QUALITÉ & PRODUCTIVITÉ

….. D'autres bouleversements sont aussi à prévoir dans un futur très proche. Nous en voyons déjà quelques symptômes. Les cloisons organisationnelles entre les différentes fonctions de l'entreprise disparaîtront bientôt pour créer un lien et un seul, celui de la qualité. Nous n'entendrons désormais plus parler de structure ou de direction de qualité, parce que celle-ci aura investi toute l'organisation de l'entreprise. Elle sera l'exigence de base que tout individu, qu'il soit simple employé, cadre intermédiaire ou cadre supérieur, doit posséder, pour accéder à n'importe quel poste de travail au sein de l'entreprise. Elle sera aussi l'élément moteur dans tous les programmes universitaires quelle que soit la discipline enseignée…..
……..

….. La prospection du marché est l'une des premières actions qu'une entreprise engage dans le cadre de son programme de développement et d'exploitation. Dépendant des missions et des activités de l'entreprise, la prospection peut porter sur l'une des deux catégories de demandes suivantes:

- ☞ Des demandes de produits spécifiques que l'entreprise conçoit et développe pour le compte de clients spécifiques sur la base d'exigences que ces derniers formulent.
- ☞ Des demandes de produits standards que l'entreprise conçoit, développe et met directement sur le marché à travers des catalogues.

Pour l'une comme pour l'autre catégorie de la demande, le processus d'analyse des exigences que l'entreprise entreprend est le même à une nuance près. Lorsqu'il s'agit de produits spécifiques, l'analyse des exigences se fait en collaboration directe avec le client qui les formule, généralement à travers un avis d'appel d'offre. Tandis que pour les produits standards, l'analyse des exigences se fait à travers les structures de vente, de développement des affaires ou de marketing (interne ou externe à l'entreprise) ayant en charge l'étude de marché du ou des produits en question.

L'analyse des exigences que le client formule dans sa demande est la première action préventive que l'entreprise engage dans son processus d'affaire. Elle lui permet d'examiner la faisabilité de la demande du client et de s'assurer qu'elle dispose des capacités nécessaires pour rencontrer l'ensemble des exigences qui y sont formulées. Pour ce faire, l'entreprise devra répondre aux questions suivantes :

1. Avons-nous bien compris les exigences que le client formule dans sa demande ? C'est la première question que nous devons nous poser au sein de l'entreprise. Dans l'affirmatif, nous passerons directement à l'examen de la question suivante. Dans le cas contraire, nous communiquerons et échangerons des informations avec le client jusqu'à ce que nous nous assurions que les exigences sont comprises par toutes les structures concernées au sein de l'entreprise.

2. Pourrions-nous rencontrer les exigences formulées, compte tenu des moyens humains et matériels dont nous disposons au sein de l'entreprise ou que nous pourrons acquérir dans ce cadre ? C'est la deuxième question que l'entreprise doit se poser. Dans un cas de doute, il faudra communiquer et discuter à ce sujet avec le client. Deux alternatives peuvent se présenter à cet effet.

- ☞ L'entreprise remarque, après clarification du client sur certains aspects de sa demande ou reformulation de certaines de ses exigences, qu'elle dispose déjà ou peut acquérir les moyens humains et matériels nécessaires pour rencontrer les exigences telles que formulées par le client. Elle doit par conséquent accepter la demande et s'engager dans le processus de formulation et de soumission de la proposition d'offre au client.
- ☞ L'entreprise remarque qu'en dépit des discussions tenues avec le client, elle ne dispose pas ou ne pourra pas acquérir les moyens humains et matériels nécessaires pour rencontrer les exigences de celui-ci. Elle devra en conséquence renoncer à la demande du client et concentrer plutôt ses efforts sur des projets à la mesure de ses moyens…..

…….

…….. L'objectif premier de la phase de validation de la conception est de s'assurer que le produit conçu est conforme aux exigences spécifiées.

