RECOMMANDATIONS

QUALIGILES

Date : décembre 2015

Version 1

verio

Sommaire

[INTRODUCTION 2](#_Toc437624051)

[I- Système de management de la qualigilité 4](#_Toc437624052)

[I-1 Domaine d’application 4](#_Toc437624053)

[I-2 Contexte de l’organisme 4](#_Toc437624054)

[II- Les bonnes pratiques qualigiles 5](#_Toc437624055)

[II-1 Ressources humaines 5](#_Toc437624056)

[II-2 Organisation du travail 5](#_Toc437624057)

[II-3 Ecosystème 6](#_Toc437624058)

[II-4 Travailler ensemble 7](#_Toc437624059)

[II-5 Résolution des problèmes 7](#_Toc437624060)

[II-6 Communication 8](#_Toc437624061)

[II-7 Convivialité 8](#_Toc437624062)

[II-8 Innovation 9](#_Toc437624063)

[ANNEXE A 10](#_Toc437624064)

Liste des figures

[Figure 1 : La qualigilité de l’entreprise 4](#_Toc437624090)

# 

# INTRODUCTION

Adopter un système de management de la qualité est une décision stratégique pour une entreprise. Beaucoup d’entreprises se tournent vers les méthodes qualité classiques qui ont déjà fait leurs preuves. Ces méthodes favorisent aussi bien l’amélioration de la qualité du service et des produits mais plus encore sont un gage de fiabilité pour les différentes parties prenantes d’une entreprise. Beaucoup de normes se basent sur le cycle PDCA qui encourage une évaluation régulière dans un souci d’amélioration continue. Cependant, les contraintes liées à leur mise en place et la rigidité entraînent un besoin de spontanéité et de flexibilité. Les méthodes agiles arrivent en réponse de ces besoins sans s’écarter du cycle d’amélioration continue d’où leur succès dans le domaine logiciel. Il se pose donc la question de tirer parti du meilleur des méthodes qualité classiques et des méthodes agiles afin de renforcer la performance des entreprises.

Ce document présente un ensemble de bonnes pratiques permettant d’améliorer son agilité et cela sans déroger aux méthodes qualité classiques. Les recommandations sont présentées en fonction des domaines que l’entreprise voudrait améliorer. Les annexes serviront à donner plus de détails quant à la mise en place des actions proposées. Les formes verbales suivantes sont utilisées :

* Il serait intéressant
* L’entreprise pourrait
* Il est souhaitable

## Système de management de la qualigilité

### 

### I-1 Domaine d’application

Ce document présente un ensemble de bonnes pratiques permettant de booster la qualigilité de l’entreprise. Elle permettra à l’entreprise de travailler sur plus :

* D’efficacité : afin de respecter le souci de conformité des produits et de satisfaction des clients
* D’efficience : afin de mettre à disposition d’une commande le juste nécessaire de ressources suffisantes pour la réalisation du service du client

### 

### I-2 Contexte de l’organisme

Ce guide de bonnes pratiques est particulièrement réalisé afin d’aider les PME dans l’amélioration de leur système qualité. Les méthodes agiles sont ainsi sorties de leur domaine de prédilection à savoir le domaine informatique. Elles sont intégrées dans de nouveaux métiers, que ce soit industriel ou de service.

L’agilité doit être encouragée partout dans l’entreprise, les fondements qualité agissent alors, non pour la contrer, mais pour la canaliser. Ce qui peut être schématiquement résumé ainsi :

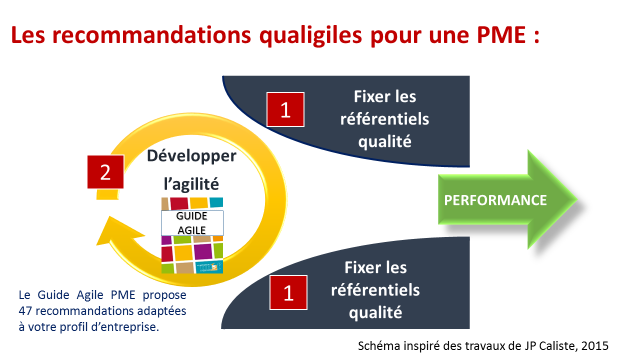


Figure 1 : La qualigilité de l’entreprise

## Les bonnes pratiques qualigiles

### II-1 Ressources humaines

Il serait intéressant de favoriser la communication en face à face. Si possible que les responsables pourraient se rendre disponibles pour des points individuels

Les équipes pourraient faire des retours d'expérience systématiques à la fin de chaque projet.

