



CHAPITRE 1

LA DÉMARCHÉ QUALITÉ

Objectifs :

Définir le principe de la démarche qualité

Connaitre les étapes de la démarche (outils et moyens utilisés)

DÉFINITION

La qualité d'un produit est l'attitude d'une entreprise quel que soit son secteur d'activité à répondre aux exigences explicites et implicites du client. Elle se traduit par la mise en place d'actions au sein des entreprises ayant pour objectif d'améliorer sa compétitivité, son organisation interne, son adaptation à son environnement et aux évolutions réglementaires et commerciales.

Les dangers de la non qualité par le coût entraîné peuvent être considérables : rappels de produits, déficit d'image perte de clients.

Une démarche qualité d'un processus volontaire et participatif d'amélioration continue nécessitant une implication totale des acteurs d'une entreprise, du salarié au dirigeant en passant par les managers. Elle touche l'ensemble des secteurs clés (stratégie, ressource

humaine, gestion de projets, gestion du client) de l'entreprise. Elle constitue un facteur de mobilisation de l'entreprise autour de trois enjeux indissociables :

- économique : la performance économique de l'entreprise
- commercial : la satisfaction des clients
- humain : la motivation de tous les acteurs et collaborateurs vers un même objectif

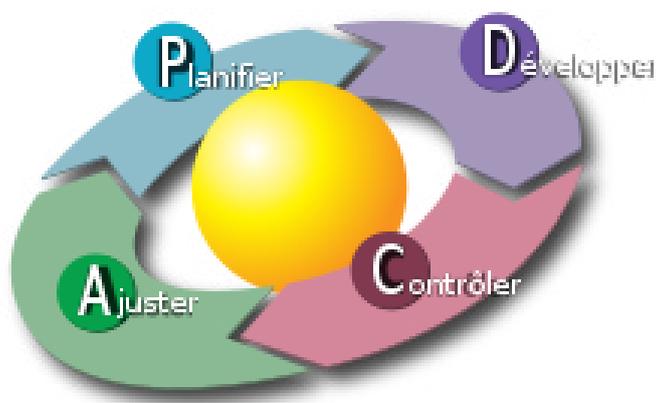
LES OBJECTIFS DE LA DÉMARCHE QUALITÉ

La démarche qualité se décline en une série d'actions permettant à une entreprise :

- **améliorer sa compétitivité :**
 - accroître la qualité de ses produits et services
 - attirer et fidéliser ses clients
 - accéder de nouveaux marchés
 - se différencier de ses concurrents par la reconnaissance et la maîtrise de son image
 - créer un environnement propice à l'innovation

- **améliorer son organisation :**
 - disposer de bonnes compétences
 - impliquer et motiver son personnel
 - piloter ces activités
 - réduire ses coûts et ses délais
 - palier tout dysfonctionnement
 - mesurer la qualité de ses prestations pour la maintenir et l'améliorer

- **s'adapter aux évolutions commerciales réglementaires et son environnement**



La roue de DEMING

LES ENJEUX

Elle constitue un facteur de mobilisation de l'entreprise autour de trois enjeux :

- **économique** : la performance économique de l'entreprise
- **commercial** : la satisfaction des clients
- **humain** : la motivation de tous les acteurs et collaborateurs vers un même objectif

LES NORMES

L'ISO 9001 fut la première norme utilisée pour mettre en place des systèmes de management de la qualité. En 2001, l'Organisation internationale de normalisation a créé la norme ISO 15 161: lignes directrices relatives à l'application de l'ISO 9001 (version 2000) aux industries de l'alimentaire et des boissons».

Ne pouvant certifier le système de qualité de système qualité au travers de la norme les entreprises ont adopté la norme ISO 9001 dans leur démarche qualité. Pour pallier les problèmes de certification des entreprises agroalimentaires, des référentiels privés ont été développés par les distributeurs européens. À ce jour, deux référentiels sont régulièrement imposés par les distributeurs aux entreprises agroalimentaires BRC le British retail consortium créé en 1998 à l'initiative de 13 distributeur anglo-saxone l'International Food standard IFF reprenant la structure de la norme ISO 9001.

Le 5 octobre 2005, la norme NF EN ISO 22000 est mise en place pour faire certifier les systèmes de gestion et de management de la qualité sanitaire des aliments.

Au-delà de la réglementation en vigueur, les entreprises agroalimentaires disposent de normes qu'elles peuvent intégrer dans la conception démarche qualité (les labels de qualité). Hormis la sécurité sanitaire des aliments, les consommateurs recherchent de plus en plus des critères permettant de se rassurer quant à ce qu'ils consomment (origine goût, ingrédients, mode de production...).

En 2011, des études révélaient que les entreprises portent leurs efforts sur la traçabilité des produits (60%), l'origine de ces produits (35%), l'éclaircissement des valeurs nutritionnelles (34%) et l'absence des OGM (31%).

Les labels ont donc apporté des solutions concrètes aux critères considérés comme important par les consommateurs. Cinq SIQO existent afin de valoriser :

- l'origine et terroir au travers des AOC (appellation d'origine protégée) ou AOP (appellation d'origine protégée)
- le territoire au travers d'une IGP (indication géographique protégée)

- des critères hormones organoleptiques (Label Rouge)
- le mode de fabrication ou de production, au travers STG (spécialité Traditionnelle garantie)
- le respect de l'environnement et le bien être animal (agriculture biologique)

Une démarche qualité peut ainsi servir de base à la rédaction d'un cahier des charges en vue de l'obtention de labels officiels.

LES OUTILS DE RECUEIL DE DONNÉES, D'ANALYSE DE SITUATION ET DE CONTROLE LES PLUS UTILISÉS

1 LA MÉTHODE PAQ (PROGRAMME D' ASSURANCE QUALITÉ)

Objectif

Amélioration de la qualité basée sur l'étude des processus.

