

MANAGEMENT DE LA QUALITE

NANA WENDIN MANEGDE FELICITE

PLAN

- ✓ Introduction
- ✓ Concepts
- ✓ Historique
- ✓ Typologie
- ✓ Dimension
- ✓ Enjeux
- ✓ Principes
- ✓ Intérêt

Introduction

- ▶ La qualité recherche le juste équilibre entre :
 - ▶ la qualité du service au client,
 - ▶ la performance ou l'efficacité de l'organisation et de ses processus,
 - ▶ la qualité de vie au travail
- ▶ Les démarches qualité ont pour objectif d'améliorer le fonctionnement d'une organisation en agissant sur le niveau technique et opérationnel afin de répondre à des demandes et des sollicitations pour améliorer l'existant.

Introduction

- ▶ Considéré comme un véritable pilier de l'entreprise, le management de la qualité regroupe l'ensemble des concepts et méthodes qui permettent de maîtriser l'aspect qualitatif d'une organisation.
- ▶ Cette discipline a notamment pour but d'établir un système de gestion efficace afin de garantir la satisfaction de toutes les parties prenantes.

Introduction

- ▶ Une gestion de la qualité efficace est soldée par une optimisation de la production et de l'organisation. Pour cette raison, le SMQ (Système de Management de la Qualité) peut être considéré comme la pierre angulaire d'un organisme.
- ▶ Ce système englobe de nombreuses procédures que l'on retrouve à tous les niveaux de l'entreprise

CONCEPTS

The background features a white central area with abstract green geometric shapes on the left and right sides. These shapes are composed of overlapping triangles and polygons in various shades of green, ranging from light lime to dark forest green. The overall style is clean and modern.

CONCEPTS

QUALITÉ

- l'ensemble des propriétés et des caractéristiques d'un service utilisé par autrui qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire les besoins exprimés ou implicites. « ISO »
- D'après M. Deming la qualité = « Bien faire ce qu'il faut à l'instant même »

CONCEPTS

- ▶ «La qualité d'un produit ou d'un service est son aptitude à satisfaire les besoins du client.» Telle est la définition la plus simple de la notion de qualité.
- ▶ Un produit ou un service est de «qualité» si le client est satisfait après son utilisation. A l'inverse, la mauvaise qualité engendrera un sentiment d'insatisfaction.
- ▶ Ainsi, le seul juge de la qualité dans une entreprise est bien le client!

CONCEPTS

QUALITÉ

- l'ensemble des propriétés et des caractéristiques d'un service utilisé par autrui qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire les besoins exprimés ou implicites. « ISO »
- D'après M. Deming la qualité =« Bien faire ce qu'il faut a l'instant même »
- ❖ **Systeme de management de la qualité** : c'est l'ensemble des dispositions humaines techniques et organisationnelles qui permettent d'établir et mettre en œuvre la politique qualité et de faire fonctionner la démarche qualité au sein de l'organisme.

CONCEPTS

- ❖ **Démarche qualité** : La démarche qualité est l'organisation de la qualité en général . C'est la mise en œuvre de moyens de prévision, de prévention et de contrôle de manière progressive afin d'atteindre les objectifs fixés .
- ❖ **Norme** : Spécification technique établie en coopération et avec l'approbation générale de toutes les parties intéressées. Elle est fondée sur les résultats conjugués de la science, de la technologie et de l'expérience.

CONCEPTS

- ❖ **Politique qualité** : Orientations et objectifs généraux d'une structure concernant la qualité tels qu'ils sont formellement exprimés par la direction au plus haut niveau.
- ❖ **Procédure** : manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus
- ❖ **Enregistrement** : Document qui fournit des preuves tangibles des activités effectuées ou des résultats obtenus.
- ❖ **Action corrective** : Action entreprise pour éliminer les causes d'une non-conformité (ou d'un défaut) existante ou de tout autre événement indésirable afin d'en prévenir la répétition.

DEFINITION DES CONCEPTS

- ❖ **Revue de direction** : c'est le mécanisme par lequel la direction revoit, à intervalles planifiés, le système de management de la qualité de l'organisme pour s'assurer qu'il demeure pertinent, adéquat et efficace.
- ❖ **Client**: Organisme ou personne qui reçoit un produit (un bien ou un service)

DEFINITION DES CONCEPTS

- ❖ **Fournisseur** : organe ou personne qui procure un produit/service.
- ❖ **Satisfaction** : «sentiment de bien être, plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce qu'on attend, désire, ou simplement d'une chose souhaitable»

Management de la qualité

manager la qualité reviens à :

- ECRIRE CE QU'ON DOIT FAIRE
- FAIRE CE QU 'ON A ECRIT
- ECRIRE CE QU'ON A FAIT

Le management de la qualité doit donc prendre en compte:

- La maîtrise de la qualité des prestations et services
- L'assurance qualité de la structure

MAITRISE DE LA QUALITE

Partie du management de la qualité axée sur la satisfaction aux exigences

Bien faire ce qu'il faut à l'instant même

Degré d'excellence des activités de soins par rapport au niveau actuel de nos connaissances

Le bon service, au bon moment, délivré par la bonne personne, au bon endroit

ASSURANCE QUALITE

Partie du management de la qualité qui vise à donner confiance en ce que les exigences pour la qualité seront satisfaites

Garantir un niveau constant de qualité grâce à une organisation spécifique

ensemble des activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité, et démontrées en tant que de besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences pour la qualité

ASSURANCE QUALITE
PLAN

MAITRISE DE LA QUALITE
DO

ASSURANCE
QUALITE
CHECK/ACT

NORMALISATION

Définir les processus
Définir les critères de qualité
(Exigences)
Elaborer les référentiels/
(directives, protocoles et
procédures)
Fournir les ressources
ECRIRE CE QU'ON DOIT FAIRE



Réaliser les processus
Efficacité
Compétence
FAIRE CE QU'ON A
ECRIT



Surveiller
Détecter
Mesurer
Evaluer
Corriger
Améliorer
PROUVER (ECRIRE)
QU'ON A FAIT

TRACABILITE



- ❖ **Organisation internationale de normalisation (ISO)** :réseau d'instituts nationaux de normalisation de 150 pays, Chargé de l'élaboration des normes internationaux (révisé tous les 5 ans)
- ✓ **ISO 9001: Système de management de la qualité**
- ✓ **ISO 18001: Système de management de la santé et de la sécurité au travail**
- ✓ **ISO 22000: Système de management de la sécurité des denrées alimentaires**
- ✓ **ISO 14001: Environnement**
- ✓ **ISO 26 000: Responsabilité sociétale**
- ✓ **ISO 17001: Laboratoire**

HISTORIQUE

Evolution du concept qualité

La qualité est une notion connue et recherchée depuis de nombreux siècles.

