

FRACTAL-SWISS Group



Le responsable qualité de demain

simple et pragmatique

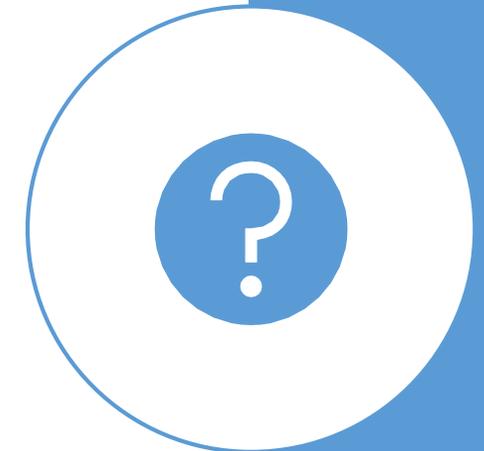
Présenté par FRACTAL-SWISS Group SA

Table des matières

1. **Présentation des participants**
2. **Historique de l'évolution du rôle de responsable qualité**
3. **Les nouveaux défis**
4. **Le cahier des charges du responsable qualité de demain**
5. **Conclusion**
6. **Bibliographie**



- **Prénom Nom**
- **Entreprise**
- **Fonction**
- **Attentes par rapport à l'atelier**





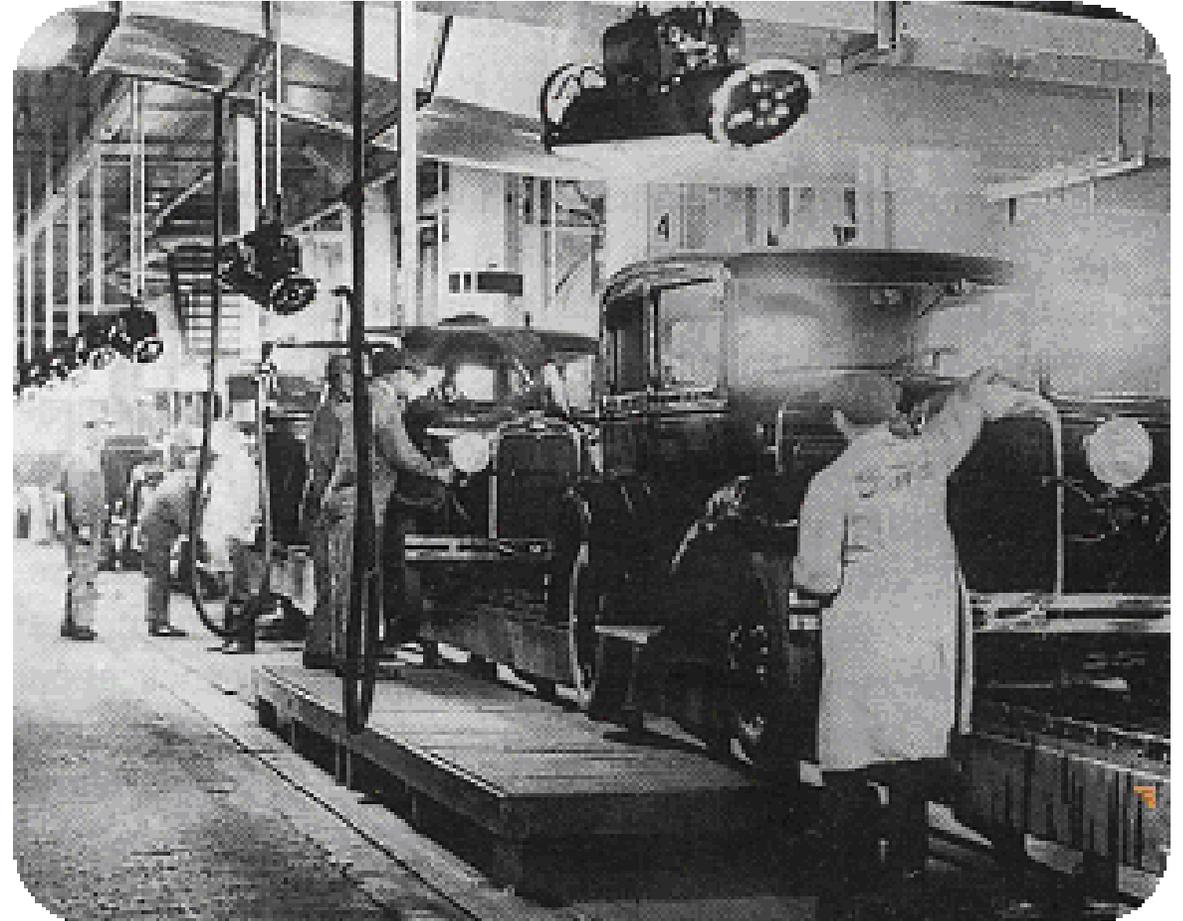
Historique du rôle du responsable qualité

