**La Qualité**

**La qualité indispensable à la compétitivité**

Pourquoi **la qualité** ? Faire vivre et développer une entreprise passe obligatoirement par la recherche de la satisfaction de ses clients. Que vaut une entreprise sans client ?

Dans un environnement économique et concurrentiel tendu, l'offre est souvent bien supérieure à la demande et les clients plus difficiles à convaincre. L'entreprise qui veut rester compétitive doit plus que jamais identifier clairement les besoins de ses clients et réussir à y répondre parfaitement.

Pour y parvenir, une organisation et un fonctionnement efficaces sont indispensables. Difficile en effet  d'être compétitif avec des dysfonctionnements internes qui se succèdent, des procédures mal appliquées, des contrôles peu sûrs, une organisation inadaptée, des problèmes fournisseurs, ou encore un pilotage hésitant …

**Le**[**management de la qualité**](http://www.axess-qualite.fr/management-qualite.html)**est donc essentiel au succès durable de l'entreprise.**

**Qualité = Compétitivité**

**La qualité, une valeur fondamentale**

La norme iso 9000 définit la qualité comme "*L'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences"*…   Dans la pratique, la qualité se décline sous deux formes :

**La qualité externe** :  c'est lorsqu'un produit ou service répond parfaitement aux besoins et attentes des clients. Au quotidien, de nombreuses entreprises perdent des parts de marchés, car elles ne parviennent pas répondre efficacement aux exigences clients.

**La qualité interne** : C'est la maîtrise et l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise. Les bénéficiaires en sont la direction, le personnel de l'entreprise, les actionnaires … et bien sûr les clients. **Difficile de faire de la qualité externe sans qualité interne !**

**La non-qualité coûte cher !**

Pour une entreprise, "faire de la qualité" permet de gagner de l'argent. A l'inverse la non-qualité en coûte. En effet, il s'avère généralement plus coûteux de corriger les défauts ou les erreurs que de bien faire du premier coup. En outre, le coût de la non-qualité est d'autant plus important qu'elle est détectée tardivement (perte de matière première, retouche, rebus, retard, frais de transport, frais administratifs, perte de clients, dégradation de l'image de marque …).

**Les coûts de non qualité (CNQ) représentent entre moyenne 7% et 15% du chiffre d'affaires**. De belles économies en perspective, et surtout des gains de compétitivité à prendre !

*"****La qualité****, c'est avant tout être capable de fournir la juste réponse aux besoins du client. Mais c'est aussi, travailler avec des moyens adaptés, une organisation méthodique et formalisée de façon adaptée, avec le souci permanent de mieux faire. C'est un état d'esprit qui repose sur le goût du travail bien fait, l'esprit d'équipe et une capacité personnelle de remise en cause pour être plus performant."*

**Pour aller plus loin**

Pour en savoir plus sur le management de la qualité, Axess qualité vous propose de découvrir d'autres articles :

         - le [management de la qualité](http://www.axess-qualite.fr/management-qualite.html),

         - la [démarche qualité](http://www.axess-qualite.fr/demarche-qualite.html),

         - les [outils de la qualité](http://www.axess-qualite.fr/outils-qualite.html),

         - la [cartographie des processus qualité](http://www.axess-qualite.fr/cartographie-processus.html),

         - et bien d'autres encore.

Vous pouvez également découvrir nos [services en qualité](http://www.axess-qualite.fr/service-qualite.html) pour vous aider dans le cadre de votre projet.

**Les "outils de la qualité"**

 **De nombreux outils de la qualité efficaces à votre disposition**

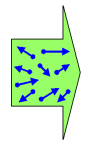
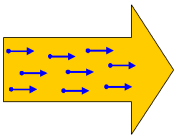
Réussir à améliorer la [qualité (interne et externe)](http://www.axess-qualite.fr/qualite.html) et à inscrire durablement son entreprise dans une réelle dynamique d'amélioration continue, ne peut pas être le fruit du hasard. Cela passe par :

          - l'utilisation de méthodes et **outils de la qualité** adaptés à la situation et à l'objectif recherché,

          - et la mobilisation des hommes et des femmes de l'entreprise.

