

Optimum : démarche d'amélioration continue à l'EFPG

Bernard Pineaux – EFPG

Séminaire AMUE – 26 septembre 2006

- A. Contexte du projet en 2002 ("où?")
- B. Intérêt d'une démarche qualité à l'EFPG ("pourquoi?")
- C. Projet *Optimum* pour l'EFPG ("quoi?")
- D. Acteurs ("qui?")
- E. Méthode et étapes du projet ("comment et quand?")
- F. Difficultés rencontrées
- G. Apports
- H. Coûts associés ("combien?")

A. Contexte du projet en 2002 ("où?") :

1. Évolution de la norme ISO 9001

- "Assurance qualité" (norme ISO 9001/1994)
 - On donne confiance au client par l'établissement d'enregistrements et d'audits internes
 - Le produit ne répond pas nécessairement aux attentes des clients
- "Management de la qualité" (norme ISO 9001/2000)
 - On anticipe et on satisfait les besoins clients (exprimés ou non)
 - On améliore continuellement ses méthodes et sa prestation

2. Contexte de l'enseignement supérieur

- Les démarches d'amélioration continue se développent dans les grandes écoles et les universités (ENSMSE, ENSTIB, UJF, ...)
- Moins de 2% des écoles d'ingénieurs certifiées ISO 9001 (ISPA, ESIGETEL, ESIM)
- Nombreuses formations supérieures (management) accréditées EQUIS (European QUality Improvement System)
- Parution du dossier *Les démarches qualité dans les formations d'ingénieurs* – Dossier CEFI (Comité d'études sur les formations d'ingénieurs) – décembre 1999
- Évolution des références et orientations de la CTI (2000)
 - "Une école d'ingénieurs, publique ou privée, doit être en mesure de se comporter comme une entreprise"

3. Bilan des expériences dans les formations supérieures (source : rapport CEFI - 1999)

- Les démarches qualité résultent de 2 sources d'inspiration:
 - L'amélioration du management interne
 - La satisfaction des attentes des "clients" (étudiants/pouvoirs publics, entreprises partenaires, puissances tutélares)
- Nécessitent une mobilisation générale des acteurs
- Très coûteuses en ressources internes
- Très bénéfiques au niveau de la remise à plat des conditions de fonctionnement
- Attention plus importante portée aux étudiants et meilleure association de ces derniers à la vie des écoles
- Un appui externe (consultant) est recommandé

Sommaire (suite)

- A. Contexte du projet en 2002 ("où?")
- B. Intérêt d'une démarche qualité à l'EFPG ("pourquoi?")**
- C. Projet pour l'EFPG ("quoi?")
- D. Acteurs ("qui?")
- E. Méthode et étapes du projet ("comment et quand?")
- F. Difficultés rencontrées
- G. Apports
- H. Coûts associés ("combien?")

B. Intérêt d'une démarche qualité à l'EFPG ("pourquoi?") – En interne et à l'extérieur

- En interne
 - Recentrage de nos activités autour d'objectifs communs
 - Organisation plus fluide
 - Amélioration continue (ce qui suppose une évaluation permanente)
 - Motivation accrue des acteurs
- À l'extérieur
 - Crédibilité par rapport à l'industrie
 - Modèle pour les étudiants
 - Cohérence avec les orientations de la CTI
 - Visibilité et reconnaissance internationales

Sommaire (suite)

- A. Contexte du projet en 2002 ("où?")
- B. Intérêt d'une démarche qualité à l'EFPG ("pourquoi?")
- C. Projet pour l'EFPG ("quoi?")**
- D. Acteurs ("qui"?)
- E. Méthode et étapes du projet ("comment et quand?")
- F. Difficultés rencontrées
- G. Apports
- H. Coûts associés ("combien"?)

C. Projet pour l'EFPG ("quoi?")

- Mettre en œuvre à l'EFPG un système de management de la qualité répondant aux critères du référentiel ISO 9001 (version 2000)
- Aboutir à une certification ISO 9001 pour la formation à l'EFPG
- Maintenir et améliorer le SMQ par la suite

Sommaire (suite)

- A. Contexte du projet en 2002 ("où?")
- B. Intérêt d'une démarche qualité à l'EFPG ("pourquoi?")
- C. Projet pour l'EFPG ("quoi?")
- D. Acteurs ("qui"?)**
- E. Méthode et étapes du projet ("comment et quand?")
- F. Difficultés rencontrées
- G. Apports
- H. Coûts associés ("combien"?)

D. Acteurs ("qui?")

- Les personnes impliquées directement ou indirectement dans nos activités :
 - Le directeur de l'EFPG
 - Enseignants EFPG (permanents & temporaires)
 - Enseignants extérieurs
 - Étudiants
 - Chercheurs
 - Scolarité
 - Service technique
 - Administration

Sommaire (suite)

- A. Contexte du projet en 2002 ("où?")
- B. Intérêt d'une démarche qualité à l'EFPG ("pourquoi?")
- C. Projet pour l'EFPG ("quoi?")
- D. Acteurs ("qui"?)
- E. Méthode et étapes du projet ("comment et quand?")**
- F. Difficultés rencontrées
- G. Apports
- H. Coûts associés ("combien"?)