Les prémices de la qualité

Les révolutions industrielles

L'évolution de la norme ISO 9001

Le rôle de responsable qualité



Les prémices de la qualité à travers les âges

Préhistoire



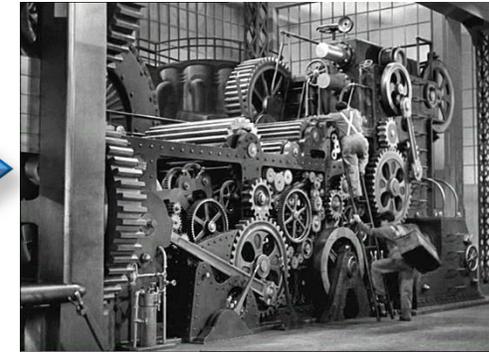
Antiquité



Moyen-âge



Temps modernes



De tout temps, l'homme a fabriqué les outils dont il avait besoin pour vivre tout en assurant la transmission des savoirs aux générations suivantes.

Par la suite, il a développé des méthodes de fabrication visant à se simplifier la tâche, ainsi qu'à assurer la répétabilité de la fabrication.

En ce sens, on peut assumer que la qualité a toujours existé et qu'elle n'a fait que de se développer à travers les âges.

Les révolutions industrielles



Le compagnonnage

Apparu au 18^{ème} siècle, le compagnonnage, ancienne méthode de formation et de transmission des savoirs, se réduit considérablement avec l'avènement de l'ère industrielle et l'apparition de nouvelles méthodes d'apprentissage.

1765

1^{ère} révolution

L'extraction du charbon et l'invention de la machine à vapeur favorise la mécanisation et contribue au développement de l'industrie.



1870

2^{ème} révolution

Les découvertes du gaz, du pétrole et de l'électricité contribuent au progrès de l'industrie. Cet essor amène la mise en place de modèles d'organisation productives, notamment grâce à Taylor et Ford.



1969

3^{ème} révolution

La découverte de l'énergie nucléaire permet à l'électronique de se développer tout en ouvrant de nouvelles perspectives aux télécommunications, à l'informatique ainsi que pour l'automatisation.



