

La démarche qualité







Les acteurs qualité



Le dirigeant

Le chef d'établissement a pour rôle essentiel d'entreprendre les décisions utiles afin d'assurer la sécurité et de protéger la santé physique et mentale des travailleurs de son établissement.

→ Il est chargé d'évaluer a priori tous les risques, dont les RPS, afin d'établir le document unique d'évaluation des risques professionnels.

→ Il conduit la politique de prévention dans l'entreprise et donne les moyens du travail. Il est chargé de la mise en œuvre des mesures de prévention selon les principes généraux.

→ Par sa politique, il agit sur les choix organisationnels, les investissements, les règles de l'entreprise, les objectifs, les ressources allouées. Il contribue ainsi aux marges de manœuvres utiles à l'amélioration des conditions de travail.



Dans la conduite d'un SMQ (Système de Management de la Qualité) le rôle d'une Direction générale est de :

- Définir une « Politique générale de la Qualité (PGE) pour définir une stratégie orientée clients
- Mettre en œuvre les moyens nécessaires à cette stratégie, humains, ressources et allocation du temps nécessaire pour suivre le comité de pilotage sans en retarder ses mises en application.
- Déléguer au Responsable Qualité, Pilotes de processus, et autre Comité de pilotage (détenteur de l'expertise nécessaire) le soin d'animer ce SMQ
- Soutenir et appuyer les mesures prises en son nom
- Démontrer son engagement dans des faits concrets et significatifs




Le CSE

Le CSE, quant à lui, analyse les conditions de travail et les risques professionnels exposant les salariés de l'établissement et procède pour cela à des inspections régulières des lieux de travail.

→ Il réalise des enquêtes sur les accidents ou en cas d'incidents répétés ayant révélé un risque grave.

→ Il enquête lorsque le droit d'alerte et de retrait d'une situation dangereuse est utilisé par un salarié.

→ Il réalise des études et effectue des enquêtes et suscite toute initiative portant sur l'amélioration de l'Hygiène, de la Sécurité et des Conditions de Travail.



→ **Il est consulté** avant toute décision d'aménagement modifiant les conditions de travail et peut être saisi par l'employeur, le comité d'entreprise et les délégués du personnel et se prononcer sur toute question de sa compétence.

→ **Il est associé** à la recherche de solutions relatives à l'organisation matérielle du travail, à l'environnement physique du travail, à l'aménagement des lieux et des postes de travail, à la durée et aux horaires de travail.



La DRH

La Direction des Ressources Humaines, lorsqu'elle existe, mobilise et développe les ressources humaines de manière à rendre l'organisation performante tout en favorisant une politique favorable à la santé des salariés et à leur maintien en emploi.

Outre l'administration du personnel, elle est engagée pour le développement des ressources humaines :

- le recrutement et la formation,
- la gestion des compétences et des parcours professionnels,
- les relations sociales,
- le maintien dans l'emploi,
- la motivation et l'implication du personnel, etc.



Elle détient des informations utiles pour l'amélioration des conditions de travail, tels que certains indicateurs liés au fonctionnement de l'entreprise :

- Temps de travail (absentéisme, travail en horaires atypiques...),
- Mouvements du personnel (taux de rotation, causes des départs...),
- Relations sociales (grèves, actes de violence au travail, procédures judiciaires en cours, etc.),
- Formation et rémunération, indicateurs de l'organisation du travail, etc. (disponibles dans le bilan social, les procès verbaux des réunions des RP...).



L'encadrement, les managers

Il est confronté à la question des limites de capacités des salariés (compétences, pénibilité, absentéisme, restrictions d'aptitudes, etc.) et a en sa possession des informations utiles à l'amélioration des conditions de travail. Il possède les indicateurs de fonctionnement de son équipe :

- absentéisme,
- indicateurs de l'activité (productivité, qualité, etc.),
- indicateurs de l'organisation du travail (gestion de production,
- pauses, contrôle du travail, etc.),
- ambiance de travail...



Il est appui autant que possible aux salariés afin de gérer les aléas et les dysfonctionnements :

- il appréhende pour cela les difficultés concrètes et la pénibilité des salariés.
- Il régule alors les conditions de travail ; lorsque cela n'est pas possible, il alerte sa hiérarchie sur les difficultés rencontrées.



Le salarié

Le salarié est expert de son travail. À ce titre, il sait ce qui fait difficulté ou tension dans les situations de travail.

