



**Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Tanger - 2009/2010**

Management De la qualité

Résumé du livre de Mr M.A. M'BARKI



Semestre 6
Matière MQ
(Management de la qualité)

**Brandon
HEAT**



1. L'histoire de la qualité

Historiquement, on peut se demander pourquoi l'accent est porté sur la qualité aujourd'hui plus qu'hier ? Ce concept, est devenu si important dans toutes les étapes de réalisation de produit et il suffit d'interpréter l'évolution du rapport de l'offre et de la demande pour dégager l'apparition de ce concept de qualité dans le monde des affaires.

1.1. Avant le début de l'industrie : L'artisanat

c'est le producteur, lui-même, qui fait l'approvisionnement, la fabrication, le contrôle et choisit ses méthodes de travail. De ce fait, la qualité du produit fini est liée au savoir-faire de l'artisan, au choix des matières premières et au prix de vente

1-2 Taylorisme ou contrôle à posteriori : Période de 1800 à 1917

Cette période de la fin du XVIIIe siècle était connue par la naissance des grandes fabrications, du regroupement d'artisans et de la progression des techniques. Sur les chaînes de production industrielle, qui sont apparues au début du XXème, on trie en fin de production entre les 'bons' et 'mauvais' produits. **La qualité n'est alors liée qu'à un contrôle à posteriori.**

1-3 Essor de la normalisation et de la métrologie : Périodes de 1918 à 1960 et de 1960 à 1980, Avant ISO 9000

Le monde est secoué par deux guerres mondiales, et par des crises économiques, ce qui provoque une augmentation importante des besoins quantitatifs. La rentabilité est devenue primordiale dans les études de faisabilité financière ; on passe alors au principe de *la prévention* et à *l'assurance qualité*.

L'apparition du *Contrôle Qualité* avec l'approche scientifique en 1924 au USA

➤ **Emergence du Contrôle Qualité : Période 1930 à 1945**

L'émergence de la notion du **Contrôle Qualité** date des années 1930 avec l'arrivée d'un courant de pensées conduit par M. Schewart. Suite à de grands problèmes de Non-Qualité intervenus sur des produits de l'entreprise, Schewart, a proposé à cette période, l'idée d'un contrôle organisé des produits en utilisant les statistiques. La gestion de l'entreprise étant alors fondée sur l'OST (l'Organisation Scientifique du Travail) et le contrôle a été confié à des services différents de ceux qui fabriquaient. Ainsi les **services qualité**. à partir de 1941, la demande forte de production auprès de l'industrie américaine, va en effet générer une diffusion des **techniques de contrôles statistiques**.

➤ **Naissance des concepts de la Qualité Totale et de l'Assurance Qualité : les années 50, 60 au Japon**

La qualité va ensuite être un facteur primordial dans la reconstruction de l'industrie japonaise qui est sortie de la guerre complètement démantelée. Pendant cette période le Pr. Deming, inconnu aux USA, accompagne l'industrie japonaise à améliorer la qualité des biens et des services. Constamment, les industriels japonais ont connu une performance régulière en intégrant la notion de qualité dans leurs organisations. Dans **les années 1960**, apparaît la notion de **la Qualité Totale**. Au début des années soixante, les principes de la Qualité Totale apparaissent. L'universitaire Pr. Ishikawa, fondateur des **Cercles de Qualité**, formalise et diffuse auprès de toute l'industrie japonaise, ce nouveau concept. la fin des années 70, est marquée aussi par la naissance du concept de « *l'assurance qualité* », on est passé alors à l'idée de « *la qualité par la prévention* ».

➤ **Généralisation de la Qualité Totale en Occident : fin des années 70**

La généralisation de la Qualité Totale à la fin des années 70 aux USA et en Europe, s'explique par :

- l'inondation des marchés par des produits japonais avec une meilleure qualité et au moindre prix
- la conscience des grandes entreprises américaines de l'obligation de modifier leur approche de la qualité, et d'initier des démarches Qualité Totale.

1-4L'ère industrielle, après 1980

1-1981 (France) : Année Qualité sur décret d'André GIRAUD, Ministre de l'Industrie. 1981 (USA) : Cri d'alarme du Dr JURAN: "Si le Japon le peut, pourquoi pas nous ?" 1985 (EUR) : Acte Unique Européen. Résolution "Nouvelle approche : plaçant les normes au coeur de la stratégie de la libre circulation ; explosion de nouveaux travaux normatifs" 1987 : L'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) adopte la première version des normes internationales d'Assurance de la Qualité de la série ISO 9000.