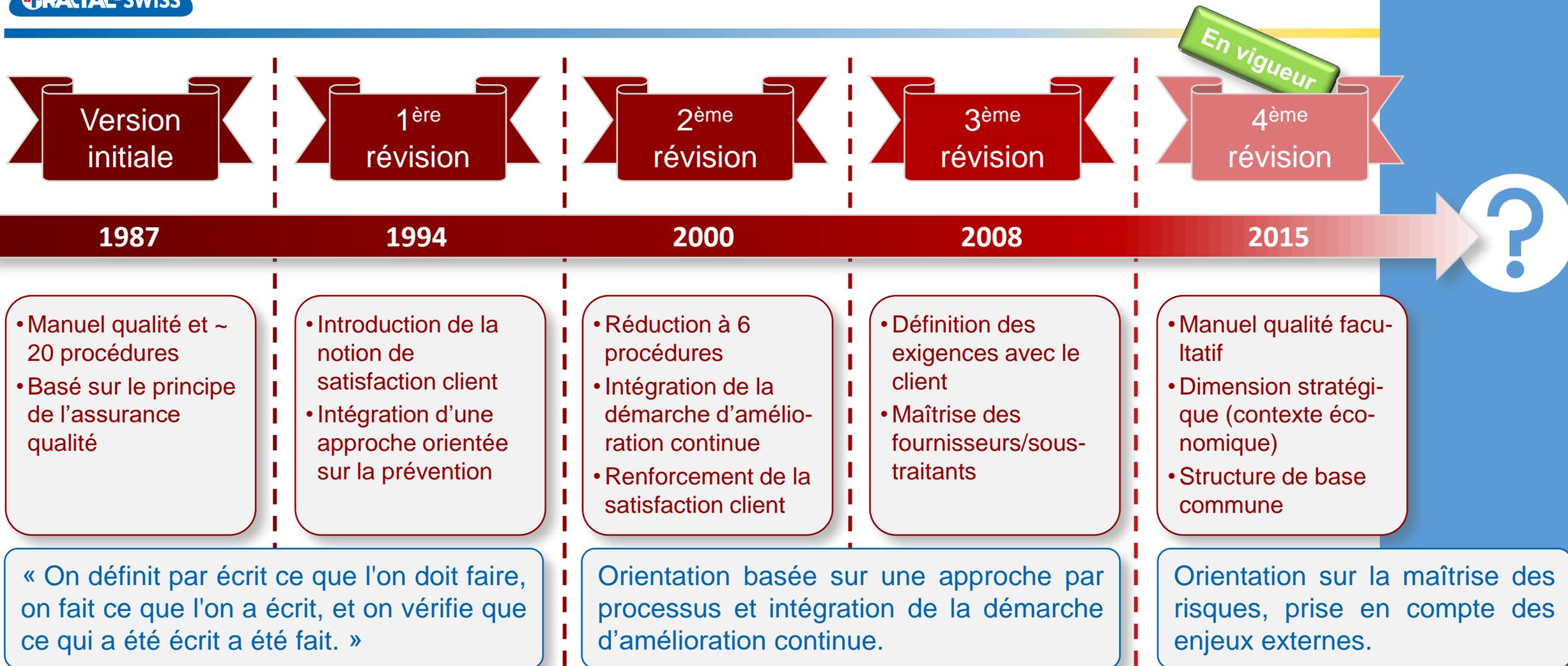
2000

4^{ème} révolution

La découverte d'Internet et de la numérisation font entrer dans une ère digitale où les objets sont connectés entre eux. L'usine 4.0 offre des possibilités démultipliées de traitement des données.



L'évolution de la norme ISO 9001



L'évolution du rôle de responsable qualité

Le rôle de responsable qualité naît véritablement avec l'avènement de l'ère industrielle moderne, soit aux environs de 1950.

Années 1950

Très focalisé sur l'assurance qualité, le rôle de responsable qualité intègre en particulier les exigences relatives à la production.

D'autres référentiels font leur apparition (MSST – ISO 45001 / ISO 14001 / ...) avec une partie d'exigences similaires à ISO 9001.

Entretemps

L'évolution de son rôle suit d'assez près celle de la norme ISO 9001, puisque la mise en application de cette dernière lui est généralement confiée.

Aujourd'hui

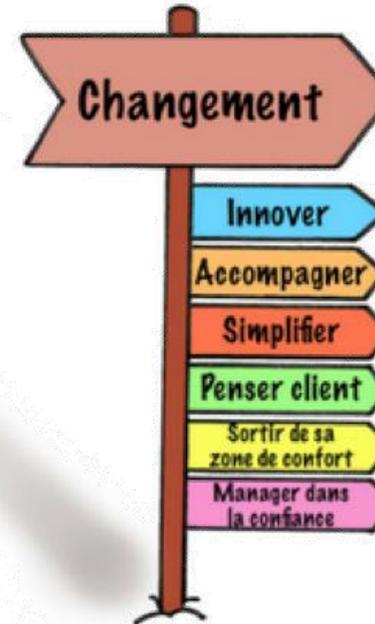
Il devient plus systémique (orientation par processus) et entre dans une dimension stratégique avec ISO 9001:2015 (contexte, risques).

Il intègre parfois les exigences d'autres référentiels pour en faire un poste de généraliste au service des spécialistes de l'organisation.



Atelier 1

Les nouveaux défis du
responsable qualité de demain



Responsable Qualité
ARE YOU READY ?



ATELIER PRATIQUE N° 1

Les nouveaux défis du responsable qualité de demain

1. Travail de groupe (15')

- Quels sont les nouveaux défis que doit relever le responsable qualité ?

2. Échange sur les résultats (15')

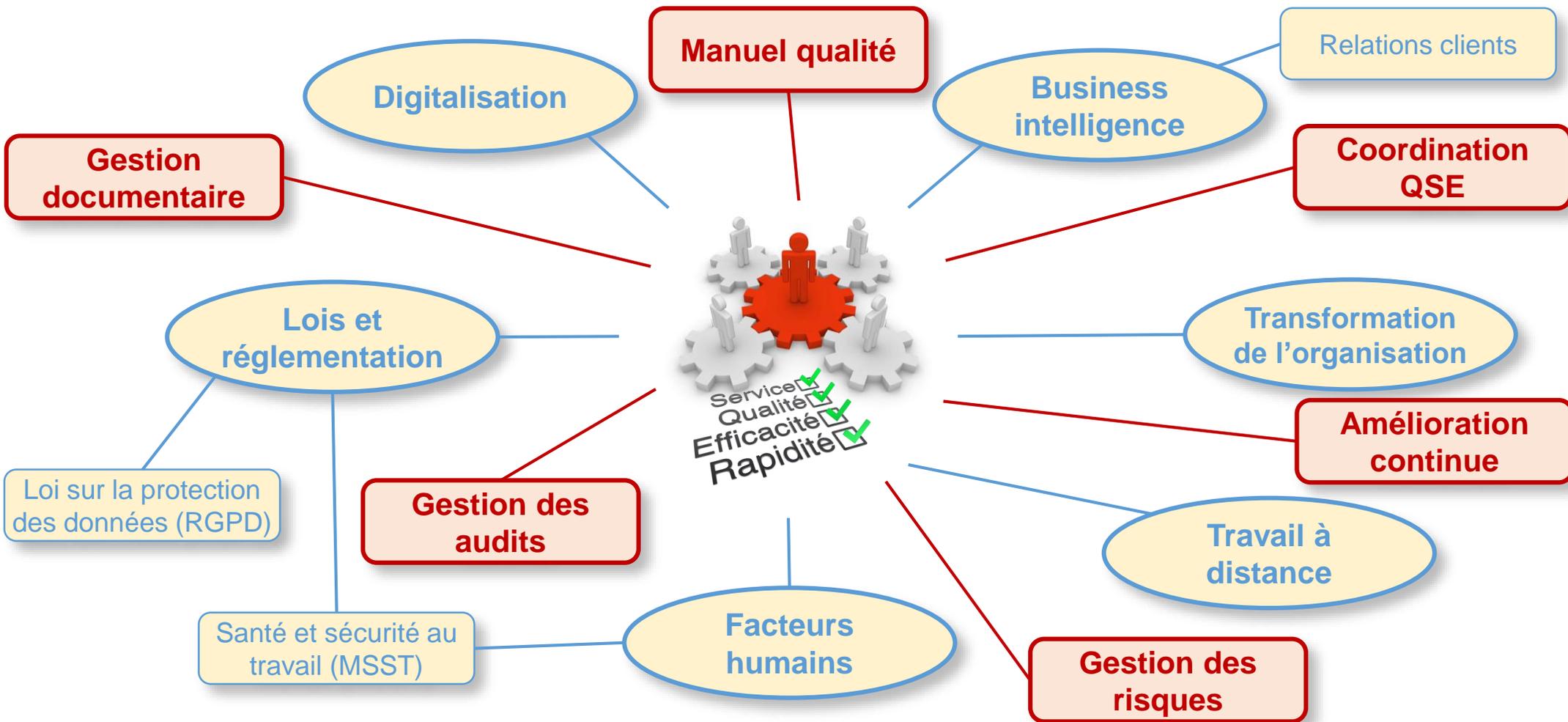
- Présentation par un membre de chaque groupe.
- Discussion et feedback