Concernant la formation, il faudrait faire un inventaire des compétences personnelles qui méritent d'être perfectionnées et proposer des actions de formation concernant l'acquisition et le perfectionnement de compétences relationnelles. Il est aussi possible que les collaborateurs se forment entre eux, chacun ayant des compétences spécifiques. Une formation peut- être élue par les salariés (par exple : excel, photoshop, powerpoint, anglais, autre...). Dans un autre cas, l’entreprise pourrait se tourner vers les OpenClassroom.

Concernant la formation à des outils utilisés par l’entreprise, la formation peut venir de l'interne : d'un collègue, du manager, d'une personne du service informatique, ou encore d'un prestataire extérieur. L'important est d'accompagner les salariés aux nouveaux outils, donc de prévoir du temps et des ressources ad-hocs. Pourquoi pas prévoir un manuel d'utilisation de chaque outil alimenté par les utilisateurs.

S’agissant de l’accueil de nouvelles recrues, il serait intéressant de prévoir un entretien de présentation de l'entreprise avec un organigramme sur support papier ou numérique et s'ils existent des process. Dans la mesure du possible leur affecter un tuteur ou collaborateur (de préférence pas le supérieur hiérarchique)du même service qui les aidera dans tout besoin fonctionnel et pourquoi pas présenter la nouvelle recrue à tout le personnel de façon individuelle pour faciliter son intégration. L’entreprise pourrait proposer aux nouvelles recrues de faire un rapport d'étonnement 2 mois après leur arrivée.

Afin de favoriser la liberté d’expression l’entreprise pourrait mettre en place une boîte à idées.

### II-2 Organisation du travail

Moderniser et valoriser le télétravail pourraient permettre aux travailleurs de concilier la vie professionnelle et la vie sociale. Cà pourrait aussi leur donner plus d’autonomie dans l’accomplissement de leurs tâches. Si possible mettre en place un outil collaboratif permettant d'accéder à aux documents à distance

Réévaluer après chaque projet la pertinence de la procédure. Faire une évaluation annuelle des process. Donner la possibilité aux collaborateurs de s'écarter de la procédure en justifiant leur décision

Mettre en place un système GED (gestion électronique des documents)

Questionnez chaque année les salariés sur leur usage des outils informatiques, et adopter un plan d'action ad-hoc. Sinon demander aux employés de faire des propositions d'outils dont ils souhaiteraient se servir et lors du choix d'un nouvel outil, intégrer les utilisateurs finaux dès la phase de réflexion. Prévoir un retour d'expérience des employés au moins une fois par an. Recueillir les propositions des employés au sujet d'éventuelles améliorations. Prendre connaissance des outils utilisés par d'autres entreprises similaires en termes de taille ou de secteur

Mettre en place un système d'information assurant la traçabilité et l'archivage des données ( excel , GED, CRM, ERP..)

Concernant la formation à un outil informatique, elle peut venir de l'interne : d'un collègue, du manager, d'une personne du service informatique, ou encore d'un prestataire extérieur. L'important est d'accompagner les salariés aux nouveaux outils, donc de prévoir du temps et des ressources ad-hocs.

Dans le cas d’une panne, prévoir un manuel d'utilisation de chaque outil qui pourrait être alimenté par les utilisateurs. Privilégier le recours à un collègue. Proposer une FAQ afin de limiter l'appel au technicien. Alimenter la FAQ suite aux demandes du personnel ou faire intervenir un expert informatique "

### II-3 Ecosystème

L'entreprise peut solliciter l'aide des étudiants pour réaliser ses enquêtes de satisfaction

Il est souhaitable d'offrir un accès direct, et personnalisé à votre entreprise, accompagner le client afin de fournir des services rapides, adaptés et efficaces.

Il serait intéressant de mettre en place un cahier de charges client et le tenir à jour régulièrement avec un cycle convenu avec le client, cette revue permet de jalonner l'année à venir, et même d'envisager des collaborations à plus long terme

Afin de mieux se faire connaître du client, faire visiter les sites de l'entreprise, inviter les clients ou les futurs clients à rencontrer les représentants de l'entreprise à toute sorte d'occasions ( salon, conférences, congrès…) Communiquer sur les valeurs, la vision, l'organigramme et la stratégie de l'entreprise

Il est important de se rendre chez ses fournisseurs ou de les voir sur des congrès, conférences... (Peut être pas tous les ans, mais 20 à 30% fournisseurs par an par exemple). C’est l'occasion d’"auditer" le respect des exigences demandées; approcher la proximité fournisseur pour une meilleure collaboration (nouvelles offres, nouveaux contrats….) et un partenariat.