1-5Le Management de la Qualité Totale (TQM) : Période de 1990 à nos jours

A partir de 1992, le concept d'Assurance Qualité est mis en œuvre dans de nombreuses organisations et dans plusieurs secteurs. Le concept de Qualité Totale, est progressivement remplacé par le concept Management de la Qualité Totale, qui représente mieux le fait que le TQM est avant tout un système de management

De l'Assurance Qualité au Management de la Qualité

Après la deuxième guerre, le concept de l'Assurance Qualité apparaît aux États Unis, avec la norme ISO 9003 portant particulièrement sur le contrôle final du produit.

En 1994, l'Organisation Internationale de Normalisation révisé les modèles pour l'assurance qualité : les normes ISO 9001, 9002 et 9003. Elles seront révisées une deuxième fois en décembre 2000, des apports d'amélioration ont été introduits et ont élargi la notion d'Assurance de la Qualité pour la mener vers celle du Management de la Qualité¹.

CC :Aujourd'hui, nous pouvons dire que, la "qualité" n'est dorénavant plus le problème des qualitatifs, mais la responsabilité de tous les acteurs de l'entreprise ; ni des seuls "services qualité" mais elle est devenue une des préoccupations importantes du management des entreprises

1. Les définitions et les approches de la qualité

2.1. Quelques définitions de la qualité

- **Joseph Juran** : "la qualité, c'est l'aptitude à l'emploi" ou 'l'aptitude à l'usage', 'fitness for use'
- **Philip Crosby** : "la qualité, c'est la conformité aux spécifications" ou "la rencontre des exigences", 'meeting the requirements' ”.
- “ La qualité c'est ce que le client perçoit quand il sent que le produit ou le service rencontre ses besoins et correspond à ses attentes ”.

Pat TOWNSEND

- “ La gestion de la qualité ‘ consiste à développer, concevoir et fabriquer les marchandises les plus économiques, utiles, satisfaisantes pour l'acheteur ; gérer la qualité c'est aussi gérer le prix de revient, le prix de vente et le bénéfice ”.

Kaoru ISCHIKAWA

ISO 8402 (1987)	ISO 8402 (1994)	ISO 9000 (2000)
Ensemble des propriétés et des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire les besoins de l'utilisateur.	“ La qualité d'une entité ² est l'ensemble des caractéristiques ³ qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites ”.	Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences.

Tableau 1.1. : L'évolution de la définition de la qualité selon ISO

2.2. Les différentes approches de la qualité : DEMING, JURAN, CROSBY et ISHIKAWA

W.-E. DEMING Deming souligne que « *détermination et persévérance* » sont une nécessité absolue pour « *améliorer les produits et les services* ». Il souligne l'importance de la « connaissance approfondie » et principalement la compréhension de la variation par l'utilisation de l'analyse statistique.

J.-M. JURAN

- le Contrôle de la Qualité est analogue à la gestion des finances ;
- la planification de la qualité est semblable à la planification financière et budgétaire ;
- l'amélioration de la qualité est analogue à la réduction des coûts.

Ph. CROSBY

1. La qualité est définie comme étant la conformité aux exigences.
2. Le système de la qualité est la prévention.
3. L'attitude normale est « Zéro défaut ».
4. La mesure de la qualité est le coût de la non- conformité.

K. ISHIKAWA (1915- 1989)

Selon lui, les principales techniques japonaises de résolution des problèmes ont été ce que l'on a appelé les sept outils (Feuille de relevé, diagramme de Pareto, diagramme causes- effet, histogramme, fiches de contrôle, diagramme de répartition de points et cartes de contrôle de Shewhart).

il pense qu'il faut insérer ces outils dans des techniques suffisamment simples pour être enseignés à des ouvriers travaillant en usine, par d'autres ouvriers. Il est ainsi à l'origine des Cercles de Qualité

2.3. Les quatre niveaux d'intervention sur la qualité

Dans l'objectif de clarifier des termes généralement confus, distinguons les quatre niveaux d'intervention sur la qualité :

1- Le Contrôle de la Qualité ; mesurer la conformité des résultats avec les normes fixées. Le Contrôle de la Qualité a pour but le respect des spécifications et des normes du processus en regard des besoins et des attentes.

