

# CAS Management par la qualité

## Programme de septembre 2019 à avril 2020

**Responsable : Laurent Cornaglia, chargé de cours HEG Genève**

Site de formation à Genève : HEG, bâtiment F, 3<sup>e</sup> étage, Campus de Battelle, 17 rue de la tambourine, 1227 Carouge, T+ 41 22 388 18 83

Site de formation à Annecy : IUT, bâtiment B, 9, rue de l'Arc-en-Ciel, 74942 Annecy le Vieux, T +33 45 009 22 69

Module d'introduction					
<b>Référent :</b>	<b>Laurent Cornaglia (laurent.cornaglia@hesge.ch)</b>				
<b>Objectifs :</b>	Présentation et échanges entre participants et collaborateurs/accompagnants de la formation Présentation du programme des cours et des aspects administratif (enregistrement sur la plateforme intranet) Présentation et mise à niveau des notions méthodologique et scientifique requises pour la formation Evolution de la notion de qualité et des systèmes de management. Définition d'un premier langage commun Compréhension des enjeux et de la valeur ajoutée d'un système de management Notion d'un périmètre de système de management adapté à son organisation				
<b>Evaluation :</b>	Pas d'évaluation pour cette unité				
Dates et équivalence en heures	Sujets	Travail à distance et équivalence en heures		Intervenants	Lieu / salle / horaire
		Avant le cours	Après le cours		
27.09.2019 (7 heures)	Accueil, présentation et organisation Méthodologie - Repas en commun			TEAM HES-SO Valais Thierry Gaillard Laurent Cornaglia	Campus HEG Battelle De 14h à 21h
28.9.2019 (7 heures)	Introduction à la qualité, L'évolution récente du Management par la qualité	Lecture 'Objectif Qualité' de Olivier Mark (5 heures)		Paolo Baracchini	Campus HEG Battelle De 8h15 à 13h15

## Module 1 : Système Management et approche systémique (30 heures ou 1 ECTS)

<b>Référent :</b>	<b>Paolo Baracchini (paolo.baracchini@qsp.ch)</b>				
<b>Descriptif et objectifs :</b>	<p>Système Management et approche systémique dans la gestion d'entreprise : Le management de la qualité est basé sur une approche systémique fondé sur le PDCA. Les référentiels du Management par la qualité permettent aux entreprises de structurer leur système de gestion selon le principe de l'orientation client et l'approche par processus. La norme ISO 9001:2015 est la référence dans ce domaine et elle intègre maintenant les éléments de base du management d'entreprise : l'analyse des parties intéressées, la gestion des risques et la recherche de la performance. Il est donc important d'en connaître les exigences et les modalités de mise en œuvre ainsi que de comprendre le processus de certification. Par ailleurs, le modèle EFQM, référentiel pour la Business Excellence permet aux entreprises de définir leur vrai niveau de performance et de le faire évoluer.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprendre la notion de Système de management et sa logique d'implémentation</li> <li>- Connaître les référentiels applicables au Management par la qualité et aux démarches vers l'excellence.</li> <li>- Apprécier les synergies existantes entre les différentes normes et les intégrer dans un seul système (Q-E-S-etc.)</li> <li>- Savoir comprendre et planifier un projet de mise en place de l'un des référentiels</li> <li>- Développer une sensibilité envers les différents degrés de mise en place des exigences des référentiels et planifier l'amélioration</li> <li>- Maîtriser le processus d'accréditation et de certification</li> </ul>				
<b>Evaluation :</b>	Pas d'évaluation pour cette unité				
<b>Dates et équivalence en heures</b>	<b>Sujets</b>	<b>Travail à distance et équivalence en heures</b>		<b>Intervenants</b>	<b>Lieu / salle / horaire</b>
		<b>Avant le cours</b>	<b>Après le cours</b>		
11.10.2019 (7 heures)	Management d'entreprise et l'approche PDCA. Normes et référentiels, la logique systémique Evolution ISO une vision plus complète du management d'entreprise  Planification et mise en place de la norme ISO 9001:2015 (outils et ateliers)			Paolo Baracchini (+intervenant)	Campus de Battelle HEG De 14h à 21h
12.10.2019 (7 heures)	L'approche par processus : la base des Systèmes de Management (outils et ateliers) EFQM structure, principes et méthodes d'évaluation ISO 9001:2015 vs modèle EFQM : synergies et complémentarités Le processus d'accréditation et de certification, les acteurs étatiques et privés	Lecture (2 heures)	Lecture (2 heures)	Paolo Baracchini (+intervenant)	Campus de Battelle HEG De 8h15 à 13h15

