

Partie I

Les bases

1

Les origines et les inspirations de la méthode

1.1 Préambule

Avant de débiter l'explication de la méthode et son « décorticage » analytique, il me semble important de vous présenter la façon dont j'ai enseigné durant des années à l'université et dans les écoles supérieures de commerce, et surtout de vous transmettre le schéma intransgressible que je faisais appliquer aux consultants de mon organisme de formation afin de faciliter l'apprentissage des apprenants et des stagiaires. Que ce soit dans le monde universitaire ou auprès des chefs d'entreprise de PME-PMI, cette approche permet de délimiter le « terrain de jeu » de chacun et d'éviter tout sentiment de culpabilité dans la transmission des compétences.

Cette manière de procéder permet de responsabiliser le formateur et l'apprenant dans leurs missions respectives, certes collaboratives et interactives, mais absolument pas interchangeables ou substituables. Chacun doit accomplir sa part du marché afin que le résultat de l'enseignement, au travers d'une pédagogie harmonieuse et homogène, soit probant et surtout pérenne.

Finis le temps où le savoir s'épandait à grands coups de phrases sclérosantes car incompréhensibles par 90 % de l'auditoire, finis les discours magistraux et unilatéraux des professeurs à leurs étudiants. La situation n'était pas meilleure dans les entreprises où la formation était perçue comme une journée improductive, lassante, ennuyeuse et souvent (notamment après le déjeuner) soporifique, voire anesthésiante. L'accès à l'information, au savoir et à l'apprentissage est partout autour de nous, à tout instant, en chaque lieu. Les avancées technologiques participent à cette quête permanente du « cyber-savoir ». Si chacun peut accéder librement à ces savoirs, quel est donc le nouveau rôle de l'enseignant ou du formateur ?

Comme dans le milieu sportif, il faut édicter des règles du jeu, exposer les rôles distincts des équipiers, tracer les limites précises du « terrain de jeu » et, enfin, préciser le rôle de l'arbitre. Chacun a ses responsabilités. Ces dernières représentent 50 % des échanges, ce sont donc des responsabilités dites « implicatives ».

1.1.1 Le formateur ou l'enseignant

Le formateur ou l'enseignant peut également être un manager, un chef d'entreprise, un chef de projet, un contremaître, etc., c'est-à-dire une personne susceptible, à un moment donné, de transmettre son savoir et ses compétences.

Sa mission est très simple mais elle requiert une attention essentielle et capitale ainsi qu'une compréhension à toute épreuve. Ce nouvel « *alien*'s-ignant » doit au préalable de toute tentative de transmission, **Écouter**, **Comprendre** et seulement ensuite **Apprendre**. Ce schéma « ECA » doit être appliqué dans cet ordre, sans qu'on en change le sens ou qu'on omette une des trois actions, au risque de devenir un « *alien*'saignant » :

- ▶ **Écouter** : « Pourquoi ? », me direz-vous. « Ce sont les autres qui devraient, en toute logique, être attentifs aux explications du formateur ou du pédagogue. » Pas exactement. Comment voulez-vous captiver votre auditoire si, au préalable, vous n'avez pas écouté ou entendu les besoins et les attentes de l'accession au savoir ? Cette phase permet d'adopter une certaine flexibilité, d'adapter la forme de l'enseignement mais également de confirmer les acquis et les prérequis indispensables au bon déroulé de la session.
- ▶ **Comprendre** : « Pourquoi ? », me direz-vous. « Ce sont les "élèves" qui doivent intégrer cette fonction, pas le "prof". » Fausse route également, la compréhension de l'auditoire est primordiale à la transmission du savoir

et des compétences. Avoir entendu ses interlocuteurs au préalable, c'est bien, mais les comprendre pour ajuster la manière de transmettre, c'est mieux. Si je n'ai pas compris leur niveau, leurs codes ou leurs objectifs, je pourrai dire ce que je veux, le message ne passera que partiellement.

- ▶ **Apprendre** : Eh oui, enfin nous apprenons, enfin nous transmettons ces mots, ces idées et ces préceptes magiques qui feront de nos « élèves » des êtres aguerris aux nouvelles techniques et aux nouvelles méthodes.

1.1.2 L'apprenant ou l'élève

L'apprenant ou l'élève peut également être un collaborateur, un collègue, un apprenti, un stagiaire, etc. Ces termes englobent toutes les personnes susceptibles, à un moment donné, de vouloir acquérir un savoir et des compétences.

L'apprenant ou l'élève est celui qui est « au bout du fil », l'autre partie prenante à une communication formatrice et instructrice. Sa concentration sera maximale si le formateur a su le mettre en situation d'écoute et d'attention, sinon, les échanges seront stériles et improductifs. Si des tensions, des silences, des attitudes se manifestent comme autant d'obstacles à une optimisation de sa perception, ce n'est pas la peine d'aller plus loin, rien ne sera entendu, rien ne sera retenu... bref, il s'agira d'un joli « coup d'épée dans l'eau ».

