

Chapitre 4 : la qualité

1. Introduction au concept

La qualité, qu'est-ce ?

La qualité, ... c'est la conformité des produits et des services aux exigences des clients ...

La qualité traite du fonctionnement de l'organisation pour passer de la demande du client à la réponse (produit, service).

Qualité produit -- qualité organisation

Qualité produit (1)

Un produit de qualité est un produit qui possède l'ensemble des caractéristiques demandées par ceux auxquels il est destiné.

- Répondre aux besoins des clients (rappel) :
 - Besoins (Specifications)
 - Budget (Budget)
 - Délais (Timeframe)

Qualité produit (2)

Au sens de l'ISO 9000,

- le degré de qualité d'un produit se définit comme le degré de satisfaction qu'il donne au client, par rapport à ses attentes.
- C'est le client qui, en définitive, détermine l'acceptabilité du produit.

C'est donc le jugement du client qui donne la seule mesure de la Qualité du produit.

Qualité organisation

Maîtrise de l'organisation interne de l'entreprise, pour donner la confiance aux clients en la qualité des produits/services

- L'objet de **l'assurance Qualité** est de créer ce climat de confiance :
 - En maîtrisant les étapes du travail qui aboutissent au résultat final
 - En le prouvant.

Processus

2. L'assurance Qualité

Assurance Qualité

- L'assurance qualité est la **maîtrise du fonctionnement de l'organisation** pour passer de la demande (du client) à la réponse (le produit).

Définition ISO 9000 - 2000

- L'assurance qualité est l'ensemble des **activités coordonnées** visant à donner **confiance** en ce qu'un produit **satisfera les besoins et attentes des clients** et autres parties intéressées.

Maîtrise du fonctionnement de l'organisation

- **Définir ses méthodes de travail**
 - pour mettre les processus internes sous contrôle et instaurer une dynamique d'organisation dans l'entreprise,
 - ce qui va faire évoluer l'entreprise.
- Le fait de décrire ses méthodes de travail permet de prendre du recul, d'y réfléchir et de les améliorer. La qualité, c'est aussi un **processus d'amélioration continue**.
- Définir ses méthodes de travail permet de prouver que l'entreprise est capable de répondre aux exigences.

Maîtrise du fonctionnement : bénéfices

- Lorsqu'on maîtrise le processus, on peut produire un **output de meilleure qualité dans des délais/budgets respectés**, on a « l'assurance » que les besoins du client sont mieux gérés !
- L'équipe comprend exactement le travail à accomplir, ce que font chacun de ses membres et par où passe le produit; cela permet d'atteindre une **plus grande efficacité**.
- On peut **prévoir** plus facilement les nouveaux besoins humains et matériels

Maîtrise du fonctionnement : bénéfices (2)

- Les membres travaillent de façon coordonnée, une cohésion du groupe amènera à 1 **augmentation des performances**.
- Décrire et mieux comprendre ses méthodes permettra aussi à l'E :
 - de **mieux identifier les étapes critiques** des processus et donc de mieux gérer le risque.
 - de **mieux cibler la source d'un problème et d'y remédier**.
 - et donc de limiter les coûts non productifs et d'améliorer les performances.

Assurance Qualité

- **Garantie de moyens** qui démontrent que l'on met tout en œuvre pour réussir la Qualité de nos prestations
(et pour assurer la pérennité de cette démarche)
- Développement de **réflexes communs** à tout le personnel. La qualité, c'est l'affaire de chacun, c'est l'affaire de tous!
- Développement d'une **culture de la qualité** dans l'entreprise.

3. Le contrôle Qualité

Contrôle Qualité

Mesure des caractéristiques du produit et contrôle des résultats

Afin de s'assurer

- *que le produit correspond aux exigences spécifiées*
- *càd que chacune de ses caractéristiques correspond aux exigences spécifiées*
- Acte technique permettant de déterminer la conformité d'un produit
- Un produit est déclaré **conforme** s'il répond à toutes les exigences spécifiées.

