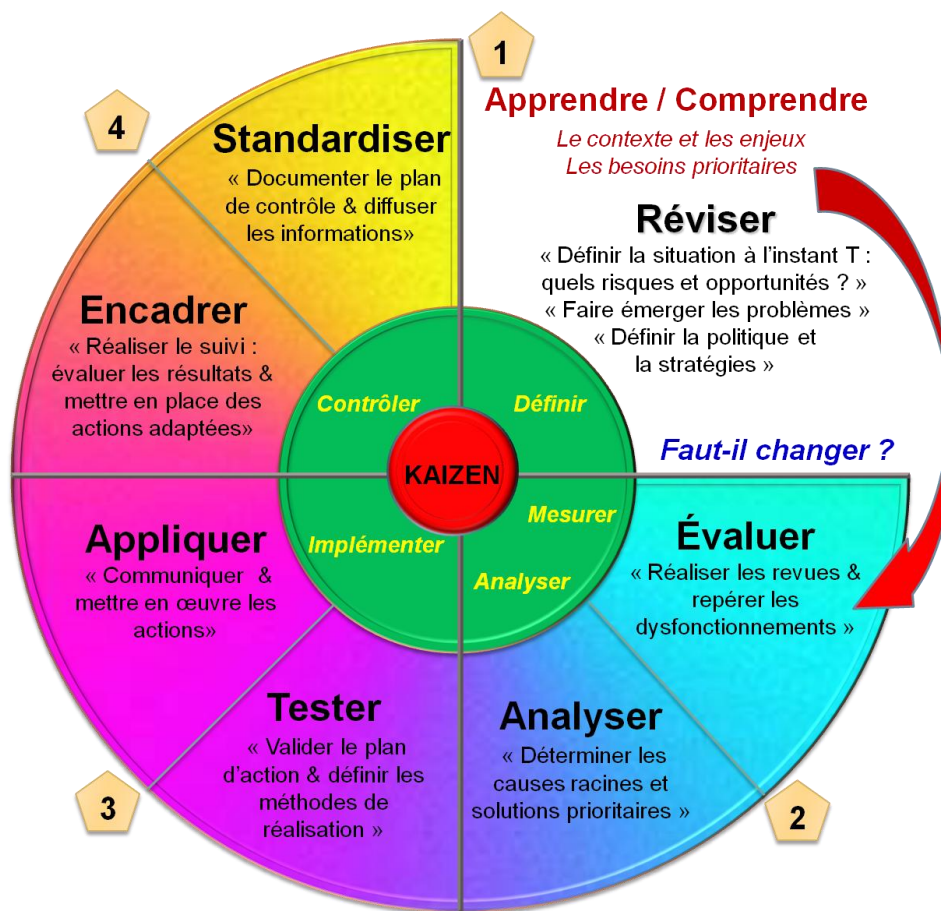


FIGURE 7 - MÉTHODOLOGIE « ACRÉATAES » [SOURCE: AUTEUR]

L'étape de préparation :

La démarche ACréatAES met l'accent sur l'**apprentissage** en commençant par une étape préparatoire quel que soit la situation de l'organisation. La préparation consiste à s'assurer l'existence des pré-requis nécessaires sur les connaissances et compétences des métiers de la qualité (la norme, les outils et méthodes de la qualité ...) et sur l'entreprise ou organisme en général (son contexte, son organisation, son orientation stratégique...).

Risques :

- ✓ *Pré-requis insuffisants sur les méthodes ou outils en qualité : risque de perdre en crédibilité auprès des collaborateurs, risque de générer de la bureaucratie ;*
- ✓ *Pré-requis insuffisants sur l'entreprise : manque d'appropriation, manque d'informations pertinentes dans la résolution de problème, risque de rencontrer de la résistance lors de la mise en œuvre des démarches qualité.*

Opportunités :

- ✓ *Mettre à jour les connaissances en matière de management de la qualité et de la performance.*
- ✓ *Comprendre les enjeux internes et externes ainsi que les priorités*
- ✓ *Identifier les bonnes pratiques et faire émerger les problèmes existants*

L'étape 1 consiste à faire un état de l'art sur l'organisation en matière de qualité (positionnement de l'existant) pour dresser le contexte, revoir la politique Qualité et délimiter un périmètre d'application du SMQ.

L'étape 2 est en deux parties, elle vise dans un premier temps à évaluer en détail les activités comprises dans le périmètre d'application du SMQ pour identifier des dysfonctionnements ainsi que des éventuelles suggestions de solution.

Note : l'évaluation et l'analyse peuvent se faire simultanément ou séparément, via des outils et des techniques divers et variés, des plus généraux (autodiagnostic, traitement des données) aux plus spécifiques (audit interne, VSM). Elles peuvent aussi se faire de manière simple par une séance de brainstorming en groupe.

L'étape 3 est l'étape de réalisation des actions planifiées, elle est composée d'une phase de test/pilote pour valider le(s) plan(s) d'action et d'une phase de généralisation pour implémenter le changement.

Note : La conduite du changement peut être démarrée à ce moment-là s'il s'agit du changement important.

L'étape 4 assure le suivi de la réalisation des actions et l'évaluation des résultats obtenus par rapport aux résultats attendus. Un accompagnement doit avoir lieu pour aider à maîtriser les actions nouvellement mises en place. Si nécessaire, les *standards de travail* sont à mettre à jour, de même pour d'autres informations documentées.

Entre chaque cycle, il faut assurer le maintien des dispositifs mis en place ainsi que le suivi et l'évaluation des résultats obtenus.

Déploiement de la méthode « ACréatAES »

Etape de préparation

- Apprentissage sur l'entreprise

L'entreprise Y dispose déjà un système qualité propre à son organisation et elle est certifiée ISO 9001 :2008 en 2015. Il s'agit d'apporter des améliorations sur le système qualité existant tout en assurant sa conformité à l'ISO 9001 : 2015.

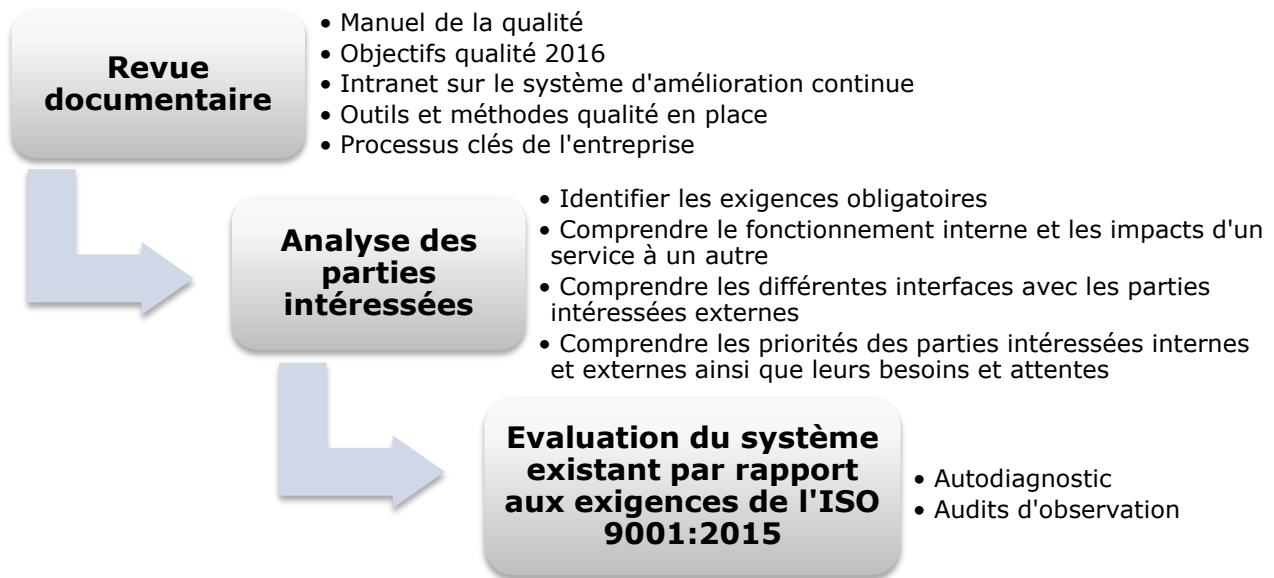


FIGURE 8 - LES DÉMARCHES D'APPRENTISSAGE SUR L'ENTREPRISE [SOURCE : AUTEUR]

Pour acquérir rapidement un maximum de connaissances sur le fonctionnement de l'entreprise, l'apprentissage commence par une revue documentaire complète suivie d'une analyse des parties intéressées et de ses besoins et attentes (Figure 8). Le choix de mener une analyse rigoureuse des besoins et attentes des parties intéressées permet d'avoir une première échange face à face avec les différents acteurs de l'entreprise et d'obtenir des précisions sur les informations relevées de la revue documentaire.