Le schéma de l'apprentissage peut se décomposer ainsi :

- ▶ **Accepter** : la première mission de l'apprenant est l'acceptation du cadre, de l'environnement, des règles et du contexte de la situation. Si l'un des paramètres ne lui convient pas, il doit en faire état en s'appuyant sur des éléments objectifs et cohérents afin que le formateur adapte sa méthode.
- ▶ **Retenir** : l'apprenant est maintenant en situation favorable et propice à l'apprentissage, tous les feux sont au vert. Les conditions lui conviennent, il est réceptif et concentré. *A priori*, rien ne peut l'empêcher d'apprendre et surtout de retenir le fond des enseignements perçus. Il doit comprendre ce qu'il apprend pour mieux le retenir dans le temps. S'il « bachote », c'est-à-dire qu'il apprend sans comprendre, il y a de très fortes chances qu'il ne retienne pas grand-chose à long terme.
- ▶ **Appliquer** : comprendre, retenir... maintenant il faut appliquer. L'objectif final, le « saint Graal » de toutes les formations ou de tous les apprentissages demeure quand même dans la mise en place des compétences acquises pour développer ses acquis ainsi que ses expériences et valoriser les aspects théoriques qui ont été enseignés.

Voilà les six points clés (décomposés en deux fois trois) d'une méthode d'apprentissage qui a fait ses preuves et dont les résultats sont probants et durables. Chacune des parties a 50 % de responsabilité. Si les missions sont identifiées, claires et comprises, alors il n'y aura pas de doute et aucune culpabilité. Surtout, la transmission du savoir sera un levier incontestable de compétences et de performances.

« Il n'y a point de méthode facile pour apprendre les choses difficiles. »

Joseph de Maistre⁹

1.2 La méthode Ishikawa

Kaoru Ishikawa¹⁰ étudie à l'Université de Tokyo et obtient le diplôme d'ingénieur chimiste au début des années 1940. Fraîchement diplômé, il est employé chez Nissan Motor Company Limited où il dirige une usine de traitement du charbon pour le gouvernement japonais. Au milieu des années 1940, il quitte Nissan pour continuer ses études et préparer son doctorat. Il intègre alors l'Université de Tokyo en tant que professeur auxiliaire et poursuit ses recherches en parallèle. Au cours des années 1950, c'est une succession de rencontres au sein de l'Union des scientifiques et ingénieurs japonais qui lui permet de devenir membre du prestigieux groupe de recherche sur le contrôle de la qualité. En 1960, il obtient son doctorat et lance le mouvement des *Quality Control Circles* (cercles des contrôles qualité). Ses travaux sur le contrôle de la qualité sont alors primés et reconnus. Il devient un conférencier émérite et transmet ses principes à travers le monde jusqu'aux années 1980.

Ses travaux de recherches et ses expériences lui ont permis de mettre au point une méthode qui intègre une omniprésence de la qualité à chaque étape d'un processus ainsi qu'une implication de tous les acteurs de l'entreprise dans la recherche permanente de l'amélioration continue. Il a donc réussi à réunir dans un même outil les techniques complexes de la démarche qualité et l'implication des parties prenantes d'un projet ou d'une organisation. Le diagramme portant son nom, plus souvent appelé « diagramme en arêtes de poisson » ou 5M (Méthode, Matière, Milieu, Matériel, Main-d'œuvre), permet de mettre en relation les causes et les effets d'un procédé. Il arrive

.....
9 Comte Joseph de Maistre (1753-1821), homme politique, philosophe, magistrat, historien et écrivain français.

10 Kaoru Ishikawa (1915-1989), ingénieur japonais précurseur, un des théoriciens de la gestion de la qualité.

quelquefois qu'une sixième catégorie s'applique, celle des Mesures correspondant aux éléments quantifiables. Ishikawa a représenté de façon graphique les causes aboutissant à un effet, permettant ainsi – grâce à la modération – une visualisation synthétique des causes identifiées (voir figure 1.1).

