



Travail réalisé par :

SALAMANE Jinane
NBOU Zineb
ZEROUALI Meryem
ELOUATAN Sara

Encadré par : Mr. OUADDI

Plan :

Introduction

- I. Définition de la démarche qualité
- II. Comment une entreprise peut adopter une démarche qualité ?
- III. Comment est mise en place cette démarche ?
- IV. Que doit faire l'entreprise pour réussir sa démarche qualité ?
- V. La démarche qualité comme levier d'innovation organisationnelle et sociale.
- VI. Cas pratique (RENAULT)

Conclusion

INTRODUCTION

De nos jours et vu la concurrence que connaît le marché, les exigences de la clientèle ainsi que le renouvellement permanent des produits, les entreprises cherchent à s'améliorer pour gagner des parts de marché et pour se faire la qualité paraît un véritable avantage concurrentiel, d'où l'adoption d'une démarche qualité s'avère primordiale.

I. Définition de la démarche qualité

La démarche qualité est l'ensemble des actions menées par une entreprise pour :

- améliorer la qualité et la gestion de la qualité,
- proposer de meilleurs produits, services ou prestations aux clients,
- faire évoluer les salariés.

Avant de mettre en place une **démarche qualité**, une entreprise doit avoir une politique qualité qui détermine les objectifs à atteindre en terme de production et de management.

Une fois cette politique qualité approuvée par la totalité des salariés, la démarche qualité est intégrée.

II. Comment une entreprise peut adopter une démarche qualité ?

Voici donc, résumées, les grandes étapes (commentées et accompagnées d'exemples et de représentations) pour la mise en œuvre d'une démarche qualité. Ces étapes sont directement issues des exigences du référentiel ISO 9001.

1. Définir l'objet de l'organisme
2. Définir et communiquer la/les politique(s) de l'organisme
3. Déployer des objectifs cohérents et mesurables
4. Déterminer les processus de l'organisme
5. Définir les activités et les séquences des processus
6. Définir les responsabilités des processus
7. Définir la documentation des processus
8. Définir les activités de surveillance et de mesure de l'efficacité des processus
9. Mesurer et améliorer les performances
10. Continuer sans cesse !

1. Définir l'objet de l'organisme

- Quelle est la finalité de l'organisme ? Quel est son métier ?
Qui sont ses clients ? Quelles sont leurs attentes ?
- Formaliser le domaine d'application (c'est-à-dire, définir les activités couvertes par le système de management de la qualité)
- Délimiter le périmètre du système de management de la qualité (secteur géographique, typologie de clients, activités, ...)

2. Définir et communiquer la/les politique(s) de l'organisme

- A partir de la stratégie globale de l'organisme (axes de développement à moyen terme), définir la politique (levier opérationnel) permettant de servir de cadre à l'élaboration des objectifs à plus court terme (objectifs annuels) .

3. Déployer des objectifs cohérents et mesurables

A partir de la politique, définir des objectifs mesurables permettant de vérifier l'aptitude de l'organisme à mettre en œuvre sa stratégie .

4. Déterminer les processus de l'organisme

- Les processus sont ensemble d'activités corrélées, qui interagissent pour transformer des données d'entrée en données de sortie. Gérer les activités comme des processus permet d'atteindre les objectifs de manière plus rationnelle est efficace.
- Pour accroître l'efficacité d'un processus, les ressources nécessaires à son pilotage doivent être identifiées et mise à disposition : main d'œuvre, milieu, matière, matériel, méthodes (approche 5M).

5. Définir les activités et les séquences des processus

Chaque processus regroupe une somme d'activités qu'il convient de définir. Par exemple un processus achat regroupe les activités de sélection des fournisseurs, de passation de commande, de contrôle à réception et de réévaluation des fournisseurs. Chacune de ces activités doivent être identifiées et décrites avec le formalisme adapté à la complexité de ces activités et à la compétence du personnel. L'approche processus induit la notion de client/fournisseur interne (approche systémique) du fait que tous les processus interagissent les uns avec les autres. Il convient d'identifier les interactions et s'assurer de l'intégrité des flux .

6. Définir les responsabilités des processus

Pour qu'un processus fonctionne de manière efficace il doit être piloté de sorte à ce que les dispositions établies soient appliquées. Il faut donc identifier l'équipe de pilotage des processus et nommer ce que l'on appelle des pilotes de processus .

7. Définir la documentation des processus

- Les dispositions prévues pour la réalisation des activités doivent (lorsque nécessaire) être formalisées afin de garantir l'homogénéité des pratiques en cas d'absence ou de remplacement du personnel notamment.

Les procédures doivent être simples et adaptées au niveau des utilisateurs. Il faut garder à l'esprit que les procédures sont des outils, non des contraintes supplémentaires.