Cette phase préparatoire se termine par une évaluation du système qualité existant pour mettre en évidence de manière objective les écarts existants ainsi qu'une première priorisation des besoins. L'évaluation est aidée par des audits internes non officiels sur la réalisation des activités opérationnelles afin d'avoir des informations fiables à l'évaluation.

- Pré-requis en qualité :

Il s'agit d'appliquer les exigences de la norme au contexte de l'entreprise. Il est nécessaire de bien comprendre les nouveautés et les concepts de l'ISO 9001 version 2015 et de déterminer les bonnes pratiques pour les maîtriser correctement. Pour cela, la veille bibliographique est un bon moyen de benchmark.

Les retours d'expériences ainsi que les conseils d'experts et ceux de consultants nous ont offert une meilleure vision sur l'adoption de l'ISO 9001 :2015 et des bonnes pratiques pour éviter les risques et saisir les opportunités.

A l'issue de l'enquête sur l'ISO 9001 et d'une étude approfondie sur sa nouvelle version 2015, les bonnes pratiques adaptées au contexte de l'entreprise ainsi que des pistes de réflexion sont ainsi identifiées et récapitulées dans le Tableau 1. Cela donne un aperçu pragmatique en ce qui concerne la préparation d'une démarche qualité.

TABLEAU 1- LES BONNES PRATIQUES DU MANAGEMENT DE LA QUALITÉ [SOURCE : AUTEUR]

Facteurs de succès	Capacité de vision globale		Aptitude à se remettre en question		Agilité	
Bonnes pratiques	Prises en compte des parties intéressées	Gestion des flux	Résolution de problèmes	Amélioration continue du type « Kaizen »	Conduite du changement	Marge d'agilité
§4. Contexte de l'organisme	Comprendre les besoins et attentes des parties prenantes ; prioriser les besoins en matières de management de la qualité	Les ressources sont-elles disponibles et gérées convenablement ? (information, connaissance, personnel, matériel...)	Y a-t-il des problèmes/ améliorations en matière de qualité ?	Y a-t-il un système d'amélioration continue mis en place ?	L'adoption de l'ISO 9001 nécessite-t-elle du changement dans l'organisation ?	Les collaborateurs sont-ils autonomes et proactifs ?
§5. Leadership	Les responsabilités pour atteindre les objectifs en qualité sont-elles réparties à tous les niveaux organisationnels ?	Mobiliser les collaborateurs dans la gestion de ressources	Leadership de proximité et d'exemplarité en matière de résolution de problème, d'amélioration continue et d'amélioration impliquant du changement			Redistribution d'autorité et de responsabilité si nécessaire
§6. Planification	Prendre en compte la contribution des différentes parties intéressées et leurs besoins en ressources dans la planification des démarches qualité		Prendre en compte des actions préventives et correctives dans la planification		Prendre en compte le besoin en accompagnement dans les démarches qualité	Prendre en compte les aléas et donner un certain degré de liberté dans la planification
§7.Support	Conserver, communiquer et mettre à jour les informations (documentées ou non) s'il en est nécessaire		Former les collaborateurs à l'utilisation des dispositifs mis en place	Maitrise des « standards de travail » (=processus de conformité)	Communication, sensibilisation et formation	Simplifier les démarches qualité et les informations documentées
§8. Réalisation des activités opérationnelles	Analyse des besoins et attentes des parties intéressées pertinentes	Description de processus en intégrant la description chaînes de valeur	Résolution de problème en équipe	Respecter les standards de travail ; mettre en place des dispositifs anti-erreur et les améliorer continuellement	Travailler en mode projet et former des équipes de travail polyvalentes	être à l'écoute des suggestions pour améliorer les processus;
§9. Evaluation des performances	Evaluer la satisfaction des parties intéressées	Evaluer la fluidité des processus	Evaluer la réalisation du traitement des dysfonctionnements et des non-conformités	Evaluer la maturité du système d'amélioration continue	Evaluer l'implication du personnel	Favoriser l'autocontrôle
§10. Amélioration	Capitaliser les résultats d'évaluations, d'audits et de revues de direction pour améliorer le système de management de la qualité					Intégrer d'autres systèmes de management (ex. ISO 14001)

Agrégation des exigences de la norme ISO 9001 :2015

La personnalisation d'une démarche qualité selon l'ISO 9001 nécessite également un effort de synthèse et de réinterprétation de ce référentiel. Elle est réalisée dans ce contexte par une agrégation des exigences de la norme (Tableau 2). Ce travail permet d'enrichir la démarche ACréatAES avec des actions concrètes ainsi que les

outils et méthodes pour les mettre en œuvre. Chaque entreprise ou organisme a besoin de faire sa propre synthèse.

TABLEAU 2- AGREGATION DES EXIGENCES EN 16 PHASES D'ACTION SUIVANT LA DEMARCHE ACREATAES [SOURCE: AUTEUR]

Exigences de l'ISO 9001 :2015	Etape	La démarche ACREATAES personnalisée suivant 16 phases d'action	Outils et/ou méthodes déployés lors la mise en œuvre de la démarche « ACREATAES »
Pré-requis	0	Présentation de l'évolution de l'ISO 9001, les opportunités à en tirer ainsi que les remarques sur le SMQ de l'entreprise et un plan d'action général sur la transition de l'ISO 9001 :2008 à l'ISO 9001 :2015	<input type="checkbox"/> Présentation à la direction
§4. Contexte de l'organisme	1	1. Relever des données pour établir un état de l'art de la situation de l'organisation en matière de maîtrise de la qualité	<input type="checkbox"/> Revue documentaire, intranet <input type="checkbox"/> Walking the talk
§4		2. Evaluer le contexte de l'organisation et identifier les risques et les opportunités du système qualité existant	<input type="checkbox"/> SWOT
§4		3. Identifier les parties intéressées (P.I.) liées aux activités de l'organisation et leurs besoins et attentes pertinents dont les exigences applicables	<input type="checkbox"/> Analyse des parties intéressées
§5. Leadership		4. Déterminer les besoins prioritaires et revoir la politique et le domaine d'application du SMQ	<input type="checkbox"/> Revue et mis à jour de la politique et du domaine d'application
§9. Evaluation des performances	2	5. Evaluer les activités opérationnelles selon les exigences applicables, et les moyens de maîtrises des produits et services issus des prestataires externes, Identifier les bonnes pratiques, relever les écarts et faire émerger les potentiels problématiques et leurs causes racines	<input type="checkbox"/> Autodiagnostic ISO 9001:2015 <input type="checkbox"/> Audit d'observation <input type="checkbox"/> Walking the talk
§7/§10. Amélioration		6. Capitaliser les bonnes pratiques permettant d'assurer la conformité des produits et services et la satisfaction des parties intéressées et mettre à jour les standards de travaux	<input type="checkbox"/> Revue et mis à jour des processus /procédures
§7/§9		7. Evaluer le flux de ressources sur l'ensemble des chaînes de valeur et identifier les risques et les opportunités d'amélioration	<input type="checkbox"/> VSM, SIPOC, Balanced Scorecard
§7		8. S'assurer la gestion de compétences et de connaissances organisationnelles	<input type="checkbox"/> Discussion avec RH et P.I concernées
§6/§10	3	9. Planifier des revues de directions régulières pour évaluer l'efficacité du SMQ mis en place	<input type="checkbox"/> Planification par la direction
§6. Planification		10. Fixer les objectifs conjointement avec les opérationnels, élaborer le plan d'action et définir les méthodes de réalisations	<input type="checkbox"/> Revue des objectifs conjointement avec les parties concernées
§6		11. Former un groupe de travail pour évaluer la faisabilité des actions et l'efficacité des méthodes pour avoir le consensus sur le plan d'action	<input type="checkbox"/> Revue et mis à jour du plan qualité
§5 /§7		12. Communiquer à l'ensemble du personnel le changement à venir, les objectifs et le plan d'action et faire comprendre les enjeux du changement	<input type="checkbox"/> Evènement de communication interne
§5 / §7 / §9	4	13. Assurer le suivi du changement et un accompagnement de proximité et d'exemplarité aux parties concernées	<input type="checkbox"/> Suivi régulier <input type="checkbox"/> Formation aux éventuels outils et pratiques
§9/§10		14. Evaluer les mesures de gestion (planification), de contrôle et de surveillance et identifier les risques et les opportunités d'amélioration	<input type="checkbox"/> Analyse des résultats d'évaluation
§6/§9		15. Planifier, préparer et réaliser des audits d'observation et d'évaluation pour assurer la maîtrise des standards de travail et identifier des risques et opportunités d'amélioration	<input type="checkbox"/> Faire un programme d'audit & communiquer le aux P.I. concernées <input type="checkbox"/> Préparer des plans d'audit <input type="checkbox"/> Faire des rapports d'audit
§9/§10		16. Evaluer les moyens/dispositifs existants pour identifier et traiter des dysfonctionnements et des non-conformités et améliorer en continue les mesures préventives face aux risques identifiés	<input type="checkbox"/> Evaluer les données concernant le traitement de non-conformité

