

Les systèmes de management de la qualité

Présentation et Principes

Semestre 6 - Module III : Comportement Organisationnel - Management de la qualité

Année universitaire 2014/2015

Ce travail a été réalisé par : (Ordre alphabétique)

AMHAOUAR Mehdi

BOULANOUAR Nabil

FAGOUSSE El Mehdi

KHAZRAJI Marouane

Et encadré par :

