

# **PILOTAGE DU SMQ**

**DR NANA W. FÉLICITE**

# DEMARCHE QUALITE: PRINCIPES DE BASE

- 1. Raisonner à partir du client
  - Comprendre ce que veut le client
  - Mesurer la qualité perçue par le client et traiter ses réclamations
- 2. Mesurer la non-qualite en interne: diagnostiquer les entraves à la qualité
- 3. concevoir sans non-qualite : définir et concevoir des produits et services de qualité
- 4. approvisionner et réceptionner sans non qualité: exiger des fournisseurs des produits de qualité

# DEMARCHE QUALITE: PRINCIPES DE BASE

- 5. produire sans défaut
  - En s'appuyant sur le professionnalisme de chacun
  - En définissant et partageant les rôles et responsabilités
  - En mettant à disposition des moyens adaptés
  - En favorisant des conditions de travail propices
  - En instituant des méthodes de travail claires et connues de chacun
  - En mettant en œuvre un plan de contrôle des produits pertinent
  - En pratiquant des reflexes d'autocontrôle
- 6. Livrer sans défaut ni retard: optimiser les processus de livraison
- 7. s'engager dans une démarche de progrès permanent

# MISSION D'UNE DIRECTION QUALITE

- La mission d'une direction qualité est de:

Garantir aux clients la conception et la mise à disposition d'un produit ou d'un service répondant à ses attentes ,conformement à la promesse technique, respectant la législation et la réglementation en vigueur et globalement rechercher l'amélioration continue de la compétitivité de l'entreprise

# MISSION D'UNE DIRECTION QUALITE

## Trois activités clés:

- La maîtrise de la conformité des produits
- La mesure à la fois de la qualité réalisée et de la qualité perçue
- Le pilotage des plans de progrès au travers de la déclinaison de la politique qualité rythmé avec le PDCA

Il s'agit de plans de progrès pour améliorer, anticiper, prévenir et entraîner toute l'organisation dans la spirale du progrès permanent dans le but de contribuer à améliorer la compétitivité de l'entreprise

# AUTORITÉ DE LA DIRECTION QUALITE

Dépend

## ➤ Position dans l'organigramme

Le positionnement du responsable/direction qualité lui confère une certaine autorité ou non  
Rendre compte directement au premier responsable n'a pas les mêmes avantages que rendre compte à une personne interposée

Le management de la qualité devant être le style de management de l'entreprise, le responsable qualité devra assister directement le premier responsable dans sa mission de pilotage.

Le détachement du rôle du management de la qualité du pilotage général rend le système inefficace et inefficient.

Exigence de la norme ISO9001 vs2015: le premier responsable assume la responsabilité du SMQ

# AUTORITÉ DE LA DIRECTION QUALITE

Dépend

## ➤ **Capacité à obtenir des résultats concrets**

Ce qui confère une véritable autorité au responsable qualité ,quelle que soit sa position dans l'organisation, ce sont ses actions et sa capacité à obtenir des résultats concrets sur les sujets difficiles

C'est cela qui donne à l'équipe qualité une véritable reconnaissance qui se traduit peu à peu n autorité

Pour dialoguer d'égal à égal avec les autres fonctions, le qualicien considéré pour la plus part comme le dérangeur a besoin de se construire une image positive

Il doit intégrer a la fois l'exigence technique et l'exercice situationnel de son talent

# PROFIL DES RESPONSABLES QUALITÉ

## ➤ **Rigueur: style policier**

Personnes rigoureuses et disciplinées, prêtes à exécuter des missions nécessitant beaucoup d'abnégation

➤ **Style ambassadeur** : prend le temps de la préparation et donne des délais pour passer d'un état à un autre

➤ **Style missionnaire**: Trouve des solutions pour relever les défis, il faut décider, expérimenter, former, corriger, encourager....

➤ **Style cascadeur**: dans les situations d'urgence et inhabituel, faire appel à des ressources externes

Pour mener à bien la mission qualité tous ces styles doivent s'intégrer et s'adapter à chaque contexte

# PROFIL DES RESPONSABLES QUALITÉ

LE MANAGER DE LA QUALITÉ EST L'AVOCAT DU CLIENT  
ET LE DÉFENSEUR DE L'ENTREPRISE

Défense  
des intérêts  
du client



Défense  
des intérêts  
de l'entreprise

# PILOTAGE DU PROCESSUS



# RAPPEL DE L'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;
- ✓ déterminer les interdépendances entre processus et analyser l'effet des modifications de processus individuels sur l'ensemble du système;

# RAPPEL DE L'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

# RAPPEL DE L'APPROCHE PROCESSUS

- Les choix des processus de l'entreprise découlent :
  - du type de management et de la stratégie de développement ;
  - du secteur d'activité de l'entreprise et de la nature de la valeur ajoutée ;
  - de la culture d'entreprise et des usages professionnels.
- Une telle démarche est centrée sur les métiers de l'entreprise.
- La notion de valeur ajoutée est très parlante pour le personnel.
  - Comme professionnel, il sait l'évaluer.
  - Comme spécialiste, il connaît les mécanismes pour l'obtenir.
  - Comme consommateur, il en connaît l'impact sur le client.