Ces 16 phases d'action décrivent la démarche ACREATAES et couvrent les exigences de l'ISO 9001 :2015. Les 8 premières étapes de cette démarche servent à préparer le plan d'amélioration dans le domaine d'application du SMQ de l'entreprise.

Ce tableau peut faire le support de suivi du projet tel qu'une check-list ou un rétro-planning en ajoutant un délai de réalisation face à chaque phase d'action.

Analyse des risques, opportunités et potentiels de réussites

Pour renforcer la fiabilité de la démarche déployée, il est pertinent de prendre en compte ses risques et opportunités et anticiper des actions face à ces risques et/ou opportunités identifiés. Le résultat de ce travail est récapitulé dans le Tableau 3.

TABLEAU 3 - ACTIONS FACE AUX RISQUES ET OPPORTUNITES IDENTIFIEES SUR LA DEMARCHE DEPLOYEE [SOURCE : AUTEUR]

Etape	Risques	Actions face aux risques / opportunités	Opportunités
1	Analyse superficielle du contexte	<i>Réaliser l'analyse du contexte en phases successives, alimenter et actualiser les informations au fur et à mesure [22] ; Être à l'écoute active au quotidien.</i>	Documenter les informations d'analyse pour suivre l'évolution au fur et à mesure
1	Difficile à réaliser l'analyse des besoins et attentes des P.I.	<i>Privilégier des échanges face à face, préparer les questions ouvertes et savoir les reformuler face aux différents interlocuteurs.</i>	Identifier des interactions importantes et les interfaces critiques
2	Le résultat de l'autodiagnostic peu fiable	<i>Faire l'autodiagnostic à plusieurs ou faire intervenir des acteurs concernés pour obtenir les réponses les plus justes possibles ; Faire des audits d'observation sur les activités spécifiques, s'il est possible.</i>	Personnaliser les questions d'autodiagnostic pour faire un outil d'évaluation autonome
2	Créer des documentations inutiles/non utilisées	<i>Montrer l'exemple et supporter les opérationnels dans la formalisation de leurs propres standards de travaux ; Former les utilisateurs aux nouveaux outils mis en place La direction doit sensibiliser, soutenir et suivre la réalisation des actions ;</i>	Rendre les opérationnels autonomes et proactifs
3	Manque de disponibilité des collaborateurs	<i>Former une équipe par des volontaires Créer une ambiance positive du changement Sinon revoir la priorité de l'action</i>	Favoriser la proximité de la direction et le personnel et la cohésion du personnel
4	Absence d'auditeurs interne Manque de suivi	<i>Anticiper la planification des audits internes ou former une équipe compétente pour réaliser l'audit La direction doit s'assurer le suivi et l'évaluation de résultats obtenus de manière régulière</i>	Améliorer la performance des activités opérationnelles et la qualité de prestation

Cette liste n'est pas exhaustive et propre au contexte de l'entreprise, elle est à s'approprier et à actualiser si nécessaire.

Capacité du métier de la qualité et potentiels de réussites

Selon les études de recherche, « l'insuffisance de capacité méthodologique des ingénieurs et de managers renforce leurs résistances au changement et leurs difficultés en situation complexe » [23]. Pour cela, les métiers de la qualité doivent savoir faire preuve de compétence, de diplomatie et de communication.

La banalisation des concepts et méthodes de la qualité peut favoriser l'adhésion des collaborateurs. Il s'agit d'utiliser les vocabulaires de l'interlocuteur, d'éviter des vocabulaires abstraits ou conceptuels et donner des explications avec des exemples concrets voire des pratiques immédiates sur le terrain.

III. EVALUATION DES RESULTATS OBTENUS

Résultats d'évaluation des capacités du métier de la qualité

Résultats d'évaluation des capacités attendues des métiers de la qualité

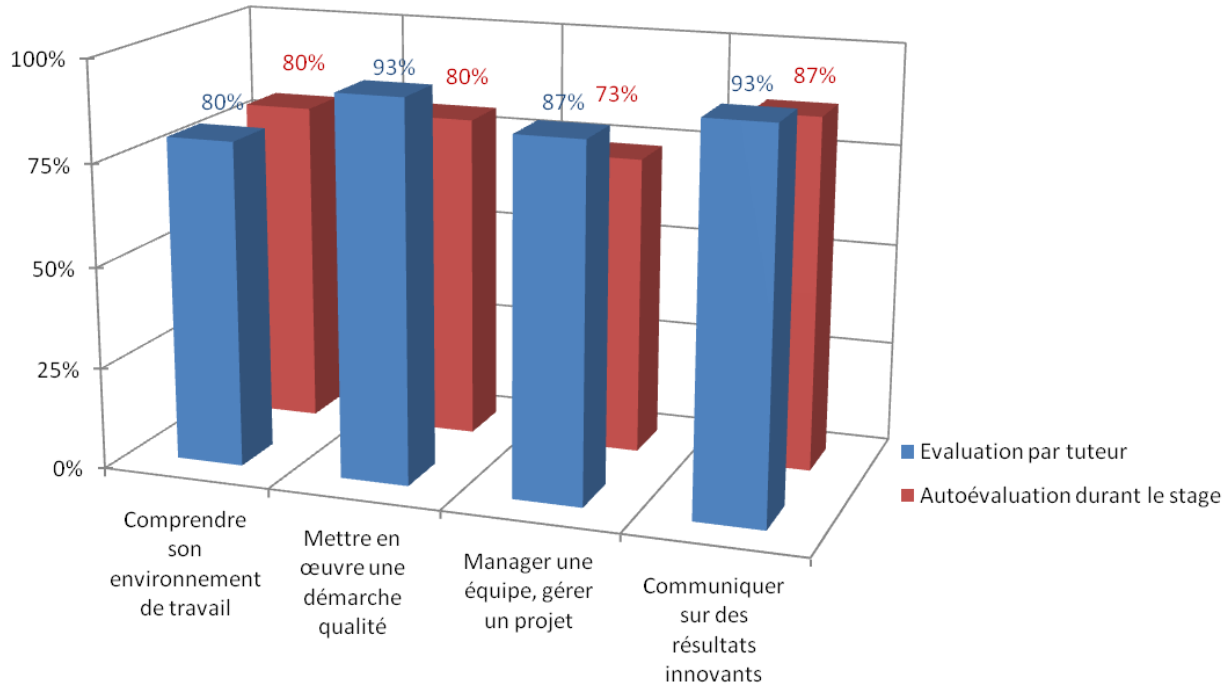


FIGURE 9 - RÉSULTAT D'ÉVALUATION DES CAPACITÉS MÉTIER DE LA QUALITÉ [SOURCE : AUTEUR]

Une autoévaluation est réalisée sur les principales connaissances, aptitudes et compétences à mobiliser pour les métiers de la qualité. Puis cela est réévalué par le tuteur de l'entreprise 3 mois après le début du stage. Les résultats prouvent que j'ai fait preuve de créativité, de communication et de capacité à mettre en œuvre une démarche qualité.