Pour chaque situation, il existe un ou plusieurs outils de la qualité facilitant l'atteinte des objectifs car ils apportent des méthodologies éprouvées, et permettent de "canaliser" les efforts de tous afin d'éviter toute dispersion contre-productive. Cela est d'autant plus important qu'il faut souvent travailler ensemble car tous les processus et activités de l'entreprise sont interdépendants.

**Des outils de la qualité efficaces pour éviter la dispersion des efforts de chacun**



**Exemples d'outils qualité :** diagramme de Pareto**\***, [approche processus](http://www.axess-qualite.fr/approche-processus.html), AMDEC**\***, 5S**\***, MRP**\***, [métrologie](http://www.axess-qualite.fr/metrologie.html), QQOCQP**\***, [audit qualité](http://www.axess-qualite.fr/audit-qualite.html), revue de direction, COQ, [CNQ](http://www.axess-qualite.fr/qualite.html), 8D**\***, 5M**\***, brainstorming**\***, manuel qualité, système documentaire, indicateurs, tableaux de bord, vote pondéré, matrice de compatibilité, contrôle par échantillonnage, plans d'expériences, plans d'action … Certains sont nécessaires pour un pilotage efficace de l'entreprise, d'autres pour résoudre ou prévenir un problème, valider la conception d'un produit, vérifier la fiabilité d'un process, suivre la qualité d'une fabrication, identifier les causes d'un dysfonctionnement …

 Les ingénieurs conseil d'Axess Qualité maîtrisent ces outils de la qualité et peuvent vous aider à les mettre en œuvre (formation du personnel, aide au choix des outils les plus appropriés, animation de groupes de travail in situ,...) dans le cadre de [votre projet](http://www.axess-qualite.fr/index.html).

**Les "5S"**

**Outil qualité d'amélioration continue** importé du Japon, permettant d'**optimiser l'organisation et l'efficacité d'un poste de travail**, d'un service, d'une entreprise. Il est basé sur la participation du personnel qui prend en charge et organise son espace de travail. C'est un outil essentiel pour amorcer une démarche de Qualité Totale (TQM). Le nom "5 S" vient des initiales des mots clés de la méthode :

     - Seiri / Débarrasser (éliminer ce qui est inutile),

     - Seiton / Ranger (classer, ordonner ce qui est utile),

     - Seiso / Nettoyer (tenir propre les outils, les équipements, l'atelier …),

     - Seiketsu / Organiser (établir et formaliser des règles),

     - Shitsuke/ Maintenir la rigueur (respecter les règles).

Cette méthode :

     - Améliore la productivité, l'efficacité et la qualité,

     - Diminue les pannes (gravité/fréquence),

     - Réduit les pertes de temps (recherche d'un outil …),

     - Contribue à l'implication et à la motivation du personnel,

     - Inspire confiance et donne une bonne image de l'entreprise,

     - Libère de l'espace inutilement utilisé,

     - Améliore la sécurité au travail, réduit les risques de pollution et permet au personnel d'avoir une meilleure qualité de vie au travail

**L'AMDEC : Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets, et de leur Criticité**

**Outil qualité d'analyse préventive**permettant d'identifier et de traiter les causes potentielles de défauts et de défaillance avant qu'ils ne surviennent. L'AMDEC est une méthode rigoureuse de travail en groupe, très efficace grâce à la mise en commun de l'expérience et des connaissances de chaque participant.

On peut faire :

      - une **AMDEC Produit**, pour vérifier la conformité d'un produit développé par rapport aux exigences du client,

      - une **AMDEC Processus**, pour valider la fiabilité du processus de fabrication,

      - une **AMDEC Moyen**, pour vérifier la fiabilité d'un équipement.

Le principe consiste à recenser toutes les causes potentielles de chaque mode de défaillance et d'évaluer la criticité. Cette  dernière résulte d'une triple cotation :

      - note "G" : Gravité ou sévérité de l'effet du défaut ou de la défaillance,

      - note "O" : Occurrence ou fréquence d'apparition de la cause,

      - note "D" : Détection : probabilité de non détection de la cause.

