

LA QUALITE

DEFINITION

- L'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites (ISO 8402 / 1995).
- L'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les besoins de ses utilisateurs (AFNOR)

QUI EST CONCERNE ?

La démarche Qualité s'applique à toute organisation, à toute activité réalisée par un groupe de personnes en vue de mettre un bien : produit ou service, matériel ou immatériel, à la disposition d'un client : usager, consommateur.

Dans ce sens elle s'applique donc bien au-delà du contexte de l'entreprise industrielle ou de service, en incluant l'administration et le service public.

Dans toute entreprise ou organisme, l'implantation de la démarche se fait de manière descendante, à partir de la Direction qui relie la Qualité à la ligne stratégique générale, anime, donne des moyens, valorise, donne l'exemple.

L'encadrement, puis l'ensemble du personnel sont associés progressivement, plus ou moins vite suivant les enjeux. Les avancées sont de nature d'abord descendante dans la structure et, condition de réussite complète, également montante. L'animation est transversale.

L'EVOLUTION

Le contrôle qualité

C'est le premier pas vers la qualité. C'est une action curative se limitant à un contrôle à posteriori de la conformité du produit ou d'un service une fois réalisé.

Or ce contrôle n'est pas forcément fait par des personnes qualifiées pour le faire ne garantissant pas la satisfaction du client.

L'assurance qualité

C'est un grand pas vers la Qualité totale à partir du moment où le produit ou le service sont conçus ou effectués avec un souci et un objectif de Qualité. Dès l'étude ou dès la prise en charge et durant toute la réalisation de l'intervention en après vente. La qualité reste axée sur le produit et non sur la satisfaction du client.

La qualité totale

Elle est orientée vers la satisfaction du client en tous sens. La Qualité totale ne comporte pas de points négatifs.

Qu'est-ce que la qualité totale ?

La qualité totale est une méthode cherchant à améliorer de façon continue la qualité des produits ou service de l'entreprise en visant à éliminer le défaut dans tout le processus : "Zéro défaut", ou "Zéro dysfonctionnement".

Ici, "tout le processus" signifie non seulement le développement et la production du produit, mais aussi tous les processus qui permettent de prendre les bonnes décisions et d'en accélérer la mise en œuvre. C'est donc l'ensemble de l'entreprise qui est concerné par un processus de qualité totale et même, au-delà, les fournisseurs et les distributeurs des produits de l'entreprise, et non la seule fonction production.

Elle est basée sur une approche par la valeur : le but final est la qualité du produit, ou du service dans le sens où il doit satisfaire le client le mieux possible (donc répondre à un besoin), mais la notion de valeur intègre celle de coût, ce qui signifie que l'amélioration de la qualité n'est intéressante que si elle s'obtient pour des coûts raisonnables.

Ceci ne peut être mis en œuvre que par une démarche globale qui intègre la qualité du processus de fabrication, la qualité des prestations des fournisseurs et celle de l'ensemble des services rendus au client et liés au produit, tels que la livraison, les supports d'utilisation. Elle vise concrètement à améliorer continuellement (et non par à-coups) qualité, prix et délais, alors qu'auparavant on avait tendance à se polariser sur tel ou tel aspect au détriment des autres. Cette volonté de progression continue a été représentée par DEMING comme une roue progressant sur une pente ascendante avec comme base les grandes étapes définies par Ishikawa : Plan (définition du but et des moyens), Do (instruire et entraîner puis mettre à exécution), Check (contrôler les résultats), Act (prendre des mesures correctives).

LES CONCEPTS

La relation clients-fournisseurs

Ce concept tend d'abord à signifier l'importance majeure du client, la mobilisation de tous vers sa satisfaction. Plus précisément, il comprend :

- en premier lieu, l'identification des clients dans une compréhension élargie : client externe : relais, usager, consommateur, personne en formation, client interne : le personnel, actionnaires ou autorités de tutelle et s'il y a lieu, environnement physique et social. La relation prend naturellement en compte dans son appellation, les fournisseurs ou sous-traitants,
- en deuxième lieu, pour chacune de ses relations, la recherche systématique d'une cohérence entre ce qui est attendu ou espéré, et apporté, est un excellent moyen d'ajustement de l'action.

