LES MOTS DE LA QUALITÉ

Lexique de la Nouvelle Qualité

FRANCE QUALITÉ

PRÉSENTATION

Les mots de la qualité sont des instruments pour faire vivre la démarche qualité de l'entreprise ou l'organisme public, qui traite par ailleurs des maux de la qualité.

Nous avons besoin de mots pour organiser et agir : le flou des idées peut entraîner le flottement des actions. La meilleure façon d'approfondir une idée est encore de réfléchir sur les mots qui l'expriment. Ce document « Les mots de la Qualité » est d'usage pratique et vise à favoriser l'efficacité des démarche qualité.

Il a plusieurs sources :

- Certains termes ont été repris du lexique qui était déjà diffusé sur le site de France Qualité.
- D'autres termes sont issus du livre Qualité, publié par Laurence Kerleguer et Patrick Mongillon chez Eyrolles en octobre 2021 en collaboration avec France Qualité.
- Enfin d'autres termes viennent d'un lexique commenté, réalisé à l'initiative du Ministère chargé de l'Industrie il y a plusieurs années, avec des contributions d'une douzaine d'experts. Cette publication, coordonnée par Vincent Defourny et Didier Noyé, avait été publiée par Insep Éditions.

Ces 175 définitions et 26 sigles sont destinés aux praticiens, aux responsables qualité, aux opérationnels. Les formateurs et les étudiants dans le domaine de la qualité trouveront là un outil pour clarifier les notions essentielles.

Ce texte est complémentaire du livre Qualité publié par Eyrolles avec le parrainage de France Qualité. N'hésitez pas à nous faire part de vos remarques et contributions. Un grand merci à Didier Noyé pour son implication dans l'élaboration de ce document.

Patrick MONGILLON
Vice-président France Qualité

FRANCE QUALITÉ

MODE D'EMPLOI

VOUS SOUHAITEZ...

> trouver une définition ---------- index général par ordre alphabétique P. 4

> vous familiariser avec les mots employés dans la démarche qualité ---------- index démarche qualité P. 75

> vous repérer parmi les méthodes et outils de la qualité ---------- index des méthodes et outils de la qualité P. 75

> connaître des notions concernant les normes, la certification ---------- index normes, assurance qualité, certification P. 76

> comprendre la signification d'un sigle d'organisme ---------- index des sigles P. 77

INDEX GÉNÉRAL

PAR ORDRE ALPHABÉTIQUE

A
Accréditation - 6
Action corrective - 6
Action préventive - 7
Agilité - 7
AMDEC - 8
Amélioration de la qualité - 8
Analyse de la valeur - 9
Analyse fonctionnelle - 9
Anomalie - 10
Anticipation qualité - 10
Assurance de la qualité - 10
Audit - 11
Audit qualité - 11
Autocontrôle - 12
Autoévaluation - 12

B
Balanced Scorecard - 13
Baromètre de satisfaction - 13
Benchmarking - 13
Besoin - 14
Big Data - 14
Brainstorming - 14

C
Cahier des charges fonctionnel - 15
Capabilité - 15
Carte de contrôle - 16
Cartographie des risques - 16
Certification - 16
CES - 17
Changement - 17
Charte qualité - 17
Client - 18
Conception à l'écoute du marché CEM - 18
Conformité - 19
Contrôle qualité - 19
Convention de service - 19
Coût de non-qualité CNQ - 20
Coût d'obtention de la qualité COQ - 20
Criticité d'un risque - 21
CSAT Customer Satisfaction - 21
CXI Customer Experience Index - 21

D
Cycle de la qualité de service - 22
Défaillance - 23
Défaut - 23
Démarche qualité - 24
Démérite - 24
Dérogation - 24
Diagnostic qualité - 25
Diagramme causes-effet - 25
Diagramme des affinités - 26
Diagramme des décisions - 26
Diagramme des relations - 27
Diagramme en arbre - 27
Diagramme matriciel - 27
DMR - 28

E
Documentation qualité - 28
Échantillon - 29
Économie circulaire - 29
Écoute client - 29
Effet Waouh - 30
Efficacité - 30
Efficience - 30
EFQM - 30
Engagement - 31
Enquête de satisfaction client - 31
Erreur - 32
Excellence - 32
Excellence opérationnelle - 32
Excellence relationnelle - 33
Exigences - 33
Expérience client - 34
Expression fonctionnelle du besoin - 34

F
Faits - 35
Fiabilité - 35
Fidélité des clients - 35
Fournisseur - 35

G
Gaspillage - 36
Groupe d'Amélioration de la Qualité GAQ - 36

H
Habilitation - 37
HACCP - 37
Homologation - 37
Hoshin - 37

I
Indicateur - 38
Innovation - 38
Intelligence émotionnelle - 39
ISO - 39
ISO 9001 - 39
ISO 14001 - 39
ISO 26000 - 40
ISO 50001 - 40

J
Juste-à-temps - 40
K
Kaïzen - 41
Kanban - 41
L
Label - 42
Leadership - 42
Lean management - 43
Liste de contrôle - 43
M
Maintenance - 44
Maintenance productive - 44
Maîtrise de la qualité - 44
Management - 45
Management visuel - 45
Manuel d'assurance qualité - 45
Mégatendances - 46
Mesure - 46
Méthode - 46
Métrologie - 47
Modèle EFQM - 47
MSP Maîtrise statistique des procédés - 47
N
Non-conformité - 48
Non-qualité - 48
Norme - 49
Nouvelle Qualité - 49
NPS Net Promoter Score - 50
O
Organisme certificateur - 50
Orientation client - 51
Outils de la qualité - 51
Outils du management de la qualité OMQ - 52
P
Panne - 52
Partie prenante - 52
PDCA - 53
Percée - 54
Performance - 54
Phygital - 55
Plan de Continuité d'Activités PCA - 55
Poka Yoké - 55
5 Pourquoi - 55
Prix Qualité - 56
Procédure - 56
Processus - 56
Progrès - 57
Q
QQOQC - 58
Qualification - 58
Qualité - 58
R
RADAR - 59
Rebut - 59
Réception - 59
Réclamation - 60
Reengineering - 60
Référentiel - 60
Remue-méninges - 62
Résolution de problème - 62
Revue - 63
Rexcelys - 63
Risque - 63
RSE Responsabilité Sociétale des Entreprises - 64
5 S - 64
S
Satisfaction - 65
SDCA - 65
Sécurité - 66
Six Sigma - 66
SMART - 66
SMED Single Minute Exchange of Die - 66
SMI - 67
SMQ - 67
Soft skills - 67
SPC - 67
Spécification - 68
Standard - 68
Statistique - 68
Stratégie - 68
Sûreté de fonctionnement - 69
Sur-qualité - 69
Symétrie des attentions - 69
T
Tableau de bord qualité - 70
Taux d'attrition - 70
Test - 70
Tolérance - 70
Traçabilité - 71
Transformation - 71
Trophée Leader Qualité France - 72
V
Valeur - 72
Validation - 72
Variabilité - 73
Vérification - 73
VICA - 73
Z
Zéro défaut - 74

A

ACCRÉDITATION
Accreditation

Les entreprises sont amenées à apporter la preuve de la conformité de leurs produits, services ou systèmes d'organisation, à certaines exigences techniques prédéfinies. Pour cela, elles font appel à de multiples organismes ou laboratoires. Or, il est important que les contrôles effectués par un organisme d'un pays soient reconnus dans d'autres pays. Au niveau européen, les pays se sont dotés d'outils pour apporter la preuve que leurs propres laboratoires et organismes respectent des règles. C'est ainsi que des systèmes nationaux d'accréditation ont été créés en Europe avec le soutien de la Commission de Bruxelles.
Dans cette perspective, l'accréditation a pour but d'attester que les laboratoires sont capables de réaliser des essais, des analyses ou des étalonnages ; de même, elle a pour but d'attester que certains organismes sont capables de procéder à des actions d'inspection ou de certification dans leur champ de compétence.
L'accréditation est un système mis en place avec les pouvoirs publics pour délivrer des jugements impartiaux.
L'accréditation est à considérer comme le dernier niveau de contrôle de l'activité de certification.
L'organisme accréditeur est reconnu par une procédure officielle.
En France, l'accréditation est réalisée par le Comité Français d'Accréditation (COFRAC). Peuvent être accrédités :

- Les laboratoires d'étalonnages ou d'essai et d'analyse ;
- Les organismes certificateurs de systèmes qualité et de personnes ;
- Les organismes certificateurs de produits industriels et de services ;
- Les organismes certificateurs de produits agricoles et alimentaires ;
- Les organismes d'inspection ;
- Les vérificateurs environnementaux pour l'application des règles européennes.

Ne pas confondre : certification, homologation, vérification, labélisation, qualification.

ACTION CORRECTIVE
Corrective action

Il y a deux manières de comprendre une action corrective : celle que définit la norme qui focalise l'action sur l'élimination de la cause du défaut ; et celle proche du sens courant qui veut que l'action corrective supprime simplement le défaut.
Cette ambiguïté entraîne souvent des confusions. Dans le cadre d'une certification, il faut utiliser la notion comme le veut la norme : une action est dite corrective lorsqu'elle vise à supprimer la cause du défaut. On cherche à empêcher qu'il ne se renouvelle. Il s'agit d'éliminer durablement les problèmes. L'action corrective est l'aboutissement d'une démarche de résolution de problème. C'est véritablement une action curative : on résout définitivement le problème. >>

Dans le sens courant, lorsqu'on parle de correction ou d'action corrective, on décrit l'action de rattrapage, de réparation ou de reprise. Pour être conforme à la norme ISO 9000, cette action n'est pas suffisante. La norme invite à une démarche d'amélioration continue.

Voir aussi : action préventive, amélioration de la qualité, PDCA.

ACTION PRÉVENTIVE

Preventive action

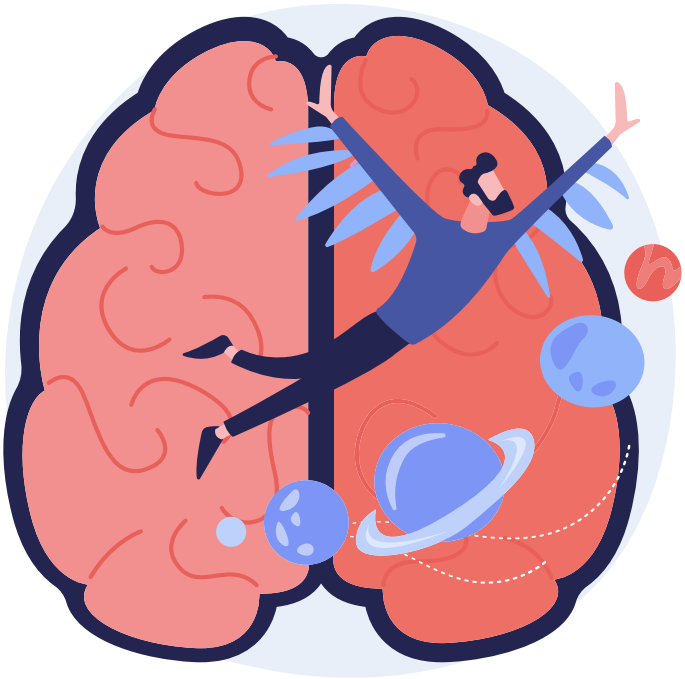
Une action est dite préventive lorsqu'on vise à empêcher l'apparition d'un défaut. On anticipe pour que le défaut ne se produise pas. Elle est associée à un risque ; elle permet d'éliminer une cause probable.
Dans la démarche qualité, l'accent est mis sur la prévention des défauts plus que sur leur correction. Bien faire du premier coup, c'est plus simple, c'est plus économique, c'est plus sûr, c'est plus rapide. Cette volonté de prévention conduit à prendre un soin particulier à tous les stades du travail qui doit aboutir à la satisfaction du client.
Mais attention : prévenir les défauts sans faire de correctif ne convient pas ; il faut bien sûr mettre en place toutes les actions correctives nécessaires.

Voir aussi : action corrective, amélioration de la qualité, PDCA, AMDEC.

AGILITÉ

Agility

La capacité à s'adapter à un environnement changeant rapidement, la capacité à gérer une situation de travail marquée par l'incertitude. Une entreprise peut faire preuve d'agilité.
Une personne à son niveau peut faire preuve de flexibilité mentale : capacité d'attention, ouverture au changement, tolérance à l'imprévu, capacité à passer d'une activité à l'autre.
Par ailleurs, les méthodes agiles sont inspirées du Manifeste Agile. Elles proposent une façon de travailler souple et progressive ; elles placent le client au centre de la démarche et mettent l'accent sur les liens entre les membres des équipes.



AMDEC

ANALYSE DES MODES DE DÉFAILLANCE, DE LEURS EFFETS ET DE LEUR CRITICITÉ

FMECA - Failure modes, effects and criticality analysis

C'est une technique d'analyse et de prévention des défaillances potentielles. Cette méthode d'analyse rigoureuse permet, à partir de la définition des fonctions, d'évaluer les risques afin de prévenir les défaillances ou d'en réduire les effets.
Appliquée à un produit ou à un processus, l'AMDEC cherche à identifier et quantifier – le plus souvent – les défaillances possibles et leurs conséquences. Partant des fonctions assurées par un système, l'analyse permet de repérer ce qui risque de mal fonctionner (mode de défaillance), les effets que cela est susceptible d'engendrer et leur importance, tout cela en termes de probabilité et de gravité (criticité). La quantification permet de hiérarchiser les incidents probables et donc de porter prioritairement l'attention sur les incidents les plus critiques.
L'AMDEC est une méthode préventive par excellence. Elle s'applique aussi bien à un produit, à un processus, à un système en cours de conception ou de modification. Pour être vraiment efficace, elle doit être menée en groupe.

Voir aussi : analyse fonctionnelle.

AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ

Quality improvement

Ensemble des actions entreprises pour accroître la performance de l'entreprise ou de l'organisme public par une meilleure satisfaction du client / patient / usager.
L'amélioration de la qualité couvre un vaste domaine d'actions possibles parmi lesquelles :

- Mieux connaître les besoins des clients au moyen d'enquêtes ;
- Apprendre à partir des erreurs passées pour qu'elles ne se renouvellent pas : appliquer pour cela la résolution de problème, technique de base de l'amélioration ;
- Imaginer en cours de conception, les dysfonctionnements futurs et les corriger avant la fin de la conception : appliquer pour cela la technique de la sûreté de fonctionnement prévisionnelle ;
- Diminuer les coûts des produits, des procédés, des processus avec les méthodes de conception innovantes ;
- Créer de nouvelles fonctions attractives pour le client.

Voir aussi : démarche qualité, PDCA.

ANALYSE DE LA VALEUR

Value analysis

Méthode qui permet de concevoir un produit, ou de le remettre en question, pour satisfaire l'utilisateur au meilleur coût. Elle prend appui sur l'expression fonctionnelle du besoin – elle s'intègre en cela dans l'analyse fonctionnelle. Elle s'attache à optimiser les choix dans une perspective économique ; le juste nécessaire est recherché. Enfin c'est une démarche pluridisciplinaire de travail en groupe : mobiliser le groupe pour innover.

L'analyse de la valeur est utile pour réduire les coûts et bien répondre aux besoins. Elle devrait toujours prendre appui sur une bonne écoute des besoins.

Le déroulement habituel d'une analyse de la valeur est le suivant :

1. Orientation du projet
2. Recueil d'informations
3. Analyse des fonctions, analyse des coûts
4. Production d'idées, recherche de solutions
5. Approfondissement et évaluation des solutions
6. Bilan prévisionnel, proposition de choix
7. Mise en œuvre
8. Évaluation et consolidation

Voir aussi : analyse fonctionnelle.

ANALYSE FONCTIONNELLE

Functional analysis

L'analyse fonctionnelle s'attache à décomposer le produit en fonctions, en les exprimant sous forme ordonnée suivant leur valeur perçue. C'est un outil d'aide à l'expression ; il fait ressortir la finalité.

L'intérêt majeur de l'analyse fonctionnelle est qu'elle invite celui qui la pratique à se poser la question qu'est-ce que ça fait ? ou à quoi cela sert ? en laissant dans l'ombre le comment on le fait. C'est une manière de raisonner qui permet de se rapprocher de la satisfaction du besoin du client.

L'analyse fonctionnelle s'appuie au départ sur l'inventaire des besoins réels et des résultats attendus des utilisateurs du produit ou du service. En parallèle, on examine les fonctions que doit offrir le produit ou le service pour satisfaire ces besoins et seulement ceux-ci. Pratiquement, on exprime les fonctions sous forme de phrases à l'infinitif.

L'analyse fonctionnelle doit être considérée comme une aide précieuse à la conception. Elle est souvent d'ailleurs la base d'un bon cahier des charges. L'analyse fonctionnelle recense, caractérise, ordonne et hiérarchise les fonctions d'un produit ou d'un service.

Plusieurs démarches existent pour identifier la liste des fonctions d'un produit. Citons en particulier l'analyse de l'environnement et l'analyse de la vie d'un produit :

- Analyse de l'environnement : on recherche tous les éléments de l'environnement d'un produit (objets, personnes, ambiance…) pour étudier les relations avec ces éléments.
- Analyse de la vie d'un produit : à chaque séquence de la vie du produit, on examine les situations rencontrées et les besoins qui en découlent.

L'analyse fonctionnelle est souvent utilisée comme première composante d'une démarche telle que l'analyse de la valeur ou l'AMDEC.

Voir aussi : analyse de la valeur, AMDEC.

ANOMALIE

Anomaly

C'est un évènement correspondant à quelque chose qui ne va pas. Comme tout symptôme, l'anomalie est intéressante. Une anomalie représente le point de départ d'une investigation.
Le repérage des anomalies est une puissante source de progrès dans la mesure où cette attitude développe la vigilance des acteurs concernés.

Voir aussi : action corrective, action préventive.