Son implication dans la démarche d'amélioration des conditions de travail est tout à fait essentielle à plusieurs étapes :

- **Lors de la phase d'alerte** : en informant sa hiérarchie ou le médecin du travail des difficultés (de travail ou de santé), il donne des éléments pouvant alerter précocement des tensions dans le travail,
- **Lors du diagnostic** : il participe à la compréhension des situations de travail,
- **Lors de l'élaboration des réponses d'amélioration des conditions de travail** : il participe à construire des solutions cohérentes et adaptées à ses activités ; le fait de s'impliquer pourra avoir un effet positif sur son vécu au travail (meilleure capacité d'agir sur ses conditions de travail),
- **Il participe à la mise en œuvre des solutions** et devient acteur de ses nouvelles conditions de travail.



Erreurs possibles :

- Laisser penser qu'une certification ISO « ça coûte cher, et c'est une perte de temps »
- Utiliser une « Réunion Qualité » comme une séance de psychothérapie pour « régler des comptes » au sein de l'Entreprise.
- Vouloir utiliser des documents du SMQ (procédures, fiches de poste, fiches de dysfonctionnement, enquête de satisfaction client...) comme outils de RH ou pour se prémunir contre d'éventuel contentieux.

Le détournement des outils et documents discrédite la qualité auprès de vos collaborateurs et provoque des réactions de défiance vis à vis de votre « démarche d'amélioration continue ».



Quand les personnes ne se sentent pas « actrices » c'est souvent que le système mis en place est trop mécanique et que le temps de concertation et/ou de pédagogie avec l'équipe sensée le mettre en œuvre a été négligé.

→ C'est également souvent le signe que la direction a du mal à communiquer (au sens « d'échanger des idées constructives ») avec son équipe.

Cela peut être aussi le cas lorsque la direction se défait entièrement sur son responsable qualité (Fais ce qu'il faut pour qu'on soit certifié ») oubliant qu'un projet de certification est avant tout le projet de (impulsé par, supervisé par) la direction.

Le responsable qualité



Le Responsable Qualité définit et met en œuvre la politique qualité de l'entreprise en y associant des indicateurs et des processus de contrôle

Il est responsable de la conformité des produits ou services de l'entreprise aux exigences internes et externes (conformité aux normes, exigences légales, attentes des clients...). Il coordonne les activités de pilotage et de surveillance de la performance des procédures et méthodologies qualité de l'entreprise.



Le responsable du contrôle qualité dirige une équipe en charge de veiller à la qualité des biens produits mais aussi du processus de production. Il est le garant de la réputation de son entreprise. Ses principales tâches sont:

Mettre en place une politique qualité :

- il définit et met en place la politique de son entreprise en matière de qualité.
- Il réalise régulièrement des audits internes et il prépare des outils pour évaluer la situation de l'entreprise en la matière.

Assurer la qualité des processus et des produits :

- il collecte régulièrement des informations sur la situation de son entreprise en matière de qualité.
- Il définit les processus à améliorer. Il peut être amené à modifier l'organisation et l'équipement dans un but de perfectionnement.



Former les salariés :

- il sensibilise les employés de l'entreprise aux notions de qualité.
- Il les forme et les informe sur les procédures à mettre en place pour la maximiser.


Obtenir des certifications :


- il cherche à obtenir des labels et des certifications qui prouvent la qualité du système de production et des produits.
- Il peut s'agir notamment des normes ISO.



Activités principales

- Organiser et maintenir le système de management de la qualité et superviser sa déclinaison à tous les niveaux de l'entreprise
- Définir et mettre en œuvre le plan de communication sur la politique et le programme qualité
- Assurer la bonne compréhension et l'application des procédures et démarches qualité à travers les formations et l'assistance méthodologique
- Identifier et analyser les problèmes qualité et proposer des actions correctives
- Promouvoir les plans d'amélioration de la performance, la culture d'amélioration continue et les meilleures pratiques auprès des collaborateurs

- 
- Définir et suivre les outils de gestion de la qualité (système documentaire, indicateurs...)
 - Organiser et superviser des audits qualité internes et externes
 - Assurer la veille normative et réglementaire
 - Préparer les démarches de certification ou d'accréditation spécifiques et assurer la pérennité des certifications en vigueur

- 
- Définir les plans d'actions liés à l'hygiène, la sécurité et l'environnement
 - Définir et mettre en œuvre la démarche de responsabilité sociétale et développement durable de l'entreprise
 - Participer à l'implémentation du système de management de la qualité fournisseur
 - Préparer les démarches de certification ou d'accréditation spécifiques