Le contrôle implique la **Mesure** et la décision : Accepté telquel Retouche ; Réparation ; ou

Rejet

2- L'Assurance de la Qualité ; L'Assurance Qualité permet de garantir la qualité du produit ou du service dès la conception, jusqu'au service après vente en passant par la réalisation du produit/service. . La qualité reste axée sur le produit et non sur la satisfaction du client.

Assurance de la Qualité interne : Au sein d'un organisme, l'assurance de la qualité sert à donner confiance à la direction.

Assurance de la Qualité externe : Dans des situations contractuelles ou autres, l'Assurance de la Qualité sert à donner confiance aux clients ou à d'autres intervenants.

3- La Gestion de la Qualité ; C'est une partie de la gestion générale de l'entreprise consacrée à la qualité, c'est une fonction de planification, d'organisation, de direction, de contrôle et d'assurance (PDCA : Plan, Do, Check, Act) de la qualité. C'est le système de pilotage de tout le programme qualité dans l'entreprise.

4- La Qualité Totale ;

L'objectif de la Qualité Totale est l'atteinte de l'excellence plutôt que le fait de se contenter d'éviter les défaillances du produit. C'est une gestion axée sur la mobilisation de toute l'organisation vers la satisfaction du client.

La Qualité est Totale si le produit ou le service satisfait tous les besoins de tous les utilisateurs ; elle est le résultat de l'action de toutes les fonctions de l'entreprise :

Une méthode cherchant à améliorer de façon continue la qualité des produits ou des services de l'entreprise en visant à éliminer le défaut dans tout le processus : "Zéro défaut", ou "Zéro dysfonctionnement"

La gestion '*intégrée*' de la **qualité** est un autre terme utilisé pour parler de la qualité.

3. Les enjeux et les principes de la qualité

3.1. Les enjeux de la qualité

3.1.1. L'enjeu économique

Les Coûts de la Non Qualité sont énormes, ils sont estimés entre 10 à 25% du Chiffre d'Affaires d'une entreprise. Ils se répercutent sur le budget des états qui sont à la fois de gros clients, de grands prestataires de services et de grands industriels. Ces enjeux économiques sont tels que l'on parle "d'usine fantôme" ou de "trésor caché". la qualité est un outil pour éviter certains coûts ainsi que pour améliorer les performances de l'entreprise.

3.1.2. L'enjeu vers le client

Les clients sont devenus plus exigeants, ce qui est normal, car ils ont le choix du moment que l'offre excède la demande

Le prix des produits et des services s'oublie, la qualité reste. L'enjeu est alors de grande envergure parce qu'un client satisfait le dit à trois personnes, alors qu'un client mécontent le dit à dix personnes.

3.1.3 L'enjeu humain

La qualité est une mentalité, une culture et un comportement à adopter par tous les acteurs d'entreprise. Elle est un bon moteur pour motiver le personnel, car elle permet de développer les initiatives, d'améliorer la participation de chacun, de capitaliser le savoir et le savoir-faire des salariés et d'associer tout le personnel à l'amélioration de la qualité et des conditions de travail dans l'entreprise et par conséquent au progrès de l'organisation.

3.1.4 L'enjeu organisationnel

A travers la qualité, un dirigeant peut faire accepter des changements, expliquer, faire comprendre sa politique de management et organiser l'entreprise sous forme d'un réseau clients- fournisseurs internes

3.1.5 L'enjeu stratégique améliorer son image de marque car elle la maîtrise, ceci en augmentant sa notoriété et en diminuant ses mauvaises références. Compétitivité = Productivité x Qualité⁴ . Nous pouvons aussi classer les enjeux en deux types : les enjeux opérationnels et les enjeux fonctionnels.

3.2. Les principes de la Qualité

3.2.1. L'écoute du client

Un client facile est source d'embonpoint, alors qu'un client difficile est source de progrès.

C'est le client qui évalue notre niveau de qualité. Il faut donc : écouter, relever, analyser prendre en compte et encourager les remarques du client.