ANTICIPATION QUALITÉ

Quality anticipation

C'est l'ensemble des actions permettant de rechercher les nouveaux besoins des clients. Pour l'entreprise, les besoins des clients s'expriment par des attentes. Ces attentes, si l'entreprise souhaite y répondre, deviendront des exigences que la démarche qualité s'attachera à respecter.
On distingue trois types de situations :

- La prise en compte des attentes explicites, celles que le client formule explicitement (sa commande) ;
- La prise en compte des attentes implicites, celles qu'il ne formule pas mais qu'il considère comme allant de soi (par exemple l'amabilité ou l'hygiène dans des prestations de service) ;
- La stimulation de besoins dont le client n'a pas encore véritablement conscience. Cette situation permet d'offrir une fonction attractive (et de provoquer éventuellement le coup de foudre).

L'anticipation qualité consiste à développer un produit, un service, hors des références habituelles pour obtenir un avantage concurrentiel. Ce sont l'écoute des nouvelles attentes et la stimulation des besoins qui permettent d'anticiper et d'être en avance d'un produit sur son marché.
Certains clients bien choisis sont une source d'innovation pour l'entreprise. La Conception à l'Écoute du Marché (CEM) est une méthode qui convient particulièrement pour réaliser cette anticipation qualité en détectant les attentes. La CEM permet de concevoir une fonction attractive.

Voir aussi : CEM, management par percée.

ASSURANCE DE LA QUALITÉ

Quality assurance

L'assurance qualité vise à donner confiance au client. Il s'agit de donner la preuve que tout a été mis en place pour atteindre les objectifs fixés. Des dispositions sont prises pour prouver que l'entreprise maîtrise la qualité avec son système qualité.
Attention : l'assurance de la qualité ne signifie pas que les produits sont bons mais que l'entreprise maîtrise ses dysfonctionnements et peut le prouver.

AUDIT

Audit

L'audit est un examen méthodique et indépendant réalisé sur la base d'un référentiel préexistant. A la différence d'un diagnostic, d'un état des lieux ou d'une étude, l'audit apprécie un écart par rapport à une situation de référence. Ce référentiel peut être une norme universelle, générale, ou des règles internes, ou encore des règles externes imposées par un client.

- Audit interne (ou audit première partie) : audit de l'entité commandé par elle-même et pour son compte afin d'améliorer son système de management. Cet audit est réalisé par des membres du personnel formés à l'audit.
- Audit client (ou audit seconde partie) : audit réalisé par le client chez son fournisseur à partir d'un cahier des charges
- Audit tierce partie : audit réalisé par un organisme extérieur indépendant. C'est le cas d'un audit de certification.

AUDIT QUALITÉ

Quality audit

L'audit qualité est réalisé à la demande d'une direction en vue d'obtenir une certification de produit, de service, de système qualité, de processus ou même de personne. C'est un examen sanctionné par un certificat. Toutefois un audit qualité peut aussi être entrepris dans une démarche d'amélioration (exemple : audit interne). Le produit final n'est pas un certificat, mais une liste d'écarts pouvant donner lieu à des recommandations.

L'audit de certification de système qualité est réalisé par un organisme indépendant qui va reconnaître de façon officielle si le système qualité de l'entreprise est conforme à un modèle de l'ISO. Un audit de suivi vient ultérieurement vérifier de façon périodique que les recommandations issues des audits précédents ont été suivies et qu'il n'y a pas eu de dérives.

Il convient de distinguer : l'audit de système qualité (ou de certains de ses éléments), l'audit de processus, l'audit de produit ou de service.

L'audit de système qualité s'inscrit dans une démarche d'ensemble qui peut être résumée ainsi :

- Évaluation préliminaire ;
- Travail de mise à niveau ;
- Demande de certification ;
- Audit qualité de l'entreprise par des auditeurs mandatés ;
- Examen du rapport d'audit par le comité de certification concerné ;
- Délivrance du certificat ;
- Audit de suivi pour le renouvellement du certificat.

Voir aussi : assurance qualité.

AUTOCONTRÔLE

Self inspection

On parle d'autocontrôle lorsqu'une personne réalise le contrôle des tâches qui lui ont été confiées. La manière d'effectuer cette procédure de contrôle est clairement définie ainsi que son contenu. Elle fait partie des dispositions d'assurance qualité.
La pratique généralisée de l'autocontrôle signale la maturité de l'entreprise dans la gestion de son système qualité. L'autocontrôle responsabilise chacun sur la qualité de ce qu'il produit.
La mise en place de l'autocontrôle implique :

- De former les personnes ;
- De s'assurer que chacun a les moyens de pratiquer l'autocontrôle ;
- De fournir des instructions précises pour réaliser le travail et pour apprécier la conformité ;
- De faire adhérer le personnel et son encadrement à ce mode de fonctionnement ;
- D'informer régulièrement le personnel des résultats ;
- De fournir les procédures de maîtrise des appareils de mesure (vérification ou étalonnage à exécuter par l'opérateur ou à sous-traiter…).

AUTOÉVALUATION

Self-evaluation, self-assessment

L'autoévaluation est un regard guidé sur soi-même pour porter une appréciation ; elle a pour but de déclencher une démarche d'amélioration.
L'autoévaluation EFQM est basée sur le modèle de l'EFQM.

Voir aussi EFQM.

B

BALANCED SCORECARD

Tableau de bord prospectif ou de la performance.
Méthode conçue en 1992 par Robert S. Kaplan et David Norton qui élargit le pilotage stratégique d'une entreprise sur 4 cadrans :

- Finances : indicateurs financiers relatifs à la stratégie
- Clients (à élargir aux différentes parties prenantes) : indicateurs relatifs aux clients (perception, directs), aux partenaires, aux réseaux de distribution, aux fournisseurs et sous-traitants et à la Société (RSE)
- Processus : indicateurs relatifs au fonctionnement et aux processus clés (efficacité, efficience, performance)
- Apprentissage organisationnel : indicateurs relatifs à la performance du personnel, à la dynamique de progrès et à l'apprentissage.

Le déroulement d'une démarche Balanced Scorecard est le suivant :

1. Identifier à partir de la stratégie les Facteurs Clés de Succès (FCS)
2. Pour chaque FCS, rechercher les indicateurs stratégiques permettant de mesurer l'atteinte du FCS
3. Ventiler les indicateurs de l'ensemble des FCS vers les 4 cadrans
4. Vérifier l'équilibrage entre chaque cadran et rectifier si besoin
5. Elaborer la carte stratégique en établissant les relations cause-effet entre chaque indicateur stratégique.

BAROMÈTRE DE SATISFACTION

Satisfaction survey

Résultat d'une enquête de satisfaction, mesure de la satisfaction des clients externes ou internes par rapport à la qualité attendue.

BENCHMARKING

Action de se comparer aux meilleurs pour progresser.

La démarche consiste à se comparer au meilleur de la catégorie pour en déduire des idées de progrès. Il ne s'agit pas nécessairement de se comparer à un concurrent ; par exemple, le SI d'une entreprise peut se comparer avec le SI réputé d'une entreprise exerçant dans un autre secteur. Des comparaisons peuvent aussi se faire entre établissements au sein d'une même entreprise.
Certains proposent de traduire benchmarking par le vieux mot français parangonnage qui signifie : comparer, donner comme modèle. Mais ce mot n'a pas rencontré une forte adhésion.

BESOIN

Need

Un besoin est une fonction qu'il est souhaitable ou nécessaire de remplir en vue d'un résultat. Un besoin peut correspondre à une attente de l'utilisateur ou du client. Mais une attente est une perception, elle est exprimable, ce qui n'est pas toujours le cas d'un besoin (un enfant exposé au soleil a besoin d'un chapeau). Par ailleurs, un besoin peut être stimulé et révélé par une offre attractive.
La connaissance des besoins du client est le préalable à toute démarche qualité. La qualité se définit classiquement par rapport aux exigences fondées sur les attentes explicites et implicites des clients. Une grande proximité avec les clients permet de déceler aussi les besoins dont ils n'ont pas (encore) conscience. Une méthode comme la CEM (Conception à l'Écoute du Marché) ou des études marketing permettent de repérer les besoins afin d'organiser une réponse attractive, avec une avance sur la concurrence. C'est un levier puissant pour une stratégie d'anticipation.

Voir aussi : exigences, CEM, anticipation qualité.

BIG DATA

Mégadonnées

C'est l'analyse de données en masse, sur de très gros volumes. Sur la planète, nous générons 2.5 trillions d'octets de données tous les jours (12 zéros !). L'exploitation de l'efficacité et de l'efficience de données colossales permet d'innover en découvrant de nouvelles informations et un savoir précieux, afin d'apporter plus de valeur et un avantage concurrentiel. Le big data est défini par 3 caractéristiques fondamentales, les 3V :

- Volume : des données massives générées
- Vélocité : des données qui changent et se dupliquent rapidement
- Variété : des données issues de sources hétérogènes et dans différents formats.

Pour parler de big data, ces 3 caractéristiques doivent coexister.

BRAINSTORMING

Voir : remue-méninges.

CAHIER DES CHARGES FONCTIONNEL

Job instructions, user requirement, functional performance specification

Le cahier des charges est le document par lequel le client spécifie son besoin et ses exigences. Lorsqu'il est fonctionnel, cela signifie que le cahier des charges exprime principalement les fonctions que doivent remplir le produit ou le service.
Le cahier des charges joue un rôle très important. Il est le point de départ du dialogue entre un client et un fournisseur. C'est sur cette base que le fournisseur construit son offre. En cas de litige, il constitue une référence devant les tribunaux.
Le client est avant tout intéressé par ce que le produit ou service permet de faire, ses fonctionnalités ou les résultats, au regard de son besoin. Son contenu intrinsèque (manière dont il est constitué, détails d'élaboration, moyens, etc.) est secondaire pour lui. La formalisation d'un cahier des charges fonctionnel exprime précisément les fonctions attendues. Ceci permet au fournisseur d'imaginer toutes les réponses capables de répondre à ces fonctions. Alors que le cahier des charges technique permet le contrôle de conformité, le cahier des charges fonctionnel induit l'innovation. La réponse peut se situer en dehors des sentier battus.
Dans le cahier des charges fonctionnel, chaque fonction attendue est assortie d'un ou de plusieurs critères d'appréciation. Ceux-ci spécifient les seuils qui donneront pleinement satisfaction au client (ni trop, ni trop peu). Ils peuvent avoir une certaine flexibilité.
Le cahier des charges fonctionnel comprend en principe trois parties :

- La présentation du problème,
- L'énoncé fonctionnel du besoin,
- Le cadre de réponse.

La démarche d'élaboration d'un cahier des charges fonctionnel s'appuie sur l'analyse fonctionnelle.

Voir aussi : analyse fonctionnelle.

CAPABILITÉ

Capability

La capabilité d'un procédé ou d'un processus est son aptitude à réaliser des produits ou des services à l'intérieur de l'intervalle de tolérance demandé par le client.

CARTE DE CONTRÔLE

Control chart

La carte de contrôle est un outil statistique qui constate la régularité et la variabilité d'un processus. Elle permet de suivre le fonctionnement et d'anticiper les dérives d'un processus. Elle permet aussi de situer la production par rapport à des tolérances définies au préalable.
Elle repose sur le recueil systématique de données relatives au processus. Ces dernières peuvent s'exprimer graphiquement. Le graphique reprend les valeurs relevées. Des limites de contrôle et des limites de surveillance figurent à l'avance sur la carte. Les dépassements donnent l'alerte et conduisent à des actions correctives.
Quand un processus est stabilisé, la carte de contrôle permet, à l'aide d'informations passées, de surveiller les variations de la production.

CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Risks map

Description objective, structurée et documentée des risques existants. La cartographie des risques est le résultat d'une analyse selon 2 axes :

- La probabilité d'occurrence, souvent sur une échelle à 5 niveaux : rare, peu probable, possible, probable, quasiment certain.
- L'impact, généralement sur une échelle à 5 niveaux : non significatif, mineur, modéré, majeur, très significatif.

La cartographie des risques permet de mettre en évidence les 10 premiers risques majeurs qui devront faire l'objet de contrôles et d'actions, de manière à les réduire.

CERTIFICATION

Certification

Reconnaissance par un organisme accrédité de l'application des exigences d'un référentiel (par ex. la norme ISO 9001). C'est la preuve - matérialisée par un « certificat » -, apportée par un fournisseur à ses clients de mise en place, d'application et d'entretien d'un système de management conforme au référentiel (ISO 9001= management de la qualité, ISO 14001= management environnemental, etc.).
Il faut bien dissocier les quatre natures suivantes de certification : de produits, de système qualité, de services, de personnel.

Voir aussi : organisme certificateur, accréditation.

CES • CUSTOMER EFFORT SCORE

Défini en 2010, le CES demande au client d'évaluer, sur une échelle de 1 à 5, les efforts qu'il a dû fournir pour obtenir la satisfaction d'un besoin ou la bonne réponse à une requête adressée à l'entreprise. Il se calcule en faisant la moyenne. On réalise cette mesure quand on constate que la fidélisation est surtout due à la facilité d'accès et donc à la minimisation de l'effort client. Elle ne prend pas en compte la relation émotionnelle. Ce résultat est particulièrement utilisé dans le secteur du service après-vente ou dans les organismes dont l'accès est réputé difficile. Moins le client doit faire d'effort, plus il sera enclin à rester fidèle à ce fournisseur.

CHANGEMENT

Change

Il faudrait deux mots pour distinguer deux sortes de changements. Il y a un changement qui est superficiel et n'atteint que les apparences ; et un changement qui atteint la nature de l'être, l'équilibre des rapports, la niche écologique d'un être vivant.
Paul Watzlawick a proposé de distinguer le changement de type 1 qui prend place à l'intérieur d'un système donné qui reste inchangé, et le changement de type 2 qui modifie le système.

- Changement « 1 » ou comment changer sans changer : on fait plus de la même chose.
- Changement « 2 » ou comment devenir différent : le changement prend place dans un nouveau cadre de référence. Le changement peut impliquer des ruptures dans les représentations mentales, les attitudes, les règles du jeu, l'identité des personnes, les rapports entre les personnes.

Kurt Lewin a distingué 3 phases nécessaires pour réussir un apprentissage, un changement humain : dégel, modélisation, regel.

- Phase de dégel, de déconstruction de la réalité. Prise de conscience, abandon d'anciennes croyances ; inquiétude et besoin de protection.
- Phase de modélisation, de déplacement qui passe par l'analyse ou par l'imitation ; cette phase correspond à l'adoption de nouvelles manières de voir et de faire. Mise en pratique.
- Phase de regel, reconstruction et renforcement d'une nouvelle réalité ou d'une nouvelle identité.

Voir aussi : mégatendances.

CHARTE QUALITÉ

Quality charter

Document exprimant les engagements formels d'un organisme en matière de qualité.

Voir aussi : engagement.

CLIENT

Customer, client

Le client est le destinataire auquel est vendu le service ou le produit dans une relation marchande : la relation client/fournisseur.
Élargissement du concept de client dans le cadre de la démarche qualité : mon client est toute personne, interne ou externe à l'entreprise, qui reçoit et utilise le résultat de mon travail. Ce sens élargi de client, sans référence à la contrepartie économique, vise à focaliser l'attention sur le bénéficiaire du travail et non pas sur le travail lui-même. Par exemple les utilisateurs de l'informatique sont clients du service SI qui s'attache à répondre à leurs besoins. L'intérêt de cette formule est de mettre en évidence les dysfonctionnements aux interfaces.
L'inconvénient de cet élargissement de sens est qu'une telle relation client/fournisseur ne fait pas l'objet, en interne, d'une contrepartie économique. La relation peut être mal régulée et le vrai client perdu de vue.
Il est opportun de conserver le mot client en référence à une relation d'échange équilibrée client/fournisseur sur un marché ; une offre correspondant au besoin est faite, en échange de quoi un prix est payé ; celui-ci correspond à la valeur de ce qui est fourni.
Dans ce sens, à l'intérieur de l'entreprise, un travail est réalisé pour des bénéficiaires et avec des partenaires. Un ministère, une administration ont parfois des clients, mais le plus souvent, ils ont des bénéficiaires, terme générique désignant ceux pour qui un service est fourni. Le bénéficiaire peut être un commanditaire, un usager utilisateur, un payeur, un partenaire, un citoyen, un assujetti, un vrai client… Il est professionnel, particulier, élu… Il est identifié ou non. Il est en relation directe avec l'administration ou non.

CONCEPTION À L'ÉCOUTE DU MARCHÉ • CEM

Concept engineering

La CEM est une méthode qui permet d'anticiper les besoins des clients pour proposer un produit ou un service en avance sur la concurrence. Elle organise l'écoute des clients, elle traduit la voix des clients en attentes afin de concevoir une réponse adaptée aux besoins.
La CEM se déroule en 5 phases :

1. Capter les voix des clients, mettre l'entreprise en situation d'écoute ;
2. Transformer ces voix de clients en attentes, structurer ces attentes clients ;
3. Analyser qualitativement les attentes clients, en particulier pour déceler les fonctions attractives qui permettent de répondre à de nouveaux besoins ;
4. Définir la stratégie produit/service ; choisir quelles attentes satisfaire ;
5. Définir le produit/service correspondant à cette stratégie.

L'intérêt de la CEM est de proposer des procédés simples et efficaces pour recueillir des attentes de clients avec le personnel de l'entreprise.

CONFORMITÉ
Conformity

La notion de conformité est une des notions-clés de la qualité. C'est l'expression de l'accomplissement d'une exigence.
On ne peut parler de conformité que lorsque les exigences ont été spécifiées. Dans une démarche qualité, la conformité est forcément associée à l'assurance de la maîtrise que l'on peut en avoir. S'efforcer de produire de la conformité est indispensable. Toutefois, les démarches qualité demandent d'aller au-delà et de se mobiliser pour améliorer la qualité.

CONTRÔLE QUALITÉ
Inspection, checking

Ensemble des actions permettant de s'assurer que les caractéristiques d'une prestation, d'une activité ou d'un organisme correspondent en tout point aux exigences préalablement définies entre l'utilisateur et le fournisseur.
Attention, le mot anglais control signifie maîtrise.

CONVENTION DE SERVICE
Service agreement

Une convention de service est un document contractuel, formalisé, par lequel deux ou plusieurs unités décident de placer sous assurance qualité une prestation ou une famille de prestations qui fondent leurs relations de client à fournisseur. Elle a pour finalité de garantir et d'améliorer le niveau de performance voulu par les partenaires, tant en termes économiques que pour satisfaire la clientèle.

