



La qualité en production: un levier de performance durable

Frédéric Lion, Administrateur - Comase Management Consulting

f.lion@comase.com – 0476/258.746



Objectifs de la présentation

- Définir qualité et démarche qualité
 - Pourquoi s'engager dans une telle démarche ?
 - Distinguer les différentes normes et savoir laquelle choisir
 - Identifier les étapes concrètes pour démarrer et mettre en place une démarche qualité
 - Difficultés, obstacles à la réussite
-



Présentation de Comase

- Société de management consulting, créée en 1980
- Privée et indépendante
- Chiffre d'affaires annuel : 1,4 million euros
- Basée à Charleroi
- 10 personnes



3 pôles d'activités

• Systèmes de Management et amélioration des performances

- Accompagnement et coaching à la mise en place de système de management
 - Qualité : ISO 9001, ISO 17025, ISO 9100, sécurité alimentaire (ISO 22000, HACCP, BRC, IFS), qualité totale (EFQM, CAF)
 - Environnement : ISO 14001, EMAS, mise en place d'une gestion environnementale
 - Sécurité : OHSAS 18001, VCA, BeSaCC
 - Développement Durable et Responsabilité Sociétale : ISO 26000 et SR10
- Veille réglementaire en environnement et sécurité
 - Veille réglementaire sur base de notre outil e-veille®
 - Développement d'outil spécifique pour compte du client
- Audits internes
 - Audits internes relatifs à un système de management
 - Audits de conformité réglementaire en environnement et sécurité
- Formations
 - Coordinateur qualité, environnement et sécurité
 - Responsable environnement
 - Responsabilité sociétale
 - Audit, coaching d'auditeurs
 - Systèmes de management et normes
 - Réglementation
 - Outils qualité et 5S
- Excellence opérationnelle



- **Conseil et accompagnement en organisation & management, études et évaluations**

- Réalisation d'audits organisationnels et généraux
- Conseil et coaching en organisation et management
- Etude de faisabilité et analyse fonctionnelle
- Recherche, analyse et développement d'outils
- Etudes prospectives et plans stratégiques
- Evaluation de politiques publiques et études d'impacts

- **Business Development**

- Conseil stratégique
- Accompagnement et coaching en organisation et management (développement commercial, financement, plan d'affaires, ...)
- Développement de nouveaux modèles économiques



Rappels sur quelques notions

La courte histoire de la qualité: ère artisanale



ère industrielle



ère contemporaine

Qualité : Aptitude d'un produit, d'un service à répondre aux besoins des clients (-> parties intéressées)
Objectif: satisfaire le client (et les parties intéressées)

Démarche qualité : est un ensemble de pratiques, de méthodes, d'outils et de stratégies visant à améliorer continuellement la qualité des produits ou services. Elle nécessite l'implication de l'ensemble du personnel (de la direction aux opérateurs de production).

La démarche qualité repose sur la mise en place de processus, le suivi des performances, et la résolution systématique des problèmes.