## Module 2 : Contexte et politique d'entreprise (60 heures ou 2 ECTS)

<b>Référent :</b>	<b>Laurent Cornaglia (laurent.cornaglia@hesge.ch)</b>				
<b>Descriptif et objectifs :</b>	<p><b>Analyse du contexte et parties prenantes</b></p> <p>Pour développer un système de management performant, les organisations doivent s'assurer qu'elles prennent en compte le contexte dans lequel elles évoluent.</p> <p>Il s'agit de comprendre comment évaluer ce contexte et son influence sur les organisations et comment un dialogue actif avec les acteurs de ce contexte permet de s'assurer que les objectifs globaux de l'entreprise sont bien intégrés dans la gestion stratégique et opérationnelle.</p> <p>Les principaux outils d'analyse contextuelles sont abordés et utilisés dans le cadre de votre organisation.</p> <p><b>Politique d'entreprise</b></p> <p>La vision stratégique d'une entreprise, ses engagements, sa vision et ses priorités se retrouvent dans la politique d'une entreprise. Cette étape est essentielle dans la structuration en PDCA de la démarche par la qualité</p>				
<b>Evaluation :</b>	Travail individuel sur la politique d'entreprise (environ 10h)			Date rendu du travail d'unité : 18.11.19	
Dates et équivalence en heures	Sujets	Travail à distance et équivalence en heures		Intervenants	Lieu / salle / horaire
		Avant le cours	Après le cours		
01.11.2019 (9 heures)	Contexte et citoyenneté des entreprises. Une entreprise responsable et performante	2 heures	---	Laurent Cornaglia (+intervenant)	Campus HEG Battelle 14h à 21h
02.11.2019 (9 heures)	Analyse du contexte - Définitions, présentation et apprentissage des outils d'analyse (SWOT - PESTEL) Parties Prenantes - Définition du concept, Grille d'analyse - Matrices des acteurs et sphère d'influence, Exercices pratiques	2 heures		Laurent Cornaglia (+intervenant)	Campus de Battelle HEG 8h15h à 13h15
08.11.2019 (17 heures)	Politique d'entreprise - Prise en compte du contexte - Valeurs, vision, mission - engagements		10 heures	Laurent Cornaglia (+intervenant)	Campus de Battelle HEG 14h à 21h

### Module 3 : Gestion des risques (60 heures ou 2 ECTS)

<b>Référent :</b>	Le responsable de module sera nommé en juin 2019)				
<b>Objectifs :</b>	<p><b>Analyse des risques (+ opportunités):</b></p> <p>Les entreprises font face aujourd'hui à des myriades de risques qui peuvent les empêcher d'atteindre leurs objectifs stratégiques. Pour les aider, des référentiels de gestion des risques d'entreprise existent aujourd'hui pour aborder cette problématique de manière cohérente et coordonnée.</p> <p>Dans le cadre de ce cours, les principales normes (ISO 31000, ISO 45001 et COSO ERM) sont présentées.</p> <p>Les étapes de la gestion des risques d'entreprise passent par la définition des objectifs d'entreprise, l'inventaire des risques qui peuvent empêcher la bonne atteinte de ces objectifs, l'évaluation de ces risques en termes de probabilité et d'impact, la mise en place de traitements des risques et finalement, le monitoring des risques par le système de contrôle interne (SCI).</p> <p>Les liens entre risques et opportunités et leur intégration dans le système de gestion par la qualité sont développés.</p> <p><b>Analyses des aspects ou risques environnementaux :</b></p> <p>Comprendre pourquoi une analyse des aspects et impacts environnementaux est importante dans le contexte de la gestion des risques. Être capable de développer et mettre en œuvre des méthodologies pour les identifier, évaluer et gérer dans le cadre d'un système de management compatible avec des normes ISO.</p>				
<b>Evaluation :</b>	Travail sur la gestion des risques d'entreprise (environ 10h)			Date rendu du travail d'unité : 20.12.19	
<b>Dates et équivalence en heures</b>	<b>Sujets</b>	<b>Travail à distance et équivalence en heures</b>		<b>Intervenants</b>	<b>Lieu / salle / horaire</b>
		<b>Avant le cours</b>	<b>Après le cours</b>		
22.11.2019 (9 heures)	En cours de définition	--	--	---	Campus de Battelle HEG 14h à 21h
23.11.2019 (9 heures)	En cours de définition	--	--	---	Campus de Battelle HEG 8h15 à 13h15
06.12.2019 (9 heures)	En cours de définition	--	--	---	Campus de Battelle HEG 14h à 21h