La visite fournisseur apporte d'autres enseignements : cadre de travail, organisation du travail, appréciation de la complexité…Elle doit être encouragée auprès des salariés.

Il serait intéressant de participer à des salons, congrès afin de voir comment font les autres potentiels fournisseurs. L'entreprise doit se doter d'une vision prospective. Pour ce faire, la mise en place d'une cellule prospective est souhaitable. Des feuilles de route, sont souvent utilisées pour présenter des « axes du futur » ce qui permet une meilleure compréhension des enjeux cruciaux pour l’avenir de l’entreprise.

### II-4 Travailler ensemble

L'architecture des locaux: espace ouvert devrait favoriser largement le partage instantané de l'information, le contact à tous les niveaux. Développer des espaces de travail partagés c'est créer un environnement propice aux échanges, à la créativité et à la sociabilité dans lequel il est possible de travailler, d'apprendre, d'entreprendre et d'agir autrement,

Penser si possible à redéfinir les places en fonction des tâches et non de l'habitude

Favoriser l'accès de chaque salarié dans de multiples postes, exercer ses talents et développer la polyvalence. Si possible proposer aux salariés de découvrir un jour la vie dans un autre service - Essayer de décloisonner le travail et informer les collaborateurs de tous les procédés

Définir des objectifs communs à 2 ou 3 services dont le suivi sera fait régulièrement par un membre de chaque service, et 1 fois par mois collectivement, cela pourrait s'accompagner une fois par trimestre d'un apéritif/déjeuner commun

Harmoniser le nommage des fichiers, organiser et simplifier l'archivage du système de documentation et définir les règles d'accès.

Mettre en place des solutions gratuites (google drive, dropbox,…) ou créer des espaces de partage sur Windows et se tenir informé d’autres outils existants (SHAREPOINT, JIVE, SEEMY, BLUEKIWI...)

### II-5 Résolution des problèmes

A la fin de chaque projet, organiser des retours d'expérience. Prévoir au cours de la réalisation, les problèmes qui risquent de surgir, les rédiger et inscrire en face de chacun d'eux les solutions, ainsi que les issues de secours de ces solutions. Soumettre ce tableau au groupe de travail et l’enrichir avec leurs suggestions. Il est souhaitable que le responsable rappelle à ses collaborateurs qu'il est disponible pour échanger sur les remarques

Il serait intéressant de collecter tous les problèmes remontés même dans un simple fichier et le rendre accessible pour tous. Initier à la formation de résolution de problèmes au sein de l'entreprise (QQOQCP, 5P, 5M..). A chaque problème, ces fiches peuvent être remplies, validées par le manager et archivées par thème. Organiser des séances de brainstorming afin d'impliquer tout le monde

Une autre définition de FAIL est First Attempt In Learning. L'entreprise, et donc les managers doivent encourager les initiatives, et surtout laisser le droit à l'erreur. Chaque tentative est un pas vers la réussite.

Faire des erreurs une source de richesse, Recenser la liste des erreurs et en faire une campagne de sensibilisation. Rendre consultable la liste des erreurs afin que quiconque puisse y avoir accès à tout moment

### II-6 Communication

### 

Prévoir une réunion de tout le personnel qui fasse un bilan de l'année écoulée, et donne les grandes orientations de l'année à venir. Ni trop longue, ni trop détaillée, elle se terminera par un moment convivial où la direction sera accessible pour échanger. Ces réunions sont l'occasion pour le manager de rappeler les valeurs de l'entreprise. Essayer de capitaliser sur des évènements clés (anniversaire de création, passage d'un seuil de collaborateurs,…)

Le chef de projet tient un tableau de bord et communique régulièrement non seulement à l'équipe projet, mais aussi à toute l'entreprise sur l'avancée. Prévoir au moins 2 fois par an une capitalisation de toutes les missions des différentes équipes

Afficher des objectifs chiffrés et qualitatifs: les salariés souscriront à des objectifs plus élevés que ceux fixés. Prévoir un tableau où afficher les infos importantes même si un mail est déjà envoyé et les mettre à jour.

Chaque matin est consacré à des rapides réunions d'information, d'élaboration et de transmission de consignes. Dix minutes peuvent suffire pour faire le point et créer l'ambiance. Ces stand up meeting sont le moment opportun pour prendre des engagements quotidiens les uns envers les autres, communiquer l'état d'avancement et aussi identifier les obstacles rencontrés. Lorsqu’une équipe organise une réunion, les délais sont respectés, les objectifs de la réunion sont annoncés en début de réunion. La durée de la réunion est réduite au strict minimum.