Les 7 principes de base du management de la qualité

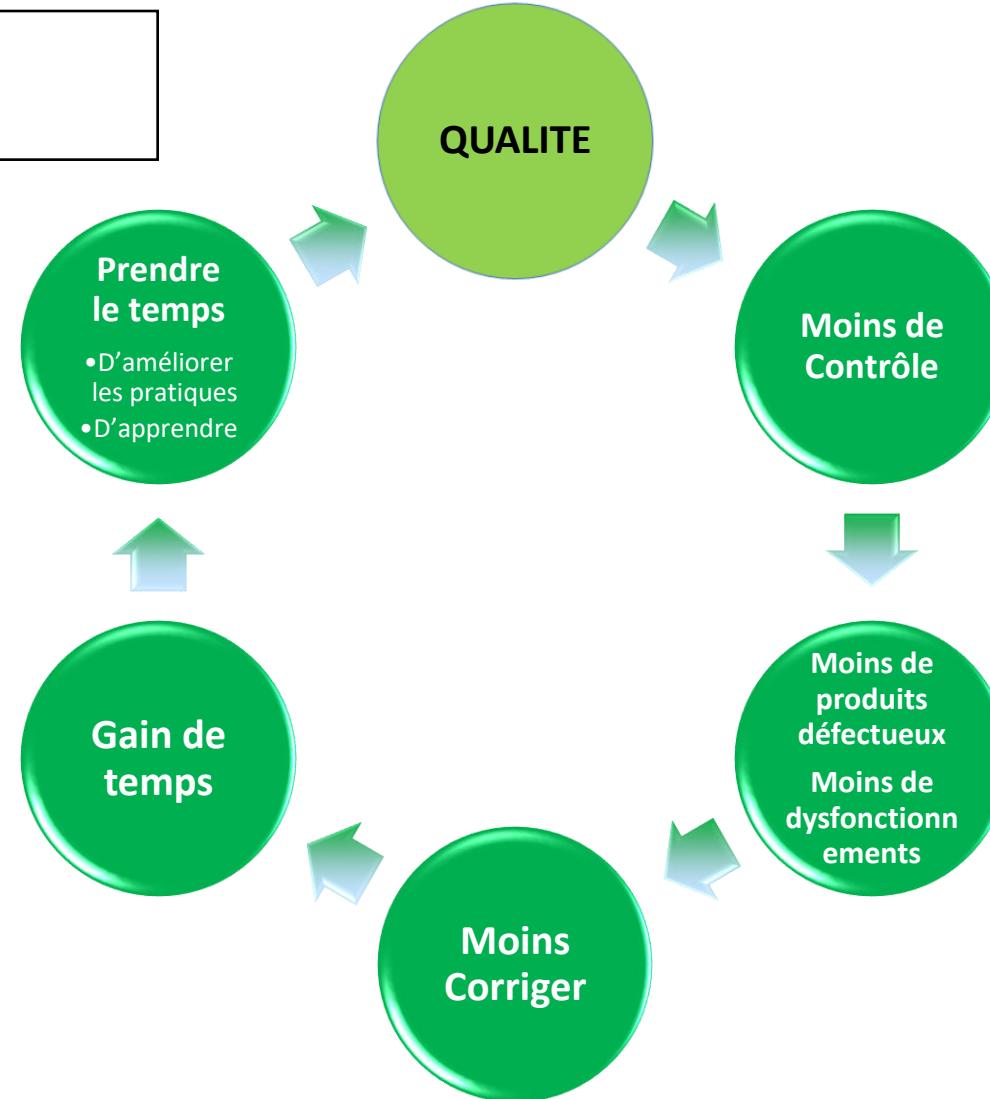


- 1 Orientation client → L'organisme dépend de ses clients
- 2 Responsabilité de la direction → Nécessité d'une direction engagée
- 3 Implication du personnel → Leurs aptitudes au profit de l'organisme
- 4 Approche processus → Chaque activité gérée comme un processus + processus interdépendants
- 5 Amélioration → Un objectif permanent de l'organisme
- 6 Prise de décision fondée sur des preuves → Se baser sur des faits et des chiffres
- 7 Gestion des relations avec les parties intéressées → Créer ensemble de la valeur



Le cercle vertueux de la qualité

Le cercle vertueux de la Qualité...





Argument commercial ou démarche de fond ?

Argument commercial : les entreprises peuvent utiliser la qualité comme un argument pour séduire les clients, notamment en mettant en avant leur certification ou leurs processus de qualité

Démarche de fond : au-delà du marketing, la qualité est une véritable culture d'entreprise. Elle permet de pérenniser l'activité et d'améliorer les processus de manière durable. Cela inclut un engagement à long terme et la volonté d'améliorer sans cesse les produits et services, et pas seulement de répondre à un besoin ponctuel

Obligation ?



Pourquoi s'engager dans une telle démarche ?

Réduction des coûts

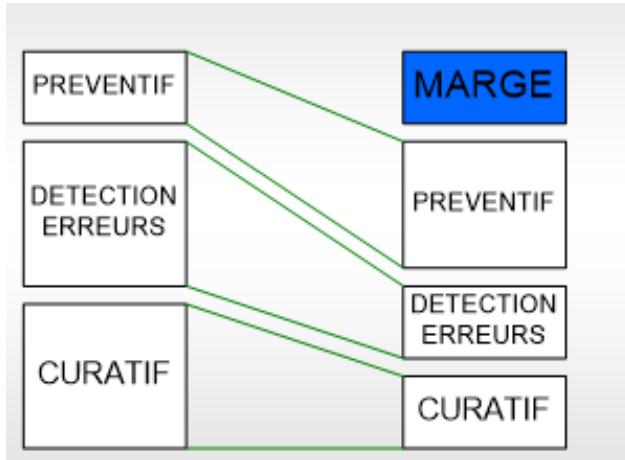
Amélioration de l'efficacité

Satisfaction client (parties intéressées)

Conformité réglementaire



Pourquoi s'engager dans une telle démarche ?