Compétences transverses	Descriptif
"Leadership" et esprit d'entreprise	Promouvoir sa vision auprès des décideurs internes et externes, et encourager la prise d'initiative de ses équipes.
Adaptabilité et Flexibilité	Adapter et re-prioriser ses activités et son organisation face aux évolutions et aux contraintes.
Analyse et Synthèse	Identifier les informations / sources nécessaires à la réalisation des activités de l'entreprise et conduire une analyse critique. Présenter l'essentiel sur un sujet donné dans une logique de préconisation.
Communication orale et écrite	Exposer efficacement à l'écrit comme à l'oral un raisonnement de façon logique et argumentée.



Compétences transverses	Descriptif
Conviction et Influence	Identifier et décrypter les positions des différents interlocuteurs stratégiques internes et externes, repérer et toucher les bons relais d'influence auprès des personnes à convaincre.
Créativité, sens de l'innovation	Concevoir et mettre en œuvre des solutions nouvelles et efficaces.
Gestion de Projet	Diriger un projet majeur ou coordonner plusieurs projets opérationnels simultanément.
Gestion de la performance	Inciter ses interlocuteurs à utiliser et à suivre des indicateurs de performance pertinents. Déployer des plans d'améliorations continues.



Compétences transverses	Descriptif
Orientation client	Être force de proposition par rapport au besoin exprimé tout en mobilisant les parties prenantes nécessaires (internes – externes).
Rigueur et Organisation	Transmettre et partager des méthodes d'organisation et de rigueur auprès de ses interlocuteurs internes et externes.
Sens Relationnel	Adapter son comportement et son attitude en fonction de l'interlocuteur pour maximiser la qualité des échanges.
Travail et animation d'équipe	Animer une équipe complète sur une activité opérationnelle ou un projet de l'entreprise.



Compétences attendues :

- Gouvernance SI

- Définir le modèle d'évaluation et d'évolution des processus

- Architecture technique SI

- Définir des orientations techniques (méthodes, outils, qualité...)

- Gestion des risques

- Cartographier les risques techniques et fonctionnels et estimer leur criticité
- Réaliser une analyse de risque en utilisant des normes et des méthodes standard (méthode AMDEC, MARION, MEHARI, EBIOS, ISO 27005...)
- Déployer une démarche sûreté de fonctionnement



Compétences attendues :

- Gestion de la qualité, de l'hygiène, de la santé, de la sécurité et de l'environnement

- Connaître les normes, standards et procédures QHSE (ISO, OHSAS, ERP/IGH...)
- Définir et mettre en place un système de management QHSE (qualité, hygiène, sécurité, environnement)
- Mettre en place et piloter le dispositif de contrôle du respect des procédures et des méthodes d'assurance qualité (plan d'audit, formation et évaluation des auditeurs...)
- Piloter des projets de certification

- Gestion des contrôles, tests et diagnostics

- Ecrire formellement un dysfonctionnement, incident ou accident
- Analyser et comprendre l'origine d'un dysfonctionnement, incident ou accident (spécifications physiques du produit, processus...)
- Réaliser les contrôles / tests qualitatifs et quantitatifs (scenario de tests, écriture de script d'automatisation des tests, conduite des tests) avec les équipements appropriés
- Proposer une solution permettant de résoudre le problème



Compétences attendues :

•Résolution de problèmes complexes

- Analyser une situation problématique dans un environnement complexe
- Elaborer des préconisations, proposer des solutions et scénarii d'amélioration

•Formation et transmission de connaissances

- Synthétiser une méthodologie ou des connaissances à capitaliser et transmettre

•Gestion réglementaire et contractuelle

- Connaître les réglementations en vigueur dans sa spécialité ou son secteur

•Veille, analyse et gestion documentaire

- Réaliser une veille et une recherche documentaire



Compétences attendues :

•Maîtrise des logiciels

- Maîtriser les logiciels de bureautique (traitement de texte, tableur, présentation...)

