

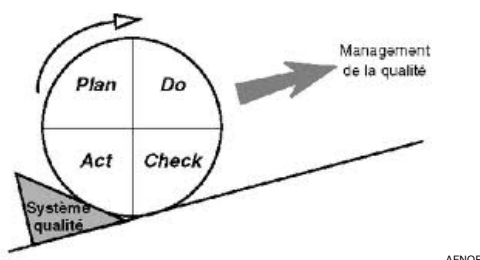
Management qualité
Réflexions et Prescriptions essentielles
(Extraits VAE Alain THEBAULT 2013)

Le Système qualité

La cartographie des processus, qui se situe entre le manuel qualité et les procédures du système, est vraiment un apport essentiel des nouvelles normes ISO 9000 version 2000 comparé à la structure documentaire sans processus. Elle permet véritablement d'entrer dans le système qualité de l'entreprise par son mode de fonctionnement réel et non plus par un modèle un peu trop théorique comme pouvait l'être le référentiel ISO 9000 précédent. Ceci représente beaucoup d'avantages, tels que :

- Une compréhension améliorée du fonctionnement du système qualité pour l'ensemble des acteurs internes de l'entreprise,
- Une présentation synthétique du fonctionnement du système qualité pour les parties intéressées externes comme les clients ou les organismes de certification,
- Un excellent outil pour construire des plannings d'audit interne exhaustifs et efficaces,
- Un moyen de rationaliser l'ensemble de la documentation héritée du précédent référentiel ISO 9000 par la suppression ou regroupement de procédures redondantes ou inutilisées,
- Une donnée d'entrée pour structurer la revue de direction qualité indispensable pour le pilotage de l'amélioration continue du système de management qualité.

L'écriture c'est la **mémoire du futur** : l'ensemble de la documentation d'un système qualité sert de cale au processus d'amélioration continue de l'entreprise comme le décrit la figure suivante :



Le management du système qualité fait progresser l'entreprise et la formalisation de cette progression dans le système qualité permet de **capitaliser l'expérience** acquise pour appliquer les **bonnes pratiques** et éviter de reproduire les erreurs passées.

On retrouve souvent cette capitalisation dans :

- La révision de la politique qualité,
- La modification des indicateurs de pilotage du système,
- La veille documentaire des référentiels et des normes,
- Les règles de conception du bureau d'étude,
- Les AMDEC génériques enrichis par les incidents qualité,
- La mise à jour des procédures et des standards du système,
- L'évolution des pratiques d'audit interne.

.../...

La Politique qualité

La politique qualité est une déclaration d'engagement de la direction. Elle dépend de l'environnement économique de l'entreprise, de ses résultats, de sa performance globale et du besoin de ses clients.

C'est très souvent, et trop souvent, un document type en une page qu'il est difficile de rendre spécifique à l'entreprise. C'est un document qui fait partie du système qualité car c'est aussi une exigence des référentiels de système. La politique qualité est très régulièrement affichée à plusieurs endroits stratégiques de l'entreprise. C'est généralement plus une déclaration d'intention universelle qu'un document opérationnel qui sert dans le fonctionnement quotidien aux acteurs du système.

.../...

La revue de direction du système

La difficulté de l'exercice "revue de direction" est le "paradoxe du responsable qualité" qui **veut** présenter de bons résultats qualité à la direction générale pour défendre son bilan mais qui **doit** aussi montrer les dysfonctionnements du système afin d'obtenir, le cas échéant, le support et les moyens permettant de limiter les risques pour les clients de l'entreprise.

- Le responsable qualité ne doit pas pécher par excès d'optimisme, sous peine de provoquer un désintéret momentané pour sa fonction par sa direction, qui peut alors se traduire par une réduction d'allocation de moyens ou de ressources pouvant conduire à une dégradation des résultats à moyen/long terme.

- Le responsable qualité ne doit pas pécher par excès de pessimisme, sous peine de provoquer une démobilisation des acteurs du système écrasés par la charge et le manque de réalisme du plan de travail présenté pour accomplir les objectifs.

Le responsable qualité doit donc savoir présenter les résultats avec un subtil dosage entre réalisme et objectivité pour conserver la crédibilité nécessaire à l'accomplissement de sa mission. C'est pour cette raison, là aussi, que l'exigence d'indépendance du responsable qualité dans l'organisation de l'entreprise reprise dans tous les référentiels de système qualité prend tout son sens et son fondement.

.../...

Les outils informatiques

Quand l'informatique se met au service du responsable qualité, les logiciels d'aujourd'hui peuvent considérablement aider à gérer les activités quotidiennes avec la rigueur et la systématique exigée par les référentiels de système qualité et les auditeurs tierce partie ou client :

-La gestion électronique des documents, GED, est le logiciel aujourd'hui incontournable pour le responsable qualité. Il permet de s'affranchir des contraintes de la gestion papier en utilisant les outils bureautiques, traitement de texte, tableur et messagerie électronique qui se sont généralisés dans les entreprises. La GED permet de répondre assez simplement aux exigences des référentiels qualité en matière de gestion des documents. L'expérience montre également que la GED est un excellent moyen de partager les bonnes pratiques et les connaissances dans une entreprise quand on élargit les documents gérés aux enregistrements clefs du système.

-Un logiciel de gestion de la métrologie est également indispensable aujourd'hui au responsable qualité. Il est très difficile, voir impossible, en effet, de gérer un parc de quelques centaines, voir de quelques milliers d'instruments sans un outil informatique fonctionnant à partir d'une base de données couplée à une gestion documentaire.

