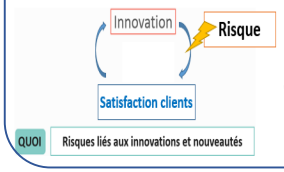
QUALITÉ ET MAÎTRISE DES RISQUES EN MILIEU DE RECHERCHES & INNOVATIONS

Master Qualité de Performance dans les Organisations - Mémoire d'Intelligence Méthodologique du stage professionnel de fin d'études – Jaouad CHENNOUFI- Juin 2016

Pour plus d'informations : http://www.utc.fr/master-qualite Puis " Travaux", "Qualité-Management", Réf N°348, juin 2016

1 CONTEXTE

L'industrie aéronautique et spatiale est l'un des grands acteurs de l'économie mondiale. Cependant, la forte compétitivité entre entreprises exige, de ces dernières, la pérennisation des avantages acquis. Airbus Group est le **8ème**-titulaire de brevets en France, enregistrant plus de **370 marques** de commerce chaque année pour la R & D avec un chiffre d'affaire de **1,3 milliard €** [2].



Dans ce contexte, le secteur de recherche & l'innovation est devenu la solution indispensable et un point de passage obligatoire afin de maintenir sa place dans le marché. En revanche, **l'innovation** est un phénomène complexe qui représente des **risques** potentiels pour l'entreprise.

ENJEUX

Les enjeux majeurs:

- Obtenir et maintenir la certification ISO 9001
  - Intégrer la gestion risques
  - Évoluer les outils de pilotage (tableaux de bord, ...)
- Assurer la reconnaissance de l'expertise en interne/externe via la réalisation des audits
- Communiquer et faire adhérer le Système de Management Qualité (SMQ) au sein d'Airbus Group Innovations (AGI) en Europe,

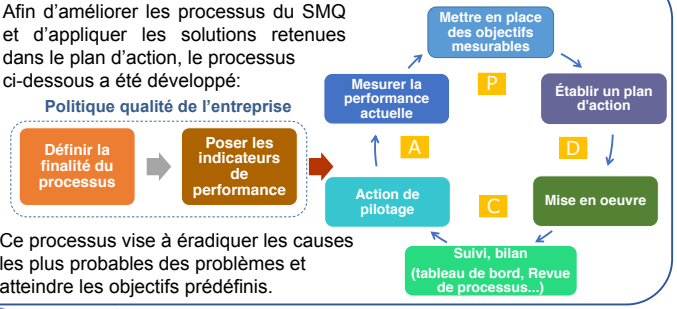
2 OBJECTIFS

Consistent à:

- Évoluer le SMQ selon les exigences de la norme ISO 9001 : 2015
- Intégrer de la notion des risques
- Améliorer les outils de pilotage (tableaux de bord, ...)
- Aligner les processus qualité avec la stratégie de l'entreprise
- Adapter le SMQ aux besoins des collaborateurs
- Renforcer l'image de marque de l'entreprise

3 PROCESSUS D'AMÉLIORATION

Afin d'améliorer les processus du SMQ et d'appliquer les solutions retenues dans le plan d'action, le processus ci-dessous a été développé:



Ce processus vise à éradiquer les causes les plus probables des problèmes et atteindre les objectifs prédéfinis.

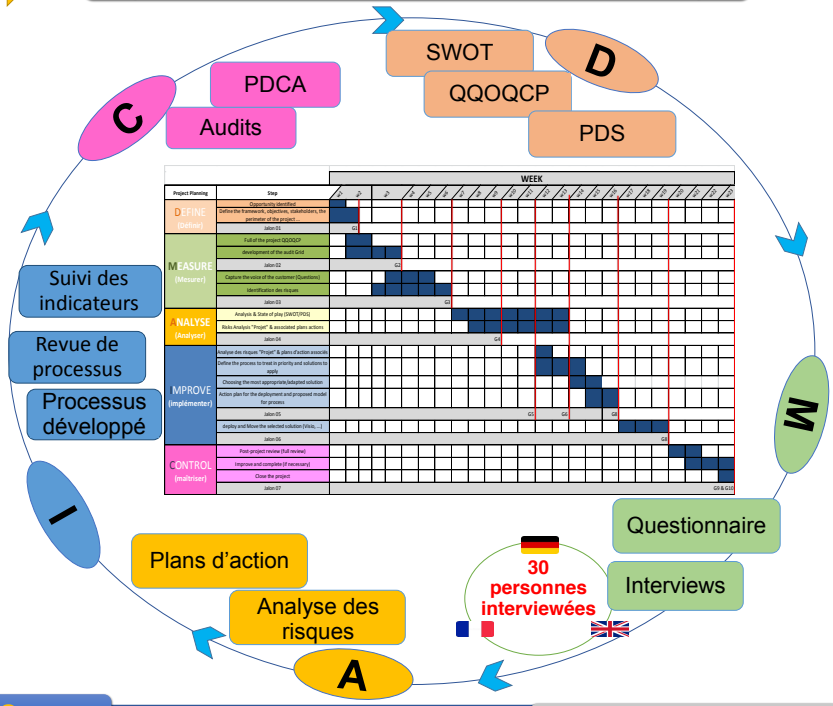
4 MÉTHODOLOGIE DMAIC

Définition: Méthode structurée de résolution de problèmes liée à la méthode Six Sigma, Elle se base sur cinq étapes qui se contractent dans l'acronyme *DMAIC* : « *Define, Measure, Analyse, Improve, Control* » soit « Définir, mesurer, analyser, améliorer, maîtriser ».
Chaque étape possède des outils différents qui sont regroupés dans une démarche cohérente [3].