L'indice de criticité est obtenu par le produit des trois notes : C = G X O X D

**Plus la criticité est importante, plus la défaillance considérée est préoccupante**. Lorsque la criticité dépasse la limite prédéfinie par le groupe, ce dernier recherche les actions d'amélioration possibles pour la ramener à un niveau acceptable en jouant sur :

      - la gravité (exemple : la gravité d'une fuite de carburant sera diminuée par la mise en place d'un bassin de rétention),

      - l'occurrence (exemple : en augmentant la fiabilité d'un composant, en jouant sur la maintenance préventive …),

      - la non détection (exemple : en mettant en place des outils de contrôle et de surveillance, en formant les contrôleurs …).

**La MRP (Méthodologie de résolution de problème)**

**Outil qualité de travail en groupe destiné à résoudre un problème**, qui utilise une  combinaison de plusieurs outils tels que le Brainstorming, le diagramme de Pareto, le QQOQCCP, les 5M...

**Le diagramme des 5M (ou diagramme de causes/effets ou d'Hishikawa)**

Méthode permettant de **présenter d'une façon claire toutes les causes** qui produisent (ou peuvent produire) un effet donné en les classant en différentes familles.

Le nom « **5M** » vient de l'initiale de chaque nom de famille utilisée : **Main-d'œuvre, Matière, Méthode, Milieu, Matériel**.  Cette méthode permet d'aboutir à une vision commune et non hiérarchisée des causes génératrices de l'effet observé.

**Le diagramme de Pareto**

Pareto était un économiste italien du 17ème siècle qui avait remarqué que 80% des sommes payées au titre des impôts étaient données par 20% des contribuables. Cette proportion de relation entre causes et effets se rencontre fréquemment dans de nombreuses  autres observations. Le diagramme de Pareto est un **outil qualité d'analyse, d'aide à la décision**, mais aussi de communication. Il permet de mettre en évidence la loi des « 80/20 », c'est-à-dire que 20% des causes provoquent 80% des effets, et donc qu'une grande partie du problème peu être résolue en traitant un nombre limité de causes. Le diagramme de Pareto permet de déterminer les priorités d'actions.

**Le QQOQCCP**

Outil qualité très efficace pour **cerner le plus complètement possible un problème, une cause, une situation donnée**. Très utile aussi dans le travail de rédaction des procédures. Son nom vient des questions auxquelles on doit répondre :

      - **Quoi ?** : De quoi s'agit-il ? (objet, opération,nature,..)

      - **Qui ?** : Qui est concerné ? (exécutants, qualification)

      - **Où ?**: Où cela se produit-il ?

      - **Quand ?** : Quand cela survient-il ? (durée, fréquence….)

      - **Comment ?** : Comment procède-t-on ? (matériel, matières,méthode…)

      - **Combien ?** : Combien de fois cela se produit-il ?

      - **Pourquoi ?** : Pourquoi cela se passe-t-il ainsi ?

**L'analyse causale**

Elle permet de **déterminer de façon rigoureuse les causes à l'origine d'un problème** et par conséquent de déterminer une solution adaptée et efficace. Les deux méthodes d'analyse causale les plus employées sont les  "5 pourquoi" et "l'arbre des causes".

**Les 8D (8 Do)**

 La résolution complète et efficace des anomalies et non-conformités nécessite l'utilisation d'une méthode qui permet de ne pas passer à côté de certaines étapes clés. La méthode est nommée « 8D, ou « 8 DO » ou encore « 8 Disciplines» car elle comporte huit étapes.  C'est une méthodequi est orientée vers le travail en équipe pour résoudre les problèmes de manière structurée.   Les 8 étapes sont les suivantes :

       - 1D : Constitution d'un groupe d'action corrective et nomination de l'animateur

       - 2D : Définition du problème à traiter

       - 3D : Mise en place des mesures de sauvegarde et/ou des actions curatives

       - 4D : Recherche des causes du problème

       - 5D : Sélection des actions correctives

       - 6D : Mise en place des actions correctives retenues

       - 7D : Actions préventives

       - 8D : Mesure de l'efficacité des actions engagées, reconnaissance du travail de l'équipe, clôture du dossier.

