



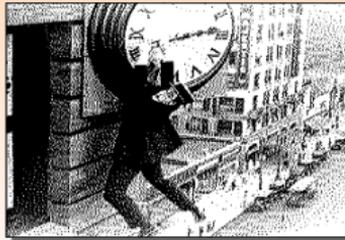
Management de la Qualité

Dr. Souhila GHOMARI MALTI

Mise en place du Système de Management de la Qualité

Définition:

Un système de Management de la Qualité est un Système de Management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité.



Mettre en place un système de management de la qualité, c'est organiser tous les facteurs techniques, administratifs et humains, qui ont un impact sur la qualité de l'organisation et donc du produit ou du service.

La Mise en Œuvre du SMQ



1. Préparer ou l'analyse de l'existant



2. Agir: Construire et détecter les dysfonctionnements



3. Évaluer: Mesurer la performance du système qualité



Politique Qualité

Le chef d'entreprise doit définir sa politique qualité qui doit être cohérente avec la politique générale, la vision et la stratégie.

L'expression de cette politique doit passer par un texte court (1 page), aussi précis que possible et doit :

- Permettre la compréhension, par l'ensemble de l'entreprise, des objectifs qualité
- Démontrer l'engagement du chef d'entreprise pour la qualité
- Encourager l'engagement pour la qualité à tous les niveaux de l'entreprise, avec un leadership clair de la direction
- Répondre à la satisfaction du client et à l'amélioration continue

La politique qualité est publique : Connue du personnel, elle constitue un objectif commun ; Connue des clients : elle les rassure. Le responsable de l'entité joue donc sa crédibilité.

Objectifs: MALIN & SMART

« Les objectifs imposés et non mesurables sont voués à être ignorés. »

M

Mesurable

A

Ambitieux et Accessible

L

Limité, cadré

I

Intéressant

N

Négociable

S

Simple

M

Mesurable

A

Accord
(Acceptable d'un point de vue légal, moral,
sécurité,...)

R

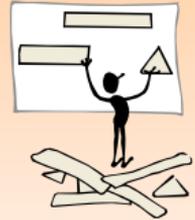
Réaliste et Réalisable

T

dans un
Temps déterminé

Fonction Qualité

L'installation d'un système qualité suppose la mise en place d'une *fonction qualité* qui a pour objectif de prendre en charge l'animation de la qualité au sein de l'entreprise.



Le responsable Qualité a pour mission principale de :

- S'assurer que le SMQ est établi, mis en œuvre et entretenu.
- Rendre compte à la direction générale du fonctionnement du Système de Management de la Qualité, y compris les besoins d'amélioration permanent et continu du SMQ
- Assurer la sensibilisation aux exigences du client à tous les niveaux de l'organisme.

Procéder au Diagnostic Qualité

Le Diagnostic qualité est la description et l'analyse de l'état de l'organisme, d'un de ses secteurs ou d'une de ses activités, réalisés à sa demande et à son bénéfice, en vue d'identifier ses points forts et ses insuffisances, et de proposer des actions d'amélioration en tenant compte de son contexte technique, économique et humain.

La finalité du diagnostic est, entre autres, de définir en toute conscience :

- L'effort à consentir.
- Les moyens à mettre en œuvre.
- Les responsabilités à mobiliser.
- Le temps pour y parvenir.



Afin de réaliser les objectifs retenus.

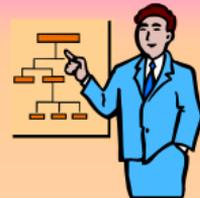
Définir les Principaux Processus



Décrire un processus, c'est aussi fixer ses caractéristiques :

- Son mode de pilotage, c'est à dire sa planification, son suivi et son amélioration constante
- Les données d'entrée et de sortie du processus : les relations avec les autres processus
- Les liens entre les activités décrites au sein d'un processus
- Les acteurs du processus : toutes les personnes qui agissent dans son cadre
- Les moyens ou ressources qui lui sont nécessaires : humaines, méthodologiques, matérielles, logicielles...
- Les critères de performance et les indicateurs éventuels permettant de mesurer l'atteinte de ses résultats

Formaliser le « Qui fait Quoi? »



Formaliser le "Qui fait Quoi?" permet de communiquer en identifiant les collaborateurs, leurs métiers, les interfaces et les processus qui les relient.

Cette formalisation est souvent exprimée sous forme d'**organigramme** et **fiches de postes**.