3.2.2. La prévention

C'est une méthode de travail qui consiste à identifier les causes d'erreurs ou des défauts le plus en amont possible dans le processus, c'est à dire déplacer vers l'amont la détection des

⁴ Philippe DETRIE, « Conduire une démarche qualité », Editions d'Organisation, 2004.

défauts. La prévention, c'est l'action réfléchie. Elle ne coûte pas cher, mais en l'appliquant, cela rapporte gros. *Il vaut mieux prévenir que guérir* :

3.2.3. L'excellence

L'excellence est l'art de bien faire les choses, surtout les plus petites. Pour l'atteindre, il faut rechercher le zéro défaut. En effet, le zéro défaut ne veut pas dire qu'il n'y a pas de défaut, mais c'est le nombre de défauts acceptés dans les spécifications définissant la conformité aux besoins, c'est à dire le standard de performance défini sans confusion.

Le concept de " zéro défaut " a remplacé le concept " Niveau de Qualité Acceptable " NQA qui tolère un pourcentage d'erreurs et c'est pourquoi les efforts d'amélioration seront peu concrétisés. Ce long voyage proposé par la qualité totale nous apprend qu'il faut collectionner les zéros pour obtenir le prix de l'excellence !

Améliorer est toujours possible, il faut le vouloir.

Ne pas faire d'erreur coûte moins cher et fait gagner du temps.

3.2.4. La mesure

La mesure sert à :

- quantifier et enregistrer les améliorations ;
- reconnaître le travail de chacun, des équipes et de l'entreprise au progrès ;
- prouver l'engagement des individus, des groupes et de l'entreprise ;

Mesurer pour s'améliorer et non pour contrôler ;EST une approche qui est nécessaire dans la recherche du Management de la Qualité Totale.

On n'améliore pas ce qu'on ne connaît pas : Il n'y a pas donc d'amélioration sans une appréciation du niveau de qualité.

QQOQCP

En effet, pour chaque activité, il convient de déterminer d'où l'on part et quels sont les progrès réalisés. La qualité peut être alors définie par le degré de performance mesuré par rapport aux standards préétablis.

5- La participation de tous

La qualité n'est pas le monopole des spécialistes mais c'est l'affaire de tous : la qualité se fabrique et cela s'adresse à chacun. La responsabilité est une obligation morale et intellectuelle, de rectifier un défaut, d'exercer un devoir et d'honorer un engagement.

La mise en oeuvre de la démarche qualité implique un changement de comportement ; chacun à son niveau, peut et doit améliorer la qualité de son activité : recueil d'idées ; proposition d'amélioration ; formation continue ; auto-control ; etc. « *Tous les agents d'une organisation sont des agents de qualité sans distinction ni de rôle ni de niveau hiérarchique* ».

CHAPITRE 2

1. Les Cercle de Qualité

1.1 Les Cercles de Qualité

ils aident, à introduire la culture qualité dans les organisations

1.1.1. Définition

Les Cercles de Qualité sont de petits groupes de trois à dix personnes, appartenant à la même unité de travail, qui se réunissent volontairement et régulièrement pour identifier et résoudre des problèmes relatifs à leur activité.

1.1.2. But des cercles de qualité

En effet, le but de ces cercles est d'améliorer :

- la productivité et la performance dans l'organisation du travail ;
- les relations et la communication dans l'unité de travail ;
- les conditions et la sécurité au travail ;
- la production des biens et des services, et la diminution des coûts ;

1.1.3. Composition

Un CQ est formé à la suggestion d'un membre du personnel ou du responsable hiérarchique. On fait appel aux personnes intéressées à y participer volontairement.

1.1.4. Le fonctionnement

Le lieu : Les séances de travail auront lieu dans une salle d'une unité de travail ou d'un service de l'entreprise.

La périodicité : il est recommandé une périodicité moyenne d'une séance tous les quinze jours.

La durée : La durée est généralement deux heures au maximum par séance

L'assiduité : vu l'intérêt des réunions de l'équipe qualité, une fois la date et l'heure de la réunion décidées, les participants s'engagent à participer, sauf contraintes majeures.

Les membres des CQ choisissent, eux même, leurs sujets sur lesquels ils travaillent, et éventuellement, les sujets retenus sont soumis au facilitateur pour décider leur traitement. . Le CQ procède par étapes pour traiter le problème :

définit le problème ;analyse le problème

cherche les solutions ;décide d'implanter la solution

1.1.5. Les outils et les moyens des Cercles de Qualité

Brainstorming;Votepondéré ; QQQQCP; Diagramme de Pareto; Matrice de priorité;

Diagramme en flèche; Diagramme systémique; Histogrammes; Cartes de contrôle;

Diagramme d'affinités; Diagramme Causes-effet; Diagramme des relations; Vote pondéré;

Matrice de compatibilité. Ces outils peuvent être classés en trois catégories :

- Les outils de collecte : feuille de relevés, histogrammes, cartes de contrôle...
- Les outils de créativité : brainstorming, carte mentale...
- Les outils d'analyse : diagramme d'Ishikawa, de Pareto, QQQQCP...