E. Méthode et étapes proposées ("comment et quand?")

- Quatre phases (avril 2003 à décembre 2004)
 1. Qualification
 2. Modélisation
 3. Activation et déploiement
 4. Consolidation et amélioration

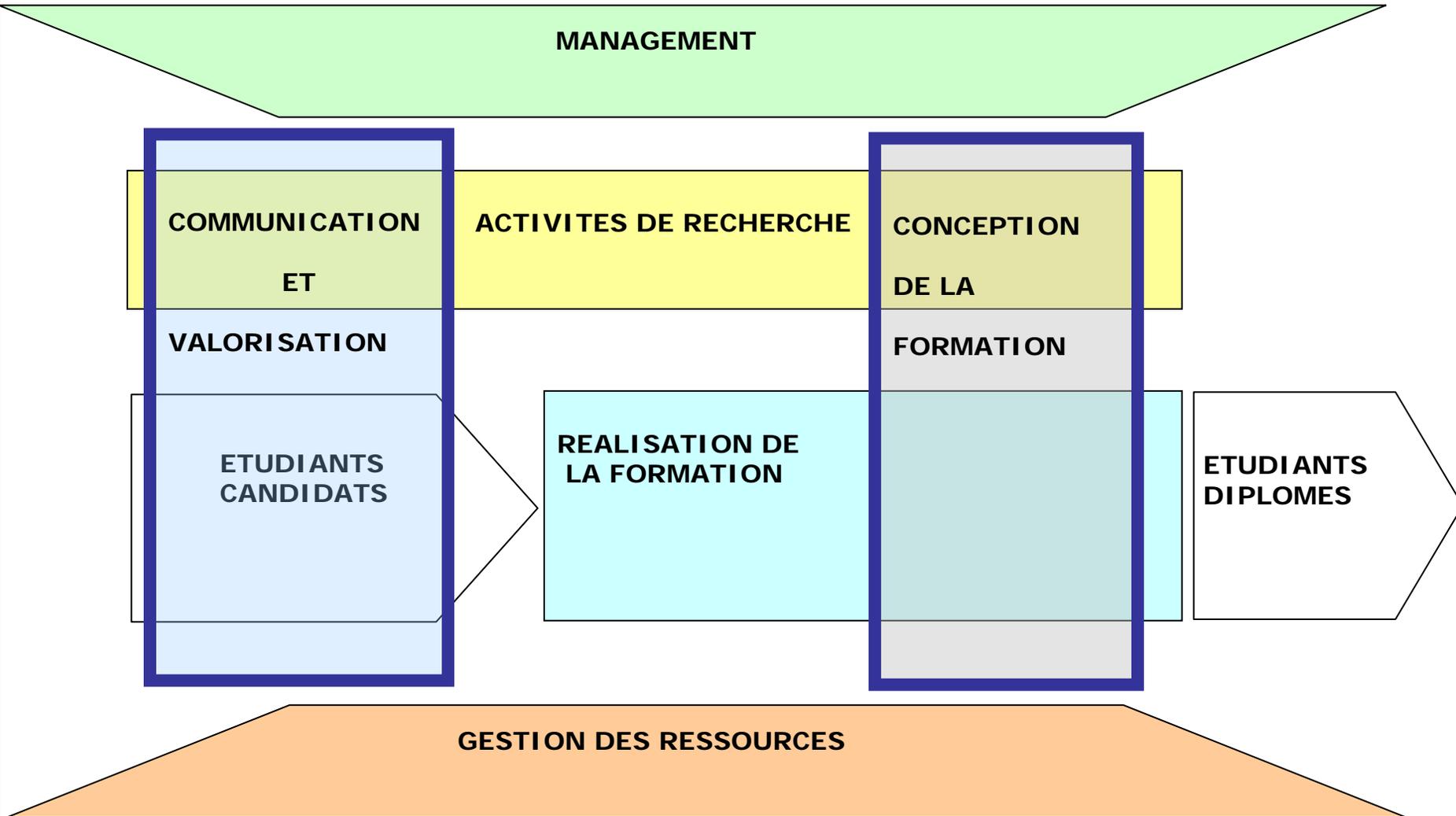
1. Qualification du projet (avril à début juillet 2003)

- Groupe d'une douzaine de volontaires
 - 10 réunions de travail
 - Accompagnement par un consultant et aide d'un ingénieur EFPG
 - Désistement de certains membres
 - Apprentissage de bases sur la norme ISO 9001 et la gestion de projets
 - **Changement de la vision** et du comportement du groupe
 - Décision de lancer la démarche et de l'étendre à l'ensemble de nos activités (seule la formation était pressentie au départ)