Résultats d'évaluation par l'entreprise

L'évaluation des aptitudes et des compétences professionnelles est aussi réalisée au bout de 3 mois de stage par le responsable des Ressources Humaines, le responsable Sécurité & Qualité et le Managing Directeur (Figure 10). Cette évaluation permet de donner un retour d'expérience de l'entreprise sur le travail réalisé (Annexe 3).

Le résultat d'évaluation montre les points forts et les axes d'amélioration. Cela permet de mieux se connaître et s'améliorer durant le stage pour mener à bien les missions du stage.

La conclusion de cette évaluation n'est pas apportée dans le résultat, puisque l'évaluation va être revue à la fin du stage.

Le résultat global de l'évaluation prouve que les connaissances, compétences et aptitudes acquises sont satisfaisants pour répondre aux attentes de l'entreprise. Afin

de mieux atteindre les résultats attendus, il faut renforcer le travail sur le feedback des interlocuteurs (Annexe 3).

GRILLE D'EVALUATION STAGIAIRE							
Période de stage : du 15 Mars au 31 Août 2016							
Nom de la structure d'accueil :							
Nom du stagiaire : Mme Ruihua WANG							
Nom du tuteur : M. Jean-Claude BASTIEN							
Fonction du tuteur dans l'entreprise : Responsable Sécurité & Qualité							
APTITUDES	COMPETENCES	++	+	+/-	-	-	Non Evalué
Intégration dans l'entreprise	Être capable de s'intégrer dans un contexte professionnel	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Être capable de mobiliser les connaissances et savoir-faire acquis en formation pour apporter de la valeur ajoutée à l'organisme d'accueil	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Être capable de réaliser, de manière autonome et avec le niveau de responsabilité requis, des activités relevant de son champ de compétences	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Être capable de valoriser les activités réalisées, les résultats obtenus et les nouvelles compétences acquises	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Respect du règlement intérieur de l'entreprise	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Respect des horaires de travail	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Respect des règles d'hygiène et de sécurité de l'entreprise	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Respect des clauses de confidentialité de l'entreprise	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aptitudes Générales	Autonomie	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Faculté d'adaptation au milieu professionnel	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Capacité à communiquer	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Faculté à travailler en groupe	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aptitudes Relationnelles	Méthodes de travail	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Crée facilement des contacts	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Connait et applique les règles de courtoisie, de politesse	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aptitudes Professionnelles	Ecoute et prend en considération les remarques des autres	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Qualité du travail fourni	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Qualité d'écoute	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Aptitude à s'informer	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Confiance en soi	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Attitude face au travail	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Engagement & Motivation	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Assiduité	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Méthodes d'organisation	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Esprit d'initiative	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Sait s'adapter à la culture et aux valeurs de l'entreprise	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Force de proposition	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Aptitude à exécuter un travail dans les délais prévus	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacité à comprendre les directives et à y répondre	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Réalisation de la mission	Connaissances techniques et théoriques	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	A su mener à bien sa mission	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Met en place une méthodologie adaptée	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Sait rechercher efficacement de l'information	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Organise son travail de façon rigoureuse	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Gère son temps convenablement	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fait preuve de persévérance et tire des leçons de ses erreurs	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
APPRECIATION GLOBALE		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

FIGURE 10 - RÉSULTAT D'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES ET APTITUDES PROFESSIONNELLES PAR LE TUTEUR D'ENTREPRISE

Evaluation du SMQ de l'entreprise et les résultats attendus

Après la revue documentaire et de nombreux échanges avec les managers de services, l'évaluation du SMQ existant de l'entreprise a été menée dans un premier temps par un autodiagnostic. Puis les résultats ont été optimisés suite aux deux audits internes sur des périmètres d'activités spécifiques.

Résultats d'autodiagnostic

L'auto-évaluation permet d'évaluer le SMQ de manière très précise suivant toutes les exigences de la norme. Cela permet d'identifier tous les points à améliorer et donner un niveau de conformité précis sur chaque critère de la norme.

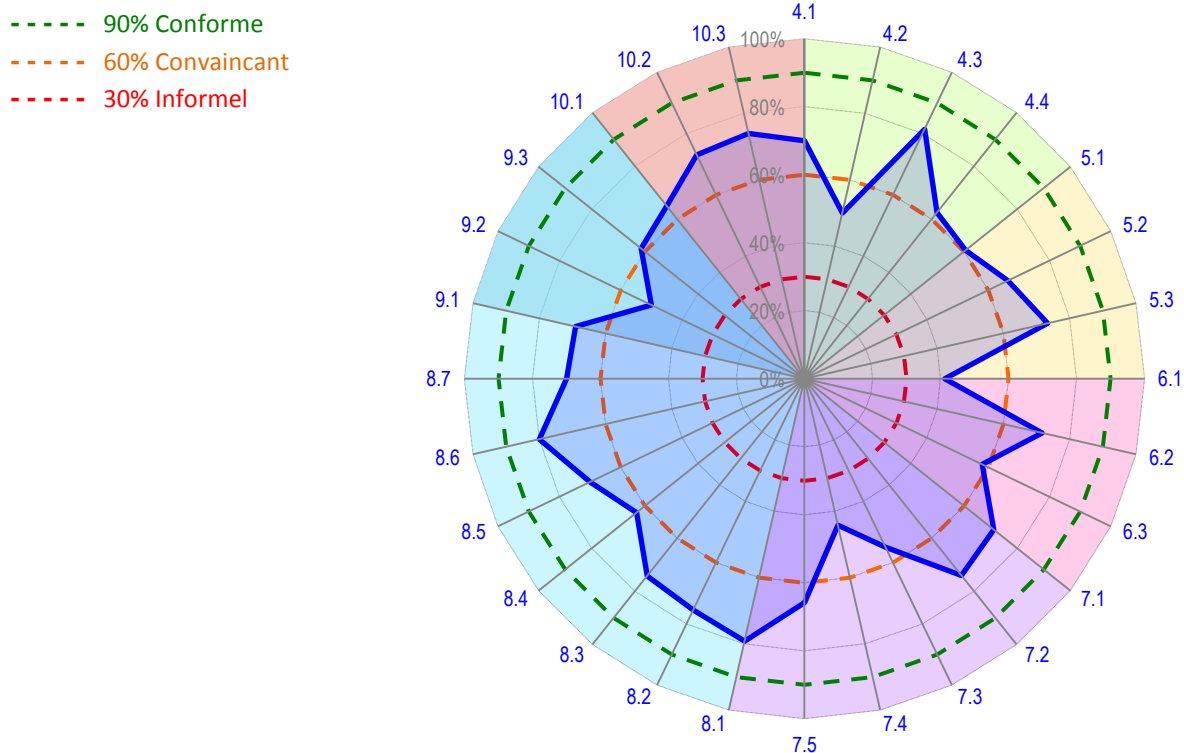


FIGURE 11 - RÉSULTAT D'AUTOÉVALUATION DU SMQ EXISTANT SUIVANT LES EXIGENCES DE LA NORME ISO 9001 VERSION 2015 [SOURCE : AUTEUR]