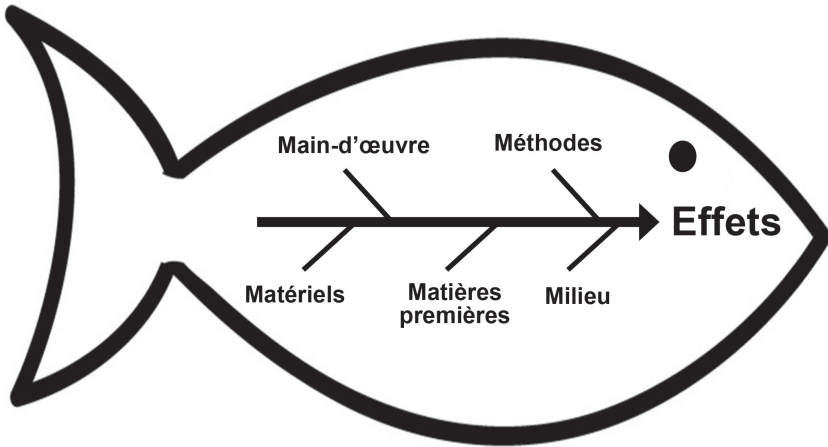


Figure 1.1 Le diagramme d'Ishikawa

Chaque « branche » regroupe d'autres causes hiérarchisées selon leur niveau de détail. Le positionnement et la place des causes mettent en évidence les causes les plus directes en les plaçant au plus proche de l'arête centrale afin de visualiser de façon synoptique la relation « cause/effet » et la priorité de traitement des causes les plus prégnantes.

Cet outil aide à la recherche de causes d'un problème par leur identification. L'accent est mis sur les causes clés, facilitant ainsi la gestion des risques dans le cadre d'un projet et permettant la mise en place efficace d'un plan d'actions. C'est donc à partir de cette technique, de ce modèle de réflexion ainsi que des études et des recherches menées par Ishikawa que j'ai créé une méthode, simple mais pas simpliste, permettant d'éradiquer définitivement tous les problèmes.

Cette méthode se veut universelle, c'est-à-dire qu'elle ne doit pas être réservée à une classe, une élite ou à un secteur d'activité. Elle peut être utilisée sans aucune limite dans le monde professionnel, social ou personnel.

La quête de l'excellence est l'objectif principal des dirigeants et des managers depuis un bon nombre d'années maintenant. Comment donc mettre en place

un système performant d'amélioration continue, au travers de la démarche qualité, pour réformer et convertir les habitudes ainsi que les principes usuels et obtenir une satisfaction globale ? Il s'agit :

- ▶ de mettre en place des moyens novateurs et innovants pour faire cheminer l'entreprise ou le projet dans le traitement de problèmes souvent périodiques et récurrents ;
- ▶ d'analyser les dysfonctionnements, les anomalies, les faiblesses et les fautes pour éradiquer définitivement les problèmes rencontrés, voire même envisagés.

Il faut comparer, associer, croiser les liens et les interactions qui existent entre un effet et toutes les causes d'un problème. Pour ce faire, nous devons lister l'ensemble des causes potentielles de variation reliées à une variable de réponse dans la planification d'une pratique ou d'un usage (se référer à la figure 1.1 précédente : « Le diagramme d'Ishikawa »).

Il faut créer un système de management spécifique dont le but est d'aider le chef d'entreprise ou le chef de projet à avoir une vision systémique et prospective de leur organisation et de leurs activités. Ces principes permettront aux organismes d'améliorer leurs performances de façon continue tout en répondant aux besoins de toutes les parties prenantes (clients, collaborateurs, actionnaires, fournisseurs, partenaires, etc.).

Le management par la qualité a permis l'accroissement des pratiques de *benchmark*¹¹ et d'auto-évaluation des pratiques, faisant ainsi évoluer les mentalités et les réactions (souvent affectives) dans l'analyse d'un problème. Les résultats positifs que l'on constate, tant qualitatifs que quantitatifs, ne sont plus seulement une question de stratégie, de produit, d'innovation ou d'avantage concurrentiel. Ils sont issus d'une formulation alambiquée au travers de laquelle l'entreprise sait examiner et compulser les équilibres durables.

Les attentes et les besoins de tous les acteurs et de toutes les parties prenantes sont mobilisés durablement et l'ensemble des expériences, des compétences et des techniques permettent de fédérer les acteurs autour d'un projet ambitieux, volontariste et respectueux des environnements.

.....

11 Le *benchmark* est, dans un contexte *marketing*, une démarche d'observation et d'analyse des performances atteintes et des pratiques utilisées par la concurrence ou par des secteurs d'activité pouvant avoir des modes de fonctionnement réutilisables par l'entreprise commanditaire du *benchmark* (source : <http://www.definitions-marketing.com>).

1.3 La norme AFNOR NF EN ISO 9004:2009

Les principes du management par la qualité sont rassemblés dans la norme AFNOR NF EN ISO 9004:2000, révisée depuis par la norme AFNOR NF EN ISO 9004:2009¹² qui définit un cadre de référence permettant d'améliorer les performances des organisations d'une manière générale et surtout durable.