Quelques pistes de réflexions

- Quelles évolutions du contexte peuvent impacter le RQ ?
- Quelles nouvelles tâches attribuer au RQ ?
- Quel impact de la technologie dans le rôle du RQ ?
- Quel rôle pour le RQ dans la structure, hiérarchie du futur ?
- Quels outils de communication pour le RQ ?
- Quels outils pour motiver les collaborateurs ?
- Comment devenir un RQ « agile » ?
- La fonction RQ peut-elle disparaître ?

Synthèse de l'atelier 1

Les nouveaux défis du responsable qualité



Anciennes
responsabilités

Nouvelles
responsabilités



Synthèse de l'atelier 1

Nouveau défi → La digitalisation

La digitalisation, aussi appelée **numérisation**, est l'élément central de la révolution industrielle en cours.

L'**intégration** entre les différents systèmes de l'organisation se développe sans cesse. Les **flux** et les procédés deviennent de plus en plus imbriqués. La digitalisation des procédés conduit à l'acquisition d'une quantité importante de données (**big data**) qu'il convient de traiter et d'analyser afin de déterminer les possibilités d'amélioration de la performance. Le challenge étant l'interprétation et l'accessibilité de ces données par tous les collaborateurs.

Dans le même temps, le développement des **solutions mobiles** permet d'accéder à ces données en tout temps et en tout lieu. La structure informatique devient complètement dématérialisée et offre de nouvelles possibilités de fonctionnement pour l'entreprise.

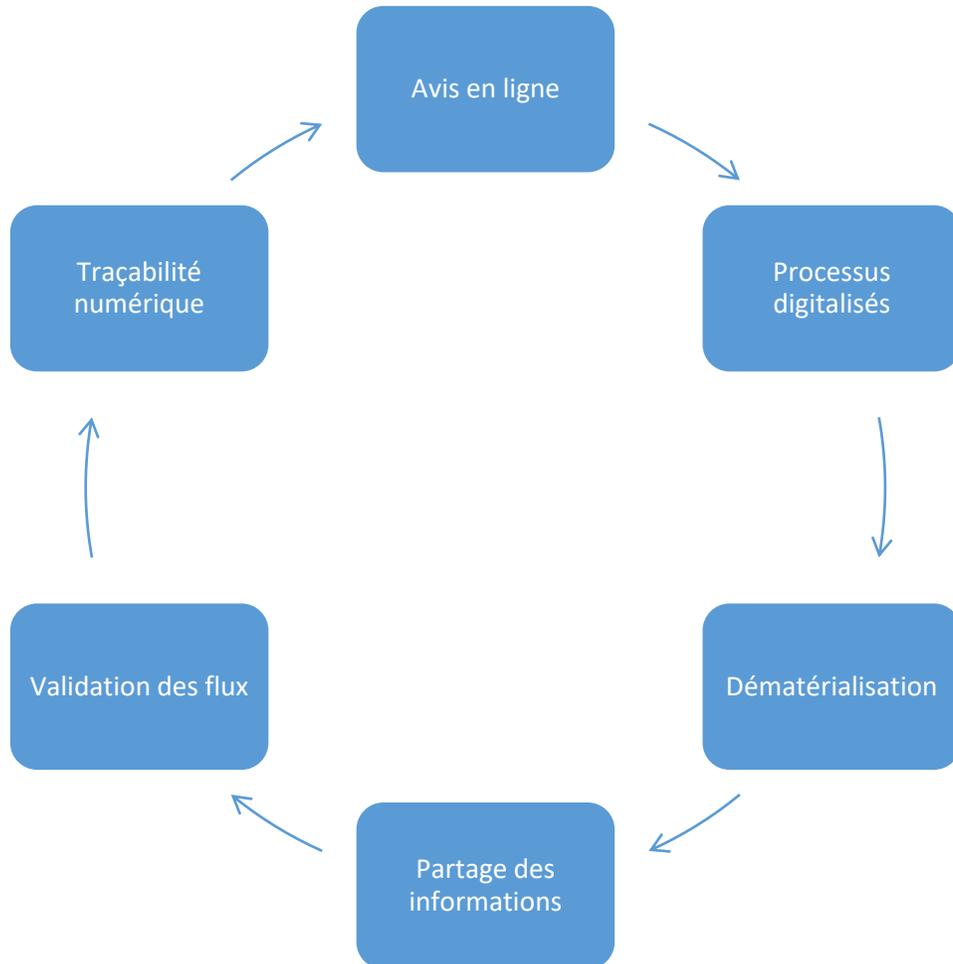
Le choix des **technologies** doit se faire grâce à une vue complète du contexte actuel de l'organisation et de son environnement. L'impact de ces technologies sur le système de management doit ensuite être pris en compte dans l'évolution de ce dernier.