Pression des concurrents

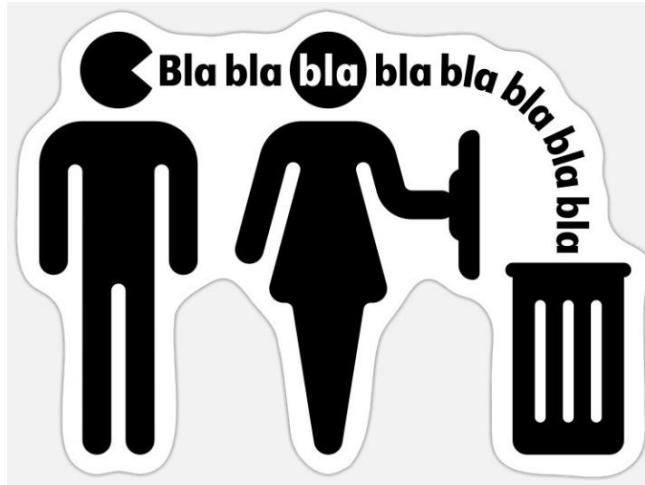
Standardiser les modes de fonctionnement

Motivation du personnel

?



Des résultats ou du blabla ?



- Une étude de l'Université de Californie (Berkeley) (1) sur les effets de la certification ISO 9001 dans les petites et moyennes entreprises (PME) a révélé que les entreprises certifiées ont observé une réduction de 15 à 30 % des coûts de production grâce à l'amélioration des processus et la réduction des erreurs.
- Une étude menée par Bain & Company (2) a trouvé que les entreprises ayant adopté ISO 9001 ont vu une amélioration de leur rentabilité de 10 à 15 % en raison des économies réalisées grâce à une gestion de la qualité plus efficace et à la réduction des gaspillages.
- Une enquête menée par l'ISO (3) auprès de plus de 500 entreprises a révélé que 70 % des entreprises certifiées ISO 9001 ont constaté une amélioration de l'efficacité opérationnelle et une réduction des coûts.

(1) The Effects of ISO 9001 Certification on Small and Medium Enterprises: A Study of the Impact on Operational Performance. Source : Université de Californie, Berkeley, 2007.

(2) ISO Certification: A Boost to Profitability and Operational Performance. Source : Bain & Company, 2019

(3) The Economic Benefits of ISO 9001 Certification: Evidence from the 2018 ISO Survey of Certifications. Source : International Organization for Standardization (ISO), 2018.



Norme « généraliste »

ISO 9001 : La norme la plus générale, **applicable à tous les secteurs**. Elle repose sur une gestion par les processus et l'amélioration continue. Elle permet d'avoir une vue globale de l'organisation et de ses processus clés.

NB: ISO = international standard organization – environ 22.000 normes
+ ISO 14001, ISO 45001, ISO 50001, ...



Normes sectorielles :

IATF (International Automotive Task Force) **16949** : Norme spécifique pour **l'industrie automobile**. Elle est plus stricte que l'ISO 9001 et inclut des exigences supplémentaires (gestion des risques liés à la sécurité des produits, la traçabilité des composants, et la gestion stricte de la chaîne d'approvisionnement)

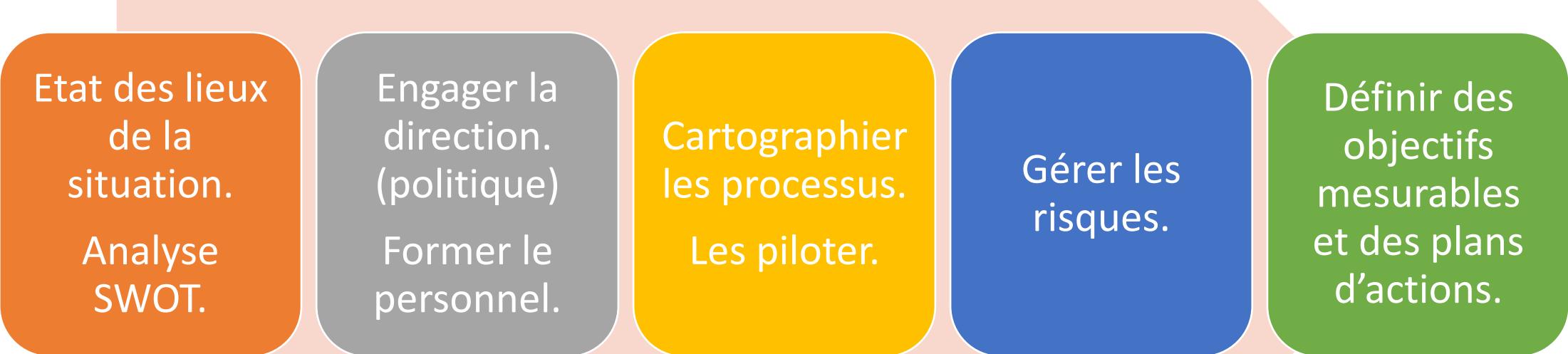
AS9100: Systèmes de gestion de la qualité dans **l'aéronautique, l'espace et la défense**