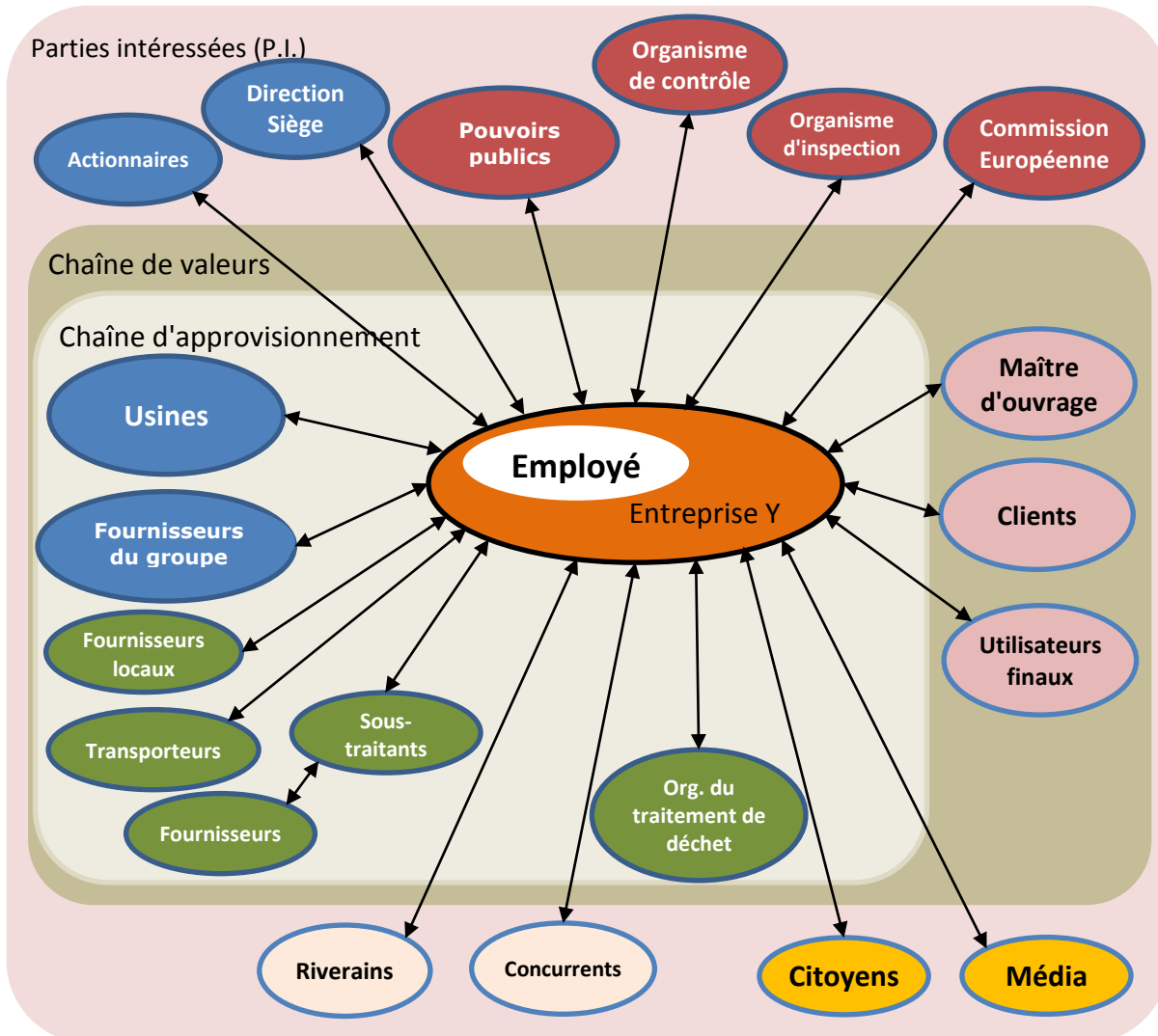
Le SMQ existant doit être amélioré sur les critères dont le niveau de conformité est en dessous de 60%. Il s'agit d'améliorer le niveau de conformité des critères suivants :

- Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées (§ 4.2)
- Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités (§ 6.1)
- Planification des modifications (§ 6.3)
- Sensibilisation (§ 7.3)
- Communication (§ 7.4)
- Audit interne (§ 9.2)

Ce résultat n'est donné qu'à titre indicatif et sert principalement de suivi à des intervalles réguliers pour mesurer le progrès.

Résultats d'analyse des parties intéressées

- Une analyse préliminaire des parties intéressées internes et externes a été réalisée d'une manière générale avec le responsable EHS & Qualité et le Managing Directeur.



- Parties intéressées appartenant au groupe
- Personne ou organismes recevant nos produits/services
- Parties intéressées donnant des exigences légales (Pouvoirs publics)
- Prestataires externes
- P.I. ayant une influence sur notre image
- Autres P.I.

FIGURE 12 - RÉSULTAT GÉNÉRAL DE L'ANALYSE DES PARTIES INTÉRESSÉES INTERNES ET EXTERNES DE L'ENTREPRISE [SOURCE: AUTEUR]

- Une analyse plus détaillée des besoins et attentes des parties intéressées internes est réalisée pour identifier les besoins prioritaires en amélioration.

Pour cela, un formulaire d'analyse des parties intéressées a été créé puis amélioré avec les suggestions du tuteur et du Managing Directeur. Il est ensuite diffusé à l'ensemble des membres du comité de la Direction.

Cette enquête est réalisée préférentiellement par l'entretien individuel. La difficulté de cet exercice est de devoir demander à son interlocuteur de prendre du recul et de mener une réflexion sur son propre travail.

Le risque est de ne pas pouvoir faire comprendre le sens de cet exercice et de donner l'impression de ne pas maîtriser le sujet.

Il est nécessaire de bien préparer les questions au préalable et de donner des explications concrètes et succinctes de préférence avec des exemples adaptés.

Résultats obtenus :

- ✓ L'entretien face à face a donné l'opportunité d'avoir une première échange avec les managers de tous les services. Cela permet de comprendre réellement les interactions entre services ainsi que leur impact les uns sur les autres.
- ✓ Un système de pondération a été utilisé pour nuancer les différentes intensités d'impact des parties intéressées. Cela permet d'identifier les besoins et/ou attentes pertinents.
- ✓ Parmi les besoins et attentes prioritaires identifiées, certains résultats reflètent des enjeux internes importants. Si le temps est permis, la discussion peut faire émerger des risques potentiels et des problèmes.
- ✓ Cette analyse a permis une meilleure compréhension du contexte de l'entreprise et de l'environnement de travail.
- ✓ Ces résultats m'ont permis de mettre en évidence des opportunités d'améliorations. Les priorités sont déterminées pour mettre en œuvre les premières améliorations.
- ✓ Les résultats de l'analyse sont communiqués et transmis au Managing Directeur. Cela constitue une donnée d'entrée importante pour la revue de Direction et la mise à jour du domaine d'application du SMQ.

Les résultats d'analyse des besoins et attentes des parties intéressées internes de l'entreprise sont cohérents avec ceux de l'autodiagnostic. Ils apportent plus de précisions et mettent en avant la relation humaine. Il est intéressant de les prendre en compte lors de la phase de réalisation des actions pour favoriser l'implication de tous dans la démarche Qualité.

Cette analyse a permis non seulement de répondre aux exigences du chapitre 4.2 de la norme ISO 9001 version 2015, elle apporte en plus une meilleure orientation sur les actions à mener. Les résultats escomptés du SMQ amélioré sont schématisés sur le diagramme de la Figure 13.