**La démarche qualité**

**Qu'est ce qu'une démarche qualité ?**

Une **démarche qualité** est un outil de changement créant une dynamique de progrès continu dans le fonctionnement de l’entreprise (qualité interne) et la satisfaction de ses clients (qualité externe). Cela favorise la pérennité et le développement de l’entreprise. Une démarche qualité est avant tout un véritable projet d’entreprise participatif qui doit être porté par la direction et impliquer tout le personnel.

**Pourquoi se lancer dans une démarche qualité ?**

On s’engage dans une démarche qualité pour améliorer ses performances. La démarche qualité est un outil stratégique destiné à atteindre les objectifs (internes et/ou externes) fixés par la direction.

**Objectifs internes**

**Objectifs interne**

- Réduire les dysfonctionnements.

- Réduire les coûts de non qualité et augmenter les marges.

- Fiabiliser les contrôles et les processus.

- Améliorer les méthodes de travail.

- Pérenniser le savoir faire.

- Faciliter l'intégration des nouveaux collaborateurs.

- Définir des méthodes de travail communes.

- Mettre en place une organisation efficace orientée résultats.

- Motiver le personnel autour d’un projet d’entreprise.

- Mieux piloter les processus et responsabiliser les équipes.

- Accompagner et maîtriser la croissance de l’entreprise.

- Disposer d'une base solide pour une démarche QSE.

- …

**Objectifs externes**

 Améliorer la qualité des produits et services.

- Placer le client au cœur de l’entreprise.

- Mieux identifier et anticiper les besoins des clients.

- Améliorer la satisfaction et de la fidélisation des clients.

- Conquérir de nouveaux marchés.

- Améliorer et Valoriser son savoir-faire et son image.

- Instaurer un climat de confiance avec les clients.

- Se démarquer de la concurrence.

- Obtenir une reconnaissance externe : certification iso 9001 :2008, EN 9100, ISO 13485… accréditation iso 17025, iso 15185.

- ...

**Objectifs internes**

**Chaque démarche qualité est unique**

Chaque démarche qualité est unique car même deux entreprises avec un objectif identique (par exemple une [certification iso 9001](http://www.axess-qualite.fr/conseil-certification-iso-9001.html)) ne partiront sans doute pas du même niveau (différence  de management, de métier, d'organisation, d'exigences clients, de formation du personnel ...) et par conséquent prendront des stratégies différentes. Un consultant ne devrait donc pas reproduire à l'identique ce qu'il a déjà fait dans d'autres organismes car les solutions précédentes ne colleront pas exactement à votre situation.

***Une démarche qualité****, n'est pas un but en soi. Il s'agit d'un outil devant être rentable et efficace pour atteindre les objectifs définis par la direction. Ces objectifs, orientés vers l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise et la satisfaction des clients, doivent être clairs, atteignables et acceptés de tous.*

*La démarche qualité doit rester un outil facilitateur venant en support de la croissance de l'entreprise et lui permettant de s'améliorer sans contrainte inutile, ni freiner sa réactivité."*

**Le lancement d'une démarche qualité**

Le caractère unique de chaque situation nécessite d'établir un état des lieux initial complet et fiable. Ce [diagnostic qualité](http://www.axess-qualite.fr/diagnostic-qualite.html) est méné  par un consultant qui va examiner le fonctionnement de l'entreprise, le niveau de maîtrise des activités, l’efficacité des processus, les points faibles, les points forts... et permettra de déterminer la meilleure stratégie pour mener avec succès la démarche qualité.

