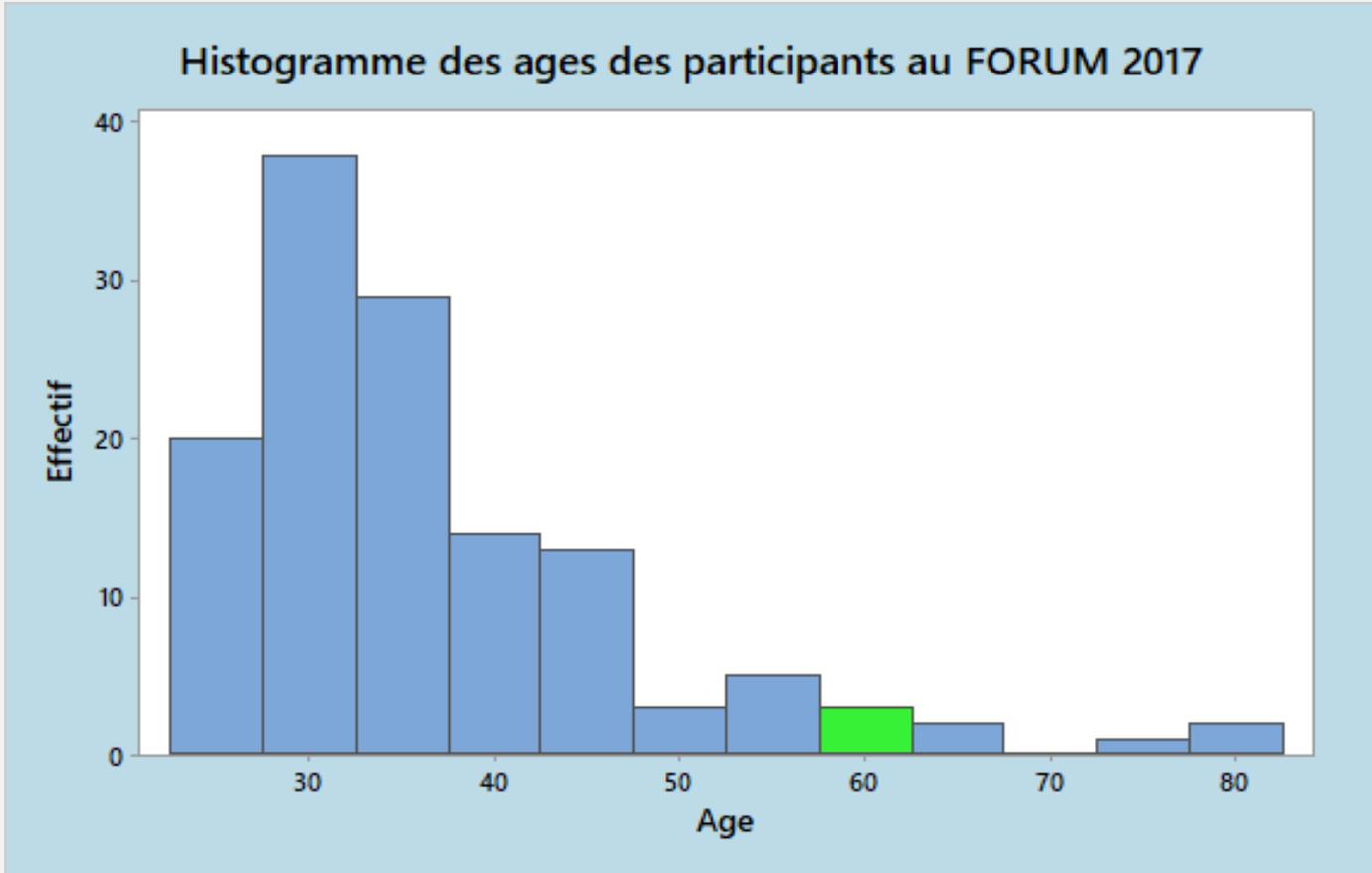


Comment les entreprises déploient-elles leurs démarches qualité?