Contrôle Qualité

« Contrôle : activités telles que mesurer, examiner, essayer ou passer au calibre une ou plusieurs caractéristiques d'une entité et comparer les résultats aux exigences spécifiées en vue de déterminer si la conformité est obtenue pour chacune des caractéristiques. »

(ISO8402:1994, § 2.15.).

Question définition contrôle-qualité?

Daniel DURET et Maurice PILLET
Qualité en production
De l'ISO 9000 à Six Sigma
Troisième édition
Éditions d'Organisation, 1998, 2001, 2005
ISBN : 2-7081-3388-8

4. Importance du personnel

Nous avons souligné l'importance de développer des **réflexes communs** à tout le personnel. (Cfr ci-dessus)

Le slide suivant illustre l'importance de la participation du personnel dans la démarche qualité.

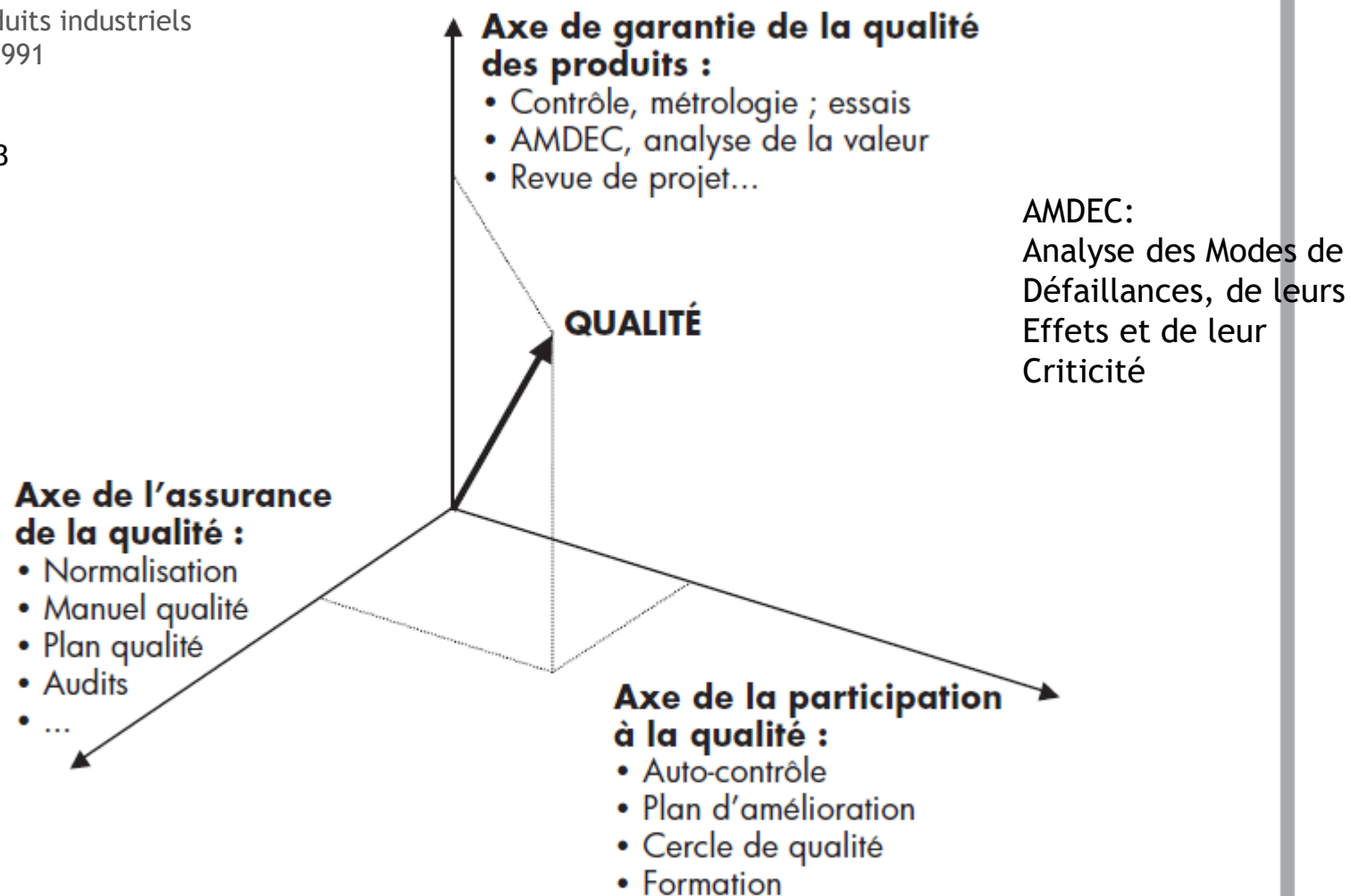


Figure 3.1 – Modèle de Gigout

5. Certification

Certifications

Niveau le plus élevé :

- ISO, exigences au niveau organisationnel de l'entreprise

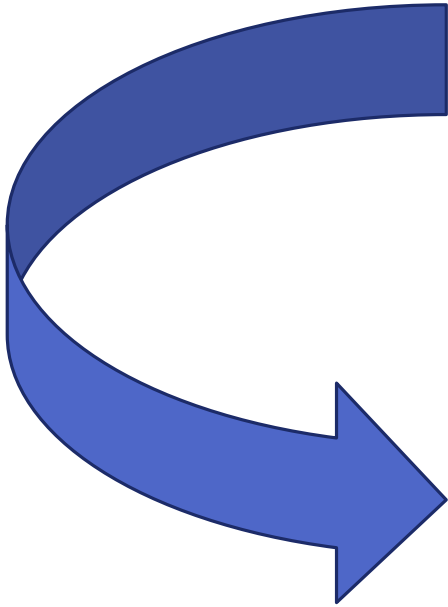
Autres :

- ITIL
- CMMI
- 6Sigma
- Lean
- Prince2 / PMI
- RUP
- ...

Certification ISO : pourquoi

- Demande croissante des clients pour un label qualité
- Meilleur positionnement de l'entreprise dans un marché en perpétuelle évolution
- Evolution de l'entreprise et de son organisation
- Meilleure utilisation des ressources
- Plus grande transparence dans les circuits internes
- Image rehaussée

But premier de l'ISO



Mettre en place une
dynamique d'organisation
interne

Succès attendus

- Bonne image de marque
- Meilleur service à la clientèle
- Respect des délais annoncés (internes et externes)
- Bonne communication
- Traçabilité
- Maîtrise des coûts
- Fluidité des processus

6. La démarche

Pourquoi entreprendre une démarche Qualité (1)

- (Cfr Succès attendus)
- Pour limiter les coûts non productifs
 - Rappel produits,
 - Retour clients,
 - Interventions supplémentaires
 - ...
- Pour améliorer les performances
- Pour mieux se comprendre

Pourquoi entreprendre une démarche Qualité (2)

- Pour améliorer la façon de travailler et gagner du temps
 - Prévenir les erreurs
 - Plutôt que corriger les erreurs