Les premiers écrits concernant la qualité remontent au royaume de Babylone avec la rédaction d'un code royal de 300 articles, portant sur la maîtrise de la qualité en production...

Force est de constater que la qualité n'est pas une notion récente...

Evolution du concept qualité

- ▶ **Années 50 ou le temps du « service contrôle »**
 - ▶ Qualité exclusivement associé à la conformité → service contrôle = service gendarme
 - ▶ Contrôle à posteriori avec des limites
- ▶ **Années 60: intégration du contrôle en production**
 - ▶ Intégration des fournisseurs aux démarches de progrès
 - ▶ Contrôle tout au long de la chaîne de production
 - ▶ Apparition de l'autocontrôle

Evolution du concept qualité

- ▶ **Années 70: priorité à l'amélioration et à la prévention** → Deming et Juran: introduisent le concept de l'amélioration continue et sans relâche
 - ▶ La prévention pour anticiper sur la production de produits non conformes (détrompeurs, organisation adaptée, machines performantes, formation du personnel, méthodes de travail définie etc...)
 - ▶ La logique d'amélioration continue → résoudre les problèmes et supprimer définitivement les causes des dysfonctionnements

Evolution du concept qualité

► Années 80: de la course au zéro défaut à l'assurance qualité

- Apparition des groupes de progrès ou cercles de qualité
- Application de la règle des zéros est le gage de la qualité (zéro défaut, zéro stock, zéro papier, zéro panne, zéro délai, zéro réclamation, zéro mépris, zéro désordre au poste de travail etc...)
- L'assurance qualité engage tous les services

= ensemble des dispositions préétablies et systématiques touchant la production mais aussi d'autres services (achats, logistique, maintenance, ressources humaines) qui permettent de donner confiance à un client sur la capacité du fournisseur à répéter et à maîtriser son niveau qualité

Evolution du concept qualité

- ▶ **Années 90: de l'assurance qualité à la qualité totale**
 - ▶ Normes ISO sous-tendent la démarche qualité → apparition des premiers certificats ISO 9001 (années 90)
 - ▶ Démarche qualité inclut la conception, le contrôle, la métrologie, les achats, les ressources humaines (formation), les actions correctives. La direction doit démontrer son engagement et définir une politique qualité
 - ▶ Il ne suffit plus de contrôler des produits ou des prestations mais de garantir que l'organisation globale contribue à leur conformité

Evolution du concept qualité

► **Années 2000: le management de la qualité**

L'assurance qualité n'ayant pas totalement satisfait →
Total Quality Management = TQM

- L'entreprise doit satisfaire à la fois ses clients, ses partenaires, ses salariés et ses actionnaires en s'intégrant dans la collectivité
- La qualité n'est pas réservée aux seuls services de production et services support, tout le monde est concerné: relations client-fournisseur interne est déployée dans toute l'entreprise

Evolution du concept qualité

- ▶ L'entreprise mesure ses performances (résultats qualité, résultats financiers, satisfaction du personnel etc...)
- ▶ Pour progresser l'entreprise doit se fixer des objectifs ambitieux soutenus pas les managers
- **ISO 9001 version 2000 et 2008** fait évoluer l'assurance qualité vers le management de la qualité par:
 - ▶ Le recentrage de l'organisation sur les besoins du client et la mesure de sa satisfaction
 - ▶ La diminution des exigences en matière de procédures
 - ▶ L'approche processus