1.1.6. Les règles des Cercles de Qualité

La motivation et le volontariat

L'esprit d'ouverture et de créativité

L'organisation et le partage de responsabilité :

L'engagement du management :

La formation des membres :

L'encouragement des échanges inter-cercles

L'application des règles d'animation des réunions

La mise en place des CQ peut être le franchissement de la frontière entre le contrôle qualité et la démarche qualité.

1.2. Les acteurs des Cercles de Qualité

L'animateur : , choisi sur une base volontaire. Généralement, l'animation est la responsabilité du chef hiérarchique

- **Le facilitateur** : assure la formation aux membres des CQ, encadre l'implantation du projet qualité dans l'organisation, coordonne les activités au niveau des CQ et du comité de pilotage.

- **Les participants (membres)** : Tout le personnel de l'organisation qui désire participer

La direction : La direction appuie et encourage les CQ par la formation, et par la mise en place d'un comité de pilotage et d'orientation, en lui affectant les ressources nécessaires.

Le comité de pilotage et d'orientation

donner les orientations générales et de définir la stratégie de la mise en place des CQ ; élaborer la charte de fonctionnement et les règles d'or des CQ ; coordonner et d'assurer le suivi des activités des CQ ainsi leurs développements

2. L'organisation de la fonction Qualité

2.1. Le positionnement de la fonction Qualité au sein d'une entreprise

Lorsqu'il y a un Département ou un Service Qualité dans une entreprise, il peut être rattaché de plusieurs façons à l'ensemble de l'organisation. Chaque structure dissimule quelques inconvénients.

2.2. Les organigrammes significatifs

2.2.1. Service Qualité rattaché à un Service Opérationnel

La fonction qualité est dépendante de la fonction production. Dans cette structure, le service Qualité est rattaché à un Service Opérationnel qui est généralement la direction de Production (Figure 2.1). Cet organigramme est constaté le plus souvent au niveau des entreprises fabriquant des produits de moyenne ou de *forte technicité*, exigeant une *assurance qualité*.

Avantages :

- Une importance prépondérante est donnée aux problèmes techniques et de production.
- Il s'intéresse surtout au processus de fabrication et par conséquent à la qualité du produit.
- L'implantation de la structure est moins coûteuse. Ainsi la gestion est relativement simple.
- **Limites :** l'ignorance des aspects de la qualité (Management de la Qualité, Qualité Totale,...) autres que ceux du produit et du service.
- L'absence de la transversalité et de la vision globale des autres fonctions, ce qui peut entraîner une difficulté de coordination de la Direction Qualité avec les autres directions et services.
- La tendance est beaucoup plus axée sur les services techniques et opérationnels.

2.2.2. Service Qualité rattaché à la Direction de Recherche & Développement

- **Avantages :** Une maîtrise de la conception des produits et une amélioration des produits existants. La structure est adaptée aux grandes entreprises industrielles, filiales des grands groupes. Un système de veille qualité est assuré sur l'environnement de l'entreprise. Le principe de la prévention est souvent adopté et l'intérêt est porté à la qualité très en amont.

➤ **Limites :**

- Les missions et les tâches de la Direction Qualité seront limitées aux préoccupations de la Direction Recherche & Développement.
- Les aspects du Management par la Qualité sont insuffisants.

- 2.2.3. Une Direction Opérationnelle rattachée à la Direction Générale

Les gestionnaires de la qualité doivent faire preuve dans ce type de structure de grande qualité de négociation et de dialogue.