•Anglais

- Converser en anglais en contexte professionnel
- Utiliser un vocabulaire technique en anglais
- Comprendre de la documentation technique en anglais
- Ecrire en anglais les livrables, notes, e-mails... nécessaires à la réalisation des activités

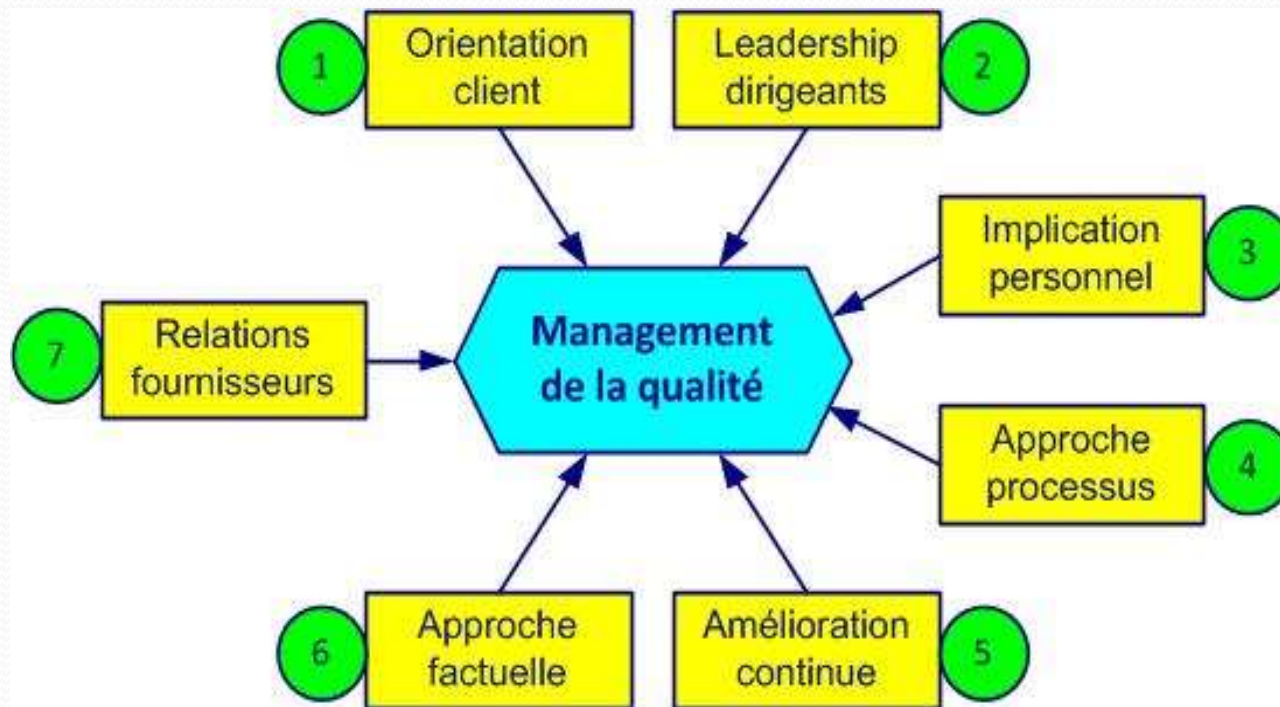
•Gestion des compétences

- Identifier les compétences et les talents dans l'entreprise, évaluer leur criticité
- Accompagner les collaborateurs de l'entreprise dans le développement de leurs compétences clés (formation, développement, apprentissage...)



SMQ :


Système de Management de la Qualité





Le système de management de la qualité, ou SMQ sous sa forme abrégée, réunit des règles et des valeurs qui concourent au fonctionnement optimal d'un organisme ou d'une entreprise. **Formalisé au début des années 1990 avec la norme ISO 9000/9001, le SMQ se décline aujourd'hui autour de 7 grands principes.**

La grande force de la norme ISO 9001 est qu'elle est conçue pour s'adapter à la nature de l'organisation au sein de laquelle elle est appliquée. Ainsi, elle fournit une direction à suivre, mais n'impose aucune technique ou méthode spécifique qui pourrait ne pas être adaptée au fonctionnement ou à la taille de l'entreprise.



La qualité est l'aptitude à répondre aux exigences des clients, celles-ci peuvent être **explicites ou implicites**. La Qualité n'est donc pas ce que nous croyons mettre ou reconnaître dans un produit ou une prestation, mais ce que le client y trouve et ce pour quoi il est prêt à payer. Tout le reste est gaspillage et non valeur.



La démarche Qualité s'appuie sur des principes fondamentaux :

- **Une politique** : la qualité est un facteur de mobilisation de l'entreprise autour de trois enjeux indissociables, leviers de résultats opérationnels.
- **L'expression d'une volonté** managériale symbolisée par le progrès continu.