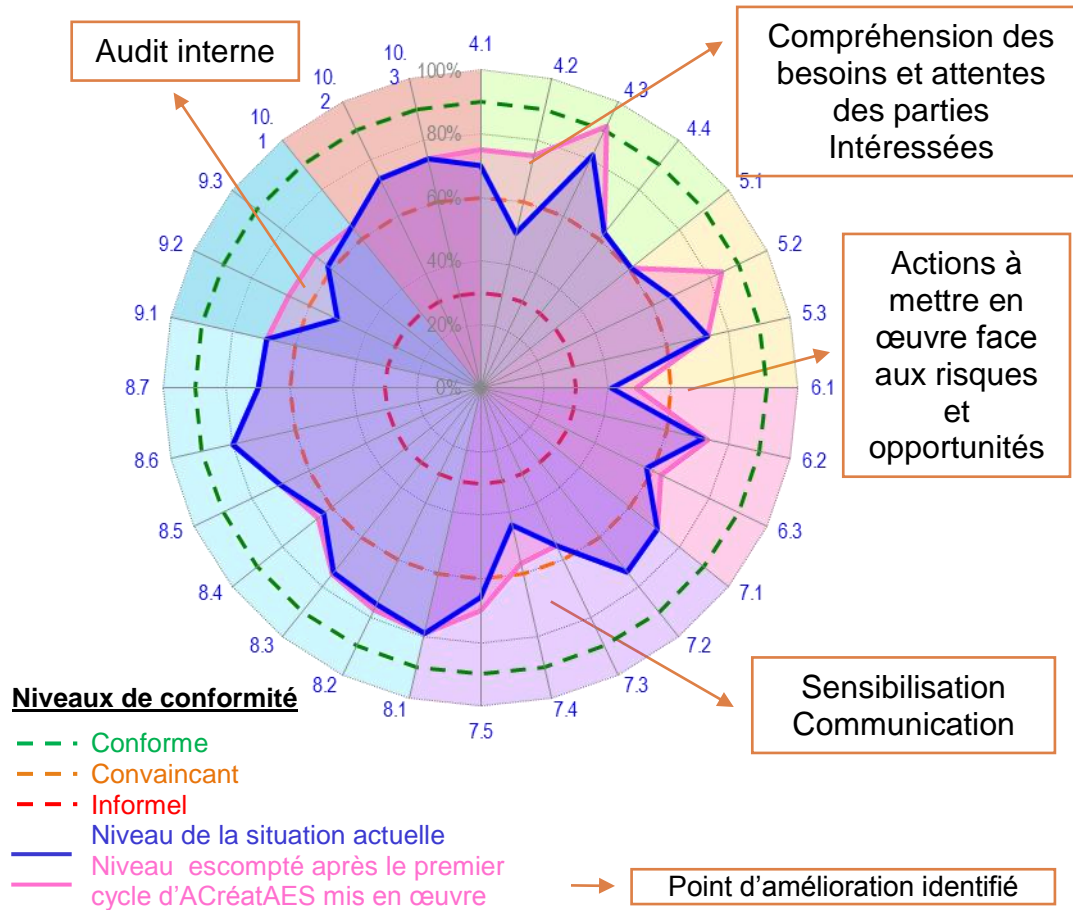


FIGURE 13 - PRIORISATION DES ACTIONS D'AMÉLIORATION ET LES RÉSULTATS ESCOMPTÉS APRÈS LE PREMIER CYCLE D'ACRÉATAES MIS EN ŒUVRE [SOURCE : AUTEUR]

Les principaux efforts sont concentrés sur les critères concernant :

- Le contexte de l'organisme (§ 4.1, § 4.2 et § 4.3);
- Les actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités (§ 6.1);
- La communication (§ 7.4) ;
- L'évaluation des performances (§ 9.2 et § 9.3).

L'avantage de cette priorisation est de pouvoir entraîner des améliorations sur d'autres critères. C'est le cas espéré pour les critères suivants :

- Le leadership (§ 5.2)
- La planification des modifications (§ 6.3) ;
- La gestion des informations documentées (§ 7.5)
- La réalisation des activités opérationnelles (§ 8.2 et § 8.4)

Avancement du projet

L'avancement du projet est suivi par un rétro-planning (Annexe 1). L'objectif à atteindre à la fin du stage est de terminer la deuxième étape de la démarche (Tableau 4).

Au bout de 3 mois du stage, 6 actions sur 9 sont réalisées pour la mission concernant le mis à jour du SMQ suivant ISO9001 :2015. L'objectif pour la suite est d'accompagner l'entreprise à réaliser des actions de l'étape 3 et 4 selon ses besoins prioritaires sous formes de missions ponctuelles.

TABLEAU 4 - RESULTAT D'AVANCEMENT DU PROJET AU BOUT DE 3EME MOIS DE STAGE
[SOURCE:AUTEUR]

Exigences de l'ISO 9001 :2015	Etape	La démarche ACRéatAES personnalisée suivant 16 phases d'action	Outils et/ou méthodes déployés lors la mise en œuvre de la démarche « ACRéatAES »
Pré-requis	0	Présentation de l'évolution de l'ISO 9001, les opportunités à en tirer ainsi que les remarques sur le SMQ de l'entreprise et un plan d'action général sur la transition de l'ISO 9001 :2008 à l'ISO 9001 :2015	<input checked="" type="checkbox"/> Présentation à la direction
§4. Contexte de l'organisme	1	1. Relever des données pour établir un état de l'art de la situation de l'organisation en matière de maîtrise de la qualité	<input checked="" type="checkbox"/> Revue documentaire, intranet <input checked="" type="checkbox"/> Walking the talk
§4		2. Evaluer le contexte de l'organisation et identifier les risques et les opportunités du système qualité existant	<input checked="" type="checkbox"/> SWOT
§4		3. Identifier les parties intéressées (P.I.) liées aux activités de l'organisation et leurs besoins et attentes pertinents dont les exigences applicables	<input checked="" type="checkbox"/> Analyse des parties intéressées
§5. Leadership		4. Déterminer les besoins prioritaires et revoir la politique et le domaine d'application du SMQ	<input checked="" type="checkbox"/> Revue et mis à jour de la politique et du domaine d'application
§9. Evaluation des performances	2	5. Evaluer les activités opérationnelles selon les exigences applicables, et les moyens de maîtrises des produits et services issus des prestataires externes, Identifier les bonnes pratiques, relever les écarts et faire émerger les potentiels problématiques et leurs causes racines	<input checked="" type="checkbox"/> Autodiagnostic ISO 9001:2015 <input checked="" type="checkbox"/> Audit d'observation <input checked="" type="checkbox"/> Walking the talk
§7/§10. Amélioration		6. Capitaliser les bonnes pratiques permettant d'assurer la conformité des produits et services et la satisfaction des parties intéressées et mettre à jour les standards de travaux	<input checked="" type="checkbox"/> Revue et mis à jour des processus /procédures
§7/§9		7. Evaluer le flux de ressources sur l'ensemble des chaînes de valeur et identifier les risques et les opportunités d'amélioration	<input checked="" type="checkbox"/> VSM, SIPOC, Balanced Scorecard
§7		8. S'assurer la gestion de compétences et de connaissances organisationnelles	<input checked="" type="checkbox"/> Discussion avec RH et P.I concernées
§6/§10	3	9. Planifier des revues de directions régulières pour évaluer l'efficacité du SMQ mis en place	<input type="checkbox"/> Planification par la direction
§6. Planification		10. Fixer les objectifs conjointement avec les opérationnels, élaborer le plan d'action et définir les méthodes de réalisations	<input type="checkbox"/> Revue des objectifs conjointement avec les parties concernées
§6		11. Former un groupe de travail pour évaluer la faisabilité des actions et l'efficacité des méthodes pour avoir le consensus sur le plan d'action	<input type="checkbox"/> Revue et mis à jour du plan qualité
§5 /§7		12. Communiquer à l'ensemble du personnel le changement à venir, les objectifs et le plan d'action et faire comprendre les enjeux du changement	<input type="checkbox"/> Evènement de communication interne
§5 / §7 / §9	4	13. Assurer le suivi du changement et un accompagnement de proximité et d'exemplarité aux parties concernées	<input type="checkbox"/> Suivi régulier <input type="checkbox"/> Formation aux éventuels outils et pratiques
§9/§10		14. Evaluer les mesures de gestion (planification), de contrôle et de surveillance et identifier les risques et les opportunités d'amélioration	<input type="checkbox"/> Analyse des résultats d'évaluation
§6/§9		15. Planifier, préparer et réaliser des audits d'observation et d'évaluation pour assurer la maîtrise des standards de travail et identifier des risques et opportunités d'amélioration	<input type="checkbox"/> Faire un programme d'audit & communiquer le aux P.I. concernées <input type="checkbox"/> Préparer des plans d'audit <input type="checkbox"/> Faire des rapports d'audit
§9/§10		16. Evaluer les moyens/dispositifs existants pour identifier et traiter des dysfonctionnements et des non-conformités et améliorer en continue les mesures préventives face aux risques identifiés	<input type="checkbox"/> Evaluer les données concernant le traitement de non-conformité

Perspectives du projet

Perspective en management de la qualité

La démarche déployée a pour but d'orienter et de moduler les efforts de l'entreprise sur les causes racines des problèmes existants et de mieux atteindre ses objectifs fixés. Elle oriente vers l'écoute des parties intéressées et met en avant l'adéquation de la démarche qualité avec les besoins et attentes de celles-ci.