ISO 2200: Systèmes de management de la **sécurité des denrées alimentaires**

GMP (Good Manufacturing Practices) - Bonnes Pratiques de Fabrication pour **l'industrie pharmaceutique**



Par quoi commencer ? Quelles sont les étapes à suivre ?





Par quoi commencer ? Quelles sont les étapes à suivre ?





La certification

La certification

Certificat

Validité: 3 ans !



Organisme accrédité



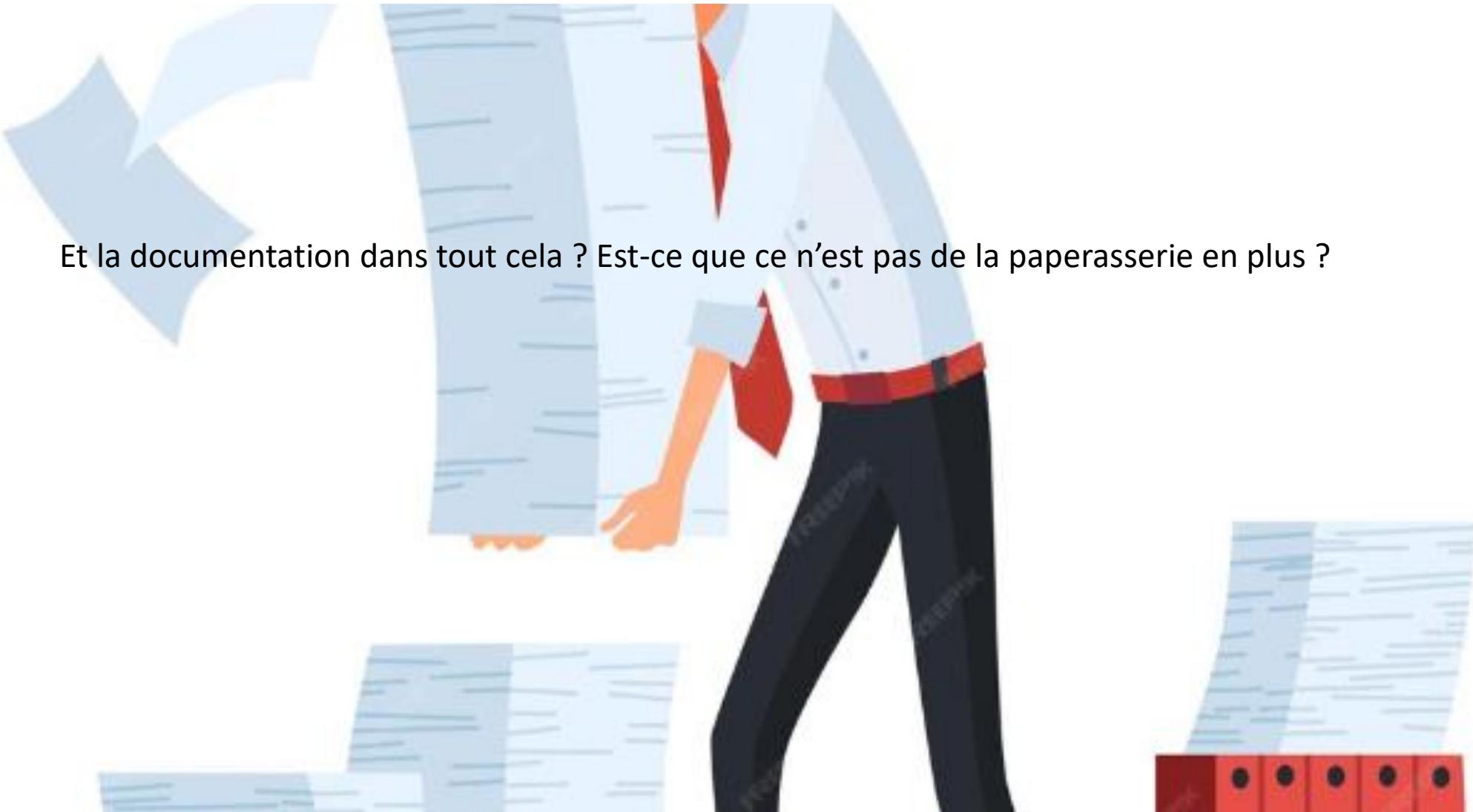
Entreprise



Accréditation



La gestion des documents ?