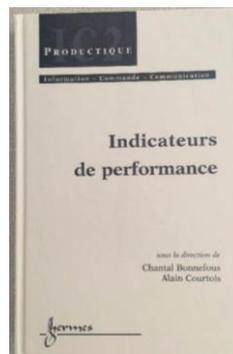
<b>Module 4 : Approche processus (60 heures ou 2 ECTS)</b>					
<b>Référent :</b>	<b>Stéphane Tichadou (stephane.tichadou@univ-smb.fr)</b>				
<b>Objectifs :</b>	<p>Les dernières versions des référentiels des systèmes de management (Qualité/Sécurité/Environnement) sont bâties sur la même structure HLS (High Level Structure).</p> <p>L'approche processus est un des points communs. Elle impose un autre regard sur le fonctionnement et la description des organisations, apportant du sens au pilotage de l'entreprise en croisant la hiérarchie, les compétences et la valeur ajoutée de chaque acteur.</p> <p>A l'issue de ce module d'enseignement, l'apprenant sera en mesure de décrire une organisation sous forme de processus bien identifiés et en interaction, en vue de les piloter pour une meilleure efficacité.</p>				
<b>Evaluation :</b>	<p>Identifier les processus et leurs interactions sur une étude de cas.</p> <p>Argumenter les choix en analysant leur valeur ajoutée, représenter globalement l'organisation par ses processus.</p> <p>Représenter en détail un processus et décrire son pilotage.</p>			<p>Date rendu du travail d'unité : 4 février</p>	
<b>Dates et équivalence en heures</b>	<b>Sujets</b>	<b>Travail à distance et équivalence en heures</b>		<b>Intervenants</b>	<b>Lieu / salle / horaire</b>
		<b>Avant le cours</b>	<b>Après le cours</b>		
10.01.2020 (9 heures)	<p>Comment décrire son organisation ?</p> <p>L'organigramme hiérarchique ne suffit pas, il faut le compléter par un organigramme fonctionnel : Inventaire des services d'une entreprise et création des boucles :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de réalisation opérationnelle du client au client,</li> <li>- d'innovation associée au contexte</li> <li>- d'apport de valeur par les prestataires externes.</li> </ul> <p>Etudes du flux d'informations et des attentes des différents services de l'organisation. Analyse de la valeur ajoutée.</p> <p>Définition de la typologie des processus : de réalisation, support et managériaux.</p>	--	--	Stéphane TICHADOU	Annecy Campus QLIO

<p>11.01.2020 (9 heures)</p>	<p>Description et représentation des processus et de leurs interactions :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la cartographie est une réponse possible en adéquation avec les exigences de la norme ISO 9001</li> <li>- Représentation d'un processus (le logigramme, la modélisation BPMN pour rappel d'application)</li> </ul> <p>Etude de cas 1 : Organisation simple (création d'évènement) Etude de cas 2 : Application aux services.</p>	<p>--</p>	<p>--</p>	<p>Stéphane TICHADOU</p>	<p>Annecy Campus QLIO</p>
<p>24.01.2020 (9 heures)</p>	<p>Les informations documentées au services de la maîtrise et du pilotage des processus :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion documentaire</li> <li>- Déploiement</li> <li>- Traçabilité des enregistrements</li> <li>- Archivage, conservation, destruction</li> </ul>	<p>--</p>	<p>--</p>	<p>Stéphane TICHADOU</p>	<p>Annecy Campus QLIO</p>

## Module 5 : Mesure de la performance (60 heures ou 2 ECTS)

<b>Référent :</b>	<b>Chantal Bonnefous (chantal.bonnefous@univ-smb.fr)</b>		
<b>Objectifs :</b>	<p>Toute activité dans une organisation nécessite d'avoir de bons outils de mesure pour rendre possible sur le court terme, moyen terme et long terme le pilotage des démarches de progrès, nécessaires à l'évolution des organisations dans la direction définie par leurs stratégies.</p> <p>Des indicateurs et des tableaux de bord bien construits sont des outils importants et très utiles à la prise de décision des managers des organisations quels que soient leurs niveaux décisionnels pour conduire l'amélioration continue de leurs secteurs d'activités.</p> <p>A l'issue de ce module d'enseignement, les apprenants seront en mesure de construire des indicateurs pertinents et de les structurer sous forme de tableaux de bord abordables, par mission en s'appuyant sur les processus de l'organisation pour piloter les démarches de progrès de leurs secteurs d'activités.</p>		
<b>Evaluation :</b>	Utiliser la démarche DMAIC pour construire des indicateurs et un tableau de bord abordant associés à une problématique de leur organisation en s'appuyant sur les processus de l'organisation. Evalueur : C. Bonnefous	Date rendu du travail d'unité : 27 février	