### II-7 Convivialité

Afin de booster la convivialité, l’entreprise pourrait marquer des moments symboliques : fête des femmes, fête du travail, nouvelle année, atteinte d'un objectif, démarrage d'une machine…

Créer des petits événements dans l'entreprise : mise à disposition d'une TV en salle de pause lors des jeux olympiques...)

Proposer aux collaborateurs d'organiser à tour de rôles un petit déjeuner collectif (rapporter des viennoiseries)

Il est capital que le manager s'implique dans la mise en place d'une bonne ambiance au travail en :

* Reconnaissant la qualité du travail fourni
* Laissant sa porte ouverte
* Discuter de temps en temps de sujets hors cadre professionnel
* Envoyant un mail hebdomadaire à l'ensemble du staff du genre : "pensée de la semaine"
* Donnant l’exemple en invitant ses collaborateurs à aller boire un café

Dans la mesure du possible l’entreprise pourrit installer un espace détente, ou rendre le coin café commode et convivial. Elle pourrait aussi mettre en place un espace de jeu au travail et organiser des concours afin de motiver tout le monde à y participer ce qui pourrait servir les intérêts de l’entreprise dans la mesure où çà améliorera l’esprit d’équipe, favorisant ainsi le team building.

L’entreprise pourrait organiser des évènements régulièrement regroupant tout le personnel de l'entreprise (évènements caritatifs, …)

### II-8 Innovation

Dans l’optique de se motiver quant à la nécessité de s’intéresser à la qualigilité, la direction pourrait se rapprocher d'une entreprise pratiquant l'agilité depuis plusieurs années avec des résultats significatifs sinon avoir la curiosité de s'informer sur les nouvelles méthodes de management. Il serait aussi intéressant de s’abonner afin de recevoir les cahiers de la qualité chaque année

L'entreprise doit mener une politique de veille technologique. Il serait intéressant d’impliquer les employés dans la veille technologique par des participations aux séminaires, salons high tech et autres, faire un partage d'expérience. L’entreprise pourrait aussi récupérer auprès des employés leurs besoins en outils technologiques et rester attentive à tout ce qui pourrait améliorer ou faciliter les conditions de travail

La mise à jour annuelle des offres fournisseurs permettrait d'actualiser les tarifs (performance achat), mais aussi d'intégrer les innovations ou nouvelles propositions de leur part. Effectuer une veille concurrentielle sur les fournisseurs permettrait de trouver de meilleures offres en terme de nouveauté sur la technologie et de type de services. Dans un souci d’amélioration l’entreprise pourrait questionner chaque année les salariés sur leur usage des outils informatiques, et adopter un plan d'action ad-hoc. Aussi lors du choix d'un nouvel outil, il serait souhaitable d’intégrer les utilisateurs finaux dès la phase de réflexion

Afin de faciliter la composition d’équipes en fonction de projet et la désignation du responsable par l’équipe elle-même, il serait intéressant dans un premier temps, organiser des mini projets connexes (jardinage, caritatif,…) avec pour responsable des collaborateurs non responsables hiérarchiques

Afin de stimuler la créativité des salariés, une proposition serait d'instituer un temps libre à tous les salariés afin qu'ils se consacrent à autre chose que leur mission habituelle. Cela peut être une demi-journée par mois dans un premier temps (chez Google : c'est un jour par semaine nommé free friday)

# ANNEXE A

**Les OpenClassroom**

Openclassroom est un site web proposant des tutoriels accessibles de manière partiellement ouverte. Les formations proposées couvrent plusieurs problématiques telles l'informatique, l marketing, l'entrepreneuriat et les sciences

On peut les trouver sur le site suivant : <https://openclassrooms.com/>

**Les stand-up meetings**

Le stand-up meeting est un type de réunion où tous les partcipants sont debout, en cercle pour faire le point sur les tâches de l'équipe. Elle est efficace pour les bilans d'équipe des tâches censées être déjà effectuées et permet de définir les objectifs de la journée. 15 min sont suffisantes pour faire le point.

Il vise les objectifs suivants:

- Lancer la dynamique de la journée

- Améliorer les performances grâce à la résolution des problèmes et le partage des bonnes pratiques

- Recentrer et focaliser l'équipe sur les bons objectifs

- Développer et consolider l'esprit d'équipe

- Faire le point sur le statut des différentes tâches

Il peut être organisé selon un ordre du jour simple où chaque participant peut répondre à chacune des questions suivantes:

- Qu'est ce que j'ai fait hier?

- Qu'est ce que je vais faire aujourd'hui?

- Quels sont les obstacles rencontrés?