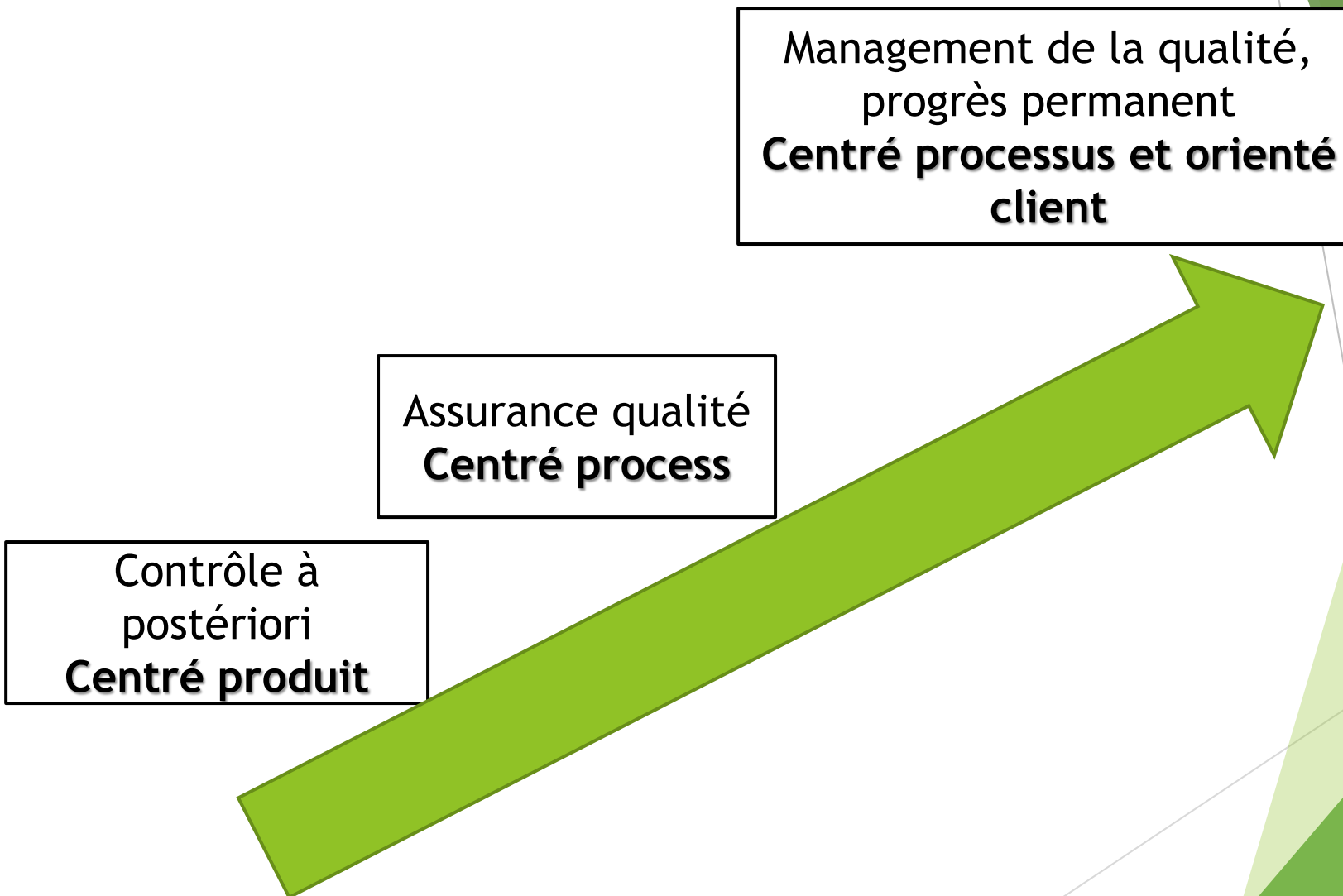
Evolution du concept qualité

- ▶ La recherche permanente de résultats et la démonstration de la mise en œuvre d'une boucle d'amélioration
- ▶ Il ne suffit plus de démontrer l'application de procédures la norme impose de prouver que les objectifs sont définis et qu'ils sont atteints, que des plans d'actions formalisés existent et sont suivis pour l'ensemble des processus

Evolution du concept qualité

ISO 9001 Version 2015 met l'accent sur

- ▶ Le PDCA
- ▶ L'approche par les risques
- ▶ La vision plus large des clients en tant que partie intéressée pertinente
- ▶ La satisfaction des exigences légaux et réglementaires
- ▶ Les connaissances organisationnelles



TYPOLOGIE

The background features abstract, overlapping geometric shapes in various shades of green, ranging from light lime to dark forest green. These shapes are primarily located on the right side of the frame, creating a dynamic, layered effect. The rest of the background is plain white.

QUALITE VU PAR LE CLIENT

- ▶ Un produit (service) de qualité n'est pas nécessairement un produit (service) «haut de gamme», présentant de «hautes performances», ayant un prix élevé... mais un produit (service) qui satisfait le client.
- ▶ La qualité pour le client résulte de la comparaison entre :
 - ce qu'il attend¹ (une qualité attendue) : le client attend qu'un produit (service) possède un certain nombre de caractéristiques ;
 - ce qu'il perçoit (une qualité perçue)² : une fois le produit (service) conçu et réalisé, le client perçoit des caractéristiques qu'il compare à ses attentes.

QUALITE DANS L'ENTRPRISE

- ▶ **3. La conformité du produit à des spécifications**
- ▶ Lorsqu'un client parle de qualité, il veut dire (attend et perçoit) beaucoup de choses différentes ; aussi est il difficile de concevoir et de réaliser des produits satisfaisant ses attentes.
- ▶ La notion de qualité est définie de manière subjective par le client, mais, dans le cadre d'une entreprise, il est nécessaire de la traduire de façon plus objective..

QUALITE DANS L'ENTRPRISE

- ▶ La qualité dans l'entreprise est la réponse à un objectif de conformité du produit (service) à des spécifications, c'est-à-dire à des documents précisant clairement les caractéristiques du produit aux différentes étapes de son élaboration.
- ▶ La qualité nécessite un effort de coordination des différents départements et services d'une entreprise ;
- ▶ elle requiert également que tous les processus soient conçus et contrôlés pour s'assurer que le produit (service) rencontre les spécifications établies et ainsi les attentes du client.

QUALITE DANS L'ENTRPRISE

4. Une qualité conçue/une qualité réalisée

Pour une entreprise, la qualité est le résultat d'un mécanisme en deux temps :

- ▶ ce qu'elle conçoit (une qualité conçue) : les spécifications établies lors de la conception doivent correspondre aux attentes du client transmises par le marketing ;
- ▶ ce qu'elle réalise (une qualité réalisée) : le produit réalisé doit respecter exactement les spécifications de conception.

QUALITE DANS L'ENTRPRISE

En définitive, la qualité d'un produit (service) dépend de quatre étapes :

- l'entreprise conçoit le produit à partir des attentes du client ;
- l'entreprise réalise un produit conforme à la conception
- le client perçoit le produit réalisé par l'entreprise ;
- le client compare le produit qu'il perçoit à ses attentes.

Typologie de la qualité des soins

La qualité voulue /conçue	La qualité voulue (ou spécifiée) est relative aux normes définies et formulée sous forme de critères explicites pour apprécier la conformité de la qualité délivrée.
La qualité délivrée /réalisée	La qualité délivrée est celle que le prestataire donne effectivement, celle que reçoit réellement le client.
La qualité attendue /perçue	La qualité attendue par les clients se construit autour de leurs besoins, mais aussi de leur expérience antérieure dans le système
La qualité ressentie	La qualité ressentie est celle qu'expérimente le client. Elle dépend à la fois de la qualité attendue et de la qualité délivrée.

DIMENSIONS DE LA QUALITE

The background features abstract, overlapping geometric shapes in various shades of green, ranging from light lime to dark forest green. The shapes are primarily triangles and polygons, creating a dynamic, layered effect. The overall composition is clean and modern, with the text centered on a white background.

DIMENSIONS DE LA QUALITE D'UN PRODUIT

► La qualité renvoie aux caractéristiques intrinsèques d'un produit ayant l'aptitude de satisfaire des exigences. On peut dénombrer huit principales dimensions de la qualité d'un produit selon D. A. Garvin

► **1.La performance .**

La performance désigne les caractéristiques principales, essentielles, de fonctionnement d'un produit, ses caractéristiques de base considérées aussi parfois comme les caractéristiques techniques du produit.

DIMENSIONS DE LA QUALITE D'UN PRODUIT

- ▶ Dans la mesure où la performance constitue un ensemble de critères mesurables, il est toujours possible de classer les produits les uns par rapport aux autres. Néanmoins, la performance demeure une notion relative, dépendante de l'appréciation du client et, en particulier, de l'utilisation qu'il va faire du produit.
- ▶ **2. Les accessoires**
- ▶ Les accessoires apportent un complément au fonctionnement de base du produit.

DIMENSIONS DE LA QUALITE D'UN PRODUIT

► 2. Les accessoires

Ce sont des caractéristiques qualifiées de secondaires par rapport aux caractéristiques principales de fonctionnement qui se rapportent à la performance.

Il est parfois difficile de faire la distinction entre ces deux types de caractéristiques mais, comme pour la performance, l'important est de disposer de caractéristiques à la fois mesurables et pertinentes pour le client.