DIRECTION GENERALE

Hierarchie I  
(DSMT)

Hiérarchie 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

# NOTION DE PROCESSUS CLÉ

- Certains objectifs sont considérés comme stratégiques par la direction.
- Ils correspondent aux éléments clés de la réussite de l'organisme.
- Ils concernent aussi ceux qui assurent la relation et l'adaptation de l'organisme à son environnement.
- Les processus qui couvrent ces objectifs sont les processus clés.
- Ils sont suivis très attentivement, surtout en revue de direction

# NOTION DE PROCESSUS CLÉ

- Certains objectifs sont considérés comme stratégiques par la direction.
- Ils correspondent aux éléments clés de la réussite de l'organisme.
- Ils concernent aussi ceux qui assurent la relation et l'adaptation de l'organisme à son environnement.
- Les processus qui couvrent ces objectifs sont les processus clés.
- Ils sont suivis très attentivement, surtout en revue de direction

# NOTION DE MACROPROCESSUS

- Par exemple, un processus clé « relation clientèle » peut recouvrir les processus « commercialiser », « évaluer la satisfaction de la clientèle » et « service après-vente ».
- Il est alors possible de parler de macroprocessus pour le premier ou de sous-processus pour les suivants.
- Ces choix sont ceux de l'organisme. La direction et les pilotes de processus, assistés du responsable de la qualité doivent déterminer quel est le moyen de plus efficace de présenter l'approche processus, en interne comme à l'extérieur.

# NOTION DE PROPRIÉTAIRE/PILOTE DE PROCESSUS

- Bien qu'il n'existe pas d'exigence spécifique pour l'utilisation de ces termes
- Dans le cas où le nombre de processus est limité, chacun d'entre eux est confié à un membre de la direction qui peut prendre le nom de *propriétaire du processus*.
- Dans le cas contraire avec un nombre important de processus a été défini, les membres de la direction peuvent être propriétaires de plusieurs processus, le pilotage de chacun d'entre eux est alors délégué. Les personnes identifiées sont les *pilotes des processus*
- **Le co-pilote** peut seconder le pilote

# PILOTAGE DES PROCESSUS

- Pour assurer la maîtrise des processus, il faut en premier lieu les décrire clairement
- puis définir :
  - les modalités de pilotage. C'est-à-dire quels sont les leviers qui permettront de corriger les tendances contraires aux attentes ou les écarts constatés ;
  - les points critiques que le pilote décide de suivre : ceux ayant un rôle déterminant dans l'efficacité du processus.

# PILOTAGE DES PROCESSUS

- C'est au pilote, en fonction des moyens dont il dispose, de la nature, des objectifs et de la stratégie de l'entreprise, d'organiser son rôle.
- Mais, il s'attachera à suivre notamment :
  - le retour d'expérience ;
  - les constats de *non-conformité* ;
  - les résultats de la mesure de l'efficacité ;
  - l'impact de son processus sur les autres processus.

# PILOTAGE DES PROCESSUS

- Mesurer, corriger, améliorer, informer et s'informer sont les actions essentielles du pilotage.
- Pour prendre en main sa qualité, il faut construire des outils à sa mesure, selon ses moyens et dans le respect de la culture de l'entreprise.
- Le rôle des pilotes sera d'assurer le déploiement des objectifs à deux niveaux :
  - partant des objectifs de la direction, déploiement au niveau du processus avec les responsables des services concernés ;
  - ensuite, partant des objectifs au niveau du processus, les déployer au niveau des « activités » constituant le processus, si nécessaire.

# PILOTAGE DES PROCESSUS

- Modalités de pilotage : quelles actions composent le processus et conditionnent l'obtention des résultats ? À quelles étapes faut-il évaluer et éventuellement corriger ?
- Objectifs à atteindre : la formulation des objectifs est-elle explicite et précise ?
- Indicateurs qui permettent la mesure : il s'agit non seulement de fournir des valeurs utiles pour mesurer l'efficacité du processus, mais aussi de permettre au pilote de processus de mesurer *sa performance*.
- Cela traduit l'implication du pilote en tant qu'acteur du processus.

# PILOTE DE PROCESSUS

- Participe à la description des processus
- Définit le ou les indicateurs possibles (avec acteurs), puis le tableau de bord (outil de communication)
- Surveille le processus et suit les indicateurs
- Améliore le processus (actions lors des dysfonctionnements, médiation) et anime revue de processus (efficacité de son processus)
- Défend la position des clients (internes, externes)
- Rend compte à la direction (revue de direction)

# PROFIL TYPE DU PILOTE DE PROCESSUS

- Les qualités les plus citées sont :
- compétences dans l'activité dominante du processus ;
- orientation et culture tournées vers le client ;
- visibilité sur l'ensemble du processus et de son impact sur les
- autres processus de l'organisme ;
- maîtrise du PDCA et capacité d'analyse ;

# PROFIL TYPE DU PILOTE DE PROCESSUS

- aptitude à travailler en équipe et négociateur ;
- autorité et aura reconnues ;
- désigné et soutenu par la direction.