L'organisme international de normalisation ISO, décline en 7 principes de management la qualité aussi bien pour l'ISO 9001 mais aussi pour les normes connexes. Anciennement décliné en 8 principes, la version 2015, a modifié cette notion en 7 principes.



Les sept principes de management de la qualité sont :

- Orientation client
- Leadership
- Implication du personnel
- Approche processus
- Amélioration
- Prise de décision fondée sur des preuves
- Management des relations avec les parties intéressées



Orientation client

Le principal objectif du management de la qualité est de satisfaire aux exigences des clients. Il est aussi important d'aller au-delà de leurs attentes.

→ La performance peut être obtenue lorsqu'un organisme obtient et conserve la confiance des clients et des autres parties intéressées. Chaque interaction avec les clients offre une opportunité de créer de la valeur pour le client.

Comprendre les besoins présents et futurs des clients et des parties intéressées contribue aux performances de l'organisme.



Des performances durables sont obtenues lorsqu'un organisme obtient et conserve la confiance des clients et des autres parties intéressées dont il dépend.

Chaque aspect de l'interaction avec les clients offre une opportunité de créer plus de valeur pour le client. Comprendre les besoins présents et futurs des clients et des autres parties intéressées contribue aux performances durables d'un organisme.

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.



Leadership

La direction établit la finalité et les orientations et crée des conditions dans lesquelles le personnel est impliqué pour atteindre les objectifs qualité de l'organisme.

Elle doit mettre en œuvre le pilotage de l'organisme en particulier avec les pilotes des processus pour s'assurer du fonctionnement de l'organisme.

L'établissement des objectifs et des orientations ainsi que l'implication du personnel permettent à un organisme d'assurer la cohérence de ses stratégies, politiques, processus et ressources afin d'atteindre ses objectifs.

L'iso 9001 version 2015 a renforcé le rôle de la direction dans la mise en œuvre du système de management de la qualité.



→ L'établissement de la finalité, des orientations et de l'implication permet à un organisme d'aligner ses stratégies, politiques, processus et ressources afin d'atteindre ses objectifs.

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.**



Implication du personnel

Les personnels, au cœur de l'organisation, aussi bien pour la mise en œuvre des processus* que pour l'amélioration de ceux doivent avoir conscience des attentes vis à vis de l'organisme. **Ils doivent donc être compétents, habilités et impliqués à tous les niveaux de l'organisme. Ils sont essentiels pour créer et de la valeur.**

Pour gérer un organisme de façon efficace voire efficiente, il est important de respecter et d'impliquer l'ensemble du personnel. Chaque personne individuellement doit être prise en compte par la direction ou le management intermédiaire. La reconnaissance, l'habilitation et l'amélioration des compétences facilitent l'implication du personnel pour l'atteinte des objectifs qualité de l'organisme

* : pour le fonctionnement opérationnel (production) et les fonctions supports.



Pour gérer un organisme de façon efficace et efficiente, il est important d'impliquer l'ensemble du personnel à tous les niveaux et de les respecter en tant qu'individus. **La reconnaissance, l'habilitation et l'amélioration des compétences et des connaissances facilitent l'implication du personnel dans l'atteinte des objectifs de l'organisme.**

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.



Approche processus

L'approche processus est un système de management de la qualité (SMQ) constitué de processus corrélés entre eux. Ces processus regroupent des activités clés qui permettent de comprendre comment des résultats sont obtenus. Ce système permet à un organisme d'optimiser l'organisation et ses performances.

Des résultats cohérents et prévisibles sont obtenus de manière plus efficace et efficiente lorsque les activités sont comprises et gérées comme des processus corrélés fonctionnant comme un système entretenu globalement.



Le système de management de la qualité est constitué de processus corrélés. Comprendre comment des résultats sont obtenus par ce système, y compris l'ensemble de ses processus, ressources, maîtrise et interactions, permet à l'organisme d'optimiser ses performances.

Tout système de management de la qualité nécessite une approche processus. 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 œuvre afin de contribuer aux objectifs stratégiques de l'entreprise.



Amélioration

Le principe d'amélioration est essentiel pour qu'un organisme conserve ses niveaux de performance actuels. Elle induit aussi le processus de réaction face aux évolutions du contexte interne et externe et crée de nouvelles opportunités.

Le succès d'un organisme repose sur une volonté constante d'amélioration et la mise en œuvre effective de ce principe à tous les niveaux de l'organisme.

Le cycle PDCA ou roue de Deming est un fondement de l'amélioration.