COÛT D'OBTENTION DE LA QUALITÉ COQ

Quality-related costs ; default in contribution, monitoring quality cost, non quality cost

Le calcul des coûts de la qualité repose sur l'idée qu'il est possible de chiffrer économiquement les différentes composantes qui contribuent à la qualité.
Dans un fonctionnement normal, on parlera de coûts relatifs à la qualité. S'il s'agit pour l'entreprise de produire un effort pour arriver au niveau de qualité requis, on parlera des coûts d'obtention de la qualité en additionnant tous les coûts liés à cet effort.
Lorsqu'il y a problème, on estime les coûts que l'on éviterait si tout se passait bien du premier coup. On parle alors des coûts résultant de la non-qualité.
On peut détailler les coûts en quatre rubriques :

- Les coûts résultant des anomalies internes (ex. coûts d'un arrêt machine anormal) ;
- Les coûts résultant des anomalies externes (ex. coûts de rapatriement d'un produit non conforme) ;
- Les coûts de détection ;
- Les coûts de prévention.

Repérer les points engendrant des coûts importants revient à découvrir des gisements d'économies exploitables par une amélioration de la qualité.
La notion de coûts de non-qualité est difficile à exploiter, surtout quand les problèmes sont étendus, du fait de la multiplicité des éléments à prendre en compte (notamment la prévention). Il est dangereux de fonder des décisions sur les coûts de non-qualité. Aussi on préfère la notion de défaut de contribution qui est plus circonscrite et qui indique ce que l'on perd (en chiffres d'affaires ou en coûts) si une composante du système fonctionne mal du fait de sa conception ou de son exécution.

Voir aussi : coût de non-qualité, défaut de contribution.

COÛT DE NON-QUALITÉ CNQ

Non quality cost

On appelle coûts de non-qualité l'estimation des coûts liés aux problèmes survenant dans l'élaboration du produit ou d'un service et à ceux apparaissant après sa fabrication.
Les estimations s'effectuent en référence à une situation de fonctionnement normal. Les coûts de non-qualité sont ceux que l'on éviterait si tout se passait bien du premier coup.
Il s'agit d'estimations qui ont davantage de vertus pédagogiques que de fiabilité comptable. Elles permettent d'apprécier la gravité d'un problème et de choisir les actions correctives prioritaires. C'est un moyen de sensibiliser la hiérarchie et le personnel à l'importance de certaines défaillances. Les ordres de grandeur de départ donnent la possibilité de mesurer même approximativement les progrès accomplis. Il convient de garder les mêmes hypothèses de chiffrage.
L'estimation des coûts de non-qualité n'a de sens que lorsqu'elle se limite à un domaine ou une facette relativement simple de l'entreprise. Lorsqu'elle se réfère à des ensembles plus vastes, il est très difficile d'inclure tous les paramètres. L'évaluation de ces coûts nécessite une expertise sérieuse du secteur d'activité concerné. Enfin, ils sont calculés sur les conséquences et non sur les causes, ce qui rend leur exploitation délicate.

Voir aussi : coûts d'obtention de la qualité, défaut de contribution.

CRITICITÉ D'UN RISQUE

Criticality of risk

La criticité d'un risque résulte de la combinaison de la probabilité d'un risque et de son impact (ou gravité). La probabilité correspond à la fréquence d'apparition d'un risque, par exemple à l'aide d'un barème : très fréquent, fréquent, occasionnel, rare. L'impact concerne l'ampleur des dommages potentiels, donc la gravité. Il convient de déterminer la typologie des impacts : financier, réputation, conformité, et pour chaque type de produire un barème adapté. La criticité est le croisement de ces 2 facteurs. Un risque très fréquent avec un impact financier élevé sera jugé critique. Un risque rare avec un impact réputationnel faible sera jugé non critique.

CSAT • CUSTOMER SATISFACTION

Le CSAT, indicateur de satisfaction client par excellence, consiste à faire noter le client sur sa satisfaction avec une échelle de 1 (très insatisfait) à 5 (très satisfait). En lui demandant des verbatim, on saura quels points précis ont été appréciés ou pas, afin d'agir en conséquence. C'est l'indicateur le plus utilisé car il permet aussi de communiquer sur les réseaux « 95 % de clients satisfaits ! ».
Ce n'est pas un indicateur d'excellence dans la mesure où avoir un client satisfait est une nécessité.

CXI • CUSTOMER EXPERIENCE INDEX

Le CXI est un indicateur qualité composite qui englobe trois questions :

- « Notre produit a-t-il répondu à vos attentes ? »
- « Est-ce que cela a été facile d'acheter notre produit ? »
- « Avez-vous aimé acheter notre produit ? »

C'est une façon de reprendre les mesures majeures :

- d'efficacité, par le CSAT qui mesure la capacité à répondre au besoin initial du client ;
- de fluidité, par le CES qui note la facilité d'accès du client dans son parcours ;
- de pérennité, par le NPS qui calcule l'enthousiasme du client au point de recommander la marque.

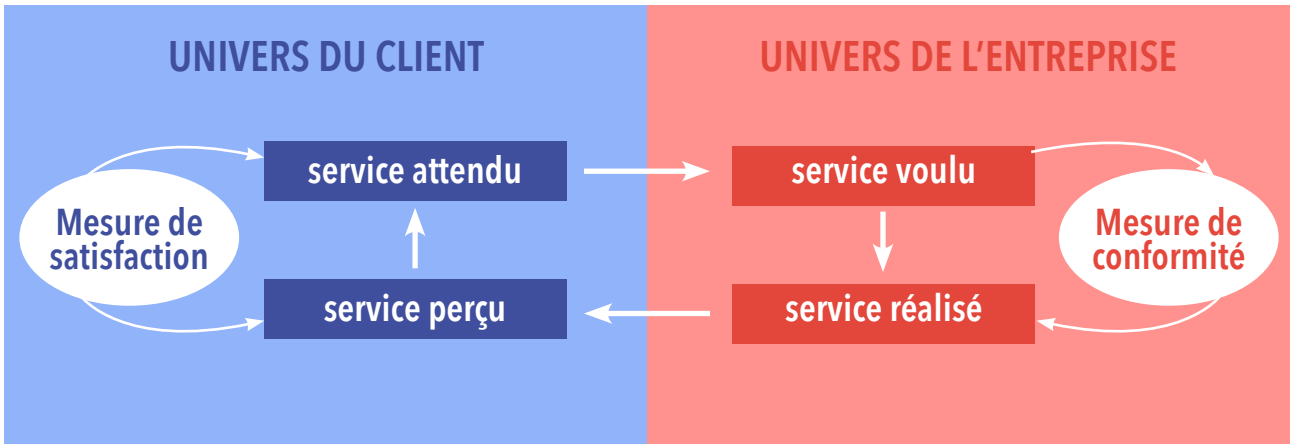
CYCLE DE LA QUALITÉ DE SERVICE

Quality service model

Le cycle de la qualité du service a été formalisé par Bernard Averous pour la RATP puis repris par de nombreuses entreprises de service. Il comporte quatre composantes en interaction et parfois en décalage.

- Le service attendu par le client, l'expression du souhait du client.
- Le service perçu par le client, la réaction du client qui vit l'expérience du service.
- Le service voulu par l'entreprise, ce qu'elle s'engage à offrir.
- Le service effectivement réalisé par l'entreprise.

Dans l'univers du client, on mesure la satisfaction du client (subjectivité, affectivité). En interne, l'entreprise mesure la conformité du service réalisé au service voulu (constat des faits). Chacun perçoit la prestation à partir de son point de vue.



Modèle de qualité de service

Ce modèle s'accompagne des quatre recommandations suivantes :

1. Apprendre à adopter le regard de l'utilisateur sur nos activités car son point de vue est différent de notre logique de production.
2. Apprendre à définir le service voulu par nous, parfois mal défini, en termes de résultat pour le client.
3. Apprendre à évaluer le service tel qu'il est vécu par le client et non selon nos performances techniques ; par exemple on ne mesure pas la durée de panne d'un escalier mécanique mais le nombre de clients dérangés par son non-fonctionnement.
4. Apprendre à agir non seulement sur le service réalisé, mais aussi sur le service perçu ; par exemple communiquer sur le fait que la voiture de location a été contrôlée et nettoyée par Damien, travail non visible.

DÉFAILLANCE

Failure

Une défaillance est une fonction non remplie alors qu'elle était prévue. Une défaillance peut aussi correspondre à une fonction dégradée ou intempestive. Exemple : le frein du véhicule ne fonctionne pas, ou il freine mal, ou encore il se bloque de façon imprévue. Le mode de défaillance est l'évènement par lequel se manifeste la défaillance.
Les défaillances provoquent de la non-qualité et peuvent contribuer à créer les situations suivantes : insatisfaction des clients ; retard, temps perdu ; travail inutile ; mauvaises conditions de travail ; manque de sécurité ; gaspillage, dépenses inutiles ; contrat perdu ou non signé…

DÉFAUT

Defect

Le défaut est la perception d'une insuffisance, d'une faiblesse d'un produit ou d'un service.
Lorsqu'il s'agit d'un écart par rapport à une exigence spécifiée, on parle plus volontiers de non-conformité. Le défaut est plus large : c'est la « non-satisfaction à une exigence ou à une attente raisonnable liée à l'utilisation prévue, y compris celles qui ont trait à la sécurité » (extrait de la norme ISO 8402-2.11).
Il faut distinguer :

- Les défauts critiques qui peuvent conduire à un manque de sécurité ou à des risques pour l'utilisateur, ou encore au non-accomplissement d'une fonction importante du produit ;
- Les défaut majeurs qui, sans être critiques, risquent de provoquer une insatisfaction ;
- Les défauts mineurs qui n'ont pas de conséquences importantes sur le but ou les fonctions du produit.

DÉMARCHE QUALITÉ

Quality approach

La démarche qualité est l'ensemble des actions que mène l'entreprise ou l'organisme public pour se développer par la satisfaction de ses clients / patients / usagers.
La démarche qualité repose sur les facteurs suivants :

- L'entreprise prend en compte les besoins de ses clients.
- La direction s'implique dans la démarche qualité pour associer l'ensemble du personnel à cette démarche. Elle suscite une réflexion collective sur la stratégie qualité et sur les ressources nécessaires pour réaliser cette stratégie.
- Le personnel adhère à la mise en œuvre des actions qualité. Le mode de management favorise le partage des responsabilités et des initiatives.
- L'entreprise dispose d'outils de mesure de la qualité. Les décisions s'appuient sur des faits, sur des informations précises et objectives.

Le référentiel de l'EFQM est un outil d'évaluation de la démarche qualité d'une entreprise.
La logique d'une démarche qualité est la suivante :

- Le client – qui est le client.
- Ses attentes – quelles sont ses attentes.
- Notre projet – notre objectif exprimé sous forme de résultats attendus.
- Les actions – définition et mise en œuvre des processus.
- La mesure – l'écart entre résultats attendus et résultats obtenus.
- Le feedback – le retour. Sur les personnes et les processus en fonction des résultats.

Voir aussi : EFQM, nouvelle qualité.

DÉMÉRITE

Demean, demerit

Le démérite est un mode de cotation de la non-qualité. Il s'appuie le plus souvent sur une échelle exponentielle pour donner du poids aux défauts qui ont de l'importance : par exemple, 5 (faible importance), 25 (importance moyenne), 125 (grande importance).

DÉROGATION

Concession, waiver, production permit

Une dérogation (avant production), est « l'autorisation écrite de s'écarter des exigences spécifiées à l'origine pour un produit avant sa réalisation » (extrait de la norme ISO 8402 – 4.16).
La dérogation délie, momentanément et pour un objet particulier, le fournisseur de son obligation de livrer un produit ou un service conformément aux exigences spécifiées. On peut aussi rencontrer des dérogations attribuées a posteriori, c'est-à-dire après production.

DIAGNOSTIC QUALITÉ

Quality diagnostic

C'est un examen méthodique de tout ou partie de l'entreprise pour déterminer les points forts et les insuffisances dans le domaine de la qualité. Ce diagnostic peut déboucher sur des propositions d'amélioration.
Pour de nombreuses entreprises, le diagnostic qualité correspond à l'identification des principaux dysfonctionnements en matière de qualité : non-qualité qui touche les clients et non-qualité constatée en interne. L'estimation des coûts de non-qualité est une incitation à lancer une démarche qualité.
Pour un diagnostic qualité permettant une compréhension approfondie de la situation, il convient d'évaluer la démarche qualité de l'entreprise. Ce diagnostic implique de :

- mesurer l'efficacité de la démarche qualité ;
- mettre en évidence les points de fragilité ;
- pouvoir expliquer pourquoi ces points sont fragiles.

Attention à ne pas confondre diagnostic qualité et audit qualité. Ce dernier se réalise en considérant les écarts par rapport à un référentiel.

Voir aussi : audit qualité, autoévaluation.

DIAGRAMME CAUSES-EFFET

(OU DIAGRAMME D'ISHIKAWA, OU EN ARÊTE DE POISSON)

Causes and effect diagram

Le diagramme causes-effet aide à rechercher systématiquement les causes d'un problème. Pour chaque effet on trace un diagramme des causes.
Il permet un travail de groupe pour représenter les idées de façon structurée. On l'utilise dans une démarche de résolution de problème.
Les étapes de mise en œuvre sont les suivantes :

1. Établir la liste de toutes les causes possibles de la situation insatisfaisante (en pratiquant le remue-méninges).
2. Classer ces causes en différentes familles, généralement les 5 M : Milieu, Main d'œuvre, Matière, Matériel, Méthode ; les inscrire sur un diagramme qui prend la forme d'une arête de poisson.
3. Ajouter, si nécessaire, des causes complémentaires.
4. Sélectionner les causes importantes ou probables.
5. Vérifier les causes retenues par des tests ou des essais.

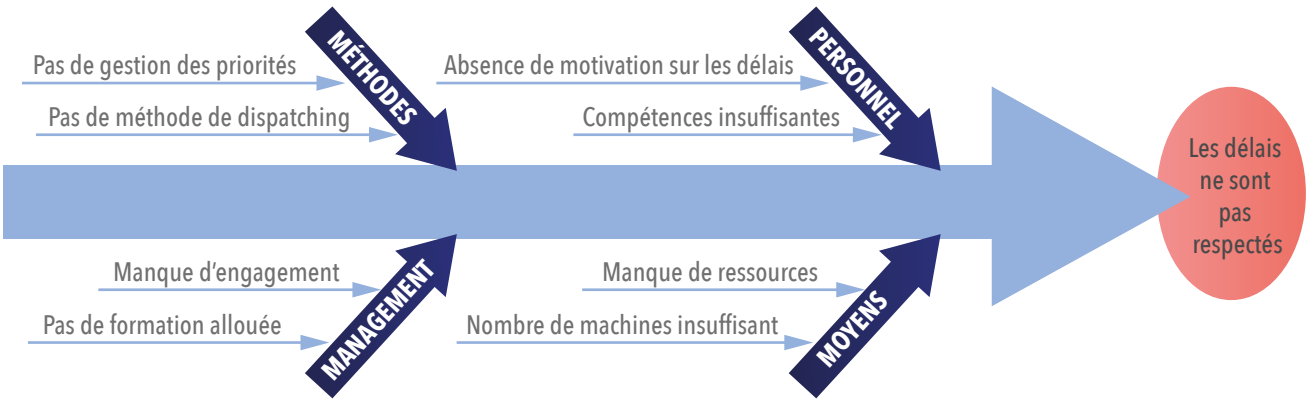


DIAGRAMME DES AFFINITÉS

Affinity diagram

Cet outil structure des informations détaillées pour parvenir à des conclusions plus générales. Il est utilisé pour faire une première exploration d'un problème et mettre en évidence l'essentiel. Il convient bien lorsqu'un problème est mentionné de façon verbale et subjective, avec peu de données chiffrées. Il aide à préciser les problèmes flous.

Le diagramme des affinités appartient à l'ensemble des « Outils du Management de la Qualité ». Il est utilisé pour répondre à la question : Quoi ? Par exemple : De quoi s'agit-il ? Quel est le problème ?

Le diagramme des affinités est parfois appelé KJ du nom de Jiro Kawakita (méthode développée dans les années 50).

Les grandes étapes de la démarche :

1. Se mettre d'accord sur un thème exprimé sous la forme d'une question.
2. Écrire sur des étiquettes autocollantes des faits constatés, en rapport avec la question posée (éviter les opinions, jugements, imprécisions). Chaque fait est écrit de façon explicite sur une étiquette. Vérifier la compréhension par chacun des faits présentés ; si nécessaire clarifier.
3. De façon intuitive, faire des regroupements d'étiquettes ayant des proximités entre elles. Le groupe déplace les étiquettes jusqu'à ce qu'il y ait un accord sur ces regroupements par affinités (groupes de 3 étiquettes maximum).
4. Sur d'autres étiquettes, titrer les groupes d'étiquettes en trouvant une formulation d'un niveau d'abstraction plus élevé. Poursuivre les regroupements en rapprochant les groupes élémentaires ; titrer ces groupements de groupes avec une formulation d'un niveau d'abstraction plus élevé.
5. Disposer l'ensemble des groupes d'étiquettes sur une grande feuille. Mettre en évidence par des flèches les liens entre les groupes d'idées.
6. Choisir ensemble par un vote quel est le groupement d'idées qui correspond au cœur du problème (voter sur les étiquettes qui correspondent au premier niveau d'abstraction). Reformuler par une phrase complète le cœur du problème. Prévoir la suite des opérations pour poursuivre l'étude du problème.

Le diagramme des affinités est le plus utilisé des Outils du Management de la Qualité.

DIAGRAMME DES DÉCISIONS

Process decision diagram chart

Ce diagramme sert à prendre en compte les aléas possibles. Il présente la suite des alternatives possibles et les mesures à prendre dans chaque cas. Il est utilisé pour préparer les mesures nécessaires en cas de scénario pessimiste. Il fait partie des Outils du Management de la Qualité.

Le diagramme de décision répond à la situation : « Si… alors… ».

DIAGRAMME DES RELATIONS

Relations diagram

Ce diagramme permet de représenter un réseau de causes et d'effets avec tous les liens. Il est utile lorsque la situation est trop complexe pour employer le classique diagramme causes-effet. C'est un des Outils du Management de la Qualité. Il répond à la question : Pourquoi ? et aide à chercher les causes profondes.