Les enjeux sont importants : Si le personnel ne connaît pas clairement son positionnement, son statut, son autorité, ses responsabilités, ses fonctions, ses missions enfin ses activités, il sera difficile de l'impliquer encore moins de le responsabiliser pour pouvoir lui demander des comptes

Définir la gestion d'une Structure Documentaire

La documentation est indispensable pour:

- ✓Établir un langage commun pour communiquer
- ✓Comprendre et apprendre
- ✓Décrire l'organisation et faire connaître
- ✓Enregistrer et mémoriser le savoir faire
- ✓Évaluer et améliorer



La documentation dans l'entreprise a une importance stratégique car elle matérialise l'organisation, le savoir-faire et les pratiques professionnelles.

Évaluer La Performance du système de Management de la Qualité

Trois outils de mesure sont exigés par la norme :

- Le suivi du tableau de bord,
- L'évaluation par l'audit interne,
- Le recours aux audits externes.



Tableau de Bord et Indicateurs de la Qualité

Un tableau de bord est la mise en forme synthétique et pédagogique des indicateurs qualité.

	Indicateurs	Pour le commercial	Pour la finance	Pour le logisticien
C O M M U N S	Délai	Délai de réponse suite à la demande du client	Respect des dates d'édition des comptes et reporting	Respect des délais de livraison promis
	Client et client interne	Accueil et taux de réponses en temps réel	Adaptation du process budgétaire	Nombre de réclamations relatives aux livraisons
	Productivité	Évolution du nombre de grands comptes	Nombre de pièces comptables	Volume sorti du stock/personne
S P E C I F I Q U E S		Augmentation des prises de commandes	Évolution de la trésorerie	Niveau de stock
		Diminution des retours pour erreurs commerciales	Délai de paiement des fournisseurs	Rangement des transpalettes et racks et chaînes d'approvisionnement
		Création de nouveaux clients	Augmentation du taux de recouvrement client	Diminution du nombre d'envois express Diminution du nombre de livraisons partielles
		Augmentation du taux de marge des affaires	Anticipation des résultats	Évaluation des transporteurs

L'Audit Interne

L'audit qualité est un examen méthodique et indépendant d'une fonction en vue de déterminer si les activités et résultats relatifs à la qualité sont conformes aux dispositions préétablis, et si ces dispositions sont mises en œuvre de façon efficace et aptes à atteindre les objectifs



L'audit permet d'engager l'organisme dans un processus de "mise en question" permanent, c'est-à-dire d'amélioration continue.

Les Étapes de l'audit

L'audit qualité peut être réalisé en trois étapes, à savoir:

1. La phase préparatoire:

- Remise des documents utiles, liste des personnes à rencontrer
- Décider des modalités pratiques: durée, lieu, intendance
- Préparation du support d'audit.

2. La phase d'exécution

- a. La réunion d'ouverture
- b. Les entretiens

3. La rédaction du rapport:

- *La rédaction du rapport d'audit est faite pour répondre à ses objectifs : présentation du contexte, écart entre la situation initiale et la situation cible.*
- *Une réunion de clôture ou de fin d'audit, est menée avec les différents responsables concernés.*

L'Auditeur

Le profil de l'auditeur doit être compatible avec son rôle :

- Généraliste de l'entreprise (pour comprendre les phénomènes de fond)
- Connaissance approfondie de la norme
- Expérience de l'audit qualité
- Qualité relationnelle
- Capacité d'écoute
- Rigueur
- Lucidité
- Capacité rédactionnelle.



Allier souplesse et rigueur n'est-ce pas un défi que seule la capacité d'adaptation et d'empathie de l'auditeur peut relever ?...

Comme quoi la fonction d'auditeur nécessite beaucoup de qualités et d'aptitudes naturelles.

La Certification - Audit Qualité Externe

La certification du système de management de la qualité d'une entreprise est la reconnaissance officielle par un organisme extérieur accrédité de la conformité de ce système à la norme ISO 9001.

La certification est matérialisée de trois manières différentes :

- elle est officialisée par un certificat,
- elle donne droit à l'utilisation d'un logo de management de la qualité,
- elle fait figurer l'entreprise certifiée sur la liste officielle de l'organisme certificateur qui peut être consultée par tout un chacun.



La certification est valable pour trois ans avec des audits de suivi semestriels ou annuels.