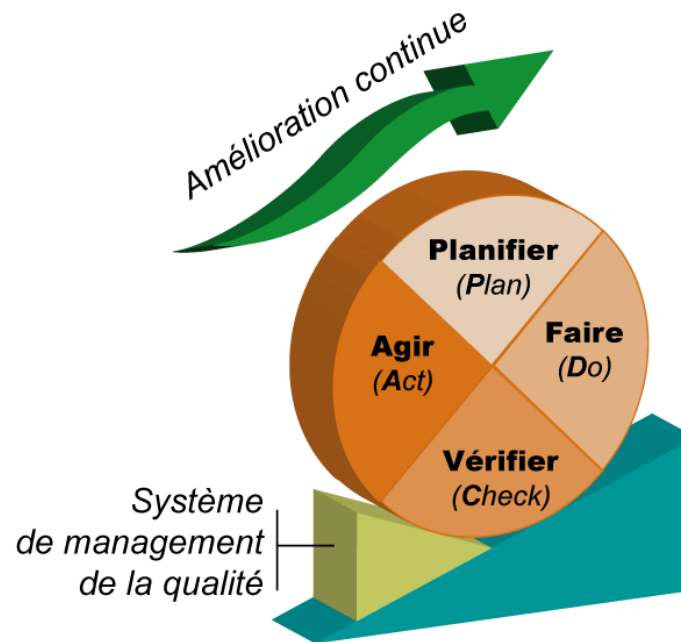
Bien faire du premier coup

Indicateurs de qualité

- Combien de jours s'écoulent entre la demande de prix et la réponse ?
- S'il y a du retard dans un délai de livraison, a-t-on prévenu le client ? Qui ? Quand ?
- Comment sont analysés les dysfonctionnements ? Dénonciation ou coopération ?
- Comment est décrite l'entreprise à l'extérieur ? Par le personnel ? Les clients ? Les fournisseurs ?

Amélioration continue

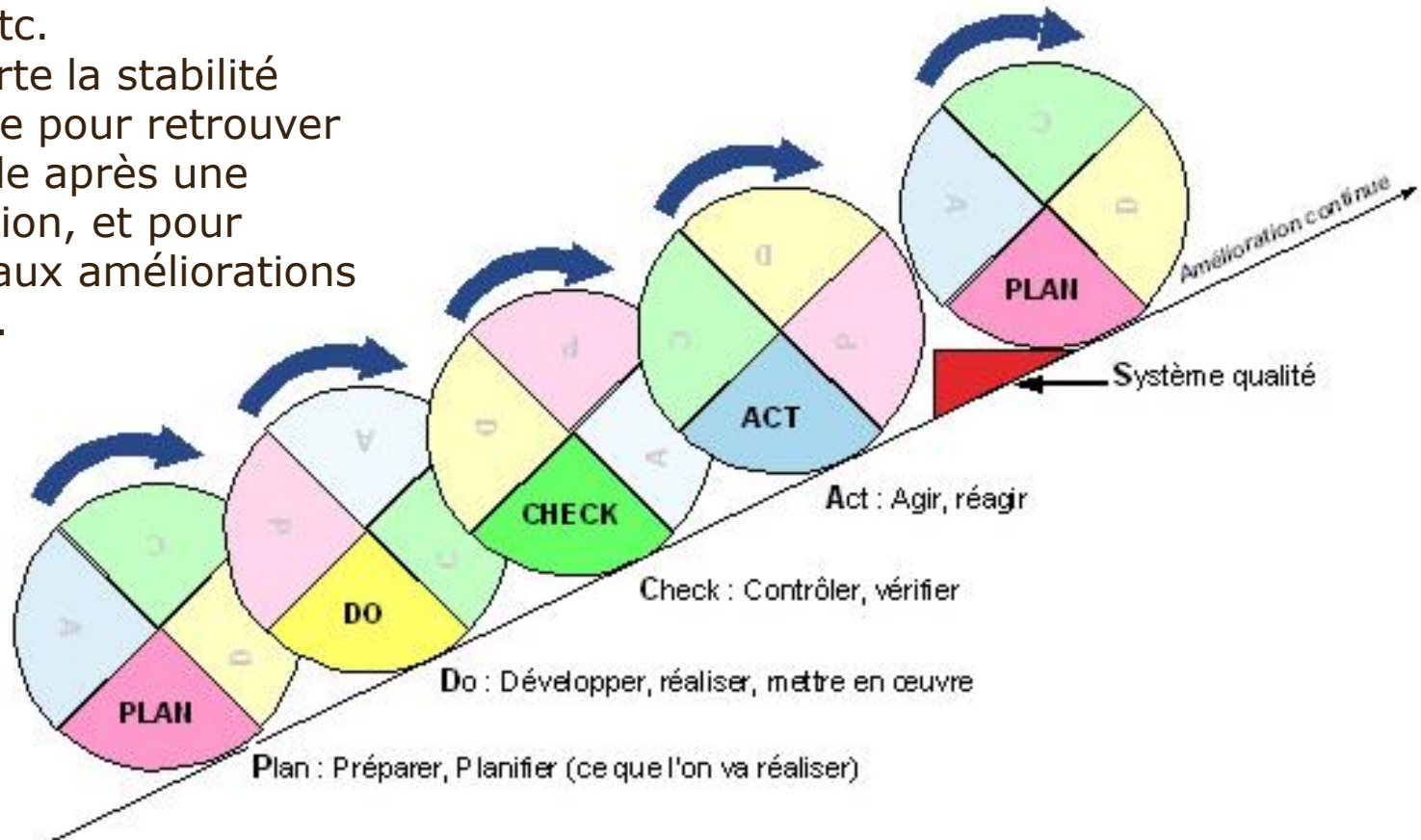
Suite à des problèmes, identifie-t-on des progrès réels dans l'organisation ?