L'exécution de cette phase peut varier selon le type et la complexité du produit conçu. Nous en décrirons celle que les entreprises semblent privilégier.

La validation consiste en l'exécution d'une série d'essais sur le prototype pour vérifier la fonctionnalité et la performance des assemblages qui le composent. Les défaillances qui sont rencontrées durant cette phase seront analysées, corrigées et les causes probables qui y sont à l'origine éliminées.

La conception du produit sera considérée comme valide lorsque le prototype passera tous les essais décrits dans la procédure de validation sans incident majeur.

La mise en fabrication du produit ne sera autorisée que lorsque les documents principaux suivants sont établis, revus et approuvés.

- ❑ Dossier de fabrication (nomenclature multi-niveaux, gamme de fabrication, dessin d'assemblage, méthode de travail…)
- ❑ Manuel d'utilisation
- ❑ Manuel d'installation (si requis)

Théoriquement, l'approvisionnement pour la fabrication du produit conçu, ne devrait se faire qu'après la validation de la conception. Mais l'intrusion de la fonction qualité aux différentes phases de conception permet aux gestionnaires de projeter l'évolution de la qualité du développement du produit pour les étapes qui restent à exécuter avant la validation finale.

Se basant sur ces données, les gestionnaires du projet peuvent faire chevaucher quelques activités et prendre des décisions appropriées sans trop de risque. Celle de commencer, par exemple, l'opération des achats de composants dont les délais d'acquisition pourraient être longs.

Lorsqu'il s'agit de produits demandés par le grand public, cette démarche qualité permettra à l'entreprise de gagner dans les délais de la mise sur marché du produit conçu. Elle pourra par conséquent être la première à mettre sur le marché son produit et réaliser ainsi des profits susceptibles d'amortir les coûts de développement dans des délais assez courts.

Lorsqu'il s'agit de produit sur commande, cette démarche améliore la compétitivité de l'entreprise en termes de délai de livraison lors de la soumission de propositions d'offre.

Cette manière d'exécuter les activités de développement permet aussi à l'entreprise de détecter les problèmes au moment où ils apparaissent. Ce qui facilite et réduit les coûts de leur résolution……..

……

..... A l'amont comme à l'aval des activités d'achats, plusieurs mesures sont entreprises pour s'assurer d'une part que la marchandise commandée rencontrera à sa réception, les exigences formulées lors de la commande et de réduire d'autre part les coûts d'achats qui y sont associés.

Avant tout 1er achat de composant standard (de fabricant ou de distributeur) ou pièce spécifique (sous-traitant de compagnie), il faudra procéder à la qualification des fournisseurs susceptibles de les livrer.

Cette qualification consiste à évaluer les capacités matérielles, humaines et organisationnelles du fournisseur pour s'assurer que celui-ci peut fournir la marchandise selon les critères de qualité et des exigences requis.

Lorsqu'il s'agit d'un composant standard, cette qualification est requise quand celui-ci influe sur la qualité ou la sécurité du produit final que l'entreprise livre à ses clients.

Dans le cas contraire, l'entreprise peut faire l'impasse de cette opération. Elle la remplacera plutôt par une recherche sur la renommée et le sérieux du fabricant ou du distributeur du composant standard en question.

Il est clair que la question de validation des composants standards ne se pose pas à ce niveau, ceux-ci l'ont déjà été lors du processus de conception et de développement, il s'agit pour cette étape, d'enrichir la liste de fournisseurs qualifiés (plus d'une source pour le même composant) pour les services d'achats de l'entreprise……..

……..

…… Le contrôle de la qualité à la réception dépend en réalité de la politique que l'entreprise voudrait mettre en œuvre à ce niveau. Il n'y a d'ailleurs pas d'à priori au départ, mais d'une manière général le contrôle repose essentiellement sur la gamme de contrôle (ou parfois seulement sur le dessin, lorsqu'il s'agit d'inspection dimensionnelle) et le plan d'échantillonnage.