L'implication de la direction doit être réelle car une démarche qualité nécessite des moyens humains et financiers, et va induire des changements. Les objectifs de la direction doivent donc être formalisés dans une politique qualité afin de pérenniser la démarche qualité et de légitimer le rôle du responsable qualité. En outre, une campagne de communication doit être menée pour impliquer le personnel et que la démarche qualité soit un véritable projet d'entreprise partagé par tous.

**Objectifs externe**

**Les freins rencontrés dans une démarche qualité**

**La résistance au changement** : Changer ses habitudes n’est pas facile, et chacun doit trouver dans la démarche qualité un intérêt au niveau collectif (nouveaux clients…) et individuel (amélioration de son quotidien, gain de temps…).

**Le client** : Faire entrer la voix du client dans l'entreprise et l'écouter ne répond pas toujours à la logique de la production souvent dominante. Cela nécessite parfois un changement culturel important.

**Le manque de temps** : Comment mettre en place une démarche qualité quand les rythmes de travail sont déjà élevés ? Le temps consacré  la démarche qualité est un investissement qui va se traduire par des gains une fois aboutie. Le responsable qualité doit  impliquer et rendre acteur le personnel, sans le surcharger de travail. Il doit pouvoir s’adapter aux rythme et capacité de chacun.

**Les outils de la démarche qualité** : En réalité les outils de la qualité sont faciles d'approche, très performants et utiles au quotidien. L'investissement en formation à ces outils et/ou l’intervention d’un consultant expérimenté est donc vite rentabilisé.

**La taille de l'entreprise** : Une démarche qualité n'est pas réservée aux grandes sociétés. Pour quelles raisons devraient-elles satisfaire davantage les clients et améliorer leur fonctionnement que des entreprises plus petites ? Aucune !

**Les coûts de la qualité** : Ils sont réels, mais inférieurs aux gains obtenus grâce à une démarche qualité.

**Le statut public** : Les organismes publics ont aussi des services à rendre et des usagers à satisfaire ! En outre, ces organismes doivent fonctionner efficacement avec des budgets de plus en plus serrés et rendre des comptes (LOLF, stratégie de réforme de l'état..). La démarche qualité s’applique donc parfaitement bien au secteur public et  Axess Qualité accompagne des nombreux établissements (Education nationale, Caisse primaire d'assurance maladie, Marine nationale, Hôpitaux, laboratoires publics…).

**La « paperasse »** : Il y a bien eu par le passé des excés "bureaucratique", mais les approches actuelles et les nouvelles normes ont rectifié ces dérives et sont maintenant beaucoup plus rationnelles et efficaces. Chaque organisme choisit sa structure documentaire et le niveau de détails documentaire qui lui convient pour bien fonctionner.

**Pour votre démarche qualité, reposez vous sur Axess Qualité :**

Nos spécialistes vous accompagnent dans votre démarche qualité :

**- I**dentification précise de vos besoins réels,

**- D**iagnostic initial,

**- P**roposition d'un projet sur mesure prenant en compte  vos contraintes et objectifs.

**- A**ccompagnement pas à pas tout au long de votre projet.

**Management de la qualité et système de management de la qualité**

**Introduction au management de la qualité**

La mise en oeuvre d'un **système de management de la qualité** (SMQ) est nécessaire pour diriger avec succès un organisme. La norme iso 9000 défini un **système de management de la qualité** comme un *"système de management  permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité".*

8 principes pour un système  management de la qualité sont à la base des normes suivantes :

       - Norme iso 9000 "*Système de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire*" : cette norme décrit les principes

         d'un système de management de la qualité et en spécifie la terminologie.

       - Norme iso 9001 "*Systèmes qualité - Exigences*" : définie les exigences d'un système de management de la qualité. C'est sur

         cette norme qu'une certification iso 9001 peu être recherchée.

Ces principes permettant aux organismes d'améliorer leurs performances de façon continue, tout en répondant aux besoins de toutes les parties prenantes (clients, personnel, actionnaires, fournisseurs, partenaires…). Ces principes pour un système de management de la qualité sont issus des meilleures pratiques et de l'expérience d'un grand nombre d'organismes au niveau international.Pour pouvoir les mettre en oeuvre efficacement, de nombreux outils et méthodes existent ([Voir les outils du management de la qualité](http://www.axess-qualite.fr/outils-qualite.html)).