Avantages

- Une importance est accordée à la fonction Qualité qui bénéficie d'un appui et d'une impulsion de la Direction Générale, en conséquence, on lui attribue plus de budget.
- Une autonomie de prise de décision et une indépendance de la Direction Qualité.
- Une possession d'un pouvoir hiérarchique et fonctionnel. Ce qui va permettre à la Direction Qualité de définir ses objectifs et de mener à bien ses projets. Même pouvoir par rapport aux autres fonctions ce qui permet l'élaboration d'objectifs stratégique de qualité

Limites

- Une possibilité d'avoir des conflits entre la fonction qualité et les autres fonctions ; éventualité aussi d'avoir des objectifs contradictoires en matière de qualité entre la direction technique et la direction qualité.
- Un risque de la non coordination et du manque d'engagement du personnel des autres fonctions dans la démarche qualité, ce qui peut entraîner un risque d'une maîtrise incomplète de la gestion des projets qualité.
- La fonction production supporte difficilement qu'une fonction qui lui est étrangère puisse jouer un rôle de contrôle, vite assimilé à un gendarme.
- Le coût d'implantation et de gestion est relativement important.

2.2.4. Direction Fonctionnelle directement liée à la Direction Générale.

. Cet organigramme est souvent rencontré dans les organismes qui adoptent des démarches qualité.

Avantages

- Une position plus stratégique de la fonction Qualité auprès de la Direction Générale, et une intégration des objectifs de l'entreprise.
- Un effectif de ressources humaines réduit mais plus compétent dans le Management de la Qualité.
- Une participation aux décisions stratégiques de l'entreprise, et une gestion de la qualité dans toute l'organisation et dans tous les processus.
- Une indépendance vis-à-vis des services opérationnels.

Limites

- Une sollicitation de plusieurs ressources (compétences élevées,...) et une mise en œuvre plus coûteuse.
- Un risque du non respect des directives de la fonction Qualité par les autres fonctions et/ou de conflits entre eux. La direction qualité assure seulement le rôle du conseil et ne peut réagir directement dans le processus opérationnel de réalisation de produit.
- Un risque de désorientations des objectifs qualité au profit de l'analyse de la valeur.

2.3. Les acteurs du Management de la Qualité

Les acteurs du Management de la Qualité sont :

- la Direction Générale (Fiches 4) ;
- le Directeur Qualité (Fiches 5) ;
- les Directeurs des autres fonctions (Fiches 6) ;
- le personnel (Fiches 7) ;
- le contrôleur Qualité (Fiches 8) ;
- le comité de pilotage (Fiches 9) ;
- le consultant (Fiches 10).

Leurs profils, leurs qualités et leurs tâches sont regroupés dans les Fiches du livre

Chapitre 3

Le Système de Management de la Qualité ISO 9001

1. Introduction

1.1. Qu'est-ce qu'une norme ?

Les normes sont des accords documentés contenant des spécifications techniques ou autres critères destinés à être utilisés systématiquement en tant que règles, lignes directrices ou définitions de caractéristiques pour assurer que des matériaux, produits, processus et services sont aptes à leur emploi

1. 2. Pourquoi une entreprise aborde-t-elle la certification ISO 9001 ?

1- Pour permettre aux entreprises de mieux vendre : Accéder à de nouveaux marchés

La certification est le signe de reconnaissance qui garantit la performance de l'entreprise et la démarque face à la concurrence, c'est un avantage commercial

2- Pour permettre aux clients de mieux acheter

La certification est un outil marketing attirant. Elle met l'acheteur en confiance dès le départ et démontre le sérieux de l'entreprise et le respect du client

3- Pour permettre aux entreprises d'améliorer des relations clients/fournisseurs

La certification permet aux entreprises d'améliorer leurs réseaux clients/fournisseurs en s'assurant que leurs produits et services sont conformes à leurs exigences préétablies.

4-Pour permettre aux entreprises de développer une meilleure organisation.

5-Pour permettre aux entreprises d'implanter une démarche d'amélioration continue

6-Pour permettre aux entreprises de diminuer leurs coûts

les coûts reliés à la non qualité sont multiples (coûts des problèmes internes et les coûts des problèmes externes). Ils représentent 15 à 25% du chiffre d'affaire d'entreprise

7-Pour permettre aux entreprises d'améliorer leur compétitivité

preuve de poids dans le développement de relations internationales de l'entreprise.

8-Pour permettre aux pouvoirs publics de mieux réglementer

Elle permet un assouplissement des contrôles publics, qui résulte d'obligations légales, vis à vis des entreprises qui ont achevé des efforts en matière d'Assurance Qualité/ de Management de la Qualité.

9-Pour permettre une augmentation des entreprises certifiées

Les entreprises qui sont certifiées demandent à leurs fournisseurs de faire de même,

2. Les normes ISO 9000 version 1994 pour l'assurance qualité

2.1. Norme ISO 9001 : son esprit, son but

Qu'est ce la certification ISO

9001 ?