-Un outil plus ou moins sophistiqué, selon les cas, pour gérer le contrôle à réception, couplé impérativement au système ERP de gestion de production de l'entreprise, permettra également au responsable qualité d'assurer que toutes les matières et les produits rentrant feront l'objet d'une procédure spécifique en fonction des situations : contrôle unitaire, par échantillonnage ou passage libre.

L'utilisation de logiciel du commerce bénéficiant d'un suivi et de mise à jour est fortement recommandé comparé au développement interne sous base de données ACCESS et ou EXCEL par exemple. Même si les logiciels développés avec ses outils peuvent sembler plus adaptés et plus souples à mettre en œuvre, le temps passé à développer et maintenir ces logiciels internes par des personnes du service qualité s'avère au final efficace mais pas efficient. De plus, très souvent ces logiciels deviennent inutilisables quand les personnes ayant développé leur code interne quittent l'entreprise. Il faut alors tout recommencer. Il faut garder EXCEL et ACCESS pour gérer des activités simples, comme le suivi des plans d'action par exemple, avec quelques formules et peu de tables, pour éviter que le personnel du service qualité ne passe plus de temps à développer des outils informatiques qu'à gérer la qualité. L'informatique doit rester un outil au service de la qualité et pas une finalité.

.../...

La métrologie

Le métrologue est un expert sur lequel beaucoup d'acteurs de l'entreprise vont se reposer pour prendre des décisions, analyser des problèmes ou comprendre des phénomènes. On a donc besoin d'avoir confiance en lui pour ne pas remettre en question systématiquement ses résultats.

Pour cela, **la première qualité** du métrologue est la rigueur. Rigueur dans la mise en œuvre des méthodes et moyens de mesure, mais aussi rigueur dans la présentation et l'analyse des résultats. Trop souvent, en effet, une simple erreur de copier coller dans un fichier informatique peut transformer un numéro de pièce en un autre et rendre alors toute interprétation des résultats impossible. Et pourtant la mesure a été bien faite.

La deuxième qualité que le métrologue doit avoir est le sens critique. Il n'est pas suffisant en effet de réaliser une mesure conformément au protocole défini. Le métrologue doit être capable d'interpréter les résultats, notamment en cas de valeurs aberrantes ou en cas de non conformité, il doit s'interroger avant de livrer son résultat.

Malheureusement, quand la fonction métrologie est considérée comme une prestation de service interne, le métrologue s'applique à réaliser sa mesure consciencieusement, mais il ne s'attache pas suffisamment à analyser le résultat numérique et sa cohérence, laissant cela au demandeur de la mesure. Par contre, si le métrologue est intégré dans le groupe de projet assez tôt pour participer avec le bureau d'étude à la cotation du plan par exemple, il se sentira alors concerné par le projet, il comprendra les impacts potentiels des non-conformités des caractéristiques du plan et il ne fournira pas un résultat non-conforme ou aberrant sans vérification préalable.

La fonction métrologie est donc incontournable dans un système qualité. Elle fait partie des fondamentaux du système. Sans métrologie il n'y a pas de mesure, pas de déclaration de conformité possible des produits fabriqués, pas d'analyse des non-conformités possibles donc les progrès ne sont pas quantifiables. L'amélioration continue n'est pas démontrable et le système qualité ne sera, en outre, ni efficace ni efficient.

.../...

L'audit interne

L'audit interne qualité est un outil qui doit être pratiqué par le responsable qualité :

- Pour approfondir la connaissance du fonctionnement de son système,
- Préparer les audits externes, clients ou des organismes tierce partie,
- Identifier les risques et prioriser les actions,
- Détecter les dysfonctionnements,
- Identifier et transversaliser les bonnes pratiques,
- Promouvoir auprès des autres responsables la pratique de l'audit interne.

.../...

La résolution des problèmes qualité

Pour résoudre un problème qualité, il faut déverrouiller certains paradigmes de l'entreprise qui peuvent empêcher d'atteindre l'objectif et ne pas hésiter à proposer de nouvelles solutions et de nouvelles méthodes de travail. C'est d'ailleurs très souvent le client de l'entreprise qui réussit à faire sauter ces paradigmes et à faire progresser son fournisseur.

Traiter un problème qualité important ou gérer une crise qualité permet de mettre en œuvre les connaissances et d'acquérir des compétences pour :

- identifier un problème et rechercher les causes,
- piloter un groupe de travail,
- représenter le client en interne et être son contact privilégié,
- tester des outils non dédiés à la résolution de problème en situation réelle comme les plans d'expérience et l'AMDEC processus,
- rendre compte à la direction de l'avancement d'une situation de crise qualité,
- savoir convaincre et entraîner un groupe dans la durée pour atteindre un objectif tout en réussissant à vaincre la résistance au changement.

.../...

La qualité dans les projets

L'outil AMDEC est un outil qualité essentiel dans le développement des projets. Comme beaucoup d'outils qualité, il apportera de la valeur ajoutée si le pilotage est assuré par une personne formée, et si les membres de l'équipe constituée pour réaliser cette AMDEC ont une expérience suffisante du produit concerné.

L'utilisation d'AMDEC générique permet :

- D'éviter de repartir systématiquement d'une page blanche à chaque nouvelle AMDEC, ce qui représenterait un long et fastidieux travail pour tous les participants,
- D'intégrer l'ensemble des fonctions possibles, les modes de défaillance réalistes, les effets connus et les causes probables,
- D'utiliser le retour d'expérience des produits avec des fonctions similaires.

.../...