DIMENSIONS DE LA QUALITE D'UN PRODUIT

3. La fiabilité : Le bon fonctionnement du produit

- ▶ La fiabilité désigne le bon fonctionnement d'un produit dans un intervalle de temps donné et dans des conditions normales d'utilisation. Les mesures les plus fréquentes de la fiabilité sont le temps moyen écoulé avant la première panne et le taux de panne

▶ 4. La conformité: le respect des spécifications

La conformité est le degré de concordance entre la conception du produit et ses caractéristiques de fonctionnement, d'une part, et les spécifications établies, d'autre part.

DIMENSIONS DE LA QUALITE D'UN PRODUIT

4.La conformité: le respect des spécifications

Autrement dit, une autre dimension importante de la qualité d'un produit est son respect des spécifications, le fait de savoir si le produit a été réalisé comme il a été conçu.

5.La durabilité. la durée de vie du produit

La durabilité désigne le plus souvent la durée de vie du produit. C'est aussi la somme de l'usage tiré d'un produit avant sa détérioration ou avant qu'il ne tombe en panne, et que son remplacement soit préférable à de continuelles réparations.

DIMENSIONS DE LA QUALITE D'UN PRODUIT

4.La conformité: le respect des spécifications

Autrement dit, une autre dimension importante de la qualité d'un produit est son respect des spécifications, le fait de savoir si le produit a été réalisé comme il a été conçu.

5.La durabilité. la durée de vie du produit

La durabilité désigne le plus souvent la durée de vie du produit. C'est aussi la somme de l'usage tiré d'un produit avant sa détérioration ou avant qu'il ne tombe en panne, et que son remplacement soit préférable à de continuelles réparations.

DIMENSIONS DE LA QUALITE D'UN PRODUIT

5.La durabilité. la durée de vie du produit

La durabilité est étroitement liée à la fiabilité. Un produit fiable a toutes les chances d'avoir une durée de vie plus importante qu'un produit qui a de nombreuses défaillances. Enfin, la durabilité reste perçue par les consommateurs comme la dimension la plus importante pour juger de la qualité des produits manufacturés.

DIMENSIONS DE LA QUALITE D'UN PRODUIT

6.La maintenabilité: la remise en état du produit

–La maintenabilité désigne une aptitude à la maintenance du produit. C'est ce qui permet d'assurer la continuité de l'utilisation du produit. Elle concerne l'amabilité, la rapidité, la compétence, la facilité avec laquelle est effectuée la remise en état, la remise en fonctionnement du produit. Elle est directement liée à la qualité du Service après-vente (SAV).

DIMENSIONS DE LA QUALITE D'UN PRODUIT

6.La maintenabilité: la remise en état du produit

La maintenabilité se mesure généralement par le temps moyen mis par le SAV pour effectuer une réparation.

Elle s'évalue aussi par la courtoisie, la ponctualité du SAV au niveau des rendez-vous ainsi que par sa compétence estimée à partir d'un nombre de réparations n'aboutissant pas à la résolution d'un problème donné.

.

DIMENSIONS DE LA QUALITE D'UN PRODUIT

7.L'esthétique :l'aspect, le son, le goût, l'odeur, la sensation du produit

L'esthétique représente ce que le client peut percevoir grâce à ses «cinq sens» : l'aspect, le son, le goût, l'odeur, la sensation du produit.

L'esthétique reflète des préférences individuelles et donne lieu à des évaluations relativement subjectives par rapport aux autres dimensions de la qualité. Néanmoins, le classement des produits par les consommateurs sur la base de l'esthétique obéit à des règles communément admises.

La plupart des études montrent que la qualité des aliments est le plus souvent associée au goût, à la fraîcheur, au caractère naturel et, de plus en plus, à la sécurité des produits alimentaires..

DIMENSIONS DE LA QUALITE D'UN PRODUIT

8.La qualité perçue: l'image, la publicité, la marque du produit

La qualité perçue appelée aussi qualité a priori repose sur l'idée que les consommateurs ne disposent pas toujours d'une information complète sur les autres caractéristiques de la qualité des produits et services.

En l'absence de cette information, ils ont ainsi recours à d'autres critères comme l'image, la publicité et la marque du produit permettant parfois, plus que l'objet lui-même, de se faire une idée de la qualité. Comme l'esthétique, la qualité perçue résulte d'évaluations plus subjectives et personnelles que les autres dimensions de la qualité.

DIMENSIONS DE LA QUALITE D'UN PRODUIT

8.La qualité perçue: l'image, la publicité, la marque du produit

Comme l'indique Garvin (1988), la réputation est l'élément primordial sur lequel se fonde la perception de la qualité :
«Son pouvoir vient d'une analogie établie tacitement selon laquelle la qualité du produit aujourd'hui est semblable à la qualité du même produit hier, ou la qualité des articles d'une nouvelle gamme de produits est semblable à la qualité des produits de même marque déjà connus».

DIMENSIONS DE LA QUALITE D'UN SERVICE

1. Le temps : Le temps d'attente

Cette première dimension a trait à l'attente du client à différentes étapes de son parcours dans l'organisation. Le problème est de savoir combien de temps un client, un utilisateur, un étudiant... peuvent attendre.

2. La promptitude: le respect des délais

Cette seconde dimension est liée à la première dans la mesure où l'on cherche à savoir si le service a été fourni dans les temps et de manière opportune.

DIMENSIONS DE LA QUALITE D'UN SERVICE

3.La complétude: le respect de la commande

Avec cette troisième dimension, il s'agit de savoir si le client a obtenu tout de ce qu'il attendait, si tous les éléments de sa commande ont été pris en compte.

4.La courtoisie: la politesse, le respect, la considération, l'amabilité

La courtoisie fait référence à la politesse, au respect, à la considération, à l'amabilité... du personnel vis-à-vis du client.

L'idée est que les employés en contact avec la clientèle doivent fournir un accueil agréable à chaque client.

DIMENSIONS DE LA QUALITE D'UN SERVICE

5.La cohérence

L'idée est que les services doivent être fournis de la même façon pour chaque client et de façon constante pour le même client.

6.L'accessibilité

Elle concerne la proximité géographique, les horaires d'ouverture, l'accès physique (indications, stationnement...), l'accès par Internet...

L'idée est que le service doit être facile à obtenir.

DIMENSIONS DE LA QUALITE D'UN SERVICE

7.L'exactitude

L'idée est que le service doit fonctionner correctement dès la première fois.

8.La réaction

Cette dernière dimension de la qualité du service vise à savoir si le personnel de service réagit rapidement et résout les problèmes inattendus.

ENJEUX DE LA QUALITE

The background features abstract, overlapping geometric shapes in various shades of green, ranging from light lime to dark forest green. These shapes are primarily located on the right side of the frame, creating a modern, layered effect. The rest of the background is plain white.