Cette norme définit huit principes¹³ comme autant de règles et de conseils destinés aux organisations pour améliorer de façon continue leur performance en se focalisant sur la satisfaction de leurs clients ou des bénéficiaires au sens large, tout en prenant en compte les besoins des différentes parties prenantes (voir figure 1.2 ci-après). Ces huit principes sont les suivants :

1. un organisme à l'écoute du client ;
2. un *leadership* ;
3. une implication des collaborateurs ;
4. une approche processus ;
5. un management par approche système ;
6. une amélioration continue ;
7. une approche factuelle pour la prise de décision ;
8. des relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs.

La norme est structurée selon un modèle élargi de système de management de la qualité fondé sur les processus et incorporant les éléments de la norme AFNOR NF EN ISO 9001:2008¹⁴.

La publication de la nouvelle version de cette norme est intervenue en octobre 2015¹⁵. Cette cinquième édition annule et remplace la quatrième édition (2008) qui a fait l'objet d'une révision technique par l'adoption d'une structure révisée, l'adaptation des principes de management de la qualité révisés et le développement de nouveaux concepts.

.....
12 *Gestion des performances durables d'un organisme – Approche de management par la qualité.*

13 Document intitulé « Management par la qualité » (licence Creative Commons).

14 *Systèmes de management de la qualité – Exigences.*

15 Norme AFNOR NF EN ISO 9001:2015, *Systèmes de management de la qualité – Exigences.*

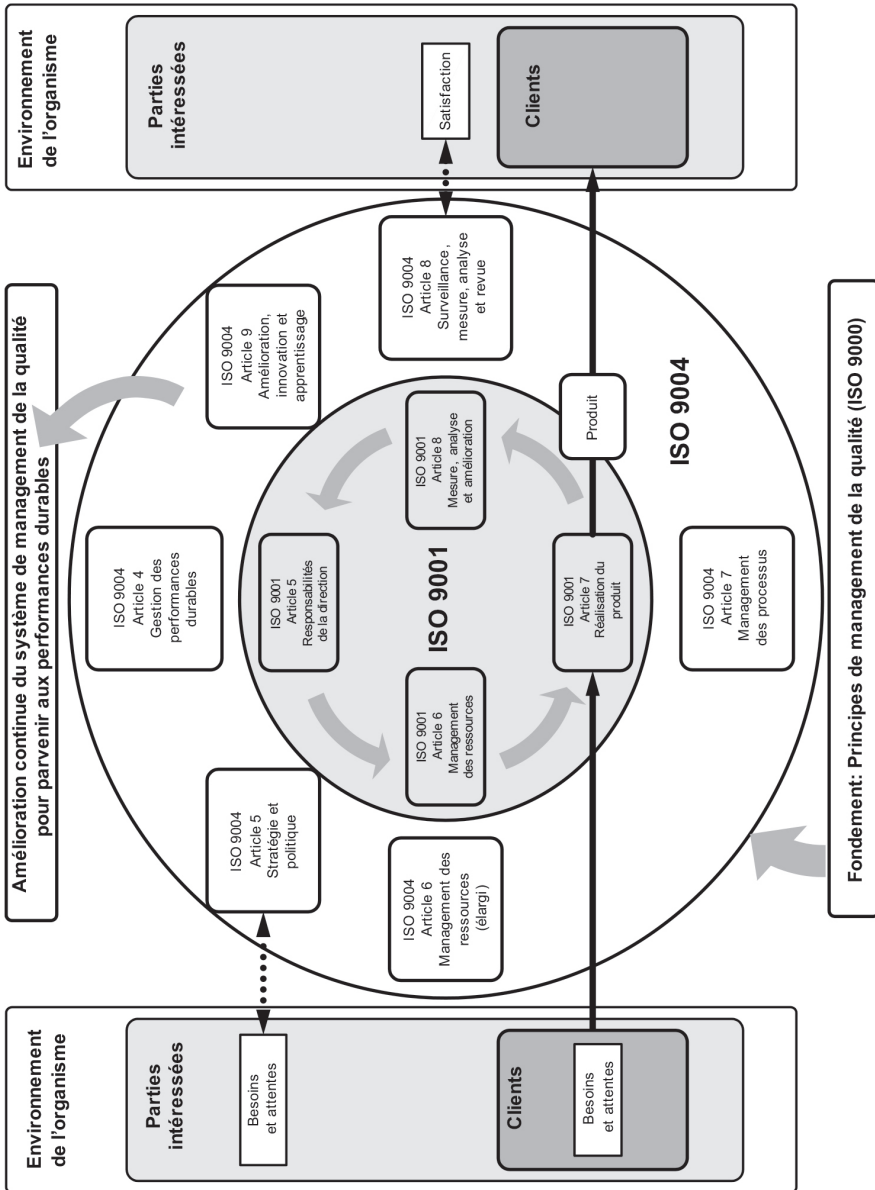


Figure 1.2 Le modèle de la norme AFNOR NF EN ISO 9004:2009