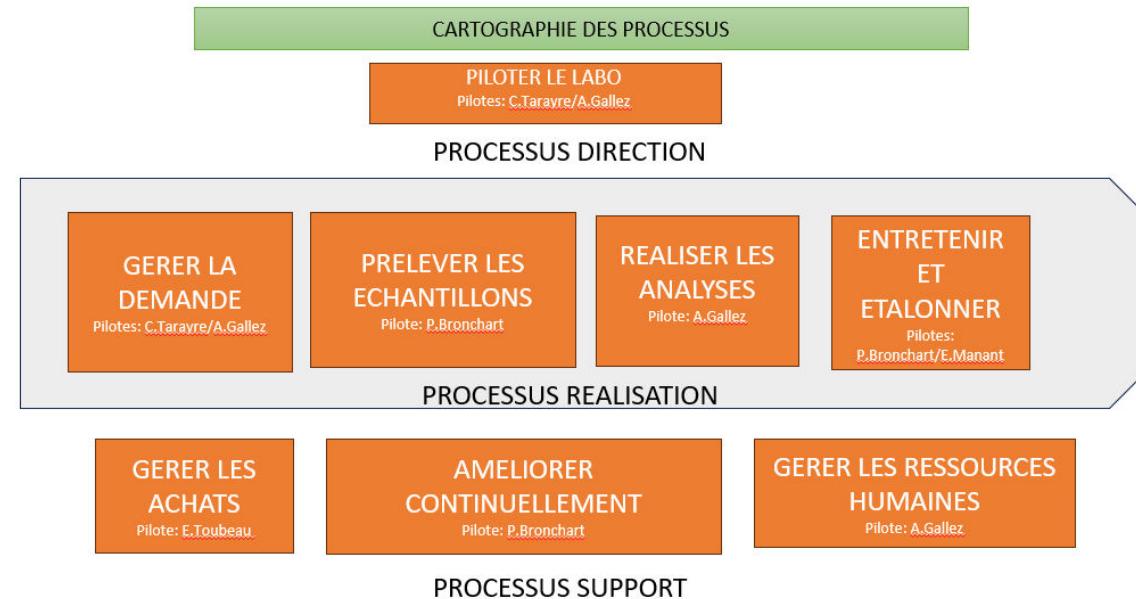


La gestion des documents ?

- 1/ C'est peut-être l'occasion d'y mettre un peu d'ordre !
- 2/ Ne pas s'effrayer, on peut faire « simple »

Ex. pour une petite structure: laboratoire d'analyse

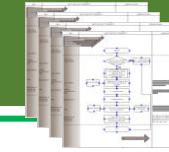
Manuel Qualité



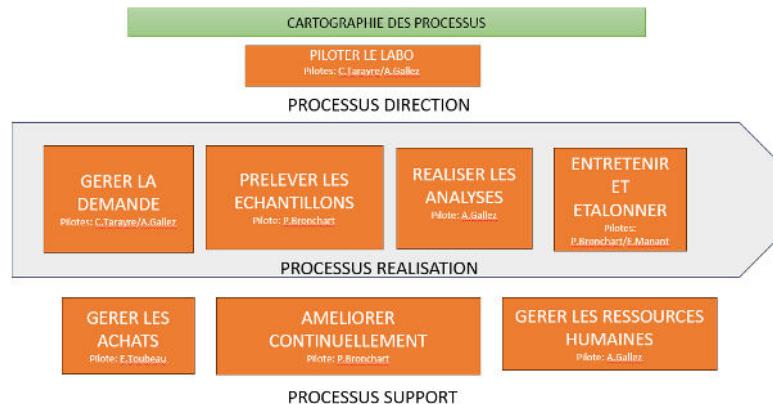
- Présentation de l'entreprise
- Politique qualité
- Description des fonctions/compétences
- Cartographie des processus
- Références aux documents



La gestion des documents ?