Méthodologie en 5 étapes

1. Identification du processus :

- Choix du processus en fonction des priorités de l'établissement.
- Constitution d'un groupe de travail représentant les différentes instances.
- Définitions d'objectifs, et d'un indicateur global du projet et identification d'acteurs (QOQCP)

2. Description du processus :

- Analyse critique du processus ciblé (QOQCP, logigramme)
- Recherche et hiérarchisation des dysfonctionnements.

3. Construction du nouveau processus :

- Hiérarchisation des points à améliorer (5M, diagramme cause-e et)
- Recherche de solutions (Brainstorming)
- Choix d'axes d'amélioration à faire valider par la Direction.
- Construction du plan d'actions (QOQCP)

4. Suivi du processus :

- Mise en place d'indicateurs de suivi et suivi régulier de ces indicateurs.
- Suivi de l'indicateur global

5. Amélioration

2 LE DIAGRAMME CAUSE-E ET OU DIAGRAMME D'ISHIKAWA

Objectif

Travail de groupe consistant à classer par familles et sous-familles, de façon claire, toutes les causes identifiées d'un e et observé. Le diagramme se présente sous forme d'arborescence en arête de poisson.

Déroulement

Suite à un brainstorming où les causes sont mises en évidence :

1 - Définir les familles de causes autour des 5M :

- **Main d'oeuvre** : Quali cation, absentéisme, formation, motivation
- **Matériel** : Machines, outillage, capacité...
- **Matière** : Matière première, documents, données informatiques...
- **Méthode** : Règles de travail, procédures, protocoles, façons de faire...
- **Milieu** : Infrastructure, espace, bruits, éclairage, température...

2 - Affecter chacune des causes du problème à l'une des familles :

Si les causes sont nombreuses à l'intérieur d'une famille, définir des sous-familles ou sous-causes : ex : dans la famille Formation (formation initiale, formation professionnelle...)

3 - On peut rechercher des causes plus fines ; il s'agit alors de « descendre » dans le détail de chacune des causes principales.

4 - Structure d'un diagramme de cause et effet

Exemple de matrice multi-critères

Le service transport d'un hôpital remarque des dysfonctionnements sur des véhicules de fonction.

1 – Choix des différents critères

- Gravité du problème

- Urgence à traiter
- Evolution du problème dans le temps

2 - Notation des critères

- 1= peu, faible.
- 2= moyen
- 3= fort, très important

3 - Tableau Problèmes constatés		Critères			
Gravité	Urgence	Evolution		Total	
Le moteur chauffe		3	3	3	9
La carrosserie rouille		1	2	2	5
Les freins sont mous		3	3	2	8
Le pot d'échappement est percé		1	2	3	6
L'accélérateur se coince		3	3	3	9

À RETENIR

La définition de la démarche qualité

La norme **ISO 9001** définit une série d'exigences concernant la mise en place d'un **système de management de la qualité** dans un organisme, quels que soient sa taille et son secteur d'activité. Elle fait partie de la **série des normes ISO 9000**. Elle a été créée en 1987 et est régulièrement révisée depuis. Sa première révision date de 1994, la suivante de 2000, qui a intégré la notion de processus, et la dernière de 2008. La prochaine révision est prévue pour être publiée en 2015.

-La norme ISO 900462

L'ISO 9004:2009 fournit des lignes directrices permettant aux organismes de réaliser des performances durables par une approche de management par la qualité. Elle s'applique à tout organisme, quels que soient sa taille, son type et son activité.



Entraînez-vous !

EXERCICE 1

Repérer les étapes de la démarche qualité au sein de cet établissement et les enjeux dans l'accompagnement social.

La loi du 2 janvier 2002 impose aux établissements sanitaires et sociaux de mettre en place une démarche qualité (1) basée sur l'évaluation des pratiques en fonction de besoins repérés chez les usagers, cette évaluation de la qualité des prestations conditionnant même, à terme, l'existence d'un établissement. A priori, on pourrait penser que c'est une bonne chose d'aller voir si un établissement répond vraiment à ses missions fondamentales, mais il ne s'agit pas que de cela.

C'est une véritable transformation des pratiques qui est à l'oeuvre, dont les fondements implicites peuvent avoir des effets néfastes pour les usagers. En effet l'évaluation généralisée pourrait bien nuire à la sacro sainte « qualité du service », entendue ici comme la meilleure manière de rendre service aux personnes accueillies dans nos institutions de soin et d'éducation. D'une part, à envisager l'évaluation comme un remplissage de grilles ou de rubriques plus ou moins exhaustives, ce qui est souvent proposé à titre d'exemple (2), ne risque-t-on pas d'obtenir finalement le morcellement de la prise en charge, soit le contraire de ce qui est visé ? D'autre part, bien souvent les projets individualisés tendent à réduire la personne accueillie à des traits (3), à des signes, sous couvert de mieux cerner ses besoins.

Notons au passage qu'on se réfère alors implicitement au modèle d'une logique économique libérale, qui veut que la somme des intérêts particuliers soit égale à l'intérêt général, ce qui est au mieux une fiction, au pire une duperie (4). En effet de même que l'acteur économique est loin d'être toujours rationnel (à supposer déjà qu'il ait accès à une appréhension objective de la réalité économique), le sujet est divisé ; comme nous l'apprend la psychanalyse, « le moi n'est pas maître dans sa propre maison » (5). C'est pourquoi la somme des signes ne pourra jamais être égale au sujet, ces signes demandant à être interprétés... sans quoi on assiste alors au morcellement de ce dernier.