Yverdon le 2 novembre 2017
Bernard Murry

1^{er} Constat



**« L'expérience c'est la somme des erreurs »
Oscar Wilde**

Les démarches qualité en Europe

1980 : cercles de qualité (créé au japon en 1960)

« Groupe de travail de 3 à 10 collaborateurs volontaires d'un même secteur qui se réunissent pour améliorer la qualité, les conditions de travail »



1985 : TQM : Total Qualité Management

Prendre en compte et améliorer les attentes et besoins des 5 parties intéressées de la qualité :

- Clients
- Collaborateurs
- Fournisseurs
- Actionnaires
- Société civile: environnement de l'entreprise



Les démarches qualité en Europe

1987 : Première version des normes ISO 9000 :
9001/9002/9003 : domaine de l'assurance de la qualité (AQ), orientée manufacturing.



1991 : Création en France du premier organisme de certification qualité : AFAQ



1994 : 2eme version des normes ISO 9000 : ISO 9001 : réaménagée pour application dans toutes les activités : services, hôpitaux, transports, administrations, banques, assurances...

2000 : 3eme version des normes ISO 9000 avec introduction de l'approche processus.

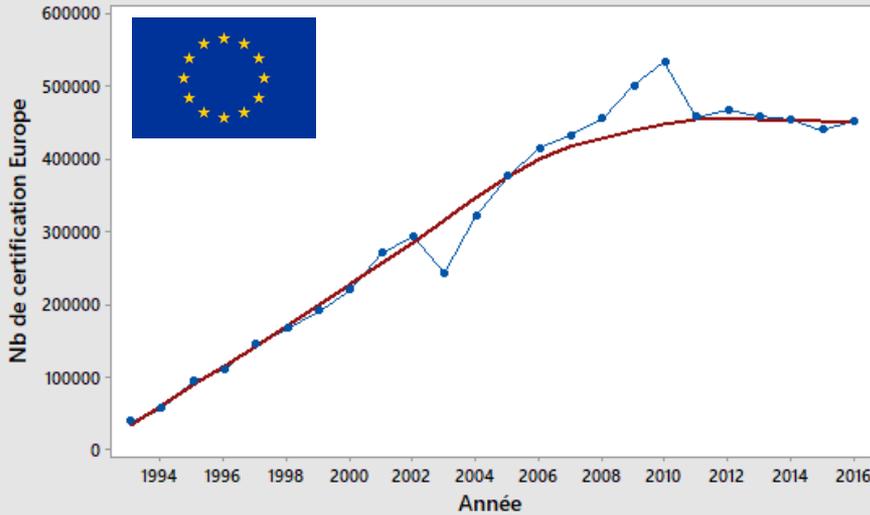


Les démarches qualité en Europe

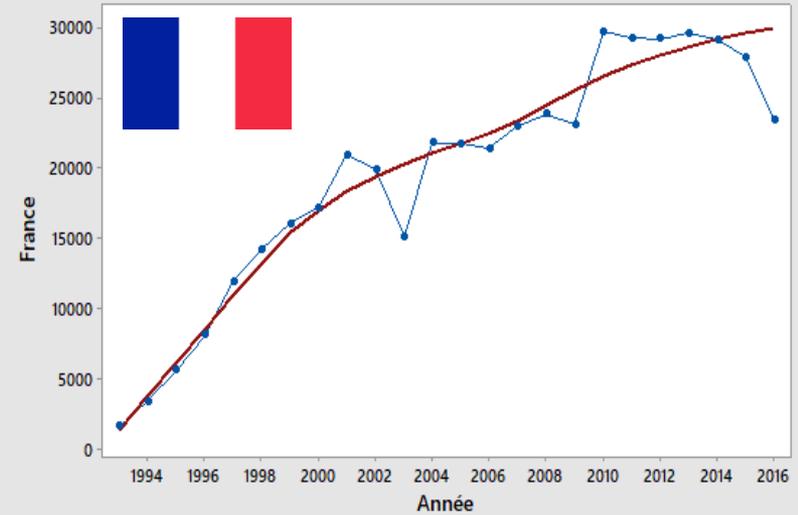
2008 : 4eme version des normes ISO 9000 : refonte de l'organisation des paragraphes des normes pour être « compatible » avec les autres référentiels : environnement ISO 14000...et introduction de l'analyse de risques.