Structure documentaire



Carte
d'identité du
processus



PILOTAGE !
(indicateurs, revues, ...)

Procédures,
instructions

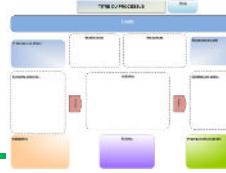


Formulaire,
checklist



PILOTAGE !

...



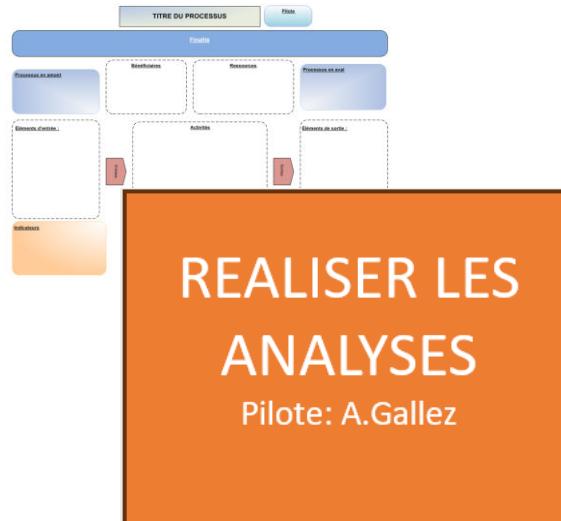
PILOTAGE !



Date



La gestion des documents ?



LAB-ANA-IT-001	Dosage des matières totales dans les boues de STEP
LAB-ANA-IT-002	Dosage des matières minérales dans les boues de STEP
LAB-ANA-IT-003	Mesure du pH
LAB-ANA-IT-004	Dosage des matières en suspension (M.E.S.)
LAB-ANA-IT-005	Dosage du phophore total et des ortho-phosphates en tubes
LAB-ANA-IT-006	Dosage de la D.C.O. en tube
LAB-ANA-IT-007	Dosage de la Demande biochimique en oxygène(D.B.O.5)
LAB-ANA-IT-008	Dosage de l'Ammonium Nitraté (T.N.N.A)

LAB-ANA-ENR-021	Géothermie Hebdomadaire
LAB-ANA-ENR-022	Géothermie Mensuelle
LAB-ANA-ENR-023	Fiche de préparations des réactifs
LAB-ANA-ENR-024	TKN Préparation TUBES
LAB-ANA-ENR-025	TKN Encodage
LAB-ANA-ENR-026	Calcul DBO



La gestion des documents ?

Les avantages d'une bonne gestion documentaire:

- standardiser le travail des personnes effectuant les mêmes tâches
- définir précisément les contrôles à opérer pour garantir la qualité
- soulager la mémoire et éviter les oubliés (=> fiabiliser le fonctionnement)
- aider le remplaçant quand le titulaire est absent
- former et informer les nouveaux venus
- informer les tiers (collègues, clients, fournisseurs)
- regrouper des instructions disséminées et noyées dans la masse
- clarifier les interactions entre services



Erreurs fréquentes à éviter

- Manque d'engagement de la direction : si la direction n'est pas activement impliquée, la démarche qualité ne pourra pas se développer correctement.
- Absence de suivi : ne pas suivre les indicateurs de qualité et ne pas corriger les écarts peut conduire à une perte de contrôle sur la qualité.
- Manque d'implication des équipes de production : les opérateurs doivent être formés et engagés dans la démarche pour qu'elle soit réellement efficace
- Le perfectionnisme = un système parfait ... sur le papier (théorie)
- La bureaucratie = une cathédrale documentaire, des documents décrivant le moindre détail (la camisole)
- Le nombrilisme = oubli de la satisfaction client (le comble !)
- Le monopole = supporté par les seuls représentants de la qualité (illusions)
- Le packaging = système qualité livré clé en main (la désillusion)
- Le bachotage = un seul objectif : la certification (le revers de la médaille)



Difficultés, obstacles

Comment pérenniser la démarche ?

- **Culture qualité** : il est important d'intégrer la qualité dans la culture de l'entreprise pour garantir une amélioration continue.
- **Suivi et audits réguliers** : la qualité est un processus dynamique qui nécessite un suivi régulier.



- « La qualité, c'est gratuit » (Ph. Crosby)
 - Si la qualité coûte cher, essayez la non-qualité
-



Merci de votre attention

Questions/réponses