Dates et équivalence en heures	Sujets	Travail à distance et équivalence en heures		Intervenants	Lieu / salle / horaire
		Avant le cours	Après le cours		
07.02.2020 (9 heures)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La vision multiforme et mult niveau de la performance de l'organisation</li> <li>• La stratégie de l'organisation et le déploiement stratégique par la méthode Hoshin Kanri</li> <li>• L'utilisation de la matrice en X</li> <li>• Mise en application autour de la matrice en X</li> <li>• La notion de KPI</li> <li>• La notion d'indicateurs de résultat et d'indicateurs de progrès</li> <li>• La construction d'un système d'indicateurs : comment s'appuyer sur les processus de l'entreprise ?</li> <li>• Mise en application avec une démarche structurante DMAIC</li> <li>• La cohérence du système : indicateurs stratégiques, tactiques et opérationnels dans un système à boucles fermées</li> <li>• Comment choisir des indicateurs pertinents : caractéristiques des indicateurs</li> <li>• La méthode SMART</li> <li>• Comment construire des indicateurs pertinents pour piloter efficacement ?</li> <li>• Mise en application : les erreurs à ne pas commettre</li> </ul>	A parcourir...		Chantal BONNEFOUS	Anecy Campus QLIO De 14 h à 21 h RV Bâtiment B



<p>21.02.2020 (9 heures)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La notion de tableaux de bord</li> <li>• Qualités d'un tableau de bord pertinent</li> <li>• Constitution des tableaux de bord</li> <li>• Le tableau de bord : outil de motivation des équipes</li> <li>• Evolution des tableaux de bord et tableau de bord de l'évolution</li> <li>• Les tableaux de bord prospectifs par le Balance Score Card</li> <li>• Mise en application de la démarche complète : matrice en X, processus, DMAIC, indicateurs, tableaux de bord</li> <li>• Un exemple d'application office dans une entreprise</li> <li>• La mise en œuvre des indicateurs et des tableaux de bord</li> <li>• Mettre en place une politique d'affichage dans l'organisation</li> <li>• Les trois aspects de la communication visuelle</li> <li>• Vers les AIC : Animation à intervalles courts</li> <li>• Vers le QOS : Quality Operating system</li> </ul>	<p>A parcourir...</p> 		<p>Chantal BONNEFOUS</p>	<p>Anecy Campus QLIO De 14 h à 21 h RV Bâtiment B</p>
<p>22.02.2020 (9 heures)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en application de la communication visuelle : COUNTRY : le jeu de la communication visuelle</li> <li>• Indicateurs, tableaux de bord : la vision de la norme ISO 9000</li> <li>• Indicateurs, tableaux de bord : les bonnes questions à se poser préalablement à la mise en œuvre des indicateurs et des tableaux de bord</li> <li>• Indicateurs, tableaux de bord : comment faire vivre durablement le système de mesure ?</li> </ul>			<p>Chantal BONNEFOUS</p>	<p>Anecy Campus QLIO De 8 h 15 à 13 h 15 RV Bâtiment B</p>

<b>Module de clôture : Mise en cohérence - visite</b>					
<b>Référent :</b>	<b>Olivier Mark</b>				
<b>Descriptif et objectifs</b>	<p>Le CAS se termine par l'intervention de Monsieur Mark sur le thème : 'Comment mettre en musique un système cohérent et utile pour son organisation'.</p> <p>Mettre en relation les modules du CAS avec les étapes de mise en œuvre d'un SMQ/SMI</p> <p>Quelques questions-clé avant de démarrer</p> <p>Les écueils et limites fréquents en affrontant la pratique</p> <p>Une visite d'entreprise sous l'angle de la gestion par la qualité est organisée</p>				
<b>Dates et équivalence en heures</b>	<b>Sujets</b>	<b>Travail à distance et équivalence en heures</b>		<b>Intervenants</b>	<b>Lieu / salle / horaire</b>
		<b>Avant le cours</b>	<b>Après le cours</b>		
28.02.20 (7 heures)	Mise en cohérence Visite d'entreprise	-	-	Olivier Mark et divers intervenants en entreprise	A déterminer

<b>Examen oral (60 heures ou 2 ECTS)</b>	
<b>Référent :</b>	<b>Laurent Cornaglia et divers référents</b>
<b>Descriptif et objectifs</b>	Le 24 ou le 25 avril selon un horaire à organiser, les participants défendent leur travail de fin de formation devant un jury et leur référent (maitre accompagnant). Les examens ont lieu au campus de Battelle HEG (Genève).
<b>Timing</b>	Choix et validation des sujet : 1 mars 2020 Rendu des travaux : 12 avril 2020
<b>Consignes</b>	Forme et contenu en cours de définition.
<b>Evaluation</b>	Critères d'évaluation en cours de définition.