2015 : 4eme version des normes ISO 9000 : un modèle orienté **qualité totale** par la prise en compte des attentes des parties intéressées , des risques et opportunités dont l'entreprise doit considérer dans son management.

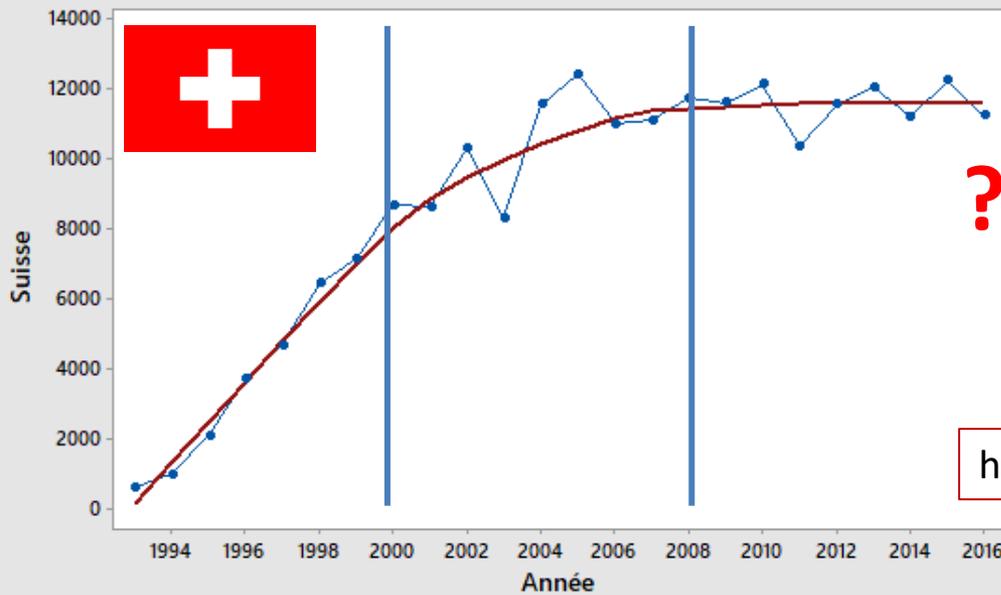
Nombre de certification ISO 9001 Europe



Nombre de certification ISO 9001 en France



Nombre de certification ISO 09001 en Suisse

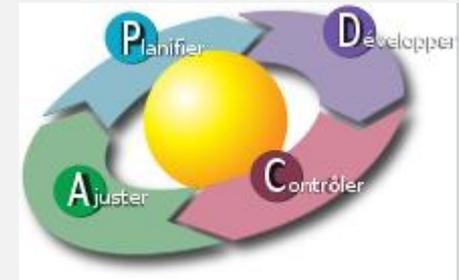


<https://www.iso.org/fr/the-iso-survey.html>

Premières conclusions

Evolutions successives : contrôle qualité : assurance de la qualité :
management de la qualité : management total de la qualité

Les principes de l'amélioration qualité peu
compris dans le cadre des ISO 9000 : *revues de
processus, audits internes, traitement des non
conformités, actions correctives...et autres revue de
Direction.*



Des systèmes de management de la qualité (SMQ) qui ont trop souvent déçu : paperassier, peu flexible, peu réactif, pas assez préventif, peu rentable!