**Les 8 principes du management de la qualité :**

**1) L'orientation client**

**La satisfaction des clients est la base même de tout système de management de la qualité**. L'écoute et la compréhension de leurs besoins, présents et futurs est indispensable pour satisfaire leurs exigences et d'aller au-devant de leurs attentes. L'orientation client se traduit par la mise en place d'un véritable processus de communication avec eux, une analyse prospective de leur besoin, une évaluation régulière de leur niveau de satisfaction et le traitement de leurs réclamations.

**2) Le Leadership**

Dans tout système de management de la qualité, la direction doit déterminer clairement ses orientations stratégiques et créer les conditions pour que le personnel puisse pleinement s'impliquer. Pour cela elle doit **montrer l'exemple et son réel engagement,**définir des **objectifs motivants** et créer des **valeurs partagées**.

**3) L'implication du personnel**

Le personnel est le cœur même d'une entreprise et donc l'un des maillons principal pour tout système de management de la qualité. **Son implication est indispensable pour qu'une entreprise puisse progresser**. Il est important de faire comprendre à chacun son rôle et son importance, de les responsabiliser.

**4) L'approche processus**

Tout système de management de la qualité nécessite une[approche processus](http://www.axess-qualite.fr/approche-processus.html). Celle-ci consiste, entre autre, à **déterminer les processus** de l'entreprise, **leurs interactions et des critères de surveillance**.Sur cette base, il sera possible de piloter chaque processus, d'analyser leurs performances, de faire des propositions d'amélioration et de les mettre en oeuvre afin de contribuer aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

**5) Le Management de la qualité par approche système**

Comprendre et **gérer l'entreprise comme un système de processus interdépendants en vue d'un objectif donné permet d'améliorer son efficacité et son efficience**. Ce principe permet de clarifier le fonctionnement de l'entreprise, de mettre à jour et de supprimer les activités "doublons" et les zones d'ombres qui sont souvent source de dysfonctionnements.

**6) Développer des relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs**

Une entreprise et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques permettront d'**augmenter leurs capacités à créer de la valeur**. Pour cela, il est nécessaire de **comprendre les intérêts des partenaires**, de définir clairement leurs obligations et d'**évaluer régulièrement leurs performances.**

**7) L'amélioration continue**

L'**amélioration continue d'un système de management de la qualité** consiste à **augmenter la performance interne et la satisfaction des clients**. Cela comprend, entre autre :

**-** analyse des résultats pour identifier les pistes d'amélioration,

**-** établissement des objectifs,

**-** recherche et mise en œuvre des actions d'amélioration,

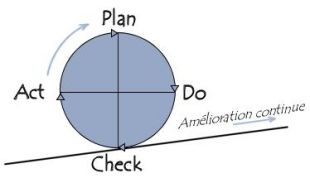
**-** évaluation des résultats,

**-** formalisation des changements.

Cette dynamique de recherche d'amélioration est continue. Les retours d'information des clients, les audits et la revue du système de management de la qualité sont également  utilisés pour identifier des opportunités d'amélioration.

**L'amélioration continue doit être un objectif permanent de l'entreprise.**

Le principe de l'amélioration continue est souvent représenté par un cycle d'actions, appelé "roue de Deming" ou cycle PDCA : **Plan** (Planifier, prévoir), **Do**(faire), **Check**(Vérifier), **Act** (Réagir).



**8) Approche factuelle pour la prise de décision**

Décider c'est prendre un risque. Tout manager le sait bien !

Pour pouvoir prendre les bonnes décisions, il faut pouvoir **s'appuyer sur des informations fiables**. Ces informations doivent donc être disponibles et sous une forme permettant leur analyse et leur compréhension. Dans de nombreux cas, la mise en place d**'indicateurs et tableaux de bord pertinents** permet de répondre à ce besoin et facilite la prise de décision.