Enjeux stratégiques

La différenciation

- ▶ Une entreprise dont la stratégie est basée sur la qualité peut se différencier de différentes manières.
- ▶ Elle peut agir notamment sur une ou plusieurs des dimensions de la qualité de son et/ou sur une ou plusieurs dimensions de la qualité de son service
- ▶ Il s'agit de se positionner non pas sur toutes ces dimensions, ce qui serait impossible et coûteux, mais sur quelques dimensions, celles que les clients perçoivent comme importantes afin de rencontrer au mieux leurs attentes.

Enjeux stratégiques

La différenciation

- ▶ Le but d'une stratégie de différenciation est d'offrir un produit (service) dont le caractère unique est perçu et valorisé par des clients appartenant à un segment de marché donné.
- ▶ La qualité comme source de différenciation du produit (service) est liée à la rentabilité de la manière suivante :
- ▶ des améliorations dans la qualité de la conception du produit (une meilleure performance, durabilité, fiabilité...) permettent à l'entreprise de différencier son produit de celui de ses concurrents, à améliorer sa réputation (par des actions publicitaires, promotionnelles, etc.)



Enjeux stratégiques

La différenciation

ainsi que la qualité perçue du produit par le client; l'entreprise peut alors bénéficier d'un prix plus élevé et d'une part de marché plus importante. Ce qui a pour conséquence un profit plus important venant compenser les augmentations de coûts associées à l'amélioration de la conception (en particulier l'éventuel différentiel de coût à supporter par rapport aux concurrents compte tenu d'un prix de vente relatif supérieur).

Enjeux stratégiques

2. La domination par les coûts

Un autre moyen pour l'entreprise d'être performante sur son marché consiste à bâtir et maintenir une position avantageuse sur le plan des coûts.

Des diminutions de coûts peuvent être obtenues au travers d'économies d'échelle ou d'autres sources.

Sur le plan de la qualité, l'idée principale est que la qualité du produit est importante dans la mesure où elle traduit une certaine efficacité de la production se traduisant par des améliorations de la productivité et ainsi par des réductions de coûts.

Enjeux stratégiques

2. La domination par les coûts

La qualité comme source de diminution des coûts est liée à la rentabilité de la manière suivante : des améliorations dans la qualité de la réalisation du produit (une plus grande conformité aux spécifications) conduisent à des coûts de production plus bas provenant de la réduction de divers coûts de non-qualité comme les rebuts, les retouches sur les produits... les remboursements, les frais liés au traitement des réclamations, etc.

Enjeux économiques

La qualité n'est pas gratuite sauf à considérer le principe de perfection selon lequel chacun réalise ce qu'il entreprend de manière parfaite, du premier coup !

L'évaluation des divers coûts relatifs à la qualité est un objectif difficile à atteindre pour beaucoup d'entreprises.

En effet, la plupart des managers ont tendance à sous-estimer ces coûts, soit parce qu'une analyse fine de ces coûts peut prendre du temps, soit parce que certains d'entre eux sont difficiles, voire impossibles à chiffrer.

Enjeux économiques

Les coûts relatifs à la qualité peuvent se définir comme la somme de toutes les dépenses supplémentaires que fait une entreprise à la fois pour corriger et prévenir les dysfonctionnements.

Ce sont toutes les dépenses inutiles, tous les gaspillages... mais aussi tous les investissements qui s'ajoutent au coût de base d'un produit (service) correspondant à une utilisation rationnelle des ressources.

Ce sont donc l'ensemble des dépenses dont on devrait se passer si le travail était exécuté parfaitement. Ces coûts correspondent, d'une part, à **de la non-qualité** au sens strict et, d'autre part, à ce que l'on investit pour **obtenir la qualité**.

Enjeux économiques

LE COÛT DE LA NON-QUALITÉ(CNQ)

Il correspond à tout ce qu'il en coûte de mal faire les choses, de ne pas bien les faire du premier coup. Il est la somme de coûts de non-qualité interne et externe.

- **Les Coûts de non-qualité interne (CNQi)** désignent toutes les dépenses résultant du fait que le produit n'est pas conforme aux spécifications. Ce sont des coûts constatés à l'intérieur de l'entreprise, avant que le produit se trouve chez le client.

Enjeux économiques

- ▶ **Les Coûts de la non-qualité externe (CNQe)** : sont aussi toutes les dépenses résultant du fait que le produit n'est pas conforme aux spécifications. En revanche, ce sont des coûts détectés à l'extérieur de l'entreprise, chez le client.
- ▶ **Des coûts indirects** non pris en compte : à ces différentes dépenses, dans l'ensemble relativement faciles à évaluer, il faudrait ajouter des coûts indirects liés par exemple à une insuffisante motivation du personnel ou à une perte d'image de marque de l'entreprise
- ▶ ces coûts sont sans doute les plus importants et ceux dont le management a le plus besoin, mais ils sont «inconnus, impossibles à évaluer»

Enjeux économiques

LE COÛT D'INVESTISSEMENT DANS LA QUALITÉ (CIQ)

Il représente tout ce que l'on dépense pour assurer un niveau de qualité conforme aux spécifications. Il est la somme de coûts d'évaluation et de prévention.

- ▶ **Les Coûts d'évaluation (ou de détection) (CE)** – Ce sont les coûts associés à des activités d'évaluation du produit à différentes étapes allant de la conception jusqu'à la livraison.
- ▶ Ils peuvent se définir aussi comme les dépenses engagées pour vérifier la conformité des produits aux spécifications, c'est-à-dire pour financer la recherche des défauts.

Enjeux économiques

Ce sont essentiellement des coûts de contrôle relativement faciles à évaluer

Les Coûts de prévention (CP) Ce sont les coûts associés aux activités de prévention des défauts du produit, les investissements humains et matériels engagés pour financer les actions menées au niveau des causes des défauts.

Ces coûts sont difficiles à interpréter car tout ce que l'on fait pour «bien faire le produit du premier coup», pour éviter les défauts, les erreurs, les mécontentements relève d'une certaine façon de la prévention.

Enjeux économiques

Evolution des coûts relatifs à la qualité

Selon R. Daigh (1991), dans les entreprises de services, les coûts relatifs à la qualité représenteraient entre 25 et 35 % du chiffre d'affaires et leur répartition se ferait de la manière suivante :

5 % en coût de prévention,

20 % en coût d'évaluation,

75 % en coûts de non-qualité (interne et externe).

Les coûts de non-qualité sont les plus importants.