Les Outils du Management de la Qualité

Les 7 outils classiques de gestion et d'amélioration de la qualité sont :

- Le Diagramme de Pareto
- Le Diagramme d'Ishikawa
- Le Brainstorming
- Le QQOQCCP
- Le Vote Pondéré
- Le Logigramme
- La Matrice de Compatibilité

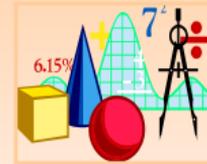
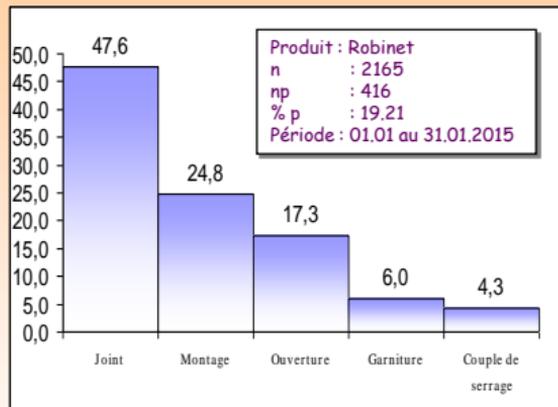


Diagramme de Pareto

Appelé aussi : "Règle des 80/20" ou "Courbe ABC" le diagramme de Pareto est un outil de visualisation, Il prend la forme un diagramme en colonnes, exposant et classant, par ordre décroissant d'importance, les causes d'un problème (par exemple).

Produit : Robinet Taille de l'échantillon 2165		Période : 01.01.2015 au 31.01.2015
Nature du défaut Ou Items défectueux	Nombre de pièces Défectue uses	Pourcentage de pièces Défectueuses
Joint	198	47.6%
Garniture	25	6.1%
Montage	103	24.7%
Couple de Serrage	18	4.3%
Ouverture	72	17.3%
TOTAL	416	100%
% de pièces défectueuses dans le lot : 19.21 %		

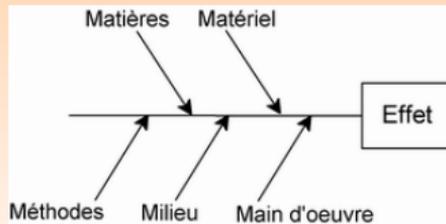


Dans le cas qui nous préoccupe, le diagramme de Pareto montre que nous devons d'abord nous attaquer au joint de ce produit, car il est à l'origine de 47.6 % (le taux le plus important) des produits rebutés ou nécessitant une réparation.

Le défaut le plus significatif qui vient ensuite est celui du montage.

Le Diagramme d'Ishikawa

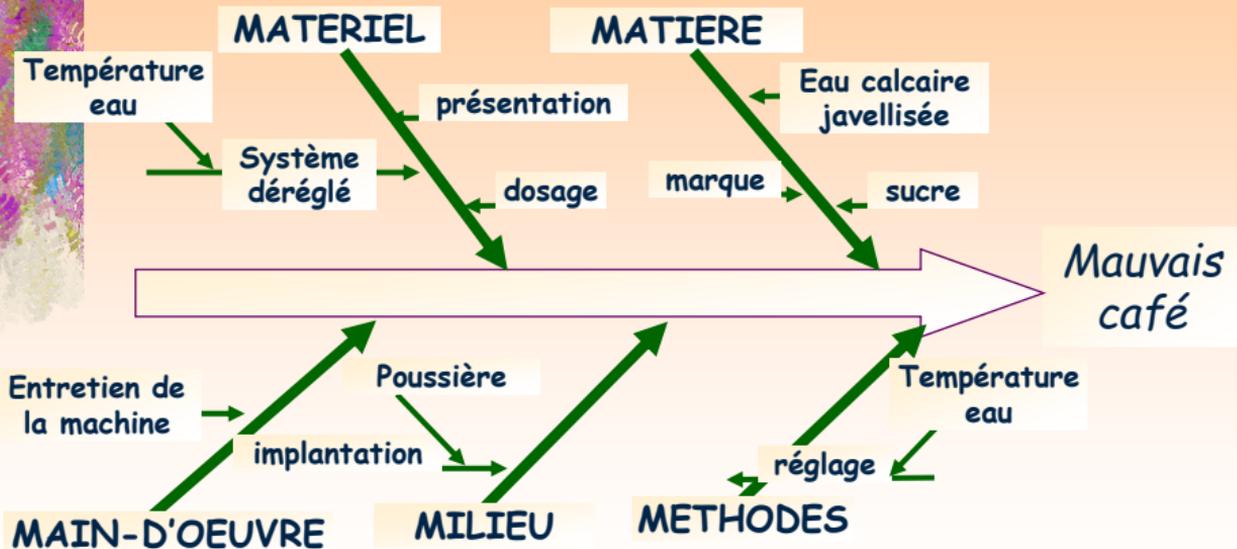
Le diagramme Cause-Effet est appelé aussi *diagramme en arête de poisson* (Fishbone Diagram) du fait de sa forme, ou *diagramme d'Ishikawa* du nom de son inventeur Kaoru Ishikawa qui le développa pour résoudre les problèmes de qualité rencontrés par l'industrie japonaise.