L'amélioration est essentielle pour qu'un organisme conserve ses niveaux de performance actuels, réagisse à toute variation de ses conditions internes et externes et crée de nouvelles opportunités.

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).



Prise de décision fondée sur des preuves

La prise de décision fondée sur des preuves est anciennement appelée approche factuelle.

La prise de décision peut être un processus complexe permettant d'appuyer sa décision. et elle comporte toujours une certaine incertitude. Elle implique souvent de multiples types et sources de données d'entrée, ainsi que leur interprétation qui peut être subjective. Il est important de comprendre les relations de cause à effet et les conséquences involontaires possibles. L'analyse des faits, des preuves et des données conduit à une plus grande objectivité et à une plus grande confiance dans la prise de décision.

Les décisions fondées sur l'analyse et l'évaluation de données et d'informations sont davantage susceptibles de produire les résultats escomptés.



La prise de décision peut être un processus complexe et elle comporte toujours une certaine incertitude.

Elle implique souvent de multiples types et sources de données d'entrée, ainsi que leur interprétation qui peut être subjective. **Il est important de comprendre les relations de cause à effet et les conséquences involontaires possibles.** L'analyse des faits, des preuves et des données conduit à une plus grande objectivité et à une plus grande confiance dans les décisions prises.



Décider c'est prendre un risque.

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.



Management des relations avec les parties intéressées

Pour obtenir des performances durables, les organismes gèrent leurs relations avec les parties intéressées pertinentes, telles que les fournisseurs.

Les parties intéressées ont une influence sur l'organisme qui la plus part du temps a un impact sur ses performances.

Des performances durables sont obtenues lorsque l'organisme gère ses relations avec toutes les parties intéressées de manière à optimiser leur impact sur ses performances. La gestion des relations avec ses réseaux de prestataires, les clients et les partenaires directs a une importance particulière.



Les parties intéressées ont une influence sur les performances d'un organisme. Des performances durables sont plus susceptibles d'être obtenues lorsqu'un organisme gère ses relations avec les parties intéressées de manière à optimiser leur impact sur ses performances.

→ La gestion des relations avec son réseau de fournisseurs et de partenaires a souvent une importance particulière.

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.



Orientation client

Responsabilité de la direction

Implication du personnel

Approche processus

Amélioration

**Prise de décision fondée sur
des preuves**

**Management des relations avec
les parties intéressées**

<u>1. Orientation client</u>	Le principal but du management de la qualité est de satisfaire aux exigences des clients, d'assurer une meilleure compréhension des besoins et attentes des services clients et s'efforcer d' aller au-devant de leurs attentes .
<u>2. Responsabilité de la direction</u>	A tous les niveaux, la direction s'engage dans la mise en place de la démarche de certification et établit la finalité et les orientations de l'organisme et crée des conditions dans lesquelles le personnel est impliqué pour atteindre les objectifs qualité de manière plus efficace et efficiente.
<u>3. Implication du personnel</u>	Une meilleure implication du personnel à tous les niveaux de l'organisme et une amélioration de la gestion des compétences sont essentielles pour améliorer la capacité de l'organisme à créer et fournir de la valeur.
<u>4. Approche processus</u>	Une gestion interne cohérente des différentes activités du service permet d'obtenir des résultats de manière plus efficace et efficiente.
<u>5. Amélioration</u>	Le succès d'un organisme repose sur une volonté constante d'amélioration et un système toujours en mouvement .
<u>6. Prise de décision fondée sur des preuves</u>	Les décisions fondées sur l'analyse et l'évaluation de données et une meilleure gestion des risques sont plus susceptibles de produire les résultats escomptés.
<u>7. Management des relations avec les parties intéressées</u>	Pour obtenir des performances durables, les organismes gèrent leurs relations avec leurs clients et notamment par le biais de retours et écoute clients-fournisseurs .