À l'intérieur de l'organisme, la relation s'applique en horizontal, entre services, groupes, équipes et en vertical ou comme ailleurs, chacun est à la fois client et fournisseur.

Le management participatif

La démarche Qualité considère que le développement et la réussite de l'entreprise ou de l'organisme sont indissociables de l'épanouissement des hommes et des femmes qui y travaillent. Cet épanouissement est lié aux aspirations à l'avoir (conditions de vie matérielle) à l'être (considération, reconnaissance, valorisation), à la convivialité et la solidarité (développement des relations, intégration à une œuvre commune, sentiment d'appartenance à une équipe, à l'entreprise).

Ce principe entraîne une communication interne forte, nécessite une transparence des objectifs, conduit au rôle de facilitateur horizontal du qualitatif. Lorsqu'il y a rédaction de documents d'Assurance Qualité, le qualitatif initie, aide, contrôle, assure la cohérence, mais c'est à l'encadrement de rédiger, de réaliser avec la participation des opérateurs.

La mise en œuvre de méthodes et outils de la Qualité, l'organisation de l'amélioration permanente, constituent des moyens concrets de pratiquer le concept.

L'amélioration continue

L'amélioration continue consiste à favoriser, à créer les conditions pour que tous participent à une progression continue à partir des moyens, structures, processus existants. Elle n'est pas applicable sans la démarche participative puisqu'elle fait appel à la réflexion et à la capacité d'innovation de chaque personne. Elle permet aux entreprises, par l'amélioration du rendement des équipements en place, de créer les réserves financières nécessaires au passage à des équipements d'une autre dimension technologique ou d'une capacité accrue.

Elle ouvre à la valorisation et à la mobilisation du personnel. Elle permet de réduire les dysfonctionnements, les coûts de non-Qualité.

La boucle Qualité

La boucle Qualité exprime à la fois les étapes incontournables de toute action (Décider, Prévoir, Réaliser, Évaluer) et la nécessité d'enchaînement de ce cycle dans un progrès continu. D'une manière plus étroite, elle exprime aussi la rigueur : écrire ce que l'on va faire, faire ce que l'on a écrit, vérifier, reprendre. Elle contient à la fois l'action préventive et l'action correctrice.

La pratique de la boucle Qualité conduit à la maîtrise des processus. Elle symbolise un management où sont mises en avant, dans l'entreprise et à toutes les interfaces avec l'extérieur, les notions de contact, de négociation et de confiance.

LA METHODOLOGIE

Une démarche Qualité c'est un management et des actions permettant d'accroître l'efficacité et le rendement des activités et des processus, pour apporter des avantages accrus à la fois à ses clients, à l'organisme et son personnel.

La définition et le déploiement de la démarche qualité doivent être adaptés au contexte local : les attentes des usagers sont diverses et le positionnement des acteurs de la démarche varient d'un site à l'autre. Ainsi, en fonction du diagnostic de départ, la démarche qualité peut prendre des orientations différentes.

A partir des expériences déjà conduites au ministère, il est possible de dégager quelques points qui constituent autant d'étapes pour structurer une démarche qualité.

1. Définition de la politique Qualité

C'est l'engagement de la direction sur les orientations et objectifs généraux de Qualité, qui se traduit par :

- l'affirmation de sa volonté de s'engager dans cette voie,
- l'allocation des ressources globales nécessaires à la réalisation de la démarche,
- le temps et l'énergie qu'elle consacre elle-même à la démarche,
- l'intégration de la qualité comme une des priorités de l'organisation,
- présentation du projet puis motivation et adhésion de l'ensemble du personnel.

2. Réalisation du diagnostic qualité

C'est le fondement de la démarche. Il permet de construire son plan d'action qualité. Le diagnostic doit être dans une large mesure mené en collaboration avec les formateurs.

3. Mise en place du système Qualité

Une démarche qualité débute généralement par la mise en œuvre d'actions ciblées. Puis pas à pas, la démarche s'enrichira en développant de nouvelles actions. Un risque majeur réside rapidement dans l'éparpillement des actions au sein du centre, et dans une perte de cohérence.