.... et alors ...

Le lean est arrivé...



The screenshot shows a web browser window with the URL institut-lean-france.fr/introduction-au-lean/definition-du-lean. The page features the Institut Lean France logo and navigation links: DÉCOUVREZ LE LEAN, ARTICLES SUR LE LEAN, LIVRES SUR LE LEAN, and ÉVÈNEMENTS LEAN. The main heading is "LE BUT DU LEAN : CONSTRUIRE SUR LE LONG TERME". The text below explains that the sustainability and profitability of a company and its employees depend on customer satisfaction and their desire to return, achieved by respecting society and the environment, employees, and suppliers. A second heading is "ANDON, OBEYA, MANAGEMENT VISUEL... : LES OUTILS LEAN SONT DES OUTILS D'APPRENTISSAGE". The final text states that Lean dynamizes the entire company, bringing dynamism, engagement, and fluidity.

institut-lean-france.fr/introduction-au-lean/definition-du-lean

TripAdvisor

 **DÉCOUVREZ LE LEAN** ▾ ARTICLES SUR LE LEAN ▾ LIVRES SUR LE LEAN ÉVÈNEMENTS LEAN

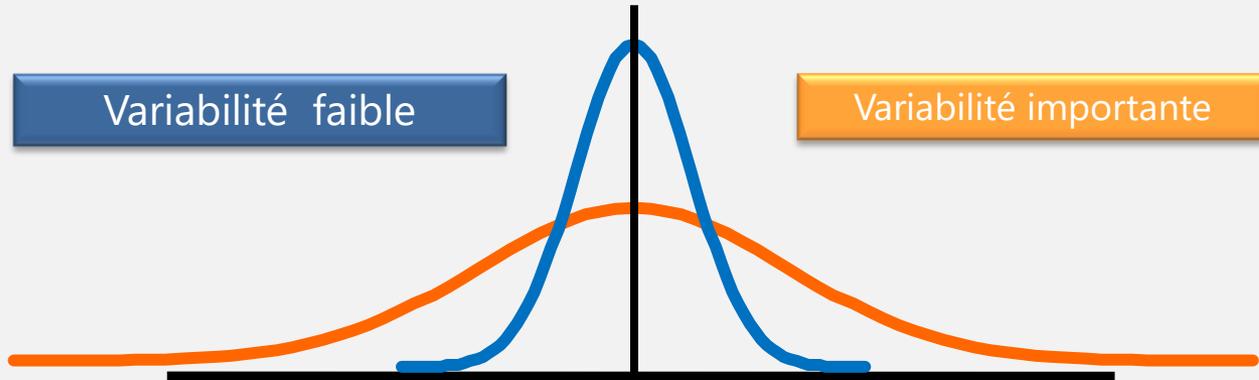
LE BUT DU LEAN : CONSTRUIRE SUR LE LONG TERME

La pérennité et la rentabilité de l'entreprise et des emplois passent par la satisfaction des clients et de leur envie de revenir. Les moyens d'y parvenir sont tout aussi importants : en respectant la société et l'environnement, les employés et les fournisseurs partenaires.

ANDON, OBEYA, MANAGEMENT VISUEL... : LES OUTILS LEAN SONT DES OUTILS D'APPRENTISSAGE

En dynamisant toute l'entreprise. La dynamique vient à la fois de l'engagement de tous et de la fluidité.

Le 6 sigma aussi..



le Six Sigma suivant le DMAIC est une méthode : éprouvée appuyée sur des faits, pour améliorer les processus organisationnels et les procédés de production par la réduction de la dispersion. C'est donc une méthodologie d'amélioration de la qualité des processus existants.