Les indicateurs



Techniquement, un indicateur est une variable ayant pour objet de mesurer ou apprécier un état ou une évolution

C'est donc un instrument qui permet :

- d'évaluer une situation de départ
- de suivre la progression par rapport à un objectif fixé ou la variation d'un phénomène
- d'évaluer les résultats obtenus, donc de recadrer ses objectifs



Il est donc indispensable de définir des indicateurs en relation avec les objectifs fixés puis de définir clairement comment ces indicateurs seront établis

Le Responsable Qualité gère le plus souvent les indicateurs sous forme de tableau de bord présenté à la Direction et/ou au Comité de Pilotage

Étapes

■ 1- Phase investigation à partir de:

- la politique et objectifs qualité.
- Mission de l'entité
" quoi mesurer ? pourquoi faire ? Comment ? "

■ 2- Phase définition :cadre et limites de la mesure

■ 3- Phase attribution des objectifs de cette mesure

■ 4- Phase caractérisation des buts

■ 5- Phase Exploitation des indicateurs

Établir une grille d'analyse scindée en trois parties distinctes :

- Évaluation
- Cotation
- Proposition d'amélioration

Suivre les actions d'amélioration



Pour identifier les indicateurs il faut :

- analyser les missions des différents services, leurs engagements ainsi que les processus de travail
- déterminer les points sur lesquels on souhaite progresser et ceux qui nécessitent un suivi permanent
- identifier quels sont les chiffres pertinents sur ces différents points



Les indicateurs amont :

En fonction des objectifs fixés par le chef d'entreprise ils portent sur :

- La satisfaction client (ou la non satisfaction)
- Le respect des délais
- Les taux de non conformité et/ou d'écart
- Le retour sur investissement
- La performance de l'organisation



Les indicateurs en cours de démarche :

- Le taux de progression sur les différents axes
- Le taux d'avancement des documents

Les indicateurs aval :

Ces indicateurs répondent aux objectifs fixés par le responsable de l'entreprise



Un bon indicateur doit être compris du plus grand nombre. Il convient donc de privilégier les modes les plus simples pour caractériser la performance d'une situation, d'une activité ou d'un processus.

Un bon indicateur est :

PERTINENT : il faut qu'il soit pertinent dans le sens où l'effet qu'il mesure doit être particulièrement important et sensible pour l'entreprise, le service, le groupe. Il représente bien le suivi qui est souhaité.

SIMPLE A METTRE EN OEUVRE : et à suivre.

FIDELE : expliquer qu'il doit traduire correctement le phénomène observé sans biais ni distorsion.



JUSTE : il fournit une indication exacte du phénomène.

PRECIS / SENSIBLE : Face à des variations significatives du phénomène observé, l'indicateur réagit par une variation cohérente.

STABLE : Il doit garder la même signification et la même pertinence d'une période à l'autre.

RECONNU / ACCEPTE : il rejoint en partie la pertinence. L'indicateur doit être reconnu et accepté par ses utilisateurs, ses producteurs et le service concerné.

MOTIVANT / FEDERATEUR / MOBILISATEUR : il peut avoir, et quelquefois doit être un argument de dialogue, de conviction.



Pour maîtriser la mise en œuvre et exploitation des indicateurs il importe de définir :

- Qui les établit, qui les gère, qui les suit
- Ce que l'indicateur doit mesurer et pourquoi
- Comment il est calculé, ou et quand



Ce qu'il faut éviter :

- La mise en avant d'un résultat global excellent qui cache les accidents individuels
- Les chiffres qui ne sont pas précis ou les moyennes qui ne veulent rien dire
- Une présentation incompréhensible
- Les chiffres sans intérêt pour les lecteurs
- La multiplication des informations
- Oublier les objectifs visés



Un tableau de bord regroupe les indicateurs sur un même support.
En tant que document de synthèse, il est un outil de visualisation.

Pour que le tableau de bord soit lisible et compréhensible, il faut y faire figurer :

- Le champs d'application.
- La variable suivie.
- Le type d'indicateur
- L'unité de mesure
- L'objectif que l'indicateur doit atteindre



Un bon indicateur doit être compris du plus grand nombre. Il convient donc de privilégier les modes les plus simples pour caractériser la performance d'une situation, d'une activité ou d'un processus.

Mettons nous dans la peau d'une entreprise dont la direction a défini une politique de production à flux tendu (« juste à temps »). Pour mesurer l'efficacité de l'entreprise au regard de cette politique, il est possible de mesurer le taux de rotation des stocks ou la couverture moyenne des stocks.

Ces deux indicateurs fournissent la même indication sur le niveau de maîtrise appliquée à la gestion des stocks mais il apparaît que les résultats du second sont plus « parlant » à tous les niveaux de l'entreprise.



Dans ce cas, nous privilégierons l'utilisation de l'indicateur présentant la couverture moyenne des stocks.