2. Modélisation (septembre à décembre 2003)

- Description de nos activités en 6 processus
- **Sept équipes projet** regroupant des volontaires de tous services
- Production de 6 fiches processus complètes
- Définition de la **politique qualité** de l'EFPG
- Production des procédures obligatoires et d'un embryon de manuel qualité
- Premier déploiement de la démarche (**40 personnes impliquées**)

Les 6 processus de l'EFPG



3. Activation et déploiement (janvier à juillet 2004)

- Choix stratégique : **mettre en œuvre l'amélioration via des projets**
 - impliquant un maximum de personnes (au détriment de la structure du système de management)
 - 6 projets stratégiques impliquant 20 personnes supplémentaires
- Prise d'autonomie des pilotes de processus
- Activation des **indicateurs de pilotage et de performance** des processus
- Choix du nom de la démarche :
 - Optimum – Optimiser la Papeterie, la Transformation et l'Imprimerie pour une Meilleure Utilisation des Moyens et communication sur la démarche

3. Activation et déploiement (suite)

- Rédaction du manuel de management
- Amélioration du système documentaire
- Diminution progressive de l'accompagnement par le consultant
- Un audit blanc en avril
- Premières **revues de processus**
- Premières **actions correctives**
- **Pré-audit de certification** début juillet 2004

4. Consolidation et amélioration (septembre à décembre 2004)

- **Autonomie complète**
- **Premières améliorations des indicateurs**
- **Systematisation des revues de processus**
- **Communication sur la démarche**
- **Consolidation du système documentaire**
- **Engagement des pilotes de processus**
- **Audit de certification** mi-décembre (4 jours)
- **Certification obtenue et confirmée en février 2005**

Sommaire (suite)

- A. Contexte du projet en 2002 ("où?")
- B. Intérêt d'une démarche qualité à l'EFPG ("pourquoi?")
- C. Projet pour l'EFPG ("quoi?")
- D. Acteurs ("qui"?)
- E. Méthode et étapes du projet ("comment et quand?")
- F. Difficultés rencontrées**
- G. Apports
- H. Coûts associés ("combien"?)

F. Difficultés rencontrées

- Idées reçues sur la "qualité"
 - Procédurière, rébarbative, ésotérique
 - Souvent suite à des expériences malheureuses avec la version 1994 de la norme ISO 9001
 - Remarque : en cours de projet, suppression du vocable "qualité" au profit du vocable "amélioration continue"
- Pas de réelle hiérarchie dans une structure universitaire
 - Très forte autonomie des acteurs
 - D'où la nécessité de convaincre ces derniers
 - Davantage d'énergie dépensée, mais adhésion plus solide au final
- Risque de système parallèle
 - Contourné en impliquant les responsables hiérarchiques et en intégrant l'amélioration continue à chaque processus (pas de processus spécifique "amélioration continue")

Difficultés rencontrées (suite)

- Système documentaire porté par le seul chef de projet
 - Adoption plus lente par les acteurs
 - Fragilité du système (on a privilégié l'amélioration continue)
- Éviter la perception du représentant de la Direction comme le "Monsieur Qualité"
 - Le chef de projet se formait en même temps que les autres
 - Atténuation progressive de l'accompagnement des acteurs

Sommaire (suite)

- A. Contexte du projet en 2002 ("où?")
- B. Intérêt d'une démarche qualité à l'EFPG ("pourquoi?")
- C. Projet pour l'EFPG ("quoi?")
- D. Acteurs ("qui"?)
- E. Méthode et étapes du projet ("comment et quand?")
- F. Difficultés rencontrées
- G. Apports**
- H. Coûts associés ("combien"?)

G. Apports de la démarche

- Adéquation des ambitions aux moyens
- Politique claire et connue
- Accès à l'information considérablement amélioré
- Conviction de certains sceptiques de départ
- Documents et comptes-rendus factuels, succincts (1 page A4 le plus souvent) et diffusés rapidement
- Projets qui donnent des résultats
- Meilleure connaissance de notre fonctionnement et plus grand respect du travail des uns et des autres
- Système impitoyable : les problèmes non traités se voient très vite
- Plus grande rigueur
- Diminution des risques d'erreur (analyse des risques)

Sommaire (suite)

- A. Contexte du projet en 2002 ("où?")
- B. Intérêt d'une démarche qualité à l'EFPG ("pourquoi?")
- C. Projet pour l'EFPG ("quoi?")
- D. Acteurs ("qui"?)
- E. Méthode et étapes du projet ("comment et quand?")
- F. Difficultés rencontrées
- G. Apports
- H. Coûts associés ("combien"?)

H. Coûts associés au projet

- 15 jours de consultant sur 20 mois (13,5 K€)
- 80 jours homme en séances accompagnées
- Environ 600 jours homme non accompagnés, sur la durée du projet (20 mois)
- Pré-audit et audit de certification (6,5 K€)

- Plus : formation à l'audit interne de 10 personnes (4 K€+ 30 jours homme)
- Visite de surveillance annuelle (1,7 K€)

Merci de votre attention

Bernard.Pineaux@efpg.inpg.fr

Tél. 04 76 82 69 49