Les actions à réaliser sont échelonnées selon leurs priorités et réalisées de manière progressive tout en mettant l'attention sur le ressenti des collaborateurs.

La perspective de cette démarche est d'aider l'entreprise à trouver son propre chemin d'évolution pour s'améliorer sans cesse. C'est donc tout l'intérêt de la personnalisation du SMQ.

Perspective pour intégrer le système de management de l'environnement

La révision simultanée des normes ISO 9001 et ISO 14001 en 2015 a donné pour la première fois l'occasion d'uniformiser la structuration des différentes normes des systèmes de management. Cette structure commune entre l'ISO 9001 :2015 et l'ISO 14001 : 2015 favorise la fusion des systèmes de management de la qualité et de l'environnement en un seul système de management intégré. La logique du PDCA, l'approche par processus ou l'approche par risques ainsi que nombreuses exigences sont communes entre ces deux référentiels.

La démarche ACréatAES est centrée sur la compréhension du contexte de l'entreprise et oriente vers les besoins de ses parties intéressées. Si l'entreprise considère la satisfaction aux attentes sociétales et environnementales comme une de ses priorités, la méthode ACréatAES est adaptable pour l'aider à mener une démarche de développement durable, c'est-à-dire à « atteindre un équilibre entre l'environnement, la société et l'économie (...) pour un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. [4]»

Comme l'environnement est l'un des piliers du développement durable, la méthodologie ACréatAES peut être déployée pour implémenter un système de management de l'environnement relatif à la norme ISO 14001 :2015 et l'intégrer dans le SMQ existant. Il s'agit de réaliser en plus une analyse des aspects et impacts environnementaux significatifs de l'entreprise à travers ses produits et service. Les actions à réaliser pour mener à bien la mission sur l'ISO 14001 :2015 sont planifiées et suivies dans le rétro-planning du projet (Annexe 1).

Tout cela est pour aider l'entreprise à mieux surveiller, évaluer sa performance tout en étant conforme aux deux référentiels ISO 9001 :2015 et ISO 14001 :2015 et obtenir la certification.

CONCLUSION

La méthodologie ACréatAES permet de mettre en place un SMQ personnalisable à chaque entreprise. Elle propose une démarche rigoureuse et guide les entreprises ou organismes à préparer, élaborer et mettre en œuvre des plans d'action adaptés jusqu'à l'obtention de la certification.

Une personnalisation réussie dépend d'un double effort en agilité. Il y a d'un côté l'agilité stratégique qui oriente la démarche ACréatAES vers une démarche de résolution de problème. De l'autre côté, il s'agit de l'agilité opérationnelle qui met l'accent sur la priorisation des actions et l'accompagnement.

La démarche ACréatAES intègre des bonnes pratiques de la synergie du Lean et de l'ISO 9001 :2015. Elle met l'accent sur la dimension humaine, favorise le dynamisme de groupes et s'intègre plus facilement aux activités quotidiennes de l'entreprise. Elle conduit une démarche qualité pragmatique en menant des actions cohérentes et porteuses de réelles valeurs ajoutées. En suivant cette démarche, la certification serait une conséquence naturelle de son SMQ.

Le potentiel de cette démarche ne se limite pas uniquement à la mise en place d'une démarche qualité. Cette méthodologie a pour perspectives de faire progresser la performance de l'organisation sur tous les horizons. En s'inspirant de la philosophie *Kaizen*, la méthodologie ACréatAES est élaborée de manière à pouvoir se remettre en question constamment sur la situation existante et à avoir un souci permanent de progrès. Cette préoccupation de progrès peut s'appliquer pour répondre aux besoins en matière de qualité, de sécurité, de responsabilité sociétale de l'entreprise ou d'environnement. Il est pertinent de déployer cette méthodologie à un public plus large, de secteurs d'activités différentes pour l'améliorer et à faire une méthode d'amélioration vers un développement durable pour tout type d'organisation.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- [1] NOVAE LR, « Qu'est-ce que l'agilité en entreprise? », *LesEchos.fr*, 19-mai-2014. [En ligne]. Disponible sur: <http://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-98076-quest-ce-que-lagilite-en-entreprise-1019949.php>. [Consulté le: 15-déc-2015].
- [2] Officiel Prévention Santé et sécurité au travail, « Les risques organisationnels du Lean Management sur la santé au travail », <http://www.officiel-prevention.com>, Juin-2013. [En ligne]. Disponible sur: http://www.officiel-prevention.com/protections-collectives-organisation-ergonomie/psychologie-du-travail/detail_dossier_CHSCT.php?rub=38&ssrub=163&dossid=470. [Consulté le: 25-mai-2016].
- [3] Norme, « FD X50-819 Qualité et management - Lignes directrices pour mettre en synergie Lean Management et ISO 9001 ». Edition Afnor, www.afnor.org, Juillet-2011.
- [4] Norme, « NF EN ISO 14001- Systèmes de management environnemental - Exigences et lignes directrices pour son utilisation ». Edition Afnor, www.afnor.org, oct-2015.
- [5] A. PETITQUEUX, « Implémentation Lean: application industrielle ». *Techniques de l'ingénieur*, 10-oct-2006.
- [6] AFNOR Certification, « Guide de transition Normes ISO9001 et ISO 14001 ». AFNOR, www.afnor.org, juin-2015.
- [7] ISO, « L'étude ISO », www.iso.org. [En ligne]. Disponible sur: <http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/certification/iso-survey.htm?certificate=ISO%209001&countrycode=AF>. [Consulté le: 29-avr-2016].
- [8] Mouvement Wallon pour la Qualité, « Certification ISO 9001 Enquête "entrants" et "sortants" ». 2010.
- [9] C. Tridon, « Normes ISO: Jeu en vaut-il la chandelle? », www.chefdentreprise.com, 02-janv-2011. [En ligne]. Disponible sur: <http://www.chefdentreprise.com/Chef-d-entreprise-Magazine/Article/NORMES-ISO-JEU-EN-VAUT-IL-LA-CHANDELLE--38899-1.htm>. [Consulté le: 05-nov-2016].
- [10] Nicolas-Louis Duclos, « Les dérives nomopathes de la qualité et la figure émergente de l'Ingénieur-Stratège », Université de Technologie de Compiègne, Doctorat en Sociologie et Sciences de gestion, D2172, 2015.
- [11] O. Noufou et L. Gilles, « ROLE DES NORMES DE MANAGEMENT DE LA QUALITE SUR L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL SELON LES RAISONS DE LEUR MISE EN OEUVRE ». ASAC, 2009.
- [12] J. Cicero, « Votre démarche qualité en 10 étapes ». ÉDITIONS TECHNIQUES DE L'INGÉNIEUR, 2011.
- [13] Z. Barry, I. Boukhris, Z. Bensaid, S. Hamrit, L. Soto, et F. Mnif, « Aide au déploiement et outil d'auto-diagnostic de la norme ISO 9001:2015 », Université de Technologie de Compiègne, Master Qualité et Performance dans les Organisations (QPO), Projet d'Intégration, <http://www.utc.fr/master-qualite>, puis « Travaux » « Qualité-Management » N°338, Février 2016.
- [14] J. M. C. Hernad et C. G. Gaya, « Methodology for Implementing Document Management Systems to Support ISO 9001:2008 Quality Management Systems », *Procedia Eng.*, vol. 63, p. 29-35, 2013.
- [15] Charles, Julien, *L'amélioration continue en 3 jours!: Le Lean et la méthodologie Blitz - ScholarVox Sciences (eBook)*. Afnor Editions, www.afnor.org, 2014.