La « cale » représente le système qualité : procédures, description de processus, diagramme, stratégie clairement établie, etc.

Elle apporte la stabilité nécessaire pour retrouver son souffle après une amélioration, et pour réfléchir aux améliorations possibles.

La roue de Deming



http://www.cheval-qualite.com/newsletter/2008_10/

Exemple Amélioration continue



- Planifier (Plan) :
 - Affectation des ressources humaines
 - Durée des tâches
- Faire (Do) :
 - Développer le logiciel (une version)
 - Tester
 - Gestion au quotidien
- Vérifier (Check) :
 - Mesurer la satisfaction des clients
 - Vérifier les enregistrements (traçabilité)
 - Analyse de ceux-ci
- Agir (Act) :
 - Correction des bugs
 - Contrôle du changement
 - Revue
 - Correction processus (rare)


Marche à suivre (1)

- Lancement de la démarche !
- Décision prise **au niveau du CA ou du comité de direction**
- Volonté de la direction
- Désignation d'un ou des coordinateur(s)
Qualité

Marche à suivre (2)

- Analyse de l'existant
- Etat des lieux
- Formalisation de l'existant
- Distribution des responsabilités Qualité
- Amélioration

Mise en place (1)

- Identifier les processus 
- Ecrire les procédures (si nécessaire)
 - Manière spécifique d'accomplir une activité
- Prévoir les modes de preuve (les enregistrements)
 - Preuve des activités accomplies ou des résultats obtenus

Mise en place (2)

- Rédiger les instructions de travail (SOP - mode opératoire)
 - Manière spécifique d'accomplir une tâche
- Rédiger le Manuel Assurance Qualité
- Maîtriser le système via les audits internes

Daniel DURET et Maurice PILLET
Qualité en production
De l'ISO 9000 à Six Sigma
Troisième édition
Éditions d'Organisation, 1998, 2001, 2005
ISBN : 2-7081-3388-8

6.1. Identifier les processus

Identifier les processus

- Processus de réalisation :
 - Développer (un logiciel)
 - Fabriquer (des voitures)
 - Vendre (le logiciel, des voitures...)
 - Concevoir (un nouveau produit)
 - Acheter (les matières premières)
 - ...
- Processus support :
 - Gérer le personnel (RH...)
 - Gérer le système IT
 - ...

Identifier les processus

(slides 4-1 : mise en place de la qualité)

- Processus de management :
 - Diriger les équipes
 - Auditer
 - Contrôler
 - Définir la stratégie
 - Planifier le travail
 - Analyser les statistiques
 - Produire les documents du système qualité
 - ...