La certification ISO 9001, est une reconnaissance, par une tierce partie en tant qu'organisme certificateur, de l'efficacité du système qualité mise en place par l'entreprise suivant un référentiel édité par l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO).

Le processus de certification d'une entreprise repose sur les points suivants :

- Une norme par rapport à laquelle l'entreprise à certifier est évaluée ISO 9001
- Une évaluation par des auditeurs qualifiés.
- Une certification proprement dite, par l'organisme certificateur, atteste la conformité du système qualité de l'entreprise au référentiel choisi.

Le but de leur utilisation est de définir comment établir, documenter et maintenir un système qualité efficace et économique permettant d'apporter la preuve de l'engagement à répondre aux besoins des clients.

2.2. La série des normes ISO 9000

La série de normes internationales ISO 9000 a été éditée pour la première fois en 1987 par l'ISO. Elle précise les éléments pour la gestion et la mise en place du système qualité, indépendamment du produit ou de la technologie des opérations et de production.

Voir : **Quatre parties de la série de normes ISO 9000**

3. La norme ISO 9001 version 2000

La norme ISO 9001 version 2000 est maintenant bien établie comme la norme mondialement acceptée pour donner une assurance sur la qualité des biens et services dans les relations fournisseurs-clients

3.1. Les spécifications de la norme ISO 9001 version 2000

L'orientation client ; la direction n'est pas un simple acteur mais plutôt un *leadership* ; **le personnel** : la norme est passée de la **formation des acteurs à la gestion des compétences** ; **approche processus** ; **adaptée à tout type d'organisme** quels que soient sa taille, son activité, ses produits et ses services ; **documentation à valeur ajoutée** ; **l'amélioration des processus et du système** ; **l'efficacité du SMQ** ; **compatibilité** entre système de management

3.2. Les huit principes de management de la Qualité

Chacune des trois normes ISO 9000, 9001 et 9004 s'appuie sur les huit principes de Management de la Qualité : *Orientation client; Leadership; Implication du personnel; Approche processus-Management par approche système ;Partenariat; Amélioration continue ;Approche factuelle pour la prise de décision ;*

Une nouvelle famille de normes est constituée de quatre normes de bases s'articulant autour du principe de la roue de Deming PDCA (Plan, Do, Check, Act) 3.3.

Les exigences de base Le **modèle de processus** s'explique par le principe que l'entreprise est un processus qui génère de la valeur ajoutée en transformant les éléments d'entrée (intrants) en éléments de sortie (sortants), La version 2000 de la norme ISO 9001 comporte cinq catégories d'exigences qui sont structurées selon le modèle de processus :

3.3.1. Système de Management de la Qualité

3.3.2. Responsabilité de la direction

Ce chapitre décrit l'ensemble des dispositions impliquant directement le leadership avec l'identification des besoins et exigences du client, la définition de la politique qualité et des objectifs associés, la planification de la qualité, et la revue de direction.

3.3.3. Management des ressources

- ressources humaines (formation, qualification, compétences) ;
- infrastructure appropriée ;

-environnement de travail qui favorise la conformité des produits et des services fournis par l'organisme

3.3.4. Réalisation du produit ou du service

les processus directement liés à la réalisation des produits/services, mais aussi les processus liés au client avec les dispositions de l'actuelle revue de contrat et de nouvelles exigences sur la communication avec le client.

3.3.5. Mesure, analyse et amélioration

Relève de la mesure (sur le produit, le processus, mais aussi la satisfaction du client), de l'analyse des données, des actions correctives et préventives et le processus d'amélioration continue

- prouver la conformité du produit ;

3.4. L'approche processus

L'approche par les processus constitue le changement majeur initié par la norme ISO 9001 version 2000 ; elle permet d'aborder l'organisme dans sa globalité et correspond davantage au mode de fonctionnement des entreprises. Cette nouvelle approche par rapport à la version 1994 d'ISO 9001 ne retient plus uniquement les processus de production, mais l'ensemble des processus que l'organisme a identifié comme nécessaires pour son Système de Management de la Qualité.