DIAGRAMME EN ARBRE

Tree diagram

Outil employé pour rechercher des éléments de solution dans une démarche d'amélioration de la qualité. Il permet de mettre en évidence les liens entre les moyens et les objectifs qui sont eux-mêmes des moyens pour des objectifs plus généraux.
Le diagramme en arbre appartient à l'ensemble des Outils du Management de la Qualité. Il est souvent utilisé pour répondre à la question : Comment ? Par exemple : Comment réaliser ce que nous avons décidé de faire ? Il permet de recenser de manière assez large tous les moyens envisageables pour atteindre l'objectif choisi.
Les grandes étapes de la démarche :

1. Formuler l'objectif du type : Comment améliorer…
2. Écrire sur des étiquettes autocollantes des actions précises que les membres du groupe peuvent réaliser pour atteindre l'objectif.
3. Rassembler les étiquettes qui correspondent à des actions contribuant à un même objectif. Exprimer sur une étiquette cet objectif de premier niveau.
4. Les objectifs de premier niveau contribuent à des objectifs plus globaux de deuxième niveau. Exprimer sur les étiquettes les objectifs de différents niveaux. Structurer l'ensemble sous forme d'arborescence.
5. Parcourir le diagramme en suivant l'arborescence de gauche à droite et inversement pour vérifier les liens de causalité et identifier d'autres actions possibles.
6. Dans le prolongement du diagramme en arbre, construire un diagramme matriciel pour apprécier l'efficacité et la faisabilité des différents actions.

DIAGRAMME MATRICIEL

Matrix diagram

Cet outil permet de sélectionner des éléments pour faire un choix en prenant appui sur des critères.
Par exemple : Quelle est l'efficience et la faisabilité de ces éléments de solution ?

DMR

Risk Management Plan

Le DMR est le Dispositif de Maîtrise des Risques. C'est un plan d'actions relatif aux risques les plus élevés (cf. criticité d'un risque). Il peut jouer sur plusieurs registres :

- Empêcher le risque
- Réduire la fréquence ou la gravité du risque
- Diminuer les conséquences du risque (gravité)
- Transférer le risque
- Accepter le risque.

Le DMR est complété par le contrôle permanent qui constitue l'une des briques du contrôle interne :

- Niveau 1 : contrôles réalisés par les acteurs et/ou les hiérarchiques
- Niveau 2 : contrôles réalisés par des acteurs dédiés.

DOCUMENTATION QUALITÉ

Quality documentation

La documentation qualité joue un rôle déterminant dans le dispositif de preuve de l'assurance qualité. En voici les principales composantes :

- Les enregistrements relatifs à la qualité : contrats, commandes, check-lists, preuves, anomalies, actions entreprises… leurs supports peuvent être très variés.
- Les instructions de travail, les consignes, les modes opératoires qui détaillent ce qui doit être fait au poste de travail.
- Les procédures organisationnelles qui décrivent et structurent les activités de l'entreprise.
- Le manuel d'assurance qualité qui présente les dispositions générales prises par l'entreprise pour obtenir et gérer la qualité (politique qualité, engagement de la direction, responsabilités).

Le manuel d'assurance qualité s'inscrit dans la relation contractuelle entre un client et un fournisseur. Les normes ISO donnent des indications précises sur le contenu d'un manuel d'assurance qualité ainsi que sur les plans d'assurance qualité qui décrivent des dispositions spécifiques de cette relation contractuelle.

Voir aussi : assurance qualité, enregistrement qualité.

ÉCHANTILLON

Sample

Un échantillon est constitué d'une partie d'une population de référence.
Un échantillon n'est pas représentatif en soi. Ce sont des règles statistiques qui permettent de déterminer la taille de l'échantillon en fonction du niveau d'approximation que l'on juge acceptable.

ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Circular economy

L'économie circulaire propose une nouvelle approche de l'économie afin de limiter le gaspillage des ressources et l'impact sur l'environnement ; le but est de promouvoir une gestion sobre et efficace des ressources. Cela concerne l'offre des entreprises, le comportement des consommateurs, le recyclage des déchets. Les piliers de l'économie circulaire sont les suivants :

- Les achats responsables pour un approvisionnement durable.
- L'écoconception pour prendre en compte dès la conception les impacts d'un produit tout au long du cycle de vie.
- L'écologie industrielle et territoriale : une approche systémique de l'organisation interentreprises pour optimiser sur un territoire l'utilisation des ressources comme l'eau, l'énergie, les déchets, l'expertise…
- L'écologie de la fonctionnalité qui consiste à privilégier l'usage plutôt que la propriété.
- La consommation responsable en tenant compte de l'impact des choix qui sont faits.
- L'allongement des usages.
- Le recyclage en fin de vie d'un produit.

ÉCOUTE CLIENT

Listening to customer

Ensemble des dispositifs permettant de recueillir les informations relatives aux besoins et attentes des clients ; les attentes explicites et implicites. Il s'agit aussi d'anticiper l'évolution de l'environnement de l'entreprise (concurrentiel, technologique, réglementaire…).

EFFET WAOUH (OU WOW)

Waouh effect

Déclenchement chez un client d'un effet puissant d'appréciation, d'admiration et/ou de surprise par un produit, un service ou une expérience.
Souvent, l'effet Waouh est déclenché plus par la mise en œuvre du service que par le service lui-même. Il génère une émotion positive intense et des moments inoubliables. Il contribue à accroître la fidélité des clients.

EFFICACITÉ

Effectiveness

Niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés.

EFFICIENCE

Efficiency

Rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées ; ou encore : degré d'optimisation des ressources pour atteindre l'efficacité.

EFQM

European Foundation for Quality Management

Créée en 1988, la fondation regroupe des entreprises européennes conscientes des possibilités d'obtenir un avantage concurrentiel au moyen de la qualité. Un élément important de l'approche de l'EFQM est la promotion de l'autoévaluation. La fondation a mis au point un référentiel, le modèle européen de management de la qualité.

Voir aussi : modèle EFQM.

ENGAGEMENT

Commitment

L'engagement est l'action de se lier ou de s'impliquer par une promesse.
L'engagement client est une promesse vérifiable faite au client. Elle manifeste la volonté de satisfaire le client. De plus en plus d'entreprises formulent explicitement des engagements qu'elles s'obligent à tenir. Ces engagements figurent souvent dans une charte qualité et portent principalement sur la qualité des services associés.
Dans une démarche qualité, l'engagement de la direction signifie que l'équipe dirigeante joue son rôle de moteur du processus d'amélioration continue de l'entreprise.
L'engagement du personnel signifie que celui-ci se mobilise pleinement pour la performance de l'entreprise. Dans de nombreuses entreprises, la proportion de salariés faiblement engagés est une sérieuse préoccupation.

ENQUÊTE DE SATISFACTION CLIENT

Client satisfaction inquiry

Pour connaître le niveau de satisfaction de ses clients, l'entreprise peut réaliser une enquête de satisfaction client. Il existe plusieurs formes d'enquêtes. Elles peuvent être plus ou moins qualitatives ou quantitatives. Le principe est toujours le même, il s'agit de donner la parole au client et de garder la trace de ce qu'il dit. Mis les uns avec les autres, ces avis donnent une image très intéressante du niveau de satisfaction des clients ; cela permet à l'entreprise de choisir les aspects sur lesquels elle doit progresser en priorité. L'enquête de satisfaction client n'a d'intérêt que si elle permet à l'entreprise de progresser.
Le recueil d'information peut se faire selon des techniques variées : questionnaire par Internet, questionnaire oral, entretien semi-directif…

Les principales étapes de l'enquête de satisfaction client sont les suivantes :

1. Détermination de l'objet analysé (un service, une gamme de produits, un segment de clientèle…).
2. Fixation des objectifs de l'enquête : à quoi les résultats devront-ils servir ?
3. Mise au point du questionnaire ou de la grille de questionnement.
4. Détermination de l'échantillon à interroger.
5. Recueil de l'information.
6. Synthèse et analyse des données.
7. Présentation des résultats aux personnes responsables des améliorations entrevues.

Actuellement, les entreprises ont tendance à mesurer de façon continue l'expérience vécue par le client au moyen d'indicateurs particuliers :

- CSAT Customer satisfaction : l'entreprise a-t-elle su répondre au besoin du client.
- CES Customer Effort Score : la facilité d'accès du client au cours de son parcours.
- NPS Net Promoter Score : enthousiasme du client qui le conduit à recommander la marque.

Voir aussi : conception à l'écoute du marché.

ERREUR
Error

Une erreur apparaît lorsque quelque chose n'a pas été fait correctement.
L'erreur peut être liée à une défaillance technique, organisationnelle ou humaine.
Attention : une erreur n'est pas une faute.

EXCELLENCE
Excellence

Rechercher l'excellence, c'est chercher à être le meilleur, chercher la perfection.
Cette notion a été largement utilisée pour mobiliser les énergies vers une ambition d'entreprise. Le livre Le Prix de l'Excellence a contribué à populariser le mot.
Il est vrai que la démarche qualité invite au progrès permanent pour renforcer la compétitivité de l'entreprise. Mais dans les démarches qualité, il est conseillé d'être prudent avec l'appel à l'excellence, et ceci pour plusieurs raisons :

- D'une part, l'exhortation à l'excellence a un effet limité et il convient de se méfier des superlatifs ;
- D'autre part, le concept est un peu flou : la qualité se définit comme étant la satisfaction du client et des parties prenantes et non pas la perfection en soi.

Enfin, de nombreuses entreprises décrites dans le Prix de l'Excellence ont connu depuis de sérieuses difficultés.

EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE
Operational effectiveness

C'est la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise de façon plus cohérente, plus fiable, plus adaptative que la concurrence pour parvenir à la performance. Cela suppose une démarche et une culture collective. La démarche prend appui sur des méthodes comme la démarche qualité, le Lean, le Six Sigma, le modèle EFQM… La culture collective prend appui sur l'engagement des salariés pour améliorer les performances.
L'excellence opérationnelle conjugue la maîtrise de la qualité (SDCA) et l'amélioration continue (PDCA).

Voir aussi : SDCA, PDCA, performance, démarche qualité.

EXCELLENCE RELATIONNELLE

Excellence in relations

Dans l'entreprise, l'excellence relationnelle a un double sens : d'une part elle désigne une relation attentionnée entre les salariés de l'entreprise et les clients ; d'autre part elle désigne la qualité des relations au sein de l'entreprise entre les personnes, entre les fonctions.
La relation attentionnée avec un client en six points :

- Manifester de la disponibilité : « Je suis là pour vous aider ». Accueillir avec le sourire. Établir une relation de personne à personne.
- Offrir une véritable écoute. Questionner l'interlocuteur sur ce qu'il veut, sur son besoin, sur ce qui est important pour lui. Se mettre sur la même longueur d'onde, parler le même langage.
- Montrer sa compréhension en reformulant ce qui est dit. Prendre en charge la demande pour qu'une suite satisfaisante soit donnée.
- Laisser le choix quand c'est possible. Donner à la personne la possibilité de prendre une décision en montrant les différentes options.
- Être prévenant. Anticiper en allant au-delà de la demande. Par exemple : donner une information utile, un conseil qui simplifie la vie, un contact utile. Offrir quelque chose qui va au-delà de ce qui est convenu.
- En cas d'incident (retard, erreur, non-conformité), présenter les excuses de l'entreprise, exprimer de l'empathie, prendre en charge le traitement de l'incident pour le régler.

Une entreprise concurrente peut offrir le même produit, le même service que vous, mais elle ne peut pas imiter l'histoire singulière de la relation que vous avez su créer avec votre client.
L'excellence relationnelle au sein de l'entreprise correspond à un climat d'écoute mutuelle, de coopération, d'entraide ; l'exigence se conjugue avec la bienveillance. Le management est attentif à la qualité de vie au travail. La qualité des relations dans l'entreprise a une influence sur la qualité des relations avec les clients.

Voir aussi : symétrie des attentions.

EXIGENCES

Requirement

L'exigence est une attente forte du client. L'exigence est toujours en rapport avec une offre de fournisseur. Si elle n'est pas satisfaite, il y a rupture de la relation d'échange.
Les besoins du client se traduisent par une série d'exigences explicites ou implicites.
Tous les efforts d'une démarche qualité convergent vers la satisfaction des exigences du client. Une des vertus de la démarche qualité réside dans la prise de conscience et ensuite dans la formalisation des exigences du client.
Lorsque les exigences deviennent contractuelles, on utilise plus volontiers le terme juridique de clause.
Les exigences qualité doivent prendre en compte les exigences de société. Celles-ci comprennent les exigences juridiques et réglementaires. Il s'agit aussi de considérations concernant la protection de l'environnement, la santé, la sécurité, la sûreté, la conservation des ressources naturelles.

EXPÉRIENCE CLIENT

Customer experience

C'est ce qui est vécu par le client dans ses interactions avec l'entreprise, la marque ; c'est sa perception, son ressenti émotionnel, vécu au cours du parcours client. Cela recouvre les situations avant l'achat, pendant l'achat, par la suite en utilisant le produit ou en bénéficiant du service. L'expérience clients vise à accroître la fidélité de clients par des comportements enthousiastes et des moments inoubliables. L'expérience clients vise à agir plus sur la mise en œuvre du service que le service lui-même : Comment agissons-nous sur le ressenti du client ? Comment facilitons-nous la vie quotidienne du client ? Est-ce que nous prenons en compte les contraintes du client ? Est-ce que notre service est facile et agréable à utiliser ?
Il s'agit de dérouler des processus fluides, sans couture, rapides, avec de la réactivité, où tout est facile. C'est aussi délivrer un service plaisant et agréable qui génère des émotions positives.

EXPRESSION FONCTIONNELLE DU BESOIN

Functional approach

C'est la définition du besoin en termes de résultats recherchés et non en termes de moyens pour y parvenir. Lorsque le besoin du client se définit par rapport à ses finalités, sans références aux solutions techniques, on utilise la notion d'expression fonctionnelle du besoin.
Clé de voûte de l'analyse fonctionnelle, l'expression fonctionnelle du besoin nécessite souvent un travail d'élaboration relativement long et structuré. La question qui se pose : Qu'est-ce que le client va pouvoir faire pour satisfaire son besoin avec ce qui lui est fourni ?
L'expression fonctionnelle du besoin est une garantie de clarté dans les relations client-fournisseur et d'efficacité dans l'exécution des tâches. La concrétisation de l'expression fonctionnelle du besoin passe normalement par le cahier des charges fonctionnel.

Voir aussi cahier des charges.

FAITS
Facts

L'approche qualité prend appui sur le langage des faits. Les faits correspondent à des situations, à des évènements que l'on peut observer et prouver.
L'expression des faits se distingue de l'expression des opinions. Les opinions sont des jugements qui souvent perdent le contact avec les faits. Elles peuvent résulter de généralisations, de distorsions, d'omissions.

FIABILITÉ
Reliability

Rendre fiable, c'est diminuer la probabilité d'apparition d'une panne. La fiabilité est la caractéristique d'un dispositif à produire de l'exactitude. Le terme peut aussi désigner la probabilité de réussite d'une opération.

FIDÉLITÉ DES CLIENTS
Customer loyalty

Le client fidèle renouvelle ses achats chez le même fournisseur. Il est moins coûteux de fidéliser un client que d'en conquérir de nouveaux. Le client fidèle génère un chiffre d'affaires stable pour l'entreprise.
La fidélité des clients est un objectif commercial très lié à la satisfaction des besoins de ces mêmes clients. Si ce lien existe, il n'est pas automatique : un client satisfait peut être d'une fidélité fragile. Lorsque ce lien est rompu, il faut analyser les causes de non-renouvellement du contrat.

FOURNISSEUR
Supplier

Le fournisseur est celui qui procure au client un produit ou un service.
A l'instar du client, le fournisseur peut être interne ou externe à l'entreprise.

G

GASPILLAGE
Waste

La notion de gaspillage dans le domaine de la qualité a été mise en évidence par Taiichi Ono, le père du système de production Toyota. Trois notions importantes : Muda, les activités inutiles, inefficaces ; Muri, les activités excessives ou trop difficiles ; Mura, les fluctuations.
La démarche Lean invite à identifier les gaspillages pour les éliminer.
Voici les sources de gaspillages auxquelles s'attaquer. Surproduction. Mauvaise gestion des stocks. Transports et déplacements inutiles. Opérations inutiles. Temps d'attente. Mouvements et gestes inutiles. Défauts, erreurs, rebuts. Compétences inutilisées.

Voir aussi : Lean.

GROUPE D'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ
Quality improvement group

Les groupes d'amélioration de la qualité sont composés de différentes personnes compétentes. Ils sont créés à l'occasion d'un problème qualité. Les participants peuvent appartenir à différents services. Un tel groupe, généralement transversal, est animé par une personne qui n'est pas nécessairement le principal responsable hiérarchique.
Il applique les méthodes d'étude de problème pour éliminer les causes des défauts et il travaille sur le registre de la prévention. Ce qui est différent des groupes pompiers qui travaillent sur les problèmes urgents. Le groupe fonctionne le temps de l'étude jusqu'à la résolution du problème. La ligne hiérarchique conserve le pouvoir de décision sur les propositions de solution.

Voir aussi : résolution de problème.

H

HABILITATION
Authorization

Reconnaissance d'un niveau de compétence (savoir et savoir-faire).

HACCP
Hazard Analysis Critical Control Point

Méthode visant à identifier plus particulièrement les dangers microbiologiques, physiques, chimiques et ceux touchant à la sécurité alimentaire ; elle permet de respecter la réglementation de l'hygiène, de la qualité et de la sécurité alimentaire.

HOMOLOGATION
Approval

Autorisation administrative reconnaissant la conformité d'un produit, d'un service ou d'un processus à un ensemble de critères. L'homologation définit l'usage pour lequel il est prévu.

Voir aussi : accréditation, agrément.

HOSHIN

Hoshin management est traduit en français par management par percée (voir ce mot). En japonais, Hoshin signifie : ce qui montre la bonne direction, Ho = direction ; Shin = compas.

Voir : management par percée.