Enjeux économiques

Evolution des coûts relatifs à la qualité

Pour réduire ces coûts et réduire ainsi l'ensemble des coûts relatifs à la qualité, il faut identifier toutes les sources des défauts et les éliminer. Cette démarche nécessite d'augmenter les coûts d'évaluation et de prévention des défauts.

Les coûts relatifs à la qualité ne peuvent pas être nuls puisqu'il est nécessaire d'investir dans des dépenses d'évaluation et de prévention. Mais, en suivant cette démarche, les coûts relatifs à la qualité représenteraient entre 3 à 7 % du chiffre d'affaires au lieu de 25 à 35 %.

Enjeux humains et sociaux

La qualité du produit/service comprend des enjeux humains car elle contribue à la sécurité ainsi qu'à la protection des consommateurs comme des travailleurs.

L'idée est qu'un produit /service conçu et réalisé conformément aux spécifications ne provoque de dommages ni à ceux qui conçoivent et réalisent le produit, ni à ceux qui l'utilisent.

La qualité présente également des enjeux sociaux car, outre les aspects économiques évoqués plus haut, elle permet une amélioration du bien-être des individus grâce à une meilleure adéquation des produits et services à leurs attentes.

Enjeux humains et sociaux

Des défauts de conception et/ou de réalisation ainsi que des erreurs d'utilisation du produit peuvent avoir des répercussions humaines et sociales importantes au travers de dommages et désagréments de toutes sortes : blessés et morts dans certains cas, tensions et litiges divers venant perturber la vie sociale.

PRINCIPES DE MANAGEMENT DE LA QUALITE

The background features abstract, overlapping geometric shapes in various shades of green, ranging from light lime to dark forest green. These shapes are primarily located on the right side of the frame, creating a modern, layered effect. The rest of the background is plain white.

Principes du management de la qualité

- 1- L'écoute client**
- 2- Le leadership**
- 3- L'implication du personnel**
- 4- L'approche processus**
- 5- L'amélioration continue**
- 6- La prise de décision basée sur les preuves**
- 7- management des parties intéressées**

1. Orientation client

Nos clients sont notre raison d'être

- ✓ Les identifier: clients directs et indirects des établissements
- ✓ comprendre les besoins et attentes, présents et futurs
- ✓ lier les objectifs de la structure aux besoins et attentes;
- ✓ planifier, concevoir, produire et fournir les services de manière à répondre aux besoins et attentes des clients;
- ✓ mesurer et surveiller la satisfaction du client et prendre les mesures appropriées;



2. Leadership



- établir et communiquer la mission, la vision, les stratégies et les processus de l'établissement à tous les niveaux;
- créer et entretenir des valeurs communes et des modèles de comportement fondés sur l'équité et l'éthique à tous les niveaux ;
- encourager l'engagement dans la qualité à tous les niveaux et rester un exemple positif pour le personnel;
- s'assurer que le personnel dispose des ressources, de la formation et de l'autorité nécessaires pour agir de façon responsable;
- motiver, encourager et reconnaître la contribution du personnel.

3. Implication du personnel



- ✓ La reconnaissance, l'habilitation et l'amélioration des compétences facilitent l'implication du personnel dans l'atteinte des objectifs
- ✓ L'administration doit veiller à ce que le personnel:
 - ▶ accepte d'être responsabilisé et d'assumer sa part de responsabilité à résoudre les problèmes
 - ▶ évalue sa performance par rapport aux buts et objectifs individuels
 - ▶ recherche activement des occasions d'accroître sa compétence, ses connaissances et son expérience
 - ▶ partage librement le savoir-faire et l'expérience

4.Approche processus



- ✓ un management centralisateur a tendance à séparer les activités de conception des activités de réalisation :il ya d'une part l'administration et d'autre part le personnel
- ✓ L'approche processus rappelle au sein de l'hôpital que la finalité de toute activité est la satisfaction du client.
- ✓ Il s'agit de définir comment sont mobilisés les savoir-faire et les métiers intégrés aux fonctions définies dans l'hôpital et produire une valeur ajoutée
- ✓ Elle peut être définie comme l'identification et le suivi au sein de l' hôpital de séquences d'activités - appelées processus - dont les résultats ont une incidence sur l'efficacité et la satisfaction des clients.

4.Approche processus



- ✓ En somme, il s'agit d'identifier les principales sources de valeur ajoutée. Les principales activités qui permettront à l'hôpital de réussir sa mission!
- ✓ Ces séquences devenues processus seront suivies au moyen d'indicateurs quantifiés.
- ✓ gérer les risques susceptibles d'avoir une incidence sur les éléments de sortie des processus et les résultats globaux
- ✓ définir les autorités, les responsabilités et les obligations relatives au management des processus ;
- ✓ comprendre les capacités de la structure et déterminer les contraintes en matière de ressources avant d'agir;
- ✓ déterminer les interdépendances entre processus et analyser l'effet des modifications de processus individuels sur l'ensemble du système;

4.Approche processus



- ▶ Dans le management conventionnel, souvent basé sur le taylorisme la verticalisation des fonctions peuvent conduire en une succession de gestes mécaniques et de phases plus ou moins cloisonnées.
- ▶ Aujourd'hui l'approche processus dans l'hôpital est transversale aux responsabilités fonctionnelles.
- ▶ Au cours de ces différentes séquences, des responsables désignés évaluent leur efficacité.
- ▶ Ces responsables sont appelés pilotes ou propriétaires de processus qui dans certains cas peuvent être les responsables de fonction

DIRECTION GENERALE

Hierarchie1
(DSMT)

Hierarchie 2
(DSIO)

Hierarchie3
(DSGL)