# **SURVEILLANCE/MESURE/PILOTAGE DES PROCESSUS**

- Détermination des objectifs,
- Tableaux de bord (système et Processus)
- Audits
- Niveau de maturité (annexe D)
- Revue de processus
- Amélioration continue (PDCA)

# ANALYSE DE PROCESSUS

- L'analyse de processus est un état des lieux complet du fonctionnement d'un processus, aussi bien au niveau de ses résultats que des paramètres associés à son fonctionnement.
- Elle peut se programmer suivant une régularité prédéfinis ou a chaque modification significative du système

## Objectif

- Le but de cette analyse de processus est de réaliser un bilan objectif des forces et des faiblesses du processus étudié.
- En disposant d'éléments factuels, le pilote de processus construit un plan d'action pertinent.

# ANALYSE DE PROCESSUS

## Contexte

- La priorité porte sur les processus critiques dont la performance est jugée insuffisante par l'entreprise.
- Le processus est alors décortiqué et analysé pour le rendre à la fois performant et fiable.
- Cette étude peut être faite conjointement avec le service méthodes et les services organisation.

## Comment l'utiliser ?

### Étapes

- Décrire globalement le processus, autrement dit l'enchaînement chronologique des étapes clés et la définition du produit et/ou de la prestation délivrés. Cette étape, réalisée en groupe, est validée sur le terrain.

# ANALYSE DE PROCESSUS

## *Recueillir les données :*

**sur les matières premières** : quel est le niveau de performance des fournisseurs ? De quelles données factuelles disposons-nous ? Quelle est la qualité des matières premières utilisées ?

**sur le personnel** : quelle est son ancienneté ? Quel est son niveau de compétence et de motivation ? Les responsabilités sont-elles définies ? Le personnel est-il sensibilisé à la qualité ?

- **sur les moyens** : quel est l'état des machines ? Les moyens sont-ils adaptés ? capables ? entretenus ?
- **sur les méthodes** : les méthodes de travail sont-elles définies ? formalisées ? Les documents existants sont-ils connus ? appliqués ? mis à jour ?
- **sur les contrôles/les mesures** : les contrôles à réaliser sont-ils formalisés ? Les contrôles définis appliqués ? Les appareils utilisés étalonnés ? Les caractéristiques à contrôler sont-elles définies ? Les normes produits clarifiées ?

# ANALYSE DE PROCESSUS

- **sur le milieu** : ce processus permet-il de réaliser les activités de façon satisfaisante : lumière, ambiance, bruit ?
- **sur les indicateurs** : existe-t-il des indicateurs qualité sur le produit fini et aux différentes étapes du processus ? Mesure-t-on le niveau de satisfaction des clients ? Enregistre-t-on les réclamations clients ? Les incidents sont-ils analysés en termes de fréquence et de gravité ?
- Repérer les priorités à partir de ce recueil.

## Méthodologie et conseils

- L'analyse de processus consiste à mettre à plat le processus en faisant le bilan de
- chacun de ses paramètres influents, méthodiquement. Cela implique des interviews du
- personnel et des clients dans une logique de recherche de faits.
- ***Une analyse objective et méticuleuse des processus oblige à recueillir des données factuelles.***



# **REVUE DE DIRECTION**

# REVUE DE DIRECTION

## Definition

Il s'agit de la revue du système de management de la qualité mis en place par l'organisme, afin de s'assurer qu'il est toujours approprié, adapté, efficace et en accord avec l'orientation stratégique de l'organisme.

## Participants

- Equipe decisionnel
- Equipe de pilotage des processus

## Ordre du jour:

- a) l'état d'avancement des actions décidées à l'issue des revues de direction précédentes;
- b) les modifications des enjeux externes et internes pertinents pour le système de management de la qualité;

# REVUE DE DIRECTION

- a) les informations sur la performance et l'efficacité du système de management de la qualité, y compris les tendances concernant:
- la satisfaction des clients et les retours d'information des parties intéressées pertinentes;
  - le degré de réalisation des objectifs qualité;
  - la performance des processus et la conformité des produits et services;
  - les non-conformités et les actions correctives;
  - les résultats de la surveillance et de la mesure;
  - les résultats d'audit; et
  - les performances des prestataires externes;

# REVUE DE DIRECTION

- d) l'adéquation des ressources;
- e) l'efficacité des actions mises en œuvre face aux risques et opportunités

## Résultats attendus

Les éléments de sortie de la revue de direction doivent inclure les décisions et actions relatives aux:

- a) opportunités d'amélioration;
- b) besoins de changements à apporter au système de management de la qualité;
- c) besoins en ressources.

# REVUE DE DIRECTION

video