Le responsable qualité a sans doute un rôle essentiel à jouer dans ce défi.



Synthèse de l'atelier 1

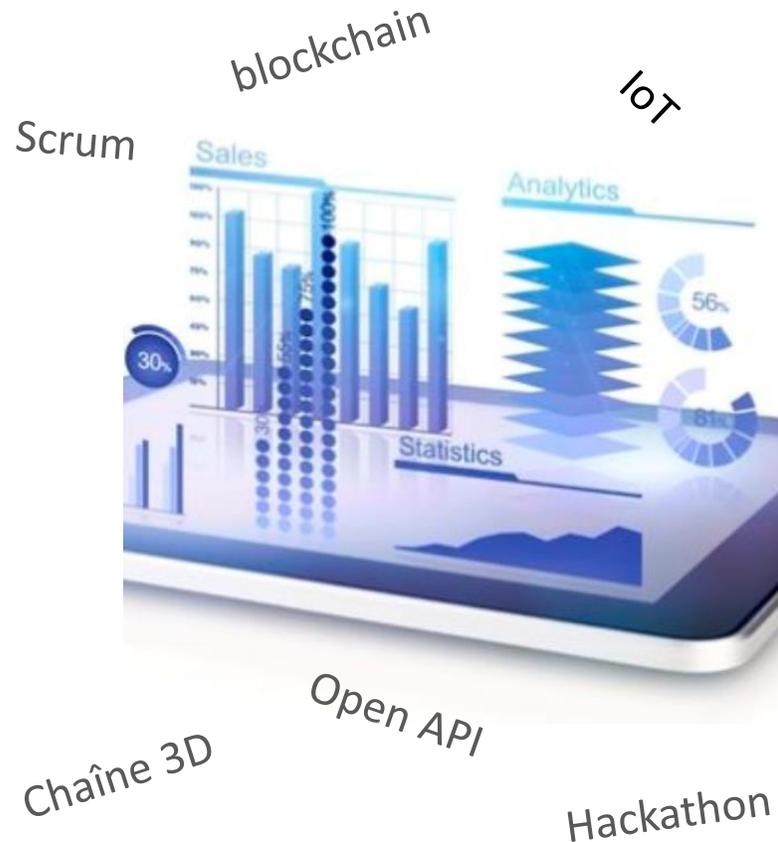
Nouveau défi ➔ La digitalisation



Management en réseau, voix du client via les avis en ligne, processus digitalisés qui facilitent la remontée et le traitement des anomalies, partage de l'information, dématérialisation des documents, tâches automatisées, passerelles entre les systèmes, signature électronique, traçabilité plus simple et plus rapide, SMQ mobile, validation des flux sur le terrain permettant une plus grande proximité avec les clients et les collaborateurs, communication rapide, accès à distance, cloud, les outils numériques facilitent l'application des normes uniformisées.

Synthèse de l'atelier 1

Nouveau défi ➔ La business intelligence



La «business intelligence» ou intelligence artificielle en français est conséquente à la digitalisation et en fait sans aucun doute partie. Il semble toutefois utile de la considérer séparément dans cette analyse.

On pourra classer dans la business intelligence tout ce qui concerne les **objets connectés**. Les machines et équipements interagissent entre eux et avec les collaborateurs qui disposent de **solutions mobiles** pour cela. Plus loin les produits remontent également des données et informations tout en étant en fonction chez le client.