Sur la base de la gamme de contrôle et du plan d'échantillonnage, l'équipe technique à la réception inspecte la marchandise.

Lorsque celle-ci est acceptée, elle est directement envoyée aux stocks avec les documents appropriés. Lorsqu'elle est rejetée définitivement, les services d'achat informent le fournisseur concerné et décident avec celui-ci, des mesures à prendre.

Le contrôle à la réception est en réalité un contrôle qui intervient sur un lot de produits (matières 1ères, produits semi-finis, produits finis) dont une opération de fabrication est complètement terminée…….

…….

Cette étape permet de mettre en place quelques gardes fous pour assurer la qualité et de stimuler le personnel de fabrication à améliorer ses résultats.

- ☞ S'assurer de la conformité de l'emballage des produits et de leur manipulation au sein de l'entreprise (en contrôlant les moyens de manutention et l'espace réservé à la circulation desdits moyens de manutention).
- ☞ Étalonner régulièrement les instruments de mesure tant au niveau des ateliers et chaînes de fabrication qu'au niveau des laboratoires et ateliers d'essais et d'inspection…….

……

…. Les mesures que l'entreprise met en œuvre pour concevoir et fabriquer des produits qui rencontrent les exigences des clients ne doivent pas s'arrêter au quai d'expédition, elles doivent continuer bien au-delà. L'entreprise doit, dans ce cadre mettre en place des actions à même de soutenir les produits qu'elle commercialise.

Elle doit répondre dans des délais satisfaisants aux doléances et plaintes éventuelles que ses clients soulèvent lors de l'utilisation des produits qu'elle leur a livrés.

Elle doit veiller à la disponibilité de la pièce de rechange pour assurer d'une manière satisfaisante la maintenance des produits qu'elle met sur le marché.

La notion de service et maintenance des produits doit être présente dans l'esprit de l'entreprise dès le commencement de la conception et du développement desdits produits. Durant le développement du produit, des calculs doivent être faits pour déterminer la fiabilité des produits développés….

……

…. Une stratégie s'appuyant sur la satisfaction du client est actuellement la seule voie à même d'assurer le développement d'une entreprise. Mais comment satisfaire un client de plus en plus exigeant en termes de qualité, de prix et de délais ? Comment satisfaire ce client dans un marché très compétitif où le moindre centime économisé est une victoire sur le concurrent immédiat ? Comment résoudre cette équation qualité, prix et délais pour gagner, satisfaire et fidéliser un client ?

Aborder la qualité sous l'angle produit est à mon avis une erreur stratégique qui risque de coûter cher à l'entreprise.

Cette stratégie s'intéresse en réalité seulement à la sortie du processus(20), pas à son ensemble.

D'une manière très schématique, elle agit uniquement sur la sortie, mais elle n'analyse ni les tâches, ni les enchaînements qui en sont à l'origine comme le montre la figure 3.1. Dans cette approche aucune action n'est engagée pour éclaircir la boite grise (pour ne pas dire noir).

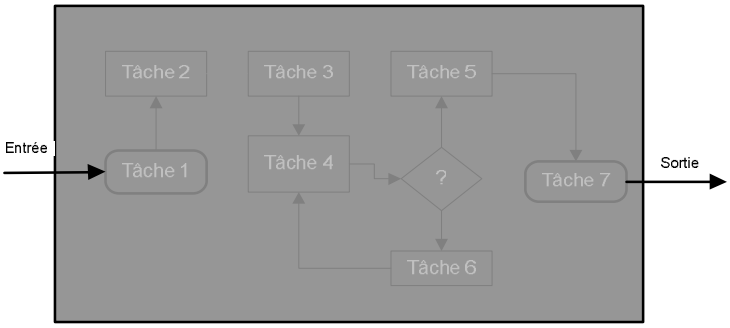

FIG. 3.1 - APPROCHE PRODUIT

……

……. L'engagement de la direction de l'entreprise est un gage pour la réussite de l'implantation d'un système de management de qualité. Il faudra par conséquent que celle-ci s'implique dès le départ, en définissant les objectifs de l'implantation d'un tel système et en réunissant les conditions nécessaires pour sa mise en œuvre.