- [16] C. Hohmann, « Kaizen Amélioration continue ». [En ligne]. Disponible sur: <http://christian.hohmann.free.fr/index.php/lean-entreprise/lean-management/289-kaizen-amelioration-continue>. [Consulté le: 17-mai-2016].
- [17] Stéphane Gilson, « Comprendre le lean manufacturing ». Usine Nouvelle, www.usinenouvelle.com, 13-janv-2011.
- [18] C. SCYMANSKI, « 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 (QPO), Mémoire d'Intelligence Méthodologique du stage professionnel de fin d'études, juin 2013, www.utc.fr/master-qualite, puis « Travaux », « Qualité-Management » N°266, Juin 2013.
- [19] M. Ballé, ESG Consultants, et Chercheur Associé, Télécom Paris, « Jidoka, le deuxième pilier du lean ». Projet Lean Entreprise, 2004.
- [20] C. MALATERRE, J.-L. BERSON, et O. KOVALEVSKY, « Comment synthétiser les évolutions de l'ISO 9001:2015 ». Techniques de l'ingénieur, 15-déc-2014.
- [21] Masaaki Imai, *Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success*, 1 edition. McGraw Hill Education, 1986.
- [22] C. MALATERRE, J.-L. BERSON, et O. KOVALEVSKY, « Prendre en compte le contexte de l'entreprise ». Techniques de l'ingénieur, 22-sept-2015.
- [23] Nicolas-Louis Duclos, « Les dérives nomopathes de la qualité et la figure émergente de l'Ingénieur-Stratège », Université de Technologie de Compiègne, Doctorat en Sociologie et Sciences de gestion, D2172, 2015.

ANNEXES

Date de mise à jour le <u>06/06/2016</u>			Rétro-planning															
Atteint Objectifs (%)	Phase Projet	Semaines	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
		Evènement																
100%	0	Autoévaluation compétences métier T0																
100%		Intégration dans l'entreprise du stage																
100%		Revue documentaire																
100%		Présentation du changement sur ISO 9001																
100%		Benchmark sur la méthode de migration ISO 9001 v2008-2015																
100%		Prendre connaissance ISO 14001:2015																
100%		Planification du plan d'actions du projet																
100%		Support de sensibilisation Direction																
100%		Analyse des P.I																
100%		Mis à jour Cartographie																
100%	Autodiagnostic SMQ t0																	
90%	1	Etat des lieux sur les outils SMQ																
20%		Mise à jour du manuel Qualité															Fin du stage	
60%		Revue des processus															Juillet	
30%		Formaliser/Créer de nouveaux processus															Fin du stage	
50%		Revue de Politique/objectifs Qualité																
100%	Mettre à jour le domaine d'application																	
0%	2	Analyse des données consommation énergétique															Fin juin	
0%		Déterminer les indicateurs environnementaux															Fin juin	
0%		Déterminer les aspects environnementaux															Fin juin	
0%		Identifier les objectifs environnements															Juillet	
0%		Revue de processus support															Aout	
0%		Relever les pistes d'amélioration processus															Juillet	
0%	3/4	Mettre à jour le plan qualité															Début juillet	
40%		Réaliser des actions															Fin du stage	

ANNEXE 1 - RÉTROPLANNING DU PROJET DE STAGE

Comprendre son environnement de travail	1a) Connaissance des fondamentaux sur l'humain, la technologie, l'économie et l'organisation des sociétés.
	1b) Aptitude à une vision élargie, à un discernement stratégique ainsi qu'à une communication pluridisciplinaire et interculturelle impliquant la maîtrise d'une langue étrangère.
	1c) Compétence en identification, modélisation et évaluation des organisations et des interactions en situation complexe où l'aspect humain est central.
Mettre en œuvre une démarche qualité	2a) Connaissance sur les concepts, outils, référentiels et méthodes qualité, les systèmes humains, les technologies associées et la maîtrise des services rendus et perçus.
	2b) Aptitude à la veille bibliographique, scientifique, normative, juridique, technologique, à la synthèse et à l'acquisition d'une culture de la responsabilité éthique, environnementale et durable.
	2c) Compétence en production, validation, évaluation et pilotage de programmes d'amélioration continue centrés sur l'humain, autant sur les aspects scientifiques que technologiques, économiques ou organisationnels.
Manager une équipe, gérer un projet	3a) Connaissance des fondamentaux en gestion des ressources humaines, des projets innovants et créatifs et en gestion financière publique ou privée.
	3b) Aptitude à sérier les problèmes, identifier les priorités, réagir aux urgences, travailler en équipe pluridisciplinaire et internationale, et à développer des compétences collectives de créativité.
	3c) Compétence dans l'exploitation des systèmes d'information et dans la communication écrite et orale, utilisant toutes les ressources des nouvelles technologies notamment en web mining.
Communiquer sur des résultats innovants	4a) Connaissance des fondamentaux en management des technologies et des organisations, des démarches réflexives et scientifiques, et des méthodologies de recherche, développement et innovation.
	4b) Aptitude à améliorer en continu ses propres compétences (maîtrise d'une langue étrangère, mise à jour de ses connaissances, évaluation de ses pratiques...) et à innover dans un environnement complexe en transformation.
	4c) Compétence à communiquer et mettre en œuvre les innovations scientifiques, technologiques ou organisationnelles associées à l'amélioration des performances durables et répondant à des mutations économiques, sociétales et environnementales.

ANNEXE 2 - PRINCIPALES CONNAISSANCES, APTITUDES ET COMPÉTENCES À MOBILISER POUR LES MÉTIERS DE LA QUALITÉ

Quels ont été les bénéfices de ce stage ?

Tuteur :

Stagiaire :

Points forts :

Perspicace - Travailleuse - Agréable - Communicative - Obstinée - Autonome - Rigoureuse
Ruihua sait aller au fond des choses, autrement dit de part son aisance relationnelle elle arrive à aller rechercher toutes les informations dont elle a besoin.


Axes d'amélioration :

Elle doit améliorer le feedback dans sa communication avec les autres, autrement dit elle doit s'assurer que son message est bien passé et surtout bien compris et de s'assurer de la bonne compréhension de ses interlocuteurs.

COMMENTAIRES RESPONSABLE DES RESSOURCES HUMAINES : Mme Dalila Melakhessou

Après un départ difficile (attente des documents lui permettant de venir au Luxembourg ainsi que des réponses du Ministère, arrivée tardive), Mme Wang s'est rapidement intégrée au sein de l'entreprise et a pu rapidement trouver ses marques et s'investir sur son projet de travail.
Mme Wang est d'un naturel enthousiaste, toujours souriante, aimable avec chacun. Elle a pu prendre contact avec les différents acteurs sans réel problème.
On peut remarquer qu'elle connaît bien son sujet et qu'elle va s'appuyer sur ses compétences personnelles comme la persévérance et la patience pour aller rechercher les informations dont elle a besoin pour avancer sur son sujet de stage et sur son mémoire.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION : Monsieur Olivier Brabant

Mme Wang a rapidement compris le fonctionnement de la société et de ses process clefs. Elle a cerné nos attentes et a réussi à obtenir les informations de la part des différents intervenants pour mener à bien sa mission.
Elle s'est très vite adaptée à l'entreprise et à montrer de réelles capacités de compréhension et d'initiative.
Nous attendons beaucoup de son travail et nous sommes persuadés de la plus-value qu'elle va apporter à 

CONCLUSION GÉNÉRALE

Commentaires du tuteur :

Commentaires du stagiaire :

Signature du tuteur

Signature du stagiaire

Date et signature

ANNEXE 3 - RETOUR D'EXPÉRIENCE DE L'ENTREPRISE SUR LA RÉALISATION DU STAGE