Cela amène un pas plus loin dans **l'intégration des systèmes** puisque l'on peut interagir directement aussi bien avec les clients qu'avec les fournisseurs. Cette interaction fait évoluer la **relation avec les clients** et permet de développer et d'offrir de **nouveaux services**.

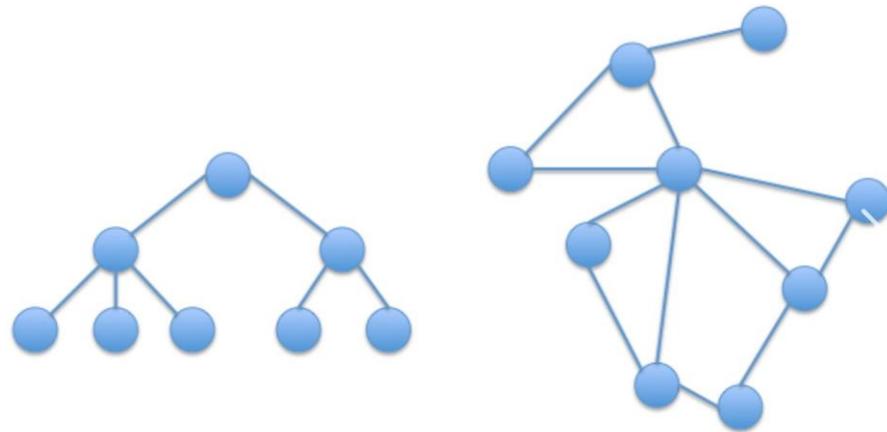
Une telle évolution dans laquelle les possibilités de communication sont décuplées ne se passe pas sans aucun impact sur le système de management et c'est pourquoi le RQ doit faire partie intégrante de tels projets.

La digitalisation ouvre de nouvelles perspectives influant jusqu'à la manière d'organiser l'entreprise et d'envisager les relations hiérarchiques.

Ce changement a donné lieu à la transformation d'entreprises en **entreprise libérée**, opérant selon le modèle de l'**holocratie**. Ce modèle aboutit à la **suppression de la hiérarchie** dans l'organisation. Des rôles clés sont identifiés, puis attribués aux collaborateurs qui deviennent alors responsable d'une tâche.

Les acteurs concernés par une même tâche sont liés au sein d'un cercle dont les réunions servent à gérer les tensions et faire évoluer le système.

La **gouvernance** de l'organisation doit donc être complètement revue et il s'agit d'un véritable projet de changement à conduire au sein de l'entreprise.



Si la responsabilité n'incombe pas forcément directement au RQ, il est certain qu'une telle transition a un impact important sur le système de management de l'organisation et qu'il doit donc être partie prenante d'un tel projet.



Synthèse de l'atelier 1

Nouveau défi ➔ Le travail à distance



De plus en plus d'organisations donnent à leurs collaborateurs l'opportunité de travailler depuis leur domicile (ou autre) un ou deux jours par semaine.

La digitalisation en est sans aucun doute la raison puisqu'il est désormais possible de disposer de toutes les informations dont on a besoin depuis tout **équipement connecté** et que la présence dans les murs de l'entreprise n'est plus aussi indispensable qu'auparavant.

Cela ne va toutefois pas sans poser de difficultés. Les réunions restent toujours possibles, sans être toujours aussi efficaces à distance. Dans les environnements de production, la nécessité de constater de visu les problèmes rencontrés contribue à la résolution de ces problèmes...

Il est donc utile dans le cas de travail à distance de définir des **règles de fonctionnement** claires et précises, voire même une **charte du travail à distance**. De plus, il faut aussi tenir compte de l'impact des changements dans le système de management.

Encore une fois, le RQ est donc placé au centre du changement apporté.