INDICATEUR

Indicator

C'est la matérialisation d'un événement (par prélèvement, calcul, observation, mesure…) qui permet de mesurer l'efficacité d'un dispositif mis en place. Exemples : nombre de pannes, nombre de réclamations, nombre de commandes. Les indicateurs sont propres à chaque organisme et sont définis en fonction de la politique et des objectifs de celui-ci.
L'indicateur constitue un outil d'appréciation du niveau de performance obtenu par une filiale ou par une unité ou par un processus dans la gestion d'une de ses prestations. Un indicateur qualité est orienté sur les facteurs mis en œuvre (nombre d'erreurs et coût, délai) ou sur le résultat lié à la perception du client (réclamations par motif, indice de satisfaction par exemple).

Voir aussi : mesure, exigence.

INNOVATION

Innovation

L'innovation est vitale pour l'entreprise car celle-ci doit évoluer dans un environnement qui change de plus en plus vite. Bien distinguer : idée, invention, innovation.
Avoir une idée, c'est imaginer quelque chose – Imaginer une planche de surf avec une voile.
Inventer, créer, c'est concrétiser une idée nouvelle – Concevoir une planche à voile (plan, prototype…).
Innover, c'est introduire quelque chose de nouveau (un progrès) dans un domaine donné – Créer et exploiter le marché de la planche à voile.
Manager l'innovation dans l'entreprise, c'est créer à tous les niveaux les conditions qui permettent de générer des bonnes idées, de transformer ces bonnes idées en innovations rentables pour l'entreprise.

INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

Emotional intelligence

Les émotions ont longtemps été considérées comme n'ayant pas leur place dans le milieu professionnel. Les recherches en neurosciences ont montré leur rôle essentiel dans la vie sociale et en particulier pour la communication dans l'entreprise. Les émotions nous communiquent des informations utiles pour comprendre les besoins des autres, pour coopérer, pour prendre des décisions et agir.
L'intelligence émotionnelle est une capacité à percevoir les phénomènes émotionnels (les nôtres et ceux des autres) pour comprendre les situations humaines et réagir de façon appropriée.
Il y a plusieurs façons de décrire les composantes de l'intelligence émotionnelle. On peut proposer les dimensions suivantes :

- L'énergie ou la motivation intrapersonnelle ; cela permet de rester concentré sur son but et de persévérer face aux difficultés ;
- La conscience de soi, la capacité à reconnaître et comprendre ses propres émotions ;
- L'autorégulation ou la maîtrise de soi ;
- L'empathie, la capacité à comprendre les sentiments des autres, à appréhender leur point de vue ;
- L'agilité sociale, la capacité à susciter des réactions mutuellement souhaitables chez les autres et à susciter une synergie collective.

ISO

International Organization for Standardization
Du grec « ISOS » = identique, traduisant le caractère universel des normes de type ISO 9000 par exemple. C'est en outre l'anagramme du sigle de l'organisation internationale de normalisation. Le siège se trouve à Genève. Cette organisation est représentée en France par l'AFNOR.

ISO 9001

Norme internationale contractuelle indiquant les exigences en matière de système de management de la qualité. Elle encourage l'adoption d'une approche processus afin d'accroître la satisfaction des clients.

ISO 14001

Norme la plus utilisée de la série des normes ISO 14000 qui concerne le management environnemental.

ISO 26000

Norme qui définit la responsabilité sociétale des organisations, ou comment une entreprise ou tout type d'organisme peut prendre en compte les enjeux du développement durable dans ses actions et décisions.

ISO 50001

Norme proposant un cadre pour mettre en œuvre un SME - Système de management de l'énergie. Cette norme est complémentaire des normes ISO 9001, ISO 14001. Elle invite à faire un diagnostic énergétique, puis à définir une stratégie d'économie et de rationalisation conforme aux exigences de développement durable. Par exemple, il s'agit d'optimiser l'utilisation des ressources, de partager les meilleures pratiques, d'orienter les activités vers des choix technologiques de haute performance énergétique.

JUSTE-À-TEMPS

Just in time

Le but de la méthode du juste-à-temps est de mettre en place une organisation flexible et réactive. Elle permet de satisfaire la demande du client dans sa diversité, de respecter les délais et de réduire les stocks.
Cette méthode d'organisation conduit à optimiser les flux de matières premières et des produits semi-ouvrés. La maîtrise de l'approvisionnement par l'aval a pour conséquence la livraison juste-à-temps des produits commandés. Le client déclenche la commande de façon à la recevoir au moment voulu, sans stockage.
Cette méthode nécessite la maîtrise sans faille de deux flux : l'information de commande et la production/livraison de ce qui est demandé. Un partenariat serré interne et externe est nécessaire au bon fonctionnement de la méthode. Les conditions de réussite doivent être soigneusement examinées.

K

KAÏZEN

Kai (changement) et Zen (pour mieux) sont deux pictogrammes qui, associés, forment le mot Kaizen que l'on peut traduire par « continuelle amélioration ». Kaïzen définit donc des processus d'améliorations concrètes, réalisées dans un laps de temps très court par une équipe multidisciplinaire. Kaizen est avant tout une philosophie qui prône l'amélioration continue comme passage obligé du progrès. Elle regroupe et rationalise des outils qui, en eux-mêmes, ne sont pas nouveaux. C'est une méthode applicable dans la vie de tous les jours, aussi bien au travail qu'au foyer, sur une ligne de production ou dans les bureaux, etc., qui repose sur des principes de « bon sens ».

KANBAN

Kanban signifie en japonais : étiquette, fiche. Le système de gestion des flux kanban permet de gérer les flux de production en juste-à-temps. C'est une production en flux tiré avec des stocks d'en-cours très faibles et rigoureusement maîtrisés. Les fiches sont un élément du système. Ce système a été mis au point à l'origine chez Toyota.
Le système Kanban ne se développe pas seul. Il est lié au développement de la maîtrise statistique des procédés ou processus, de la maintenance productive (TPM), du changement rapide d'outillages (SMED).

Voir aussi : juste-à-temps, maintenance.

LABEL

Label

Le label reconnaît à un produit ou à un service des caractéristiques destinées à créer de la confiance entre un fournisseur et le client. Il faut distinguer les labels authentifiant la présence de certaines caractéristiques dans le produit, des labels garantissant certaines manières de produire, par exemple, les labels de provenance. Ils donnent la garantie de l'origine du produit. Ce n'est pas une marque de qualité.

LEADERSHIP

Le leadership est une capacité reconnue à un membre d'un groupe par les autres membres de pouvoir influencer leurs comportements et les entraîner vers un objectif spécifique, une action commune.
Les façons dont un groupe reconnait du leadership à un de ses membres, et les façons dont le leader lui-même pratique son leadership, varient en fonction des cultures, des organisations ou des contextes.
Dans l'entreprise, le leadership correspond à la manière dont les dirigeants et l'encadrement s'impliquent dans l'élaboration de la politique et sa mise en œuvre. C'est une implication vis-à-vis du personnel et de l'ensemble des parties concernées par l'entreprise.

LEAN MANAGEMENT

Lean signifie en anglais « maigre », « sans gras », « minceur ». Cette démarche de management tient son nom de chercheurs du MIT qui ont étudié le système de Toyota, le TPS – Toyota Production System, qui remonte aux années 1950. Elle repose sur 5 principes fondamentaux :

1. L'analyse de la valeur ajoutée : la valeur ajoutée est définie par le client final (produit, besoins, prix, moment, lieu).
2. La chaîne de valeur : la chaîne de valeur concerne l'ensemble des actions nécessaires pour délivrer le produit/service. L'analyse de la chaîne de valeur du produit/service permet de mettre en évidence des gaspillages.
3. L'obtention d'un flux : nous pensons le plus souvent en vision verticale (fonctions, services) et en silos, ce qui tend à regrouper les tâches similaires par liste. Il faut plutôt raisonner en mode transversal via des processus inscrits dans une vision globale. Nous devons organiser des flux transverses d'activités pour générer de la valeur.
4. Le passage du « pousser » au « tirer » : la production est organisée en fonction des prévisions de vente, par lots, selon les capacités locales de production (« pousser »). À l'inverse, le principe « tirer » signifie que personne en amont ne produit tant que le client en aval ne l'a pas demandé. Le Lean impose donc de passer d'un système de production basé sur les prévisions de vente à un système organisé selon les demandes réelles des clients.
5. La perfection : les quatre premiers principes impliquent des changements profonds dans l'entreprise et l'organisation du travail. Mais pour assurer une transformation durable, il est essentiel de mettre en place un système de management adéquat.

LISTE DE CONTRÔLE

Check-list

C'est un aide-mémoire qui permet de vérifier que l'on n'a rien oublié. Elle se présente sous la forme d'une liste de points-clés ou d'une liste de questions à passer en revue.
Les listes de contrôle permettent d'éviter la dégradation d'une situation ; elles proposent des automatismes qui facilitent la transmission et la conservation du savoir-faire collectif.

MAINTENANCE

Maintenance

La maintenance a pour but de maintenir ou de rétablir les entités (matériel, logiciel ou système) dans l'état requis. Cet état requis est souvent spécifié.

MAINTENANCE PRODUCTIVE (OU TOPOMAINTENANCE)

Total Productive Maintenance (TPM)

C'est une démarche d'amélioration permanente du rendement global des équipements de production. Elle implique une mobilisation collective, une organisation et une formation pour prendre en charge des tâches de maintenance. Le but est d'éviter les pannes et les arrêts.
La démarche comporte les éléments suivants :

- Décision de la Direction ;
- Sensibilisation et formation ;
- Attribution des équipements et diagnostic ;
- Plan d'action ;
- Analyse des dysfonctionnements sur installations, élimination des causes ;
- Pratique de l'automaintenance ;
- Pratique de la maintenance programmée ;
- Consolidation.

La mise en œuvre des 5S fait partie des phases initiales de la maintenance productive ; chacun prend en charge l'outil qu'il utilise.

MAÎTRISE DE LA QUALITÉ

Quality control

Ce sont les techniques et activités utilisées pour obtenir la conformité à ce que le client demande.
Concentrée au départ sur les contrôles en fin de chaîne, elle s'est étendue progressivement à la maîtrise des processus et au fonctionnement de l'entreprise dans son ensemble.

MANAGEMENT

Management

La préoccupation du manager est de faire en sorte que chacun sache ce qu'il a à faire, dispose des moyens et des compétences pour le faire, ait envie de le faire et obtienne les résultats attendus.
L'usage actuel du mot management tend à lui donner un sens très large. Il inclut ce que peut faire un chef d'entreprise par rapport :

- À la stratégie de l'entreprise ;
- Aux activités permanentes ou temporaires : le management des processus et des projets ;
- Aux ressources financières ;
- Aux ressources humaines ;
- Aux ressources technologiques.

Le management recouvre l'ensemble des activités coordonnées en vue d'atteindre des objectifs. Il s'agit de :

- Donner du sens, orienter ;
- Définir les contributions de chacun, l'organisation du travail ;
- Faire vivre l'organisation, l'animer ;
- Contrôler, évaluer les résultats et impulser une dynamique de progrès.

MANAGEMENT VISUEL

Visual management

Le management visuel est une démarche qui vise à rendre visible les écarts par rapport à un standard (ou une situation attendue) et à provoquer des comportements ou des réactions pour revenir à une situation « normale ».
Le management visuel repose sur :

- La création d'outils communs de communication visuelle ;
- La formalisation de règles de comportement communes ;
- Des pratiques managériales s'appuyant sur ces outils.

MANUEL D'ASSURANCE QUALITÉ

Quality assurance manual

Le manuel d'assurance qualité présente de façon synthétique l'ensemble des dispositions prises pour maîtriser la qualité. Il est organisé en général en chapitres identiques à la norme de référence choisie pour l'assurance de la qualité.
Il peut être présenté aux clients. Il est complété par d'autres dispositions formalisées : les procédures, les instructions de travail.

Voir aussi : documentation qualité.

MÉGATENDANCES
Megatrends

Le modèle de l'EFQM propose un inventaire des tendances majeures que les entreprises doivent prendre en compte pour assurer leur pérennité. Voici les 9 tendances de fond qui vont toucher les entreprises :

1. Manager la diversité économique et sociale.
2. Intégrer l'accélération des technologies et du digital.
3. Répondre aux besoins de sens, d'autonomie, d'épanouissement et d'engagement du personnel.
4. Anticiper les nouveaux métiers de demain et la demande accrue en compétences.
5. Développer l'économie du partage.
6. Être responsable face à la raréfaction des ressources.
7. Gérer l'incertitude géopolitique et tenir compte de l'instabilité économique.
8. Se préparer aux évolutions réglementaires toujours plus exigeantes.
9. Intégrer les changements climatiques et la fiscalité carbone.

Le modèle EFQM 2020 prend en compte ces mégatendances dans ses préconisations.
L'entreprise a intérêt à réagir rapidement à une tendance qui se confirme comme étant importante pour elle.

MESURE
Measure

La mesure est l'évaluation quantitative de caractéristiques d'un produit, d'un service ou d'un processus. La mesure est un impératif de la qualité, un principe important. Il s'agit de mesurer pour apprécier la qualité. Mesurer c'est recueillir l'information ; apprécier c'est lui donner un sens pour agir.
On mesure pour progresser. L'intention n'est pas de contrôler les personnes, mais de faire progresser un fonctionnement collectif.
La mesure de la qualité porte en particulier sur trois champs :

- La mesure de la satisfaction et de la fidélisation des clients,
- La mesure de la conformité des produits et des services à des références,
- La mesure du bon fonctionnement des processus.

MÉTHODE
Method

Une méthode est un ensemble plus ou moins structuré de principes. Ces principes orientent les démarches et les techniques employées pour parvenir à un résultat.
Parfois le mot méthode est employé dans le même sens que le mot technique : ensemble des démarches raisonnées suivies pour parvenir à un but. Ainsi on parle de méthode de résolution de problème et aussi de technique de résolution de problème. La notion de méthode fait référence aux concepts et principes qui fondent la technique. Ne pas confondre : méthode et méthodologie. La méthodologie est l'étude des méthodes. Une formation à une méthode prépare à appliquer cette méthode. Une formation méthodologie aide à réfléchir sur les méthodes pour mieux les choisir, les adapter, les construire.

MÉTROLOGIE
Metrology

La métrologie se réfère à tout ce que l'on fait en matière de mesures : les instruments, les paramètres de mesure, l'étalonnage, l'entretien, etc. La métrologie permet de réaliser des mesures fiables ; elle est nécessaire pour maîtriser l'aptitude à l'emploi des équipements.

MODÈLE EFQM
EFQM Model

Le modèle EFQM vise à faire progresser votre organisation. Adapté à toutes les tailles d'entreprise, tous les secteurs d'activités et tous les environnements, il va vous permettre de développer plus de valeur pour toutes vos parties prenantes. Il comprend plusieurs dimensions :

- Les mégatendances, tendances de fond qui vont être forces d'influence dans les années à venir
- Une structure en 3 parties :
  - o Orientation : facettes stratégique et culturelle de l'organisation
  - o Opérations : cœur de votre activité
  - o Résultats : directs et de perception
- Une logique RADAR (cf. ce mot) pour évaluer la maturité des approches et des résultats
- L'écosystème avec 5 parties prenantes majeures
- Un score sur 1000 points.

C'est un modèle ouvert, systémique et fondé sur les pratiques des meilleurs, avec un enjeu clair : gagner en compétitivité.

MSP MAÎTRISE STATISTIQUE DES PROCÉDÉS OU PROCESSUS
Statistical process control

La maîtrise statistique des procédés est une méthode permettant de suivre, grâce à des lois statistiques, la conformité d'exécution des procédés de fabrication. Le but est de diminuer la variabilité et d'augmenter la stabilité des procédés ; pour cela on identifie au plus tôt les causes de dérives et on réalise les actions nécessaires. La carte de contrôle est le moyen utilisé pour recueillir les données qui seront utilisées dans la méthode MSP.

Voir aussi : carte de contrôle, variabilité.

N

NON-CONFORMITÉ

Non conformity

La non-conformité est un écart entre les exigences attendues et le résultat obtenu. Elle donne lieu à une action corrective. Il ne faut pas utiliser « défaut » pour « non-conformité ».

Voir aussi : défaut, erreur, défaillance.

NON-QUALITÉ

Non quality

La non-qualité est l'écart entre la satisfaction attendue par le client et la satisfaction réelle.
Elle peut être due à un écart entre l'offre et les attentes du client. Dans ce sens, la sous-qualité ou la sur-qualité sont des formes de non-qualité.
Cela peut être aussi la non-qualité perçue par le client au moment de l'utilisation : il ne peut pas atteindre l'objectif qu'il espérait atteindre avec cette offre. La non-qualité peut concerner la non-satisfaction d'une attente implicite.

NORME

Standard

Par opposition aux réglementations, les normes sont des documents techniques d'application volontaire, élaborées par l'ensemble des acteurs économiques sous l'égide des organismes de normalisation : AFNOR et les bureaux de normalisation pour la France, le CEN, le CENELEC et l'ETSI pour l'Europe et l'ISO et la CEI au niveau international. C'est un document, établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit des règles pour des activités ou leurs résultats, pour des usages communs et répétés, garantissant un niveau optimal dans un contexte donné. Une norme est vivante, son cycle de vie est variable, en général on révise une norme au bout de 7 ou 8 années. Sous l'impulsion de l'AFNOR, la normalisation française s'est beaucoup développée et elle exerce une forte influence sur les travaux de l'ISO et du CEN.
La normalisation est un outil de travail : elle fournit des documents de référence pour résoudre les problèmes techniques. C'est une mémoire technologique précieuse. De plus, la normalisation présente des avantages économiques. Par exemple, les normes permettent de réduire des coûts en réduisant le nombre de pièces différentes. Enfin sur le plan commercial, elles servent de langage commun et facilitent les accords contractuels entre entreprises. Pour ces raisons, la normalisation est un outil de la qualité.
Les normes publiées couvrent pratiquement tous les domaines de la vie industrielles : électricité, mécanique, bâtiment… Elles se développent dans les activités de service en s'attachant à prendre en compte leurs spécificités.
Attention, pour la qualité, il convient de distinguer trois natures de normes qui sont très différentes :

- La norme-outil qui permet de clarifier le dialogue client-fournisseur, comme celle précisant un langage commun ;
- La norme de produit ou de service permettant une certification de conformité du produit ou du support matériel de la prestation de services ;
- La norme de système qualité servant à la certification d'un système qualité de l'entreprise.