Représentativité d'un indicateur

Il ne doit pas y avoir de débat possible sur la mesure. Pour y parvenir **un indicateur doit être à la fois objectif, exhaustif et quantifiable.**

L'indicateur idéal serait le résultat affiché par un compteur électrique en fin de journée sur une ligne de production. Néanmoins, de tels indicateurs sont parfois difficiles à mettre en œuvre (exhaustivité = coût de la mesure) et deviennent rares dès lors que l'on quitte la technique.



Prenons donc quelques exemples pour illustrer la difficulté de définir des indicateurs représentatifs :

Ce qu'il faut retenir, c'est que l'indicateur parfait est parfois difficile à définir.

Nombre d'accidents ayant entraîné un arrêt de travail de plus de 3 jours	Exhaustivité : OK Objectivité : OK Quantification : OK
Coûts directs et <u>indirects</u> de toutes les manifestations des accidents du travail	Exhaustivité : OK Objectivité : OK Quantification : OK
Comptage de tous les accidents pondérés par leur degré de gravité	Exhaustivité : OK Objectivité : OK Quantification : OK

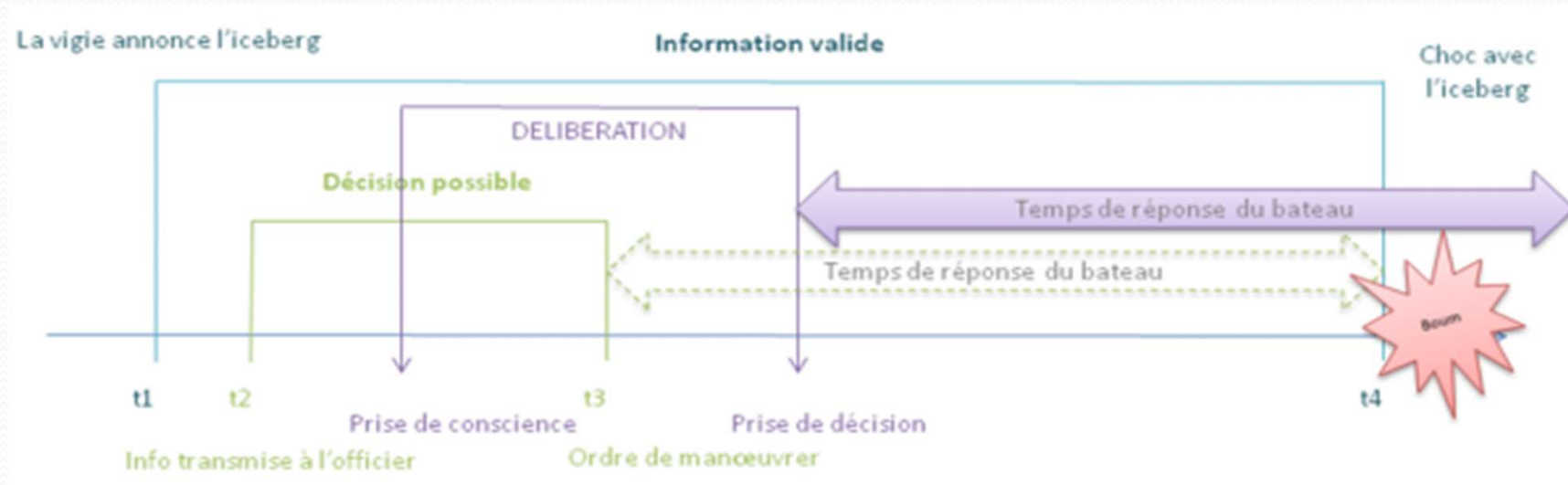


Opérationnalité d'un indicateur

Les indicateurs déployés doivent permettre de donner des informations valides pour prendre des décisions à temps.

Les indicateurs « rétroviseurs » qui caractérisent une situation (dé)passée ne permettent effectivement pas d'agir sur les résultats en déclenchant des actions préventives ou correctives (si les seuils d'alerte sont atteints).

Pour illustrer l'opérationnalité d'un indicateur nous prendrons le contre exemple du Titanic :





Il ne s'agit pas ici de réécrire l'histoire mais de comprendre les dysfonctionnements intervenus dans cette catastrophe pour imaginer les solutions suivantes :

- Augmenter la validité des données (t_1 à t_4) >> Utiliser un radar
- Réduire le délai de transmission des informations (t_1 à t_2) >> Former les équipes à la gestion du stress cas de crise
- Améliorer la réactivité du processus de prise de décision (en violet) >> Changer de capitaine.
- Améliorer la réactivité des actions de correction (temps de réponse du bateau) >> Changer de bateau.

La démarche qualité