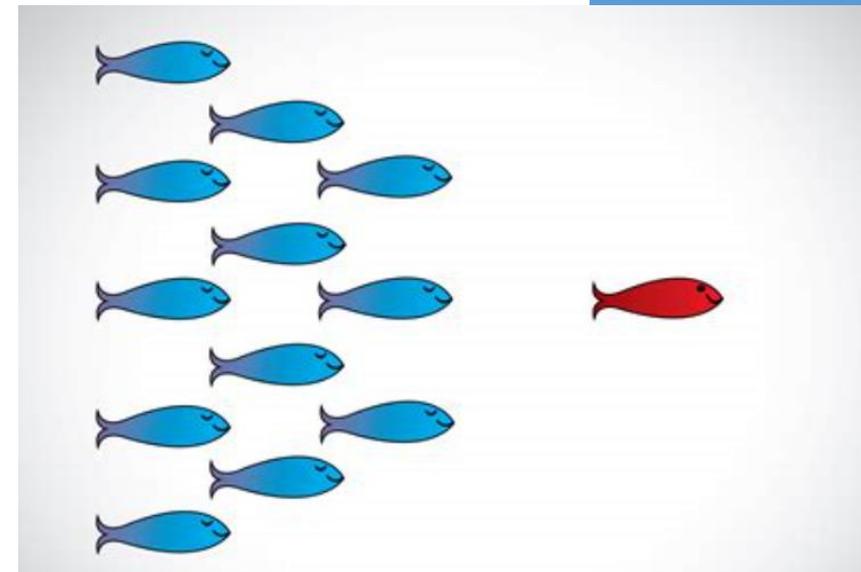
Synthèse de l'atelier 1

Nouveau défi ➔ Les facteurs humains

Les facteurs humains sont toujours plus à prendre en considération. Il en va de la **responsabilité sociale** des entreprises d'assurer que leurs collaborateurs évoluent dans un milieu où l'**équilibre** entre **vie privée** et **vie professionnelle** est respecté. Les risques en cas d'écart trop importants se matérialisent par davantage de maladie, un manque de motivation possible et finalement, une baisse de la **performance** pour l'entreprise.

De plus, certains référentiels (EN9100 – certification aéronautique) ont d'ailleurs déjà intégrés la prise en compte des facteurs humains dans l'analyse de cause en cas d'incidents et de non-conformités.

Il devient donc nécessaire de tenir compte de cette intégration dans les outils qualité déjà déployé au sein de l'entreprise et de les adapter afin de tenir compte des facteurs humains.



Synthèse de l'atelier 1

Nouveau défi ➔ Les lois et réglementations

DONNEES PERSONNELLES : 5 points clés



Nos données circulent. Elles sont recueillies et utilisées tous les jours.



Chacun a le droit d'accéder à ses données.



Les données récoltées sont une bombe à retardement.



Le traitement des données personnelles améliore notre quotidien.



Les autorités de surveillance manquent de ressources et de pouvoir.

Les lois et réglementations peuvent amener davantage de **contraintes** sur l'entreprise. Un parfait exemple concerne la loi sur la **protection des données**. En cours de révision en Suisse, la version européenne (Réglementation Générale sur la Protection des Données – **RGPD**) apporte déjà des exigences applicables aux entreprises étant au contact des pays membres de l'Union Européenne.

Cette RGPD implique que le traitement des données à caractère personnel doit faire l'objet d'une attention particulière pour les entreprises concernées (la notion d'entreprise concernée est peu claire en attente de la nouvelle LPD helvétique).



Les principales mesures à prendre pour se conformer aux exigences de cette loi sont de :

- 1 – Nommer un **responsable des données** /
- 2 – Cartographier les données personnelles traitées au sein de l'entreprise /
- 3 – Analyser les risques et établir un plan d'actions afin de les réduire /
- 4 – Gérer les **risques** avec pour objectif de les réduire.

On comprend aisément à la lecture des paragraphes précédents que la démarche décrite n'est pas fondamentalement inconnue du RQ. Cela en fait donc une personne idéale pour prendre en charge une telle responsabilité.



ATELIER PRATIQUE N° 2

Le descriptif de fonction du responsable qualité

1. Travail de groupe (15')

- Quel sera le cahier des charges du responsable qualité de demain ?

2. Échange sur les résultats (15')

- Présentation par un membre de chaque groupe.
- Discussion et feedback

Quelques pistes de réflexions

- De quelles compétences le RQ devra-t-il disposer ?
- Quelles seront ses tâches ?
- Quelle sera sa place dans l'organisation ?
- Quels sont les outils dont il dispose ?
- Qu'est-ce que ne pourra pas faire le RQ ?
- Quelles autres fonctions seront indispensables à ses côtés ?
- Quelles sont les limites de son rôle ?