NOUVELLE QUALITÉ

New quality

Certaines méthodes de la qualité sont intemporelles et constituent des supports pérennes. Mais la qualité évolue et se renouvelle rapidement. La Nouvelle qualité telle qu'elle est définie par France Qualité a un rôle pivot et intégrateur, elle est globale, pragmatique, innovante, participative.

- Globale : elle intègre toutes les dimensions telles que la sécurité, l'expérience client, la qualité de vie au travail, le respect de l'environnement, l'excellence opérationnelle.
- Pragmatique : elle vise à simplifier les modes de fonctionnement et à optimiser l'efficacité des processus.
- Innovante : elle est un vecteur de changement en se focalisant sur l'écoute et l'apport de valeur pour le client et les parties prenantes.
- Participative : elle s'attache à associer les salariés à la vie de l'organisation, à susciter l'engagement ; en effet ce sont les femmes et les hommes de l'organisation qui font sa réussite.

NPS • NET PROMOTER SCORE

Le NPS est un résultat donné à partir de la question : « Recommanderiez-vous votre fournisseur ? » La réponse se fait sur une échelle de 0 (pas du tout) à 10 (totalement). Les clients sont classés dans trois catégories selon la note donnée :

- détracteurs : de 0 à 6 ;
- neutres : de 7 à 8 ;
- promoteurs : de 9 à 10.

Le résultat est calculé ainsi : le pourcentage de promoteurs moins le pourcentage de détracteurs. Il peut aller de -100 pour les situations catastrophiques à +100.

On peut distinguer deux types de NPS :

- Le NPS relationnel utilisé pour capter le ressenti global des clients après plusieurs interactions sur différents points de contact. Il est recommandé de commencer cette mesure dans le but de repérer les points de contact à améliorer. Il permet d'évaluer la fidélité des clients, d'orienter la stratégie de l'organisation vers de nouvelles priorités et éventuellement de réactiver des clients en perte de fidélisation ;
- Le NPS transactionnel mesure la satisfaction des clients par rapport à un point de contact précis après chaque interaction. Il vient mettre en lumière les axes d'amélioration au plus près du dysfonctionnement à chaque maillon de l'entreprise. Il permet d'améliorer l'expérience client multicanal en interrogeant tout le parcours. Par exemple, un client e-commerce peut être satisfait de sa commande en ligne, mais se retrouver déçu par les délais d'acheminement ou par le retour en service après-vente.

ORGANISME CERTIFICATEUR

Certification body

La certification est attribuée par un organisme certificateur. Il existe différentes sortes d'organismes certificateurs selon les types de certification : organismes certificateurs de système qualité, de personnes, de produits (produits industriels, agricoles et alimentaires, produits utilisés en santé humaine…).

Un organisme certificateur doit être impartial et compétent. Les critères applicables aux organismes certificateurs sont fixés dans des normes. Un organisme accréditeur apporte la preuve qu'un organisme certificateur est conforme aux exigences des normes internationales. L'accréditation facilite la reconnaissance internationale des certificats. En France, l'organisme d'accréditation est le COFRAC.

Voir aussi : certification, accréditation.

ORIENTATION CLIENT

Market in

Les entreprises doivent adopter une orientation vers le client parce que le but est de le satisfaire. Voici ce qu'implique cette orientation client.

- Focaliser son attention vers le client, agir pour le client. Adopter des objectifs exprimés en termes de résultats pour le client.
- Écouter la voix du client, comprendre ce qu'il attend, prendre en compte ce qu'il doit pour adapter l'offre.
- Regarder notre activité avec les yeux du client ; choisir des indicateurs qualité adoptant l'angle de vue du client.
- Organiser l'entreprise en fonction du client. Les processus de travail sont identifiés et pilotés pour apporter un résultat aux différents types de clients. L'organisation permet d'être à proximité du client et favorise la réactivité.
- Distinguer chaque client. Chaque client est un individu qui a ses attentes, ses spécificités, son contexte. L'offre doit être adaptée à chaque client ou à chaque groupe de clients. Cette connaissance du client et de sa spécificité passe par une capitalisation des informations le concernant.
- Personnaliser les relations. Créer des relations interpersonnelles avec les clients est un moyen de les fidéliser. L'histoire de ces relations peut fournir un avantage concurrentiel car elle n'est pas reproductible par d'autres.

L'orientation client (market in) se distingue de l'orientation focalisée sur le seul produit (market out).

OUTILS DE LA QUALITÉ

Quality tools

Les outils de la qualité sont parfois désignés comme les 7 outils de la qualité. Il s'agit des moyens mis en œuvre dans les actions d'amélioration. Ce sont des outils de résolution de problème. Certains d'entre eux permettent de vulgariser des notions de statistiques :
Feuille de relevé ; diagramme de Pareto ; diagramme causes-effet ; graphiques et histogrammes ; carte de contrôle ; remue-méninges ; qui - quoi - où - quand - comment.
Ces outils doivent être largement diffusés pour faire vivre l'amélioration de la qualité.

Voir aussi : diagramme de Pareto, diagramme causes-effet, carte de contrôle, remue-méninges, QQOQC, résolution de problème.

OUTILS DU MANAGEMENT DE LA QUALITÉ

The Management and Planning Tools

Les 7 outils du management de la qualité (OMQ) appelés aussi les nouveaux outils de la qualité ont été mis au point au Japon en complément des 7 outils de base de la qualité. Ils donnent les moyens de comprendre les situations complexes et de faire des plans pertinents :
Diagramme des affinités ; diagramme des relations ; diagramme matriciel ; diagramme en arbre ; diagramme des décisions ; diagramme en flèche (ou sagittal) ; analyse factorielle des données.
Ces outils, en particulier les six premiers, permettent de prendre en compte les idées des membres d'un groupe pour construire un consensus. Ils aident à poser clairement un problème flou pour fonder la formulation du problème sur des faits. Ils aident à rechercher les causes, à focaliser les efforts sur l'essentiel, à préparer l'action.
Remarque : la pratique de ces outils suppose au préalable de savoir appliquer la méthode de résolution de problème et les outils de base de la qualité.

Voir aussi : diagramme des affinités, diagramme des relations, diagramme matriciel, diagramme en arbre, diagramme des décisions.

P

PANNE

Failure

Une panne est une défaillance caractérisée. Elle empêche une entreprise d'accomplir une fonction requise dans le cadre d'un processus.

PARTIE PRENANTE

Stakeholder

Les parties prenantes sont les personnes, entités ou groupes concernés par un projet ou une situation. Ils peuvent être utilisateurs ou simplement intéressés.

PDCA

Plan Do Check Act

Le PDCA désigne la boucle de la qualité, dite roue de Deming. Celui-ci a proposé cette représentation dans les années 50 pour exprimer le cycle de l'action efficace.

- Plan – Prévoir
- Do – Réaliser
- Check – Vérifier
- Act – Consolider (prendre acte, établir, réagir).

En fait Act prend des sens différents selon les situations :

- Si la vérification montre que l'objectif est atteint, il s'agit de prendre acte ;
- Sinon Act remplit une fonction d'alerte pour inciter à une action corrective pour obtenir la conformité ;
- Cette phase correspond aussi à l'établissement de nouvelles règles ou à leur aménagement ; ainsi on verrouille le progrès réalisé.

Le PDCA s'applique à toutes sortes d'activités. En fait il s'agit d'une variante du cycle d'action déjà proposé en son temps par Claude Bernard : Objectif – Préparation - Exécution – Evaluation (qui avait l'intérêt de distinguer les phases objectif et évaluation).
La démarche qualité met en avant cette boucle PDCA pour plusieurs raisons : elle exprime la responsabilité d'une personne sur son activité ; elle met en avant la notion de mesure (mesurer pour agir) ; elle exprime la logique d'amélioration continue et de capitalisation des progrès.

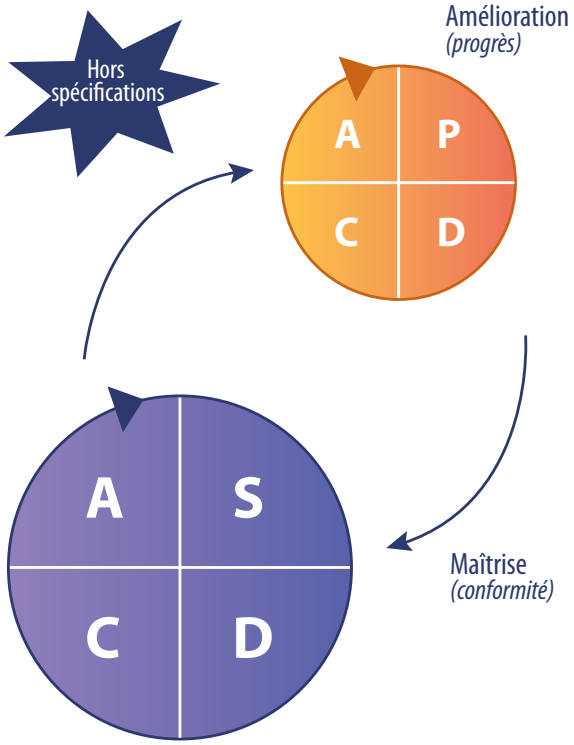
Le PDCA correspond souvent à une démarche d'amélioration.

P – Préparer une action d'amélioration de la qualité (poser le problème, analyser les causes, définir une solution) ;
D – Réaliser l'action d'amélioration ;
C – Vérifier les résultats obtenus ;
A – Consolider, formaliser de nouvelles références de travail, généraliser la solution.

Pour l'activité au quotidien, le PDCA a une variante : le SDCA.

S (Standardize) – Définir des spécifications, un standard, des références pour faire le travail et mesurer les résultats ;
D – Réaliser le travail selon les références spécifiées ;
C – Vérifier que les opérations sont faites comme prévu, que les résultats sont dans les limites de contrôle ;
A – Consolider, poursuivre le travail selon les références ; si nécessaire, réagir, faire des actions correctives ou aménager les références.

Attention : la référence au PDCA est parfois mal comprise et risque de devenir un sigle dont on perd le sens (en particulier le A de Act). Il est important de montrer la signification pratique de cette boucle de la qualité.



PERCÉE (MANAGEMENT PAR)

Breakthrough

Une percée est un bond en avant dans la performance de l'entreprise. Sur quelques points vitaux, une entreprise doit être en mesure d'obtenir un résultat déterminant, de faire une percée.
Le management par percée est une forme de management qui permet à l'entreprise de vivre un changement rapide. Dans un environnement évolutif, il faut être en mesure de définir quelques objectifs majeurs et de mobiliser toutes les énergies dans cette direction. Le management par percée facilite l'apprentissage des changements nécessaires. Il propose aussi les moyens d'un pilotage efficace.
Une caractéristique importante du management par percée est de prendre appui sur la concertation pour définir les couples objectifs-moyens. Pour identifier les moyens nécessaires à l'atteinte des objectifs, la résolution de problème est utilisée de façon préventive (recherche des raisons pour lesquelles les objectifs risquent de ne pas être atteints).
Le management par percée correspond pour les Américains au policy deployment, ou au Hoshin management. Hoshin signifie en japonais : ce qui montre la bonne direction. Cette méthode existe depuis plusieurs décennies au Japon ; elle comporte 4 phases :

1. L'identification des axes de percée majeurs pour l'entreprise.
2. Le déploiement de ces axes de percée au sein de l'entreprise et l'ajustement avec les objectifs habituels.
3. Le pilotage du management par percée en cours d'année.
4. Le diagnostic du Président pour améliorer les façons de faire.

PERFORMANCE

Performance

Au sein d'une entreprise, la performance est l'atteinte des buts que l'on s'est donnés en convergence avec les orientations de l'entreprise. Une performance n'est donc pas simplement le constat d'un résultat ; elle suppose la comparaison d'un objectif avec un résultat.
On définit des objectifs de performances à partir de plusieurs sources : les résultats attendus par nos clients ; nos résultats passés que nous voulons améliorer ; les résultats obtenus par d'autres entreprises que nous voulons égaler ou dépasser ; les résultats correspondant aux objectifs stratégiques de l'entreprise.
La performance ne se réduit pas à la performance économique de l'entreprise ; elle a plusieurs dimensions qui sont en interaction et que l'on appréhende de façon globale :

- Les résultats pour les clients, le personnel, les parties prenantes, la Société en général, les partenaires et fournisseurs ; et bien entendu la performance financière.
- Les facteurs contribuant aux résultats : la performance opérationnelle du fonctionnement de l'entreprise, la dynamique de progrès.

PHYGITAL

Phygital

Néologisme pour désigner la rencontre du physique avec celle du digital, terme apparu en 2013. Il allie deux piliers de l'expérience clients :

- L'expérience physique (en magasin, en conférence, etc.) avec des relations et un contact humain ;
- L'expérience digitale et les interactions en ligne.

Le phygital vise à intégrer ces 2 approches et contribuer ainsi à améliorer l'expérience clients.

PLAN DE CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS • PCA

Business Continuity Plan

Le PCA s'inscrit dans une démarche de gestion des risques. Son objectif est d'aider les entreprises à identifier et à gérer les aléas et incertitudes causés par des évènements indésirables et imprévus qui nuisent gravement à son fonctionnement habituel.
Le PCA est un document clé pour qu'une organisation puisse continuer à fonctionner, même en mode dégradé si une crise majeure survient. Le PCA permet à froid de réfléchir aux risques, à leurs conséquences et de construire un plan d'actions. Si la catastrophe arrive, le PCA permet de rester objectif, efficace et réactif.

POKA YOKÉ

Poka-yoke, full probe

Le poka-yoké est un terme japonais qui désigne un dispositif anti-erreur. C'est un détrompeur qui permet d'éviter préventivement les erreurs. Il doit être simple et peu coûteux. Il est inventé dès la conception autant que possible ; il peut aussi être mis en place dès qu'une erreur humaine est constatée.

Voir aussi : zéro défaut.

5 POURQUOI

5 Why

Méthode pour trouver les causes profondes d'un problème.
Formulez le problème en une phrase simple.
Recherchez les idées de causes ; pour chaque idée de cause, demandez-vous pourquoi cette cause ? Remontez aux causes profondes en vous posant 5 fois la question Pourquoi ?
Représentez graphiquement cet enchaînement de causes sous la forme d'une arborescence.
Identifiez les causes les plus importantes. Vérifiez les causes.

PRIX QUALITÉ
Quality awards

Les Prix de la Qualité et de l'Excellence Opérationnelle organisés par France Qualité :
- Le Grand Prix France
- Le Prix des Bonnes Pratiques
- Le Prix de l'Excellence Opérationnelle
- Le Prix Étudiant
- Le Prix du Livre
- Les Prix régionaux

PROCÉDURE
Procedure

La procédure fournit un guide pour l'action. C'est un document qui décrit et formalise les tâches à accomplir pour mettre en œuvre le processus. C'est un document de support et de communication qui porte à la connaissance de tous les processus clés de l'organisation. Elle décrit sous forme de liste, schéma, graphique… qui fait quoi, quand, où et comment cela doit être fait. La description d'une procédure doit être précise, concise et complète pour garantir la répétitivité de son exécution. Elle peut servir d' « enregistrement relatif à la qualité » (visas, date, critères d'acceptation...).
Les procédures qui décrivent le pilotage de l'assurance de la qualité concernent les revues de direction, les revues de contrat, la façon de réaliser les actions correctives et préventives, les audits qualité internes.
Remarque : Les procédures écrites sont utiles ; mais il faut veiller à ne rédiger que ce qui est juste nécessaire, d'une manière compréhensible pour son destinataire.

PROCESSUS
Process

Un processus est une succession d'évènements dans le temps.
Pour l'entreprise, un processus est une conjonction d'activités à valeur ajoutée, déclenchée par un événement et aboutissant à un résultat tangible pour son bénéficiaire :
- Un processus répond toujours à un événement ou à une sollicitation : besoin, attente d'un client interne ou externe.
- Un processus a toujours un client (interne ou externe) pour lequel il produit un résultat tangible, et attendu par lui.
- Un processus est une suite ordonnée d'activités produisant une valeur ajoutée croissante.
- Un processus peut traverser plusieurs domaines de création de valeur qui correspondent à un ensemble de métiers dans l'entreprise.

Un processus se définit par sa finalité, dans son environnement.

Les types de processus :

• PROCESSUS DE MANAGEMENT : les processus qui organisent et visent l'amélioration du fonctionnement de l'organisme. Ensemble des activités qui permettent à un responsable d'orienter, d'animer et de maîtriser les processus clients et supports dont il a la charge. Par exemple : définition de politique et d'objectifs, détermination d'allocation des ressources, activités de mesure, de surveillance, d'analyse des résultats.

• PROCESSUS DE RÉALISATION : qui concourent à la réalisation du produit ou du service pour un client.

• PROCESSUS SUPPORT : nécessaires au fonctionnement des autres processus ou de l'organisme. L'ensemble des activités non créatrices de valeur directement perceptible par le client final mais nécessaires au fonctionnement de l'unité. Ces processus contribuent au succès des processus clients en fournissant les ressources nécessaires à leur déroulement (humaines, financières, traitement de l'information, installations…).

• PROCESSUS CRITIQUES OU CLÉS : qui appartiennent à l'une des catégories précédentes mais dont la maîtrise est vitale pour l'organisme. Ce sont les processus dont l'entreprise a besoin pour mettre en place sa stratégie et sa politique.

Remarque : Attention à ne pas confondre processus et procédure. Cette dernière correspond aux modalités d'action applicables à une production, mais c'est le processus qui définit l'organisation de cette production.

