

Définir les bases d'une organisation qualité, sécurité, environnement (QSE)



Objectifs du kit

- ❖ Disposer d'une logique de mise en place d'un système de management intégré.
- ❖ Comprendre la logique de mise en place d'un système de management intégré.
- ❖ Visualiser les étapes de la mise en place.



Utilisation du kit

- ❖ Connaissance personnelle.
- ❖ Informer la direction et les responsables des étapes de la mise en œuvre.
- ❖ Expliquer la logique et les bases de la mise en œuvre d'un système de management intégré.



Outils

- ❖ Définir les bases d'une organisation qualité, sécurité, environnement (QSE) : manuel de l'utilisateur/formateur
- ❖ Les étapes de la mise en œuvre d'un management intégré : diaporama à projeter lors de séances d'information

1. Ce qu'il faut savoir au préalable

La qualité d'un objet est d'abord sa conformité à un modèle

La qualité est un concept un peu flou qui fait souvent l'objet d'interprétations diverses et variées. Avant de se lancer dans une démarche de management de la qualité, il est en conséquence important de réfléchir à ce que l'on souhaite et de définir les bonnes bases de départ.

La qualité a une histoire. Je parle ici de la qualité qui nous intéresse, celle des organisations, bien entendu. Elle est née avec l'avènement de la société de consommation et de l'économie de marché. Elle est née dans les entreprises de production de masse, celles qui fabriquaient des objets de grande diffusion. Des machines à laver, des téléphones, des automobiles, etc. La qualité était au départ l'aptitude d'une entreprise à produire des objets conformes à un modèle, à un cahier des charges. Un objet de qualité était donc un objet qui était conforme au modèle en question. Voilà la base des premières organisations qualité. Cette base a évolué mais la nécessité de produire des objets conformes demeure un des principes fondamentaux d'une démarche qualité dans les entreprises de production.

Les entreprises de production d'objets connaissent bien cette mécanique et ont pour habitude de définir les caractéristiques des produits qu'elles fabriquent.

Lorsqu'un nouveau produit est conçu dans les bureaux d'études, il est défini dans ses moindres détails. Des spécifications techniques sont élaborées : elles précisent les dimensions, le poids, la composition chimique, les caractéristiques mécaniques, les couleurs, la dureté, les finitions, l'emballage.

De plus, pour permettre de valider la conformité, il est nécessaire de déterminer des tolérances pour chacune des caractéristiques. En effet, il n'est pas possible de fabriquer des produits dont les caractéristiques sont exactement celles du modèle. Par exemple, une usine qui produit des axes cylindriques devant faire 10 centimètres de longueur, les

fabrique avec des dimensions qui s'écartent un peu des valeurs nominales. Par exemple, les axes mesurent 10.02 ou 9.93, etc. Cette impossibilité à fabriquer des objets strictement conformes aux modèles provient de la nature même des paramètres des procédés de fabrication de série. Les machines vibrent, chauffent, les outillages s'usent, les instruments de mesures n'ont pas une fiabilité absolue, les matières premières ont, elles aussi, des caractéristiques qui varient, etc. C'est la raison pour laquelle chacune des caractéristiques du produit doit être affecté d'une tolérance afin que l'on sache ce qui est acceptable (conforme) lors des contrôles réalisés tout au long des procédés de fabrication.

Il est difficile de caractériser le modèle d'une prestation matérielle

Ces pratiques sont donc courantes dans les entreprises qui produisent des objets matériels. On comprend bien que cela est indispensable puisque la qualité était, à l'origine, la conformité à un modèle.

Lorsque le concept de qualité intéresse les entreprises qui produisent des prestations immatérielles, des services par exemple, on devrait en principe appliquer la même logique. On devrait définir les prestations à fournir (à vendre), élaborer des spécifications techniques et on devrait leur affecter des tolérances. Sans ces conditions préalables, il sera absolument impossible de distinguer ce qui est conforme de ce qui ne l'est pas.

Or, il y a deux difficultés à résoudre. La première est de prendre l'habitude de le faire lorsque c'est possible : en effet, les entreprises de service n'ont pas cette culture industrielle de la définition des produits.

La seconde est la difficulté à caractériser les services (les prestations immatérielles) et même parfois l'impossibilité de les caractériser. Par exemple, il est impossible de définir ce que doit être une coupe de cheveux de qualité. Vous m'objecterez qu'il suffit que le client soit satisfait pour que l'opération soit de qualité. C'est exact mais le danger est qu'on ne connaît l'appréciation du client qu'à la fin. Et cette

appréciation est une surprise. Lorsque l'on fabrique un objet, nous savons, avant de le livrer au client s'il est conforme au cahier des charges, c'est-à-dire au contrat que nous avons passé explicitement ou implicitement avec les clients. Le contrat peut être une spécification fournie par le client (un plan) ou bien une spécification normative (conformité à une norme technique) ou bien une spécification du fournisseur (catalogue).

Pour en revenir aux activités de services, il faut absolument passer cette première difficulté. Si je vends des repas, des séjours de vacances, des assurances, des prestations bancaires, des services à domicile, la première démarche consiste à déterminer les diverses prestations proposées et à les caractériser. Il n'est pas besoin de porter ces caractéristiques à la connaissance des clients mais elles doivent être validées par rapport à un échantillonnage de consommateurs par exemple puis connues par le personnel qui produit les prestations en question.

Les activités de service se fabriquent souvent en temps réel

Nous ne sommes pas au bout de nos peines car une autre difficulté caractérise aussi les activités de service. Il s'agit de la production de la prestation en temps réel. Dans une usine, on fabrique un objet, puis on le contrôle et enfin on le livre après vérification de la conformité. Dans le cas du service, très souvent la prestation est fabriquée devant le client. C'est à nouveau le cas du coiffeur. C'est aussi le cas des activités de formation, de restauration (pour le service en salle) et de tous les front offices des prestations commerciales, touristiques ou de loisir. C'est le cas des activités à caractère médical, les services aux personnes, les prestations d'accueil, etc.

Il n'y a pas de contrôle intermédiaire qui permet d'éliminer les malfaçons et les produits non conformes. Bien sûr, il est possible de préciser des éléments qui facilitent la tâche lors de la fabrication de la prestation. Par exemple, on peut définir des critères de propreté ou d'hygiène, on peut déterminer des habilitations de compétences pour diminuer les probabilités de dysfonctionnements. On peut définir des