Fonction 1
Mission

1

2

3

Attributions

1

Fonction 2
Mission

1

2

3

Attributions

1

2

Fonction 3
Mission

1

2

3

Attributions

1

2

Entrés

Processus 1

Sorties/
entrés

Processus 2

Sorties

Entrés
Besoins
des
clients

Sortie
Produit
fini au
client

Processus de consultation

DSIO/SUS
Programmation
personnel
IO/soutien
Protocoles
techniques

PRM
Matériel adéquat et
dans les délais

DSGL
Matériel
Maintenance

PH
Matériel
Consommables

Accueil

Prise de
constantes

Examen
clinique

Revue
paraclinique

Sortie
- Hospitalisation
- Prescription+
- conseils

DQ
Normalisation
Assurance qualité
Satisfaction client

DAF
Accueil
/enregistrement

laboratoire
Résultats
disponibles et
fiables

**DSMT/Chef
service**
Programmation
médicale
Protocoles
techniques

AC
Recouvrement

Processus de la préparation de la visite des malades

ENTRES

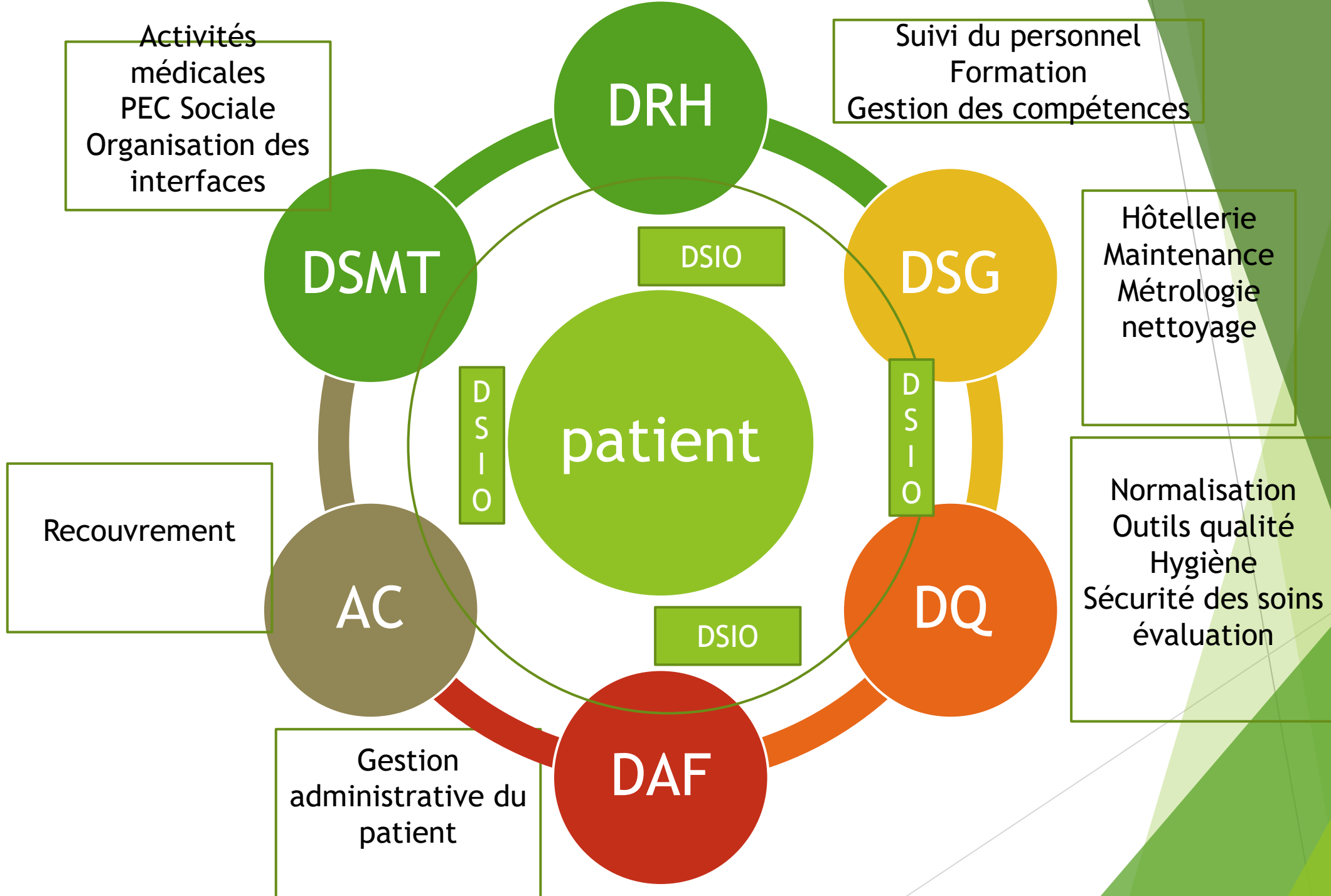
- Patient
- Equipe Infirmier
- Dossier
- Cahier de consigne
- Rapport de garde
- Thermomètre
- Tensiomètre

REALISATION

- Organisation des accompagnants
- Vérification du nettoyage des salles
- Recueil des plaintes
- Prise des constantes
- Répartition des taches pour la visite
- Préparation des documents

SORTIES

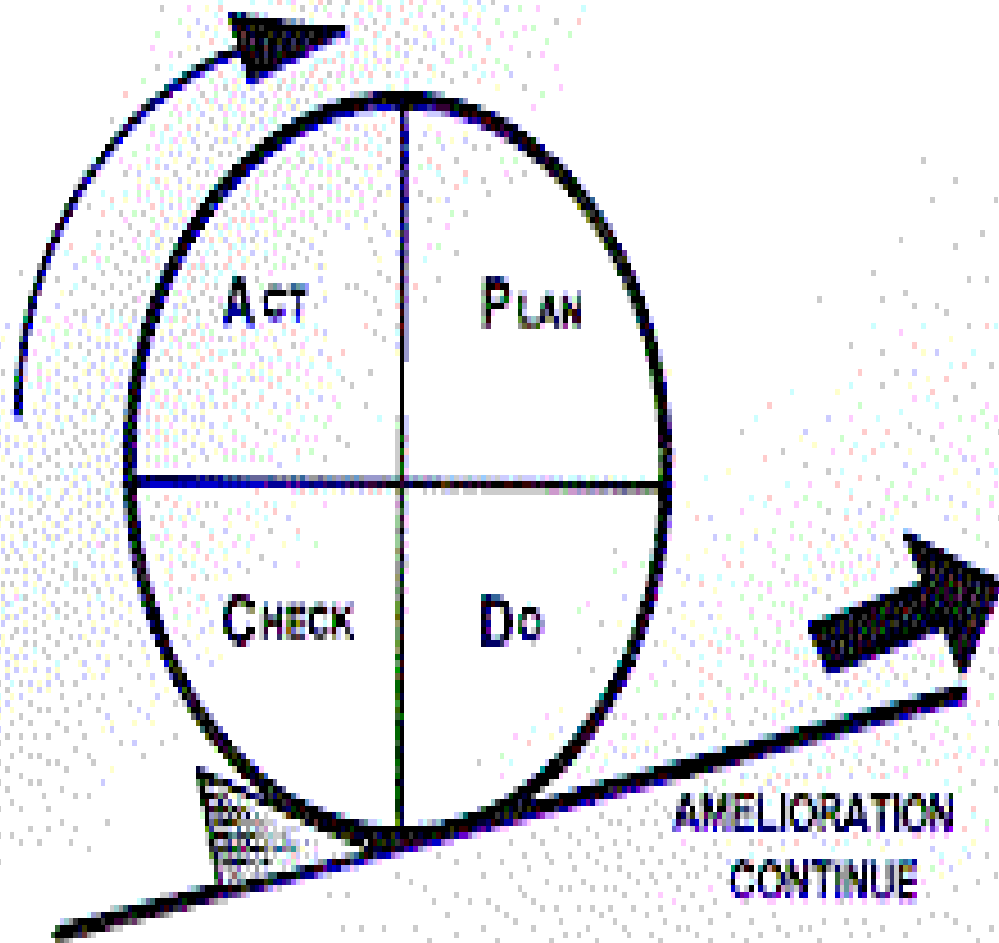
- Personnel prêt pour la visite
- Patient prêt pour la visite
- Documents préparés
 - Environnement favorable a la visite