PROGRÈS

Progress

La recherche d'un progrès continu est un principe fondateur de toute démarche qualité. Ce principe d'amélioration constante est illustré par le cycle de l'action efficace : Plan Do Check Act ; prévoir – réaliser – vérifier – consolider. Par un effort d'amélioration permanente, la personne produit la satisfaction des clients, la performance de l'entreprise ; mais aussi elle se produit elle-même, elle développe sa compétence, sa qualification. En ce sens la qualité est qualifiante. La qualité est bien une valeur de progrès si elle est fondée sur le respect de l'autre, de soi-même, de la collectivité. Les abus de langage ont souvent amené à vider le mot progrès de son sens.
La visite de progrès a été formalisée par Yoshikazu Tsuda. Des dirigeants et des managers font une visite dans un secteur pour une durée d'une demi-journée par exemple. Le responsable du secteur les reçoit avec les collaborateurs. Présentation des missions, des activités, des priorités ; présentation du plan de progrès, des actions réalisées, des résultats obtenus. Des membres des équipes présentent leur façon d'améliorer les performances. Les questions/réponses permettent de mieux comprendre le travail au quotidien et d'approfondir la réflexion sur la façon de progresser. Des suggestions peuvent être faites dans les deux sens.
La visite de progrès ne doit pas être confondue avec les audits, les inspections, les revues d'avancement d'objectifs. Le but est un enrichissement mutuel en favorisant un échange informel entre différents niveaux hiérarchiques et en manifestant l'implication de la Direction.

Voir aussi : amélioration de la qualité, PDCA, Kaizen.

Q

QQOQC

4W 1H – who, what, where, when, how

QQOQC sont les initiales de cinq questions importantes à se poser pour décrire une situation, un problème, une action.
Quoi ? (objet, nature) ; qui ? (sujet concerné) ; où ? (lieu) ; quand ? (moment, durée, fréquence) ; comment ? (moyen, méthode).
A ces questions, on peut ajouter : combien ? (quantité, coût). De plus la question : pourquoi ? permet d'explorer les causes, les raisons, les finalités.
Ce questionnement permet d'examiner une situation, de poser un problème, de rechercher des causes, de préparer un plan d'action. De façon classique, il est considéré comme étant un outil de la qualité. Ce questionnement, toujours utile, n'est pas nouveau puisqu'il a été proposé il y a 20 siècles par Quintilien.

QUALIFICATION

Qualification

La qualification reconnaît, après vérification, que des caractéristiques sont respectées ; ces caractéristiques sont précisées dans un document de référence.
La qualification peut concerner une personne, un produit, un procédé, une entreprise.

QUALITÉ

Quality

La qualité d'un produit ou d'un service caractérise son aptitude à séduire, satisfaire et fidéliser des clients. Il s'agit de satisfaire des besoins exprimés et implicites. Cette qualité est le fruit de la qualité de fonctionnement de l'entreprise et un facteur essentiel de sa prospérité durable.
Les besoins à satisfaire peuvent inclure la performance, la facilité d'emploi, la sûreté de fonctionnement, la sécurité, le coût, les délais, les services liés aux produits, des aspects relatifs à l'environnement, à l'esthétique…
Il y a eu une évolution historique du concept de qualité. A l'origine, qualité signifie beauté artistique et puis travail bien fait, avec une logique d'artisan. Puis la production industrielle met en avant la notion de conformité, conformité à des références, vérifiée par des contrôles. Par la suite, la qualité de conformité du produit évolue vers la notion de qualité de l'offre ; ceci inclut tous les besoins justifiés du client. L'évolution suivante du concept tend à prendre en compte les besoins des parties prenantes.

Voir aussi : Nouvelle Qualité.

R

RADAR

Results, Approaches, Deployment, Assessment and Refinement

RADAR est une logique de diagnostic définie par l'EFQM pour apprécier les pratiques et/ou les résultats d'une organisation. RADAR est un acronyme qui signifie : Résultats, Approches, Déploiement, Apprentissage, Revue.
La logique est la suivante :

- L'organisation établit les résultats qu'elle veut atteindre au regard de sa stratégie
- L'organisation définit des démarches (approches) robustes pour atteindre ses résultats
- L'organisation met en œuvre (déploie) ces démarches d'une manière systématique et à tous les niveaux
- L'organisation évalue et revoit ses démarches au regard des résultats obtenus et identifie les améliorations nécessaires.

Le RADAR est très utile en autoévaluation. Il permet d'aboutir à un scoring sur 1000 points.

REBUT

Scrap

Un rebut est un produit ayant fait l'objet d'une décision de destruction parce qu'il n'est pas conforme aux exigences et qu'il est irrécupérable.
La mise au rebut est un acte sur les produits dont l'entreprise est propriétaire.

RÉCEPTION

Acceptance

La réception est l'action par laquelle le client accepte ce qui lui est livré. Après vérification, notamment à l'aide d'essais, d'analyses, de simples vérifications, le client signifie par la réception que les exigences ont été respectées. Il peut néanmoins émettre des réserves. Le moment est important parce qu'il est le point de départ des garanties. La réception peut être définitive ou provisoire. Il est préférable que les conditions d'exécution de la réception soient définies lors de la passation du marché.
Le mot « recette » est quelquefois utilisé comme synonyme ; cet usage est à éviter.

RÉCLAMATION

Complaint, claim

Expression, orale ou écrite, d'une insatisfaction formulée par un client ou un tiers auprès de l'entreprise.

REENGINEERING

Remise en cause et redéfinition radicale des processus pour obtenir des sauts de performances en qualité, coûts, délais.

RÉFÉRENTIEL

System of reference

C'est un ensemble d'informations structurées auxquelles on se rapporte et qui constituent un modèle d'exigences. Le référentiel sert à évaluer une situation réelle et à la corriger.
Voici quelques-uns des normes, référentiels et labels :

POUR LES SYSTÈMES DE MANAGEMENT :

>> Multisectoriels :

Qualité :

- ISO 9001 : norme internationale de système de management par la qualité

Sécurité :

- BS 8800 : référentiel anglais relatif à la sécurité au travail
- OHSAS 18001 : référentiel relatif à la sécurité au travail

Environnement :

- ISO 14001 : norme internationale de système de management environnemental

Éthique et Social :

- SA 8000 : référentiel du Council of Economic Priorities pour le respect du droit du travail des enfants, la lutte contre le travail forcé, les pressions à l'embauche, l'hygiène et la sécurité au travail
- Responsabilité sociétale : ISO 26000, norme relative à la responsabilité sociétale des organisations

>> Sectoriels :

Automobile :

- ISO TS 16949 : norme internationale de système de management par la qualité appliqué à l'automobile
- EAQF : référentiel, exigences qualité des constructeurs automobiles français
- QS 9000 : référentiel, exigences qualité des constructeurs automobiles américains

Agriculture / Agroalimentaire :

- Agri Confiance® (développée par AFNOR CERTIFICATION) : référentiel de management de la qualité adapté à l'amont agricole
- BRC : référentiel anglais de management de la sécurité alimentaire
- HACCP : démarche relative à l'hygiène et à la sécurité alimentaire
- IFS : référentiel international de management de la sécurité alimentaire
- ISO 22000 : norme internationale de système de management de la sécurité alimentaire

Santé :

- ISO 13485 : référentiel qualité relatif aux dispositifs médicaux
- Accréditation HAS : accréditation délivrée aux établissements de santé

Autres :

- AQAP : système de management de la qualité appliqué aux industries de la défense
- AS / EN 9100 : référentiel de système de management de la qualité appliqué aux industries aéronautiques et spatiales
- ISO 17025 : référentiel international relatif à l'accréditation de laboratoires
- Tick IT : référentiel de système de management de la qualité appliqué à la conception d'outils informatiques

POUR LES PRODUITS ET SERVICES :

>> Référentiels :

- Charte Nationale d'Engagements des CFA et des CFPPA, destinée aux centres de formation professionnels agricoles
- EurepGap : référentiel spécifique au secteur agricole
- HOTELcert® : pour l'hôtellerie (développée par AFNOR CERTIFICATION)
- QUALI'CFE : pour les Centres de Formalités des Entreprises des CCI
- Qualicongrès : pour les Palais des Congrès
- QUALIPOM'FEL : pour les grossistes en fruits et légumes
- QUALIVILLE® : pour les municipalités (développée par AFNOR CERTIFICATION)
- WEBCERT® : référentiel destiné aux sites de commerce électronique (développé par AFNOR CERTIFICATION)

>> Labels et écolabels :

- AOC : label d'Appellation d'Origine Contrôlée
- AB : label pour l'agriculture biologique
- Critères Qualité Certifiés : label pour l'agroalimentaire
- IGP : label d'Indication Géographique Protégée
- Label Rouge : label pour l'agroalimentaire
- NF : label de Normalisation Française (NF Environnement, NF Services…).

REMUE-MÉNINGES

Brainstorming

C'est une technique de créativité permettant de produire des idées en réponse à une question. Elle est utile pour repérer des problèmes à étudier, pour rechercher des causes possibles, pour chercher des idées de solution, pour imaginer un plan d'action.
Le remue-méninges ou « déballage d'idées » correspond au brainstorming qui est très souvent mal traduit par tempête de cerveau alors qu'il signifie littéralement monter à l'assaut du cerveau.
Pour la mise en œuvre :

1. Définir de façon très précise l'objet de la recherche ; bien poser la question de départ.
2. Rappeler les cinq règles du remue-méninges :
   - Se mettre en roue libre,
   - Ne jamais critiquer,
   - Viser la quantité d'idées,
   - Rebondir sur les idées des autres,
   - Tout noter.
3. Bien distinguer la phase de production d'idées et celle d'exploitation qui implique un retour à l'esprit critique.

Le remue-méninges a l'avantage de créer un climat d'écoute où chacun apprend à accueillir les idées d'autrui, en retenant sa critique. Mais on voit souvent fonctionner un remue-méninges en mode dégradé, simple énumération d'idées. Il est pourtant utile de prendre le temps de faire une véritable séance de créativité en s'autorisant à dire n'importe quoi dans un climat détendu.

RÉSOLUTION DE PROBLÈME

Problem solving

Il y a problème lorsqu'on constate qu'une situation est non satisfaisante. La méthode de résolution de problème est l'une des principales techniques de la qualité. Il convient d'en faire une large diffusion pour que les groupes de travail l'appliquent aux problèmes de qualité.
Une démarche de résolution de problème peut suivre le déroulement suivant :

1. Choisir le thème (décrire le point faible).
2. Recueillir et analyser les faits concernant le problème.
3. Identifier et vérifier les causes.
4. Définir et mettre en œuvre une solution.
5. S'assurer que la solution est efficace.
6. Formaliser de nouvelles références, les intégrer au processus de travail.
7. Tirer un enseignement de la démarche suivie, puis choisir un autre problème.

Au cours de cette démarche, différents outils peuvent être utilisés : remue-méninges, diagramme de Pareto, diagramme causes-effet, grille de critères…

Voir aussi : outils de la qualité, outils du management de la qualité.

REVUE

Review

La revue est une action d'inspection. C'est un examen systématique qui peut être effectué par différentes personnes : la Direction Générale, le client, l'auditeur…
Le but de la revue est d'identifier au plus tôt possible les erreurs ou les problèmes et de vérifier l'adéquation de ce qui est entrepris avec les objectifs. C'est une approche systématique qui prend appui sur des documents.
Les revues de projet sont souvent aux moments charnières qui permettent de fonder des décisions d'ajustement, voire d'arrêt de tout ou partie du projet.
Les revues de conception sont réalisées aux différentes étapes de la conception et en particulier à la fin de la conception.
Les revues de contrat ont lieu avant la signature d'un contrat (elles peuvent aussi être répétées à certaines étapes du contrat) ; elles sont de la responsabilité du fournisseur mais peuvent être effectuées conjointement avec le client.
Les revues de progrès sont organisées par la Direction pour faire le point sur les actions réalisées par les groupes d'amélioration de la qualité. Ces revues sont l'occasion de reconnaitre et de mettre en valeur la contribution de ces groupes.

Voir aussi : progrès.

REXCELYS

Rexcelys est à la fois une démarche, un outil d'évaluation et un label. Il vous guide dans le lancement d'une démarche de progrès et de performance globale. Rexcelys est bien adapté aux TPE et PME qui souhaitent mener une démarche intégrée « Qualité + RSE ».
C'est une offre de France Qualité.

RISQUE

Risk

Un risque est la possibilité que se produise un évènement aléatoire susceptible de compromettre plus ou moins gravement une situation, la réussite d'un objectif. Le management des risques vise à réduire et contrôler la probabilité des évènements redoutés et leur impact éventuel.
Le risque est l'association de quatre facteurs : 1. Un danger 2. Une probabilité d'occurrence 3. Sa gravité 4. Son acceptabilité.
On distingue deux grandes catégories de risques :

- Les risques stratégiques. Ils affectent la stratégie et les objectifs stratégiques de l'entreprise.
- Les risques opérationnels. Ils résultent des défaillances internes à l'entreprise.

Voir aussi : criticité, AMDEC, HACCP.

RSE

Corporate Social Responsability (CSR)

La RSE, Responsabilité Sociétale des Entreprises, désigne la prise en compte des enjeux environnementaux, sociaux, économiques et éthiques dans leurs activités. La RSE invite à intégrer le contexte mondial et local dans les réflexions stratégiques de l'entreprise (philosophie Agir local, Penser global).
La RSE incite à définir les devoirs des entreprises vis-à-vis de leurs parties prenantes et insiste sur la notion de responsabilité :

- Devoir rendre compte de ses actes (reporting).
- Assumer les conséquences de ses actes (réparation, prévention).

La norme ISO 26000 met en évidence l'importance des parties prenantes dans la gouvernance de l'entreprise et du dialogue avec chacune d'elle. En France, le contenu de la RSE est lié à la notion de développement durable.

5S

Les 5S désignent une technique de mobilisation collective pour la propreté et le rangement. 5S vient de cinq mots japonais : Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shukan.
La traduction et la mise en œuvre ont donné lieu à diverses interprétations telles que :

- Débarras, Rangement, Nettoyage, Ordre, Rigueur.

Ou encore :

- Rangement, Ordre, Nettoyage, Propreté, Rigueur.

Plus précisément, de quoi s'agit-il ?

- Rangement : faire l'inventaire des objets utiles et inutiles, se séparer de ce qui est inutile.
- Ordre : bien disposer chaque chose à sa place en tenant compte de la sécurité et de l'accessibilité.
- Nettoyage : nettoyer les objets et l'environnement.
- Propreté : maintenir la propreté.
- Rigueur : appliquer les règles.

La démarche suppose de sensibiliser les personnes, de montrer l'intérêt d'un tel effort. Puis il s'agit de faire une première action de nettoyage et de rangement.

Ensuite des actions d'amélioration sont réalisées (élimination des causes de saleté ou de désordre). Des règles sont établies pour le nettoyage et le rangement. Enfin le maintien des progrès est entretenu par un dispositif d'évaluation.
La pratique des 5S constitue une bonne sensibilisation à la qualité, ce sont les premiers pas. En rangeant et en nettoyant l'espace de travail, en réalisant quelques améliorations locales, les opérateurs créent un lieu plus agréable, plus fonctionnel et ils se l'approprient. Ils acquièrent aussi des réflexes nécessaires pour la qualité : suivre une démarche, pratiquer l'autocontrôle, appliquer des règles…

Voir aussi : maintenance productive.

SATISFACTION

Satisfaction

Un principe important de la qualité est l'attention au client et la recherche de sa satisfaction. Cette satisfaction est l'effet recherché d'une démarche qualité.
Au-delà du client, la démarche qualité s'attache à la satisfaction du personnel, des actionnaires et des parties prenantes concernées par le fonctionnement de l'entreprise.

SDCA

Standardize, Do, Check, Act

La stabilisation de la performance répond à la question : Comment aujourd'hui et demain, faire aussi bien que ce que nous avons fait de mieux dans le passé ? Le cycle de la stabilisation, de la maîtrise de la qualité, se présente ainsi :
Standardize : Établir l'opération standard, se donner des références pour le travail habituel ; déterminer des objectifs, des moyens, des méthodes de travail…
Exemple pour la livraison de produits : définir les délais de livraison répondant aux attentes des clients, prévoir les véhicules et les chauffeurs-livreurs nécessaires, définir les consignes de travail…
Do : Réaliser le travail selon les références.
Check : Vérifier que les opérations sont faites comme prévu et que le résultat est conforme.
Act : Consolider, si nécessaire mieux appliquer les références, éventuellement réviser le standard si nécessaire.
Mais si un problème est récurrent, il mérite une analyse plus poussée avec une démarche de résolution de problème.

Voir aussi : PDCA.

SÉCURITÉ
Safety

La démarche sécurité vise à préserver les personnes, les biens et les environnements.
Elle est complémentaire de la démarche qualité. Elles utilisent des outils communs.

SIX SIGMA

Marque déposée de Motorola, c'est une méthode structurée de management visant à améliorer la qualité et l'efficacité des processus. Initialement appliquée à des processus industriels, la méthode a été élargie aux processus non opérationnels, tels que l'administratif, la logistique ou le commercial.
Elle permet de réduire la variabilité des processus et des produits (en statistiques, Sigma signifie l'écart type, assimilable à la dispersion d'un processus). Réduire les défauts et viser 6 Sigma, c'est atteindre 3.4 défauts par million.
La démarche Six Sigma se focalise sur l'amélioration de la performance avec :
- Une organisation en mode projet
- L'amélioration des processus
- La mesure systématique avec des faits et des données.

La méthode se base sur 5 étapes « DMAIC » : Define, Measure, Analyze, Improve, Control, soit Définir, Mesurer, Analyser, Améliorer, Maîtriser.

SMART

Un objectif est un résultat à atteindre. Il est bien formulé s'il est SMART. Il est Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste et à atteindre dans un Temps limité.

SMED OU CHANGEMENT RAPIDE D'OUTILLAGE
Single Minute Exchange Die

Le SMED est le changement rapide d'outillage pour une série de production. C'est une méthode mise au point par Shingo chez Toyota pour systématiser les améliorations concernant les temps de changement d'outillage. Le but est de pouvoir réaliser un changement de série dans des temps brefs. Ceci est essentiel pour la flexibilité de la production et la réalisation de séries courtes.

SMI – SYSTÈME DE MANAGEMENT INTÉGRÉ

Integrated Management System

Le SMI correspond à l'intégration des systèmes QSE, c'est-à-dire le management de la qualité, de l'environnement, de la santé et sécurité au travail. Il prend appui sur les normes ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001. Il peut intégrer le management de l'énergie ISO 50001 ainsi que la lutte contre la corruption ISO 37001. Le SMI s'inscrit dans une démarche globale de la qualité pour faire vivre de façon convergente l'amélioration continue et la performance globale.