Le diagramme d'Ishikawa permet :

- De classer les causes liées au problème posé
- De faire participer chaque membre à l'analyse
- De limiter l'oubli des causes par le travail de groupe
- De fournir des éléments pour l'étude de la solution

Le Diagramme d'Ishikawa (suite)



Le Brainstorming



Le Brainstorming est une séance de travail permettant de produire, en groupe, un maximum d'idées pour identifier les problèmes, rechercher les causes et proposer des solutions.

Pour qu'une séance de Brainstorming soit fructueuse, il faut absolument respecter les règles suivantes :

- Formulation précise des questions,
- Interdiction absolue de toute critique durant la phase créative,
- Les propositions doivent être motivantes et seront développées,
- Fixation des idées sur un support écrit,
- Stimulation de la collecte des idées par un animateur,
- Production d'un maximum d'idées,

Aucune contrainte horaire durant la phase créative.

Le QQOQCCP:

Qui, Quoi, Ou, Quand, Comment, Combien, Pourquoi?

Technique de recherche d'informations qui permet de décrire une situation, un problème, une cause, une solution, une idée, un plan d'action et d'analyser avec précision tous les éléments en posant les questions suivantes :

- *Quoi* (objets, action, phase, opération)?
- *Qui* (est concerné, acteur, responsable) ?
- *Où* (lieu, distance, étape)?
- *Quand* (moment, planning, durée, fréquence) ?
- *Comment* (matériel, équipement, moyens nécessaires, manières, modalités, procédures...) ?
- *Pourquoi* (réaliser telle action, respecter telle procédure..)?

Et pour chaque question se demander *Combien* ?

Le Vote Pondéré

Le vote pondéré (méthode de Blake et Mouton) est un outil utilisé pour faire un choix lorsque les données sont qualitatives, c'est une technique de sélection finale du problème que le groupe souhaite résoudre en premier, à partir des résultats d'un vote simple. Les sujets sont classés par ordre de priorité avec une pondération décroissante en fonction de leur classement.



LE LOGIGRAMME

Le logigramme est un outil pour analyser un procédé. Cela nécessite de séparer tout procédé en plusieurs événements ou activités et de montrer la relation logique qui les unis.

En dessinant le logigramme ensemble, l'équipe :

- Développe une compréhension commune de la situation.
- Contribue à une meilleure connaissance du procédé plutôt qu'une personne seule.

La Matrice de Compatibilité

La matrice de compatibilité se présente sous la forme d'un tableau à double entrée, croisant des critères de choix préalablement définis et impératifs (ex : coût, délai, efficacité...) et des sujets (problèmes à sélectionner, ou solutions à sélectionner).

Critère	Taxi	Train	Avion	Auto	Auto-stop	Bus
Coût : Moins de 7000 DA	+	+	-	+	+	+
Sécurité	+	+	+	-	-	+
Rapidité Plus de 250 Km/h	-	-	+	-	-	-
Agrément	+	?	+	?	?	?
Liaisons Gare ou aéroport	+	+	-			+

En dehors de la solution TGV - qui répond positivement à tous les critères - le choix entre les autres moyens de transport dépendra de l'importance relative- pondération- que l'on attribuera aux différents critères.

Exemple : en dehors du TGV, on choisira le train si on met l'accent sur le coût ; l'avion si on met l'accent sur la rapidité.

En Bref

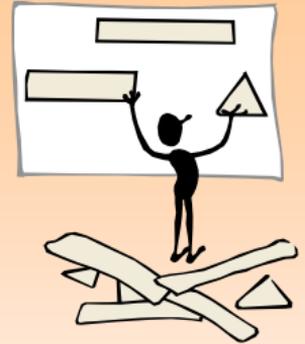
La Qualité c'est Bien faire

- du premier coup
- à tout les coups
- dans les délais
- *au moindre coût*
- *en satisfaisant les clients et l'entreprise*



En Bref

Oral \Rightarrow Écrit



- écrire ce que l'on doit faire
- faire ce que l'on a écrit
- vérifier que l'on a fait ce qui est écrit
- conserver des traces écrites