L'élément absolument primordial est alors de veiller à la cohérence entre les actions, et de développer un système global, organisé et formalisé, qui intègre toutes les actions qualité. Ce système qui va être bâti et enrichi au fur et à mesure correspond au système qualité. Il structurera le fonctionnement du centre dans le domaine de la qualité.

Le système qualité comprend l'ensemble de l'organisation, des procédures, des processus et des moyens nécessaires à la mise en œuvre du management de la qualité.

Cette étape permet de définir :

- les types d'actions et leurs mises en œuvre,
- le pilotage de la démarche (comité, chef de projet,...)
- les moyens humains et financiers dégagés,
- la communication interne et externe,
- les documents et outils organisationnels (procédures, manuel qualité, fiches contrôle...)
- les documents et outils d'évaluation (critères, indicateurs...)
- les informations et formations du personnel.

La réflexion est conduite à partir des résultats du diagnostic qualité. Une sélection est faite pour identifier les actions prioritaires.

4. Réalisation et suivi des actions

La mise en œuvre concrète des différentes actions nécessite une organisation préalable et une coordination : plan d'actions, formation de personnes ressources, communication et formation des acteurs, mise en place, suivi, évaluation...

Dans une entité, la démarche qualité doit être pilotée :

- l'équipe de direction assure le pilotage stratégique de la démarche qualité, après l'avoir définie, elle régule des actions mises en œuvre, structure la communication et évalue la démarche,
- un responsable qualité coordonne, co-construit, anime, communique et réalise des actions dans le cadre de la démarche qualité.

5. Contrôle et validation du système

L'avancement de la démarche doit également être périodiquement évalué. Les indicateurs définis au moment de l'élaboration des plans d'action servent de base à ce suivi et à cette évaluation.

L'évaluation doit se faire à deux niveaux :

- l'évaluation des résultats obtenus en matière de qualité,
- l'évaluation de l'avancement de la démarche.

C'est le résultat de cette évaluation qui permettra de valider, corriger et/ou améliorer le système Qualité

LES DEFINITIONS

La politique Qualité

Les orientations et objectifs généraux d'un organisme concernant la qualité, tels qu'ils sont exprimés formellement par la direction au plus haut niveau.

Le système Qualité

L'ensemble de l'organisation, des procédures, des processus et des moyens nécessaires pour mettre en œuvre le management de la Qualité.

Le management de la Qualité

L'Ensemble des activités de la fonction générale de management qui déterminent la politique Qualité, les objectifs et les responsabilités, et les mettent en œuvre par des moyens tels que la planification de la Qualité, la maîtrise de la Qualité, l'assurance de la Qualité, et l'amélioration de la Qualité dans le cadre du système Qualité.

L'assurance Qualité

le résultat des dispositions prises par l'entreprise pour donner confiance dans sa capacité à satisfaire régulièrement les besoins de ses clients.

L'audit Qualité

L'examen méthodique et indépendant en vue de déterminer si les activités et résultats relatifs à la Qualité satisfont aux dispositions préétablies, et si ces dispositions sont mises en œuvre de façon effective et sont aptes à atteindre les objectifs.

Le manuel qualité

Un document qui formalise le système d'assurance qualité. Mis à disposition du client, il lui garanti que le fournisseur a écrit ce qu'il fait et fera ce qu'il a écrit.

LES REFERENTIELS QUALITE

LES OUTILS DE LA QUALITE EN FORMATION

Les démarches qualité font leur apparition dans le monde de la formation à la fin des années 80.

Les chartes de qualité sont les premières manifestations formalisées d'une recherche de qualité. Elles manifestent une prise de conscience de la part des organismes de formation. Eléments fédérateurs à l'origine, elles n'ont cependant pas une valeur juridique qui leur permette de constituer une véritable garantie.

La démarche qualité instrumentée, avec son système de normes et de certifications, ayant fait la preuve de son efficacité dans le domaine industriel, a servi de modèle au secteur de la formation professionnelle continue.

L'un des premiers bénéfices de cette démarche est l'adoption d'une définition normalisée.

Désormais, est appelée qualité "la capacité d'un produit ou d'un service à satisfaire les besoins exprimés ou implicites des utilisateurs". La formation est considérée comme un service, la relation entre le commanditaire et le prestataire de formation comme une relation client-fournisseur, avec toutes les conséquences qui en découlent.