SMQ - SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ

Quality Management System

Le SMQ correspond à l'ensemble des actions mises en place par une entreprise ou un organisme pour développer une démarche qualité qui génère une amélioration continue de ses résultats et de ses performances. Le SMQ répond à la norme ISO 9000/9001.

SOFT SKILLS

La réussite de la démarche qualité prend appui sur des compétences. Dans une économie du savoir en rapide évolution, de nouvelles compétences semblent nécessaires pour s'adapter à la complexité du monde social et économique.
Les soft skills sont des compétences proprement humaines, des ressources personnelles par opposition à des compétences techniques (hard skills). Ces compétences douces sont liées aux comportements, aux modes de raisonnement et d'apprentissage. Ce sont des compétences transversales et non des compétences liées à une expérience métier. On peut citer les capacités suivantes : empathie, coopération, influence, résolution des problèmes complexes, pensée critique, flexibilité mentale.

SPC

Statistical process control

Voir MSP pour Maîtrise statistiques des procédés ou processus.

SPÉCIFICATION
Specification

Une spécification est un document qui décrit les exigences. La spécification peut concerner le produit (bien ou service), le procédé ou l'essai.

STANDARD
Standard

Standard est un terme anglais qui signifie norme ou étalon. Mais en français on utilise parfois le mot standard pour désigner des spécifications. Pour éviter le flou, il est préférable de conserver le mot spécification.

Voir aussi : norme, spécification, référentiel.

STATISTIQUE
Statistic

La statistique est une méthode qui sert à étudier des faits par des procédés numériques (comptages, classements, croisements…) à partir d'échantillons représentatifs. La statistique met en œuvre la notion de probabilité et la loi des grands nombres. Utilisée dans l'entreprise, elle est destinée à éclairer la décision. L'emploi des méthodes statistiques facilite la maîtrise des procédés de production.

Voir aussi : MSP.

STRATÉGIE
Strategy

Dans un monde de plus en plus imprévisible et turbulent, la stratégie n'est plus la planification stratégique ; elle est un processus d'adaptation continue à une réalité changeante et en partie imprévisible. La responsabilité des dirigeants est de mettre en place une réactivité stratégique : faire vivre un pilotage permettant de s'adapter en permanence à une cible en évolution.

SÛRETÉ DE FONCTIONNEMENT

Dependability

La sûreté de fonctionnement est le maintien de la qualité dans le temps au cours du cycle de vie du produit. Elle décrit les caractéristiques d'un système en ce qu'il est capable d'atteindre un certain niveau de disponibilité. Se préoccuper de la sûreté de fonctionnement revient à améliorer la fiabilité du produit ou du processus, sa maintenance et sa sécurité de fonctionnement. La conséquence recherchée doit être une plus grande disponibilité du produit ou du processus.

Voir aussi : disponibilité, fiabilité.

SUR-QUALITÉ

Over-quality

La sur-qualité correspond à une performance de l'offre qui va au-delà de la qualité recherchée par le client. Mais ce dépassement ne provoque pas une plus grande satisfaction du client ; elle n'a pas de valeur pour lui.

Voir aussi : non-qualité.

SYMÉTRIE DES ATTENTIONS

Symmetrical attentions

Les salariés vont prendre soin des clients dans la mesure où le management va prendre soin des salariés. Avec son ouvrage Employees First, Customer Second, Vineet Nayar a été le premier à souligner que la qualité des relations entre des salariés et leur entreprise a une forte influence sur la qualité des relations entre les salariés et les clients. Il existe une symétrie des attentions et une sorte de contagion des comportements. Si l'on veut que les salariés montrent du respect et de la considération envers les clients, le management doit avoir le même comportement envers les salariés.
On diffuse une culture de service en formant les salariés à l'écoute empathique, à l'intelligence émotionnelle. Mais un levier majeur de cette diffusion d'une culture de service implique de transformer le management. Les salariés vont prendre soin des clients dans la mesure où les managers, à tous les niveaux, vont prendre soin des salariés. Cela conduit l'entreprise à considérer en quelque sorte que ses salariés sont ses premiers clients.

TABLEAU DE BORD QUALITÉ

Quality control panel, Quality dashboard

Le tableau de bord rassemble, sous une forme aussi simple et significative que possible, un certain nombre d'indicateurs qualité. Il donne une vue concrète et doit faire apparaître l'évolution d'une situation. C'est un outil de mesure de la performance, d'alerte et de diagnostic, d'aide à la décision, de motivation du personnel…

TAUX D'ATTRITION

Attrition rate

Le mot attrition est un synonyme de rétention et il est souvent utilisé pour désigner la perte de clients. Le calcul de ce taux s'effectue par le ratio : nombre de clients perdus / nombre total de clients.

TEST

Test

Vérification par des opérations techniques de l'adéquation de certaines caractéristiques d'un produit (d'un processus ou d'un service) à des exigences spécifiées.

TOLÉRANCE

Tolerance

La tolérance est un comportement d'acceptation d'une déviation par rapport à ce qui est normalement accepté. Une tolérance aux fautes conduit à accepter, dans des limites prédéfinies, des défaillances de dispositif ou des défaillances humaines de telle sorte que les effets d'une perturbation ne puissent s'amplifier. Le système accroît la probabilité qu'une erreur survienne.
Il s'agit aussi des limites admises pour la variation d'un processus ou de son résultat.

TRAÇABILITÉ

Traceability

L'aptitude à garder en mémoire et à retrouver l'historique. Cette documentation peut concerner un produit, un appareil, une machine, une installation, un processus. Il y a plusieurs niveaux de traçabilité :

- Historique des seuls paramètres de fabrication,
- Historique relatif à des matières (et à des fournisseurs),
- Historique de l'intervention de plusieurs opérateurs et de leurs observations.

Les coûts de traçabilité peuvent être très élevés. Il convient de veiller à n'effectuer que le juste nécessaire.

TRANSFORMATION

Transformation, change management

La transformation recouvre l'ensemble des évolutions lentes, progressives ou brutales pouvant impacter l'entreprise.

La transformation touche l'entreprise au niveau organisation, équipe ou individuel :

- Le passage d'un état à un autre, d'une situation antérieure à une situation nouvelle, que cela soit lié à une crise ou non.
- La modification d'un périmètre, d'une activité, d'une mission.
- La mise en œuvre de nouvelles manières de travailler.
- Le développement de compétences nouvelles ou embryonnaires.

La transformation est devenue un incontournable en entreprise : incertitude et complexité génèrent un changement permanent.

Il appartient donc aux organisations d'identifier et d'anticiper les changements pour accompagner au mieux les équipes dans ces périodes troublées et anxiogènes.

Dans cette optique, une démarche de transformation peut s'appuyer sur les leviers suivants (selon Kotter) :

- Créer un sentiment d'urgence
- Former une coalition puissante
- Développer une vision
- Communiquer la vision
- Inciter à l'action
- Générer des victoires à court terme
- Consolider les succès pour plus de changement
- Ancrer les nouvelles pratiques dans la culture de l'entreprise.

Le principe d'amélioration continue portée par la Roue de Deming ou roue PDCA s'inscrit dans une logique de transformation progressive et peut utilement contribuer à créer les fondements d'une culture de la transformation au sein d'une entreprise.

TROPHÉE LEADER QUALITÉ FRANCE

France Quality Leader Trophy

C'est un trophée attribué par France Qualité à la personnalité qualité de l'année. Il s'adresse à tous les acteurs de la performance.
Le leader qualité est un manager qualité, un ambassadeur des démarches de progrès, de l'excellence et de la maîtrise des risques.
Le jury s'appuie sur des critères précis d'évaluation et interviewe les 3 candidats ayant obtenu les meilleurs scores.
Le premier lauréat en 2019 est Eric Wolff, ex-Directeur Qualité et EHS Corporate de L'Oréal.

V

VALEUR

Value

La valeur est le résultat d'un jugement porté sur un produit (bien ou service) par un utilisateur. L'objectivation de la valeur passe le plus souvent par sa quantification monétaire : le prix.
L'AFAV définit la valeur comme étant un rapport : Satisfaction de chaque partie prenante / Consommation de ressources.
Les valeurs sont les fondements, à caractère éthique et philosophique, qui sous-tendent l'action. De la même manière que le travail bien fait est une valeur-clé de l'artisanat, la poursuite de la qualité doit être une des valeurs d'une entreprise.

VALIDATION

Validation

La validation est l'action par laquelle, sur la base d'un examen et de preuves tangibles, on reconnaît ce qui est. Un opérateur, un concepteur, une équipe de direction, un client… peuvent être amenés à valider.

VARIABILITÉ
Variability

En statistiques, les limites de contrôle caractérisent la variabilité du processus que l'on étudie. C'est une caractéristique statistique de ce processus. Les limites de contrôle n'ont pas de relation avec les limites de tolérance qui résultent d'un choix (ce que l'on considère comme acceptable).

VÉRIFICATION
Verification

Confirmation par des preuves, par un examen, que les exigences spécifiées ont été satisfaites.

VICA VOLATILITÉ INCERTITUDE COMPLEXITÉ AMBIGUÏTÉ
VUCA Volatility Uncertainty Complexity Ambiguity

Il s'agit d'un acronyme formulé il y a plus de 30 ans par l'armée américaine pour décrire les situations internationales ; elle est remise au goût du jour par les consultants pour décrire le monde actuel « normal » des entreprises.
La volatilité correspond au changement rapide des situations. L'incertitude se manifeste par la difficulté à faire des prévisions. La complexité correspond aux interactions et aux interdépendances multiples. L'ambiguïté exprime la difficulté d'interpréter les informations et de distinguer les composantes d'une situation.
Le concept fondamental est celui de complexité approfondi en France par Edgar Morin, Jean-Louis Le Moigne, Dominique Genelot… La complexité s'impose à nous de plusieurs façons :

- L'incertitude, l'imprévisibilité, les évolutions par fluctuation ; des situations dans lesquelles l'action correcte est inconnue et où il faut décider dans le flou et l'immédiateté ;
- L'enchevêtrement des interactions qui rendent les phénomènes difficilement compréhensibles et que l'on peut appréhender avec la modélisation systémique ;
- La coexistence de logiques antagonistes qui peuvent être à la fois concurrentes et complémentaires.

Quelques pistes pour manager dans la complexité :

- Prendre du recul par rapport à nos représentations ; comprendre comment nous les forgeons et par quels présupposés culturels nous sommes préformatés.
- Rompre avec la logique mécaniste et prévisionniste ; nos systèmes de pilotage sont encore très marqués par la prévision et la planification. Intégrer l'incertitude dans les processus de pilotage. Piloter par des finalités partagées en donnant du sens.
- Reconnaître et conjuguer les logiques différentes. Relier au lieu d'exclure.
- Cultiver l'esprit de reliance, attitude éthique qui reconnaît que notre existence n'est possible que parce que nous sommes « reliés » aux autres, à une communauté, à la société.

ZÉRO DÉFAUT

Zero gap

Le zéro défaut est un objectif que s'assignent certaines entreprises. Il vise à ne voir apparaître, dans le fonctionnement normal du système, aucun défaut.
Pour Philip B. Crosby qui a largement popularisé cet objectif au début des années 60, le zéro défaut est le seul niveau acceptable. De plus en plus nombreux sont ceux qui pensent que cet objectif – aussi louable soit-il dans son esprit – produit non seulement, après quelque temps, un effet démobilisateur (comme si l'erreur humaine ne pouvait exister) mais aussi laisse planer l'illusion qu'il existe un moyen d'organiser et de faire fonctionner parfaitement les entreprises (comme si la perfection des organisations était atteignable).

INDEX DE LA DÉMARCHE QUALITÉ

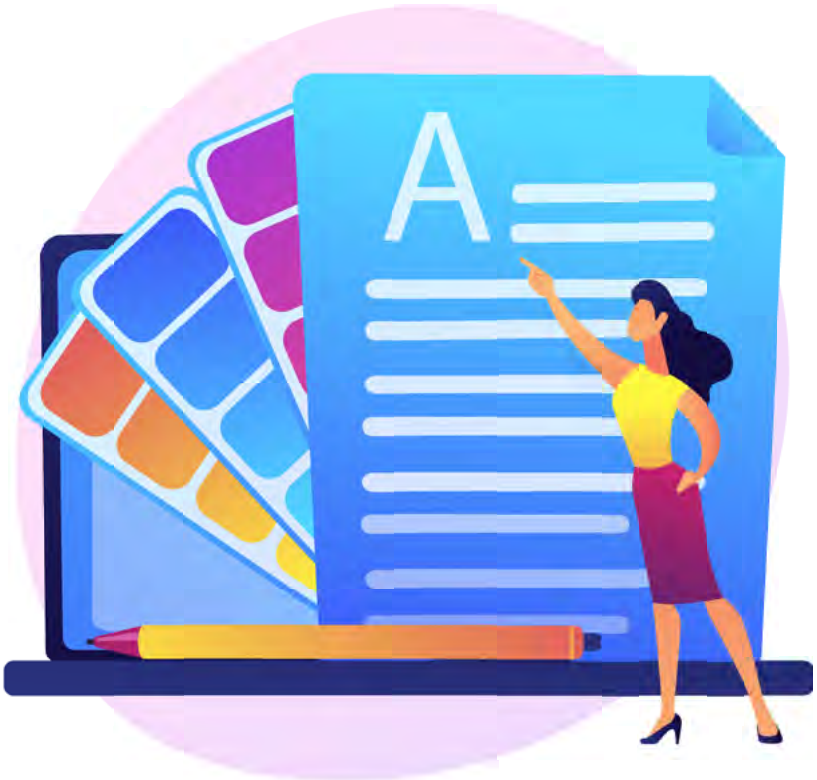
Amélioration de la qualité - 8
Anticipation qualité - 10
Baromètre de satisfaction - 13
Besoin - 14
Client - 18
CNQ Coût de non qualité - 20
COQ Coût d'obtention de la qualité - 20
Cycle de la qualité du service - 22
Démarche qualité - 24
Diagnostic qualité - 25
Ecoute client - 29
EFQM - 30
Engagement - 31
Excellence opérationnelle - 32
Excellence relationnelle - 33
Expérience client - 34
Modèle EFQM - 47
Nouvelle qualité - 49
Orientation client - 51
Progrès - 57
Qualité - 58
RADAR - 59
Rexcelys - 63
Risque - 63
RSE Responsabilité Sociétale des Entreprises - 64
Satisfaction - 65
Symétrie des attentions - 69

INDEX DES MÉTHODES & OUTILS QUALITÉ

AMDEC - 8
Analyse de la valeur - 9
Autocontrôle - 12
Benchmarking - 13
Brainstorming - 14
Cahier des charges fonctionnel - 15
Carte de contrôle - 16
Customer Effort Score CES - 17
CEM - 18
Contrôle qualité - 19
CSAT - 21
CXI - 21
Diagramme causes-effet - 25
Diagramme des affinités - 26
Diagramme des décisions - 26
Diagramme des relations - 27
Diagramme en arbre - 27
Diagramme matriciel - 27
Échantillon - 29
Enquête satisfaction client - 31
GAQ Groupe d'Amélioration de la Qualité - 36
HACCP - 37
Hoshin - 37
Juste-à-temps - 40
Kanban - 41
Liste de contrôle - 43
MSP Maîtrise statistique des procédés - 47
NPS - 50
Outils de la qualité - 51
OMQ Outils du Management de la Qualité - 52
PDCA - 53
Poka Yoké - 55
5 Pourquoi - 55
Procédure - 56
Processus - 56
QQOQC - 58
Résolution de problème - 62
SMED Single Minute Exchange of Die - 66
SPC - 67
Test - 70
Traçabilité - 71

INDEX NORMES ASSURANCE DE LA QUALITÉ CERTIFICATION

Accréditation - 6
Assurance de la qualité - 10
Audit - 11
Certification - 16
Conformité - 19
Documentation qualité - 28
Exigences - 33
Homologation - 37
ISO - 39
ISO 9001 - 39
ISO 14001 - 39
ISO 26000 - 40
ISO 50001 - 40
Label - 42
Manuel d'assurance qualité - 45
Norme - 49
Organisme certificateur - 50
Référentiel - 60
Revue de direction - 63
SMI - 67
SMQ - 67
Spécification - 68
Standard - 68



INDEX SIGLES D'ORGANISMES CONCERNÉS PAR LA QUALITÉ

AFAV : Association Française d'Analyse de la Valeur

AFNOR : Association Française de Normalisation

AFQP : Association France Qualité Performance (France Qualité)

Agence Lucie : centre de ressources RSE qui fédère près de 800 organisations. Elle a créé le label RSE de référence Lucie 26000 et assure la gestion de labels pour des tiers externes

AMARC : Association pour le Management de la Réclamation Client

APAVE : Association des Propriétaires d'Appareils à Vapeur et Électrique (en 1867)

BVQI : Bureau Veritas Quality International

CEN : Comité Européen de Normalisation

CENELEC : Comité Européen de Normalisation Électrotechnique

COFRAC : Comité Français d'Accréditation

CONCORDANCE : Centre d'Excellence Relationnelle. France Qualité est partenaire fondateur

CTI : Réseau des Centres Techniques Industriels

DREAL : Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement

DREETS : Direction Régionale de l'Économie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités

EFQM : European Foundation for Quality Management

EOQ : European Organization for Quality

France Processus : association référence en matière d'optimisation des chaînes de valeur, du pilotage de la performance et de la transformation digitale. France Qualité est partenaire

IES : Institut Esprit Service

IMdR : Institut pour la Maîtrise des Risques

ISDF : Institut de Sûreté de Fonctionnement

ISO : International Organization for Standardization

LNE : Laboratoire National d'Essais

MEDEF : Mouvement des Entreprises de France

MESR : Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche

MQQ : Mouvement Québécois de la Qualité

VCK : Vlaams Centrum voor Kwaliteit (Association Qualité Flamande)

Réalisation : France Qualité - Crédits illustrations : Adobe Stock

FRANCE QUALITÉ

France Qualité • AFQP
16 Boulevard Saint Germain
CS 70514
75237 Paris Cedex 05

WWW.QUALITEPERFORMANCE.ORG

LinkedIn facebook YouTube