Afin de tirer les meilleurs résultats de cette méthodologie et exploiter au maximum ses bénéfices, il a été décidé de l'adapter pour qu'elle corresponde mieux aux exigences du projet.

	Démarche adaptée au projet	Démarche classique
D	Définition le cadre du projet (objectifs, bénéfices…) Définition de la problématique (QQOQCP) Analyse de l'environnement projet (SWOT, PDS)	Quel est l'objectif ? Comprendre le problème.
M	Réalisation d'un état des lieux complet Recueil de la voix et des attentes du client (questionnaire) Identification des risques	Quelle est la nature et l'ampleur du problème ?
A	Analyse de l'état des lieux (As-Is vs. To–Be) Analyse Préliminaire des Risques & plans d'action associés	Quelles sont les causes profondes de ce problème ?
I	Définition de la démarche à entreprendre Choix de la solution pertinente à appliquer (processus + support de partage) Définition des plans d'action Implémentation de la solution retenue	Que faut-il faire pour résoudre le problème ?
C	Finalisation, Application et Evaluation des Impacts des solutions implémentées Capitalisation des retours d'expérience PDCA – Amélioration continue	Comment peut-on garantir la performance durable.

5 OUTILS DÉPLOYÉS (GESTION DE L'INFORMATION et LA MAITRISE DES RISQUES)



6 RÉSULTATS OBTENUS

Les résultats obtenus confrontés aux objectifs qualitatifs fixés au début du projet montrent une franche réussite puisqu'ils ont été tous remplis.

Résultats attendus	Solutions déployées	Résultats obtenus
Développer un nouveau modèle du SMQ	- Questionnaire (écoute de la voix du client) - Revue de processus - Réunions qualité (Brainstorming, 5P, ….)	- Une nouvelle cartographie des processus harmonisés aux besoins des différents sites (FR, GE, UK, SP) - Optimisation des processus existants - Implémentation de mise à jour des processus
Mettre en place une nouvelle approche de mise en œuvre des outils qualité	- Visio - SCENARIchain - Outils internes	- Une cartographie des processus, disponible et interactive. - Un SMQ disponible et facile d'utilisation
Améliorer des outils de pilotage (tableaux de bord, ...)	- Création de tableaux de bord et de commande - Outil d'analyse des risques	- Définition des outils de suivi des indicateurs qualité - Intégration de l'analyse des risques dans SMQ - Développement d'un outil d'analyse des risques projet.
Mettre en place les bonnes pratiques	- Formation des collaborateurs aux nouveaux processus - Réunions WebEx / Microsoft Office - MS Project	- Définition d'un guide de bonnes pratiques - Développement de supports de communication

Court-terme *Mettre en œuvre les processus qualité au sein des activités de l'entreprise. Ensuite, quantifier les bénéfices de cette approche et les promouvoir.*

Moyen-terme *Adopter une vision lointaine et profiter au maximum des résultats du projet; Par exemple : imaginer l'intégration de la notion de Management des connaissances et la transmission de savoir dans les futurs projets qualité.*

Long-terme *Le résultat attendu est de passer d'une logique focalisée sur la réussite des audits externes et l'obtention de la certification à une logique orientée vers la performance. Tout ceci dans le but d'améliorer la qualité et la performance globale de l'entreprise.*

7 RÉSULTATS & PERSPECTIVES

■ **Focus résultats :**

- Cartographie des processus adapté aux besoins (stratégiques et réglementaires);
- Intégration de la gestion des risques;
- SMQ interactive et intégré à l'intranet ;
- Outils de suivi des indicateurs qualité et de management des risques;
- Guide de bonne pratiques;

■ **Retour d'expérience & Perspectives :**

Comment réussir son projet ?

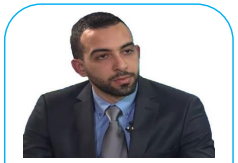
En effet, trop souvent ces démarches échouent principalement pour des raisons humaines : soit les collaborateurs n'adhèrent pas ; soit ils n'y voient pas d'intérêt. Pour pallier à cela, il faut que le top management et l'ensemble des collaborateurs soient impliqués dans la démarche. Pour permettre un accompagnement global et cohérent du changement et une montée collective en compétences.

BIBLIOGRAPHIE

[1] J. CHENNOUFI, "Qualité et Maîtrise des Risques En Milieu De Recherches & Innovations," Université de Technologie de Compiègne, Master Qualité et Performance dans les Organisations (QPO), Mémoire d'Intelligence Méthodologique du stage professionnel de fin d'études, www.utc.fr/master-qualite, puis "Travaux" "Qualité-Management" réf n° 348, Juin 2016.
[2] « Airbus Group - France ». [En ligne]. Disponible sur: http://www.airbusgroup.com/int/en/group-vision/global-presence/france-fr.html. [Consulté le: 10-juin-2016].
[3] christian Hohmann, « DMAIC ». [En ligne]. Disponible sur: http://christian.hohmann.free.fr/index.php/six-sigma/six-sigma-les-basiques/168-dmaic. [Consulté le: 14-juin-2016].

TUTEURS AGI:
Sylvère.S / Pascale.J
Airbus Group Innovations

TUTEURS UTC :
Gilbert FARGES
Gilbert.farges@utc.fr
Thierry GIDEL
Thierry.gidel@utc.fr



AUTEUR: Jaouad CHENNOUFI
jaouad.chennoufi@gmail.com
LinkedIn