Exemple

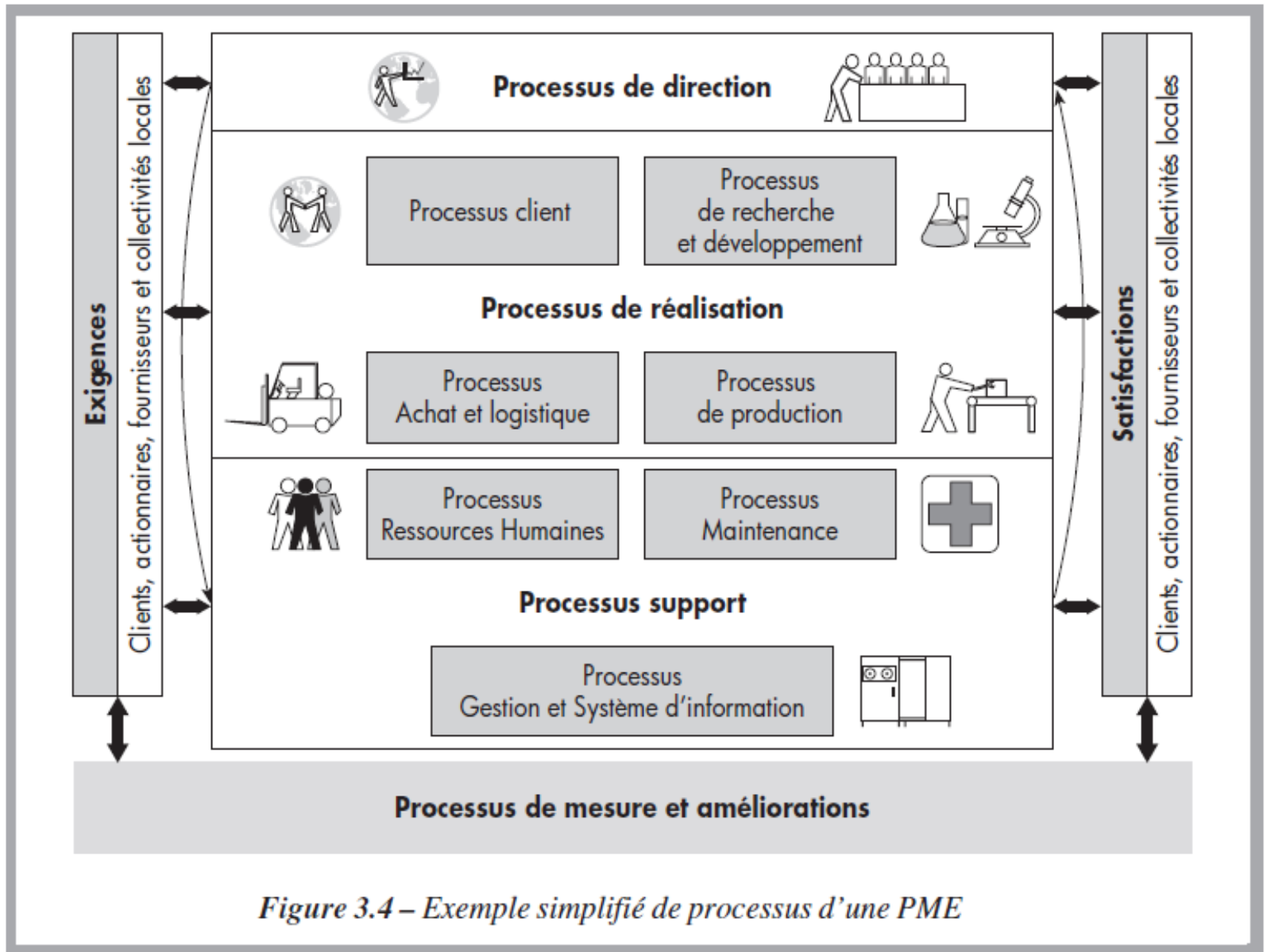


Figure 3.4 – Exemple simplifié de processus d'une PME

Pourquoi se centrer sur les processus ?

- Se centrer sur le **client**
- Fournir une vue systématique des activités de l'entreprise
- Permettre de comprendre comment les inputs se transforment en output.

Processus (2)

Lorsque les processus sont décrits :

- **Comprendre comment l'entreprise pourrait fonctionner au mieux**
- Fournir des mesures de gaspillages, pertes & déchets
- Comprendre comment les erreurs se produisent & développer une méthode pour les corriger
- Développer un système de mesure pour toutes les activités
- Permettre de prévoir et de contrôler le changement

Formalisme

- Décrire leurs processus oblige les entreprises à documenter ce qu'elles font, à les **formaliser**



Questions - réponses