L'implantation d'un système de management de qualité dans une entreprise doit répondre à un ou plusieurs objectifs que celle-ci se fixe. Les objectifs que nous citons ci-dessous, à titre d'exemple, sont en réalité très interdépendants dont les entreprises doivent tenir compte dans le plan de la mise en œuvre de leur système de management de qualité.

- ☞ Satisfaire à de nouvelles exigences des clients de l'entreprise ;
- ☞ Accéder à de nouveaux marchés ;
- ☞ Améliorer les performances de l'entreprise.

Aussi, une fois l'engagement de la direction de l'entreprise assuré et les objectifs d'implantation d'un système de management de qualité connus, il faudra faire un diagnostic de la fonction qualité au sein de l'entreprise.

Le diagnostic de la fonction qualité a pour but de prendre connaissance de l'état actuel de l'organisation de la fonction qualité (à ne pas confondre avec l'organisation du département qualité), de l'évaluer par rapport aux objectifs visés et les exigences de la norme à laquelle le système de management de qualité doit répondre. ……

…….

….. Dans certaines entreprises, la politique de qualité une fois énoncée, elle se traduit par un engagement verbal des employés de celles-ci, dans d'autres entreprises, l'engagement est écrit et signé au bas de la politique par les membres de chaque équipe et affiché dans les murs de leurs ateliers ou de leurs secteurs d'activité.

En ce qui nous concerne, peu importe la manière dont les employés de l'entreprise s'engagent à respecter la politique de la qualité, ce qui est important, c'est que les employés comprennent le sens de cette politique et qu'ils le montrent au quotidien dans leur pratique sur le terrain……..

……

…. Les arguments et hypothèses tels que formulés montrent clairement que les processus principaux que les hauts dirigeants d'une entreprise se doivent de prendre directement en charge dans leur stratégie d'amélioration de performance varient, à notre avis, entre trois et dix processus.

Certains dirigeants d'entreprises peuvent certainement en avoir plus dans leur liste, mais pour le cas de notre ouvrage, nous nous contenterons de cette fourchette pour expliquer comment nous pourrons améliorer la productivité à travers le management de la qualité.

Les sous processus qui naissent des principaux processus seront nombreux et aucune entreprise, quelle que soit sa dimension ne pourra prétendre maîtriser la totalité de ses processus et engager tout azimut, des actions d'amélioration de leur performance. Les entreprises abordent en général cet aspect par priorité et préfèrent investir en

premier lieu dans les processus susceptibles d'améliorer le niveau de rentabilité de l'entreprise à moyen et long termes……..

……

…. L'objectif de la mise en place d'un tel système de gestion n'est- il pas en réalité de réduire les coûts superflus dans le but d'améliorer la productivité de l'entreprise?

Investir dans la qualité, ne pourrait – t –il pas être l'autre objectif que les dirigeants d'une entreprise peuvent aussi viser pour améliorer davantage la productivité de leur entreprise….

……

…….. Avant d'évaluer les performances d'un processus, il faudra que celui – ci soit bien identifié et que les activités, les acteurs et les intervenants soient bien définis. L'évaluation permettra d'examiner le déroulement du processus et de constater les défaillances qui s'en découlent. Pour ce faire il faudra déterminer les critères d'appréciation de performance et de définir les indicateurs de mesure de ladite performance.

Ensuite, pour éviter une évaluation subjective d'un processus reconnu en tant que tel, il faudra fixer un objectif pour chaque indicateur.

Les indicateurs de la mesure, lorsqu'ils sont adéquatement déterminés, constituent une référence sur la base de laquelle les dirigeants pourront suivre, contrôler et évaluer l'efficacité du système de management global de leur entreprise incluant celui du management de la qualité……..