Deuxièmes conclusions

Quelques principes issus de ces évolutions*

Principe 1 : garder fermement le cap de la mission d'amélioration des produits et services

Principe 2 : adopter une nouvelle philosophie

Principe 3 : faire que la qualité des produits ne dépendent pas des contrôles et inspections

Principe 4 : mettre un terme à la pratique des achats au plus bas prix

Principe 6 : établir une éducation permanente sur le lieu de travail

Principe 7 : développer le leadership

Principe 8: faire disparaître la crainte

Deuxièmes conclusions

Quelques principes issus de ces évolutions*

Principe 9 : renverser les barrières entre les services

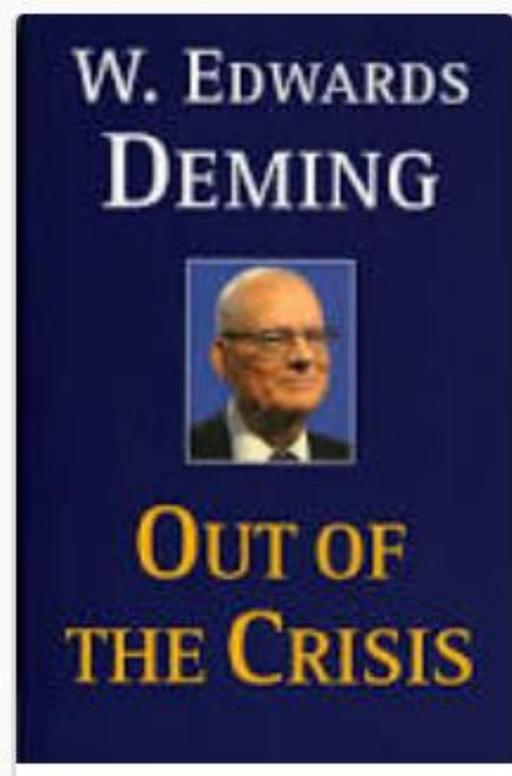
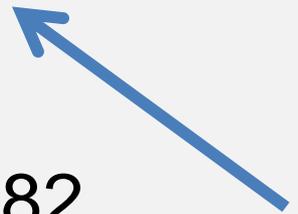
Principe 10 : supprimer les obstacles qui privent les collaborateurs de leur droit à la fierté de leur travail

Principe 11: instituer un programme énergique d'éducation permettant à chacun de s'améliorer

Principe 12 : mettre tout le personnel de l'entreprise eu travail pour accomplir la transformation .

Quoi de nouveau?

Quelques principes issus de ces évolutions*



- Première édition : 1982
- Principes établis par Walter Shewart et Edward Deming en 1939

William Edwards Deming, statisticien émérite, PhD de la prestigieuse université de Yale, est le consultant international dont l'oeuvre a conduit l'industrie japonaise à révolutionner la qualité et la productivité en adoptant de nouveaux principes de management auxquels l'industrie occidentale n'a pas complètement adhéré. En reconnaissance de sa contribution au succès de l'économie japonaise, la JUSE (association des ingénieurs et scientifiques japonais) a créé un concours annuel: le Deming Prize. L'empereur du Japon lui a décerné en 1960 la médaille de seconde classe du Trésor Sacré. Reconnu plus tardivement aux Etats-Unis, il a été décoré par le président Ronald Reagan et élu à l'Académie des Sciences en 1983.

Conclusions dernières ...

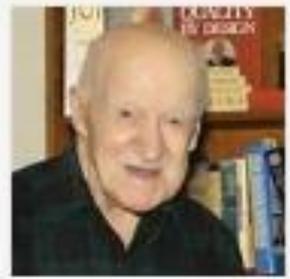
La mode selon laquelle nous pensons change comme la mode selon laquelle nous nous habillons et pour la plupart des gens, il est difficile, sinon impossible, de penser autrement que suivant la mode de leur époque.