Synthèse de l'atelier 2

Les compétences du responsable qualité de demain

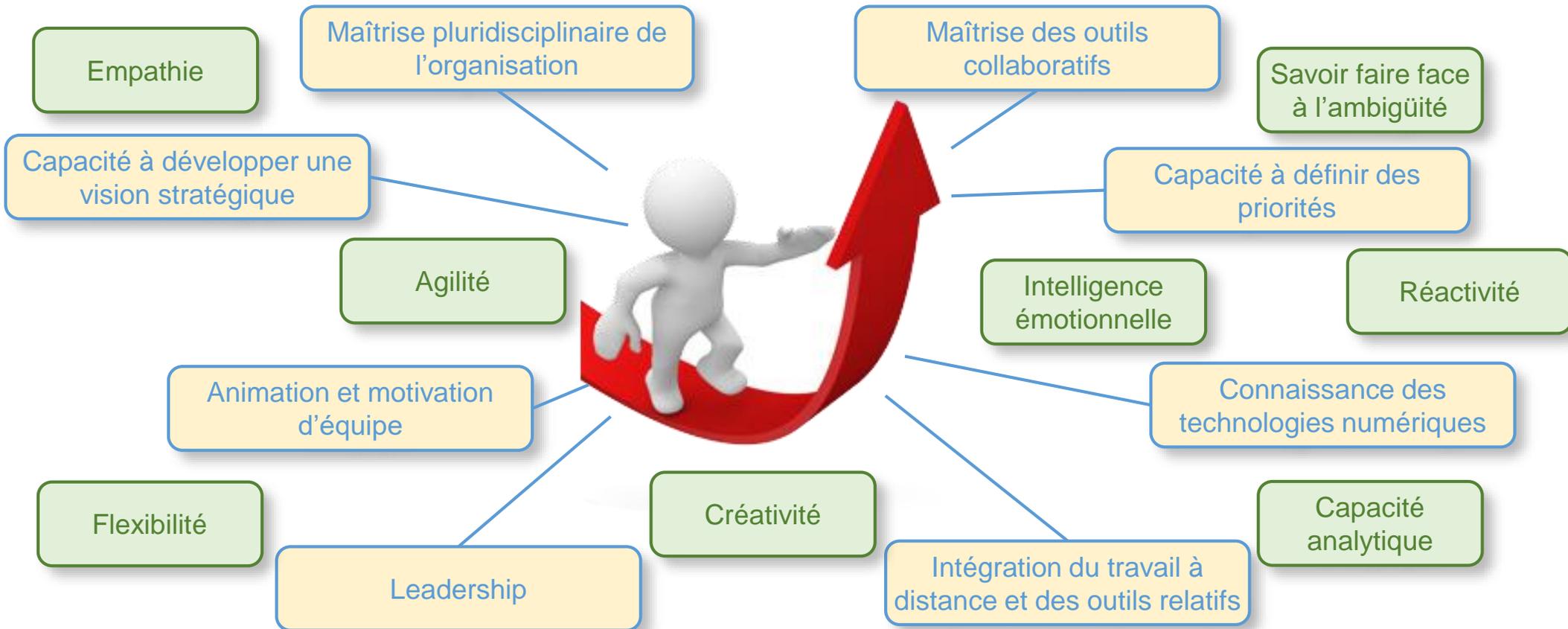
Compétences «historiques» du responsable qualité



Synthèse de l'atelier 2

Les compétences du responsable qualité de demain

Nouvelles compétences demandées au responsable qualité



- Nouvelles compétences
- Soft skills

Synthèse de l'atelier 2

Les compétences du responsable qualité de demain

Relation clients : Le client devient co-créateur. Une **approche partenariale** de la relation client est mise en place afin de profiter de la créativité des clients. Associer un client à la création et donc à la personnalisation de son produit est un levier efficace de satisfaction et de fidélisation. Plus de prise en compte des problématiques commerciales est nécessaire.

Polyvalence : afin de coordonner et assurer la cohérence des processus, l'action du RQ devient **100% transverse** (services, marketing, commercial). Il a une vision plus large des activités et un impact important sur la stratégie.



La communication est plus rapide et plus fluide. Les **outils de motivation** plus nombreux. La **qualité de vie au travail** est mise en avant. La gestion de **la santé et la sécurité** au travail prend une part importante dans le système de management.



Synthèse de l'atelier 2

Les compétences du responsable qualité de demain

Innovation, créativité : le RQ doit casser les codes, sortir de sa zone de confort. Le SMQ s'adapte à l'innovation. Il est rapide, évolutif et plus flexible pour répondre à des cycles très courts. La démarche devient très dynamique

Il est essentiel de refuser tout formalisme inutile et donner la priorité à la souplesse, refuser la sur-qualité. La simplicité est une absolue nécessité.

L'approche maîtrise des risques et des opportunités permet de détecter les portions qu'il y a intérêt à consolider pour rester compétitifs (respect de règles métier critiques) et les portions qu'à l'inverse, il y a intérêt à laisser en "liberté adaptative" (marchés changeants, technologies évolutives, ...).

Pour la fonction qualité, privilégier la vitesse sur la conformité est une véritable révolution !
La fonction qualité doit accepter de sacrifier la stabilité et de se réinventer en permanence !

Si vous souhaitez aller plus loin :

Titre	Auteurs	Editions/Référence
Historique de la qualité	Hassen Ammar	Plus Conseil
Conduire la transformation de la fonction QSE	Agnès Grisard & Jean-Louis Prata	Les réseaux parcours croisés
Reinventing organizations	Frédéric Laloux	Diateino
Disruption – Préparez-vous à changer le monde	Stéphane Mallard	Dunod
La boîte à outils du responsable qualité	Florence Gillet-Goinard, Bernard Seno Dunoe	Dunod
Développer l'agilité dans l'entreprise	Jérôme Barrant	ESF Editeur
Accélérez, osez l'agilité	John Cotter	Pearson



A disposition pour toutes vos questions



Nous contacter :



www.fractal.swiss

 **FRACTAL-SWISS Group SA**
Avenue des Sciences 13
1400 Yverdon-les-Bains

 **info@fractal-swiss.ch**