Documenter c'est :

1. Réfléchir sur l'essentiel, les points bloquants, les risques
2. S'assurer de l'homogénéité des pratiques
3. Apporter la démonstration de conformité aux pratiques
4. Prévenir les départs non planifiés
5. Améliorer l'intégration des nouveaux collaborateurs .

8. Définir les activités de surveillance et de mesure de l'efficacité des processus

Que ce soient des contrôles, des audits ou de la mesure, des activités de surveillance et (lorsque cela est possible) de mesure doivent être déployées pour vérifier l'efficacité des processus ; c'est-à-dire leur aptitude à atteindre les résultats planifiés (les objectifs).

9. Mesurer et améliorer les performances

Il convient alors de mettre en œuvre les activités de surveillance et de mesure précédemment citées afin d'en analyser les résultats. Le traitement des non-conformités et des réclamations clients viendra également alimenter l'analyse des données relatives aux performances de l'organisme. L'amélioration des performances doit être planifiée au travers d'actions décidées à différents moments tels que la revue de direction ou les revues de processus mais aussi quotidiennement ! C'est notamment ici que le rôle du responsable qualité (représentant de la direction) tient toute son importance .

10. Continuer sans cesse !

Ne vous arrêtez pas sur votre lancée. Bâtir un système de management de la qualité est plus facile qu'il n'y paraît. C'est

de l'améliorer qui est plus délicat et qui demande l'implication de tous.

III. Comment est mise en place cette démarche ?

Avant toute chose il est nécessaire d'établir un état des lieux de l'organisation permettant de préciser son organisation et explicitant le projet d'entreprise :

- Objectifs généraux de l'entreprise ;
- Organisation générale et responsabilités : qui fait quoi ?

La mise en place d'une démarche qualité démarre nécessairement par une implication de la hiérarchie au plus haut niveau car une démarche qualité se traduit souvent par des modifications organisationnelles .

Une démarche qualité s'articule également autour de plans d'actions successifs permettant de repérer et de formaliser des objectifs à court terme et les moyens de les atteindre.

Elle est avant tout la mise en place d'un nouvel état d'esprit dans l'entreprise, partagé par tout le personnel.

IV. Que doit faire l'entreprise pour réussir sa démarche qualité ?

Pour que la mise en place d'une démarche qualité soit bénéfique à l'entreprise, il faut :

- que la démarche qualité et ses directives soient claires et comprises de tous,
- que le personnel soit formé aux nouvelles tâches qui leurs seront demandées et que leurs conditions de travail soient analysées et si nécessaire améliorées,
- qu'un représentant qualité soit nommé dans les services principaux :
 - service commercial,
 - service technique,
 - service production,
- pour les grandes entreprises, qu'un service qualité soit créé,
- que la non-qualité soit étudiée, que la qualité continue soit assurée,
- que l'avis du consommateur soit prise en compte.

V. Cas pratique (RENAULT)

Renault adopte des démarches de qualité totale qui relient à la fois la qualité du produit et celle du service.

Chez Renault un département qualité existait dès les années 60 mais il ne contrôlait les pièces qu'à posteriori, ce qui permettait de produire des pièces défectueuses voire des automobiles qui n'étaient pas d'assez bonne qualité, ce qui

poussait les dirigeants et les ingénieurs de l'entreprise à se poser des questions sur les raisons derrière ces défections, et il s'est avéré par la suite que l'entreprise n'adoptait pas une démarche qualité voir même une assurance qualité qui vise à s'assurer de la qualité du produit avant sa fabrication par un contrôle à priori ou préétabli.

Aujourd'hui Renault suit le référentiel Européen ISO, toutes ses usines sont ISO 9002 et Renault est entrain d'obtenir l'ISO 9001 pour toute l'activité milieu et haut de gamme.

Chez Renault la qualité occupe plusieurs milliers de salariés, en plus de leurs responsabilités principales 500 à 600 personnes sont rattachées au service qualité lui-même, elles organisent les formations, pratiquent les audits, écrivent les procédures...

Et pour améliorer la qualité du travail de ses salariés, Renault a su développer des réseaux sociaux en créant des clubs métiers pour optimiser la communication et la coordination entre les métiers dispensés au sein des équipes projets afin de garantir le succès des projets menés.

Renault a beaucoup parlé de « qualité totale » jusqu'au milieu des années 90, aujourd'hui le discours à la mode tourne autour de la satisfaction client, d'où la multiplication des enquêtes auprès des consommateurs ; la mesure de la qualité en clientèle est un des indicateurs très suivis de la direction générale de l'entreprise.

Conclusion

La démarche qualité ne doit pas se résumer à des standards, c'est avant tout une exigence, un état d'esprit et une culture à faire valoir à tous les niveaux de l'entreprise, du terrain à la direction et seules les entreprises qui s'inscrivent dans l'innovation, l'efficacité opérationnelle et l'optimisation permanente de la qualité du service, du produit et du personnel pourront réussir leurs projets.