Bernard Swan artiste, critique, scénariste, journaliste 1856/1950

La mode se démode, le style jamais

Coco Chanel créatrice de mode, couturière

Les grands noms de la qualité



Joseph Juran



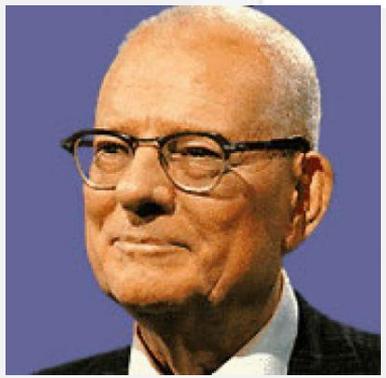
Walter A. Shewhart



Kaoru Ishikawa



Philip B. Crosby



Peter Drucker



Taiichi Ōno



Armand Vallin

<http://www.fr-deming.org/index.html>

**FRANCE
DEMING**

Association Française Edwards Deming

penser autrement



Genichi Taguchi



Shigeo Shingō



Malcolm Baldrige



Domaines de compétences

- Conduite de projets d'amélioration des performances (démarches Lean ou projets DMAIC) et conduite du changement.
- Animation /coaching de plus de 100 sessions de formation de Champion, Black et Green Belt en Lean Six Sigma depuis 1998.
- Coaching de projets lean 6 sigma dans l'industrie et les services, en France, Belgique, Maroc et Pologne.
- Spécialiste du déploiement du Hoshin Kanri depuis plus de 25 ans.
- Mise en place du BPM (Business Processus Management).
- Expertise en statistiques industrielles : SPC, DOE, analyse de données
- Démarche de déploiement du Lean Manufacturing et Lean engineering
- Accompagnement à la certification ISO 9001 et ISO TS 16949 EN 9100 pour des entreprises industrielles et de services.
- Audits et diagnostics d'entreprise

Parcours professionnel

- 28 ans: Co fondateur XL Consultants (1988-2013)
- 3 ans : Directeur qualité Groupe Photo Me (KIS)
- 4 ans : Consultant qualité SOCOTEC Qualité Lyon
- 2 ans : Ingénieur d'affaires groupe Imérys

Profil

- **Ingénieur ENISE (St Etienne 1977) Génie Civil**
- IAE Grenoble CAAE (1978)
- Black Belt Six Sigma (AIT 1999) Master Black Belt (2003)
- Auditeur qualité ICA ISO 9001 certifié en 1990

Spécificités

- Chargé de cours à Mines Paris Tech
- Chargé de cours à l'IAE Grenoble : Masters Achat et audit finances
- Président de l'Université lean 6 sigma
- Membres des commissions de Normalisation AFNOR : statistiques, SPC, lean 6 sigma depuis 1991.

Bernard MURRY 62 ans

Master Black Belt Lean Six Sigma

Directeur Siga Consulting

Principales références

- Formation-action et coaching de plus de 250 projets Green et de Black Belt, ayant eu des gains financiers jusqu'à 2M€ :
 - Hôpitaux et cliniques
 - Marché agroalimentaire
 - Marché Electronique/mécanique/chimie
 - Banque /Assurance
- Déploiement de démarches d'amélioration continue Grands groupes, multi sites et PME/PMI.
- Formation et coaching en lean six sigma auprès de grands cabinets de conseil.
- Déploiement des outils qualité dans des entreprises multinationales (production, conception...).
- Déploiement du management par les processus dans de nombreux secteurs industriels et de services (cartographie, modélisation, simulation, optimisation, standardisation,...)

Publications

- Co auteur d'un ouvrage « La maîtrise statistique des procédés (SPC) : démarche et outils » Edition AFNOR gestion 1989
- Co auteur d'un ouvrage « L'audit qualité interne » Edition AFNOR gestion 1992
- Plus de 50 articles dans la presse : Qualitique, Usine Nouvelle...

Références de projets lean 6 sigma récents

- Industries agro alimentaires, pharmaceutique, métallurgie, plasturgie, horlogerie, sociétés de services...
- Formation de consultants de grands cabinets de conseils
- Sociétés de services;: banques, assurances, fonds de gestion