3.4.1. Qu'est qu'un processus ?

D'après ISO 9000 version 2000 « *un processus est un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie* »

3.4.2. Objectifs et caractéristiques de l'approche processus

L'organisation est focalisée sur le marché et les parties prenantes- La gestion des interfaces entre les activités est sous contrôle, ainsi les relations entre les fonctions / processus sont toujours bien gérées- Les pilotes et les acteurs comprennent leur contribution dans la finalité du processus. Le management par les processus favorise les effets d'échelle, la maîtrise des coûts et la maîtrise du temps.

l'approche par processus a des avantages à plusieurs niveaux :

Organisationnel : amélioration des ressources, structure et procédure

Economique : définit les coûts de non qualité

Comportemental : travail de groupe, auto évaluation

3.4.3. Mode opératoire de

l'analyse de processus

la réussite d'une analyse de processus repose sur : la disponibilité des participants et du management, l'animation dynamique du groupe et sa valorisation, ainsi que le suivi et les suites à donner après l'analyse. il est très recommandé d'insister sur : l'(es)objectif(s), les spécifications d'entrée), les spécifications de sortie

4. La documentation du Système de Management de la Qualité

4.1. Le Système de documentation

Le système de documentation est une base du Système de Management de la Qualité, il définit les politiques, les objectifs à atteindre, les procédures décrivant comment les choses doivent être réalisées et les formulaires qui constituent les documents sur lesquels les informations seront notées.

La pyramide du système de documentation illustrée à la figure 4.9 implique quatre niveaux : le Manuel de Management de la Qualité (1), les procédures (2), les instructions de travail (3) et les formulaires d'enregistrements (4).

Trois **stratégies pour commencer** la rédaction du système documentaire :

-de 1 à 4- de 4 à 1- combiner entre les deux

Les règles qui déclenchent les actions sont généralement les instructions de travail qui sont engendrées par l'application de procédures. A leur tour ces procédures sont découlées des politiques et objectifs qualité de l'entreprise.

4.2. Politique Qualité

définie formellement par ISO 9000:2000 comme "*les orientations et les intentions générales d'un organisme relatives à la qualité telles qu'elles sont officiellement formalisées par la direction*".

La politique qualité représente avec les objectifs qualité (ce qui est recherché ou visé, relatif à la qualité) un axe d'orientation à l'entreprise. Lors de la rédaction d'un système de documentation, l'écriture de la politique qualité est généralement le premier élément de la documentation qu'il faut réaliser.

4.3. Manuel Qualité

La norme ISO 9000 définit le Manuel Qualité par "un document spécifiant le système de management de la qualité d'un organisme"

4.4. Les Procédures

d'après ISO 9000 (2000) : « *manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus* » ; une procédure peut être définie par les éléments suivants : ce qui doit être fait ; qui doit le faire ; quand, où et comment cela doit être fait ; quels moyens (Matériels, équipements, documents) doivent être utilisés ; comment cela doit être enregistré. Pour rédiger les procédures, il faut connaître d'une part, la nature de l'activité, et d'autre part la formation et le niveau des connaissances de ces employés. Il faut se demander quelles sont les procédures qui sont essentielles à la bonne marche des affaires. La norme ISO 9001 version 2000 n'exige que six procédures documentées :

- Maîtrise des documents (4.2.3) ;
- Maîtrise des enregistrements (4.2.4) ;
- Audit interne (8.2.2) ;
- Maîtrise du produit non-conforme (8.3) ;
- Action corrective (8.5.2) ;
- Action préventive (8.5.3) ;

4.4.1. Déroulement d'une action pour la rédaction/modification d'une procédure nouvelle ou existante

1. *Fixer des objectifs et orienter l'action.*
2. *Définir le domaine d'application, rechercher le milieu environnant, les fonctions principales et les contraintes.*
3. *Rechercher de l'information et collecter des données*
4. *Ecrire un avant projet de procédure : objectifs ; domaine d'application ; contenu ; organigramme des tâches*
5. *Provoquer une réunion qualité : les participants doivent être autant que possible les personnes intéressées par la procédure.*
6. *Rédiger la procédure définitive.*
7. *Mettre en place les moyens informationnels et techniques.*
8. *Former et encadrer les utilisateurs.*
9. *Surveiller le bon fonctionnement et mesurer l'efficacité.*
10. *Prévoir des actions correctives éventuelles.*

**« Avant de penser, il faut étudier.
Seuls les philosophes pensent
avant d'étudier. »**

(Gaston Bachelard)

**Brandon
HEAT**