5. Amélioration



- ✓ L'objectif permanent d'une structure doit être la quête de l'amélioration de la performance globale
- ✓ Les structures doivent s'adapter à toute variation du contexte interne et externe et créer de nouvelles opportunités.
- ✓ La formation du personnel aux outils et aux méthodes d'amélioration continue s'avère indispensable.
- ✓ La fixation de buts, la mesure des résultats et la reconnaissance des améliorations ou les corrections à apporter sont l'essence même du principe
- ✓ L'amélioration continue a été modélisée par Deming comme étant une roue, qui par un mouvement de rotation permet de gravir la pente qui mène à l'excellence



Planifier, préparer (P): définir l'objectif et les référentiels de pratique, les pratiques à suivre

Faire, réaliser (D): mettre en œuvre et appliquer ces objectifs dans la pratique quotidienne

Vérifier (C): confrontation des pratiques et des objectifs durant une analyse des pratiques

Réagir, corriger (A): améliorer avec la mise en

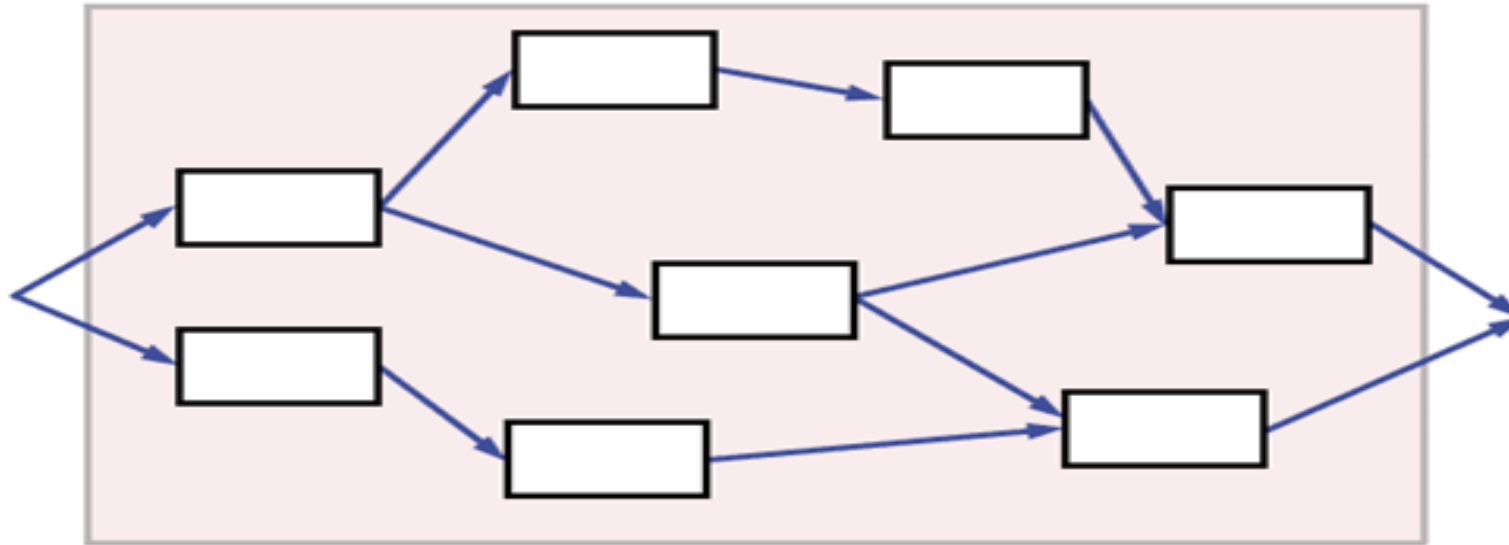
6. Prise de décision fondée sur des preuves



- ✓ déterminer, mesurer et surveiller des indicateurs clés pour démontrer les performances de la structure;
- ✓ assurer la disponibilité de toutes les données nécessaires auprès des personnes concernées;
- ✓ s'assurer que les données et les informations sont suffisamment exactes, fiables et sûres;
- ✓ rendre les données accessibles à ceux qui en ont besoin
- ✓ analyser les données et les informations à l'aide de méthodes valides
- ✓ prendre des décisions et actions fondées sur une analyse factuelle, équilibrée par l'expérience et l'intuition

7. management des relations avec les parties prenantes

- ✓ Les parties prenantes ont une influence sur les performances des structure.
- ✓ Pour obtenir des performances durables, la structure doit identifier et gérer leurs relations avec elles, telles que les prestataires et autres fournisseurs de manière à optimiser leur impact sur ses performances.
- ✓ Chacun est tour à tour client et fournisseur



La culture qualité

- ▶ « culture de la qualité », est décrite comme « une organisation créant un environnement de travail ouvert, participatif, propice au partage des idées et des bonnes pratiques, dans lequel l'enseignement et la recherche sont valorisés et où le reproche n'est utilisé qu'à titre exceptionnel »

La culture qualité/ composantes

- ▶ Ouverture et transparence
- ▶ Mise en valeur du travail d'équipe
- ▶ Responsabilisation à tous les niveaux
- ▶ Apprentissage intégré dans le système
- ▶ Boucle de rétroaction active pour l'amélioration
- ▶ Mobilisation significative du personnel, des usagers des services et de la communauté
- ▶ Autonomisation des individus tout en reconnaissant la complexité des systèmes

La culture qualité/composante

- ▶ Autonomisation des individus tout en reconnaissant la complexité des systèmes
- ▶ Alignement des valeurs professionnelles et organisationnelles
- ▶ Susciter la fierté dans le domaine
- ▶ Valoriser les soins bienveillants
- ▶ Cohérence entre les efforts d'amélioration de la qualité et l'organisation et la planification des services

•Une organisation fiable
•Des processus maîtrisés
•Du personnel motivé



•Des produits conformes
•Des services associés satisfaisants



•Des clients fidèles
•Une diminution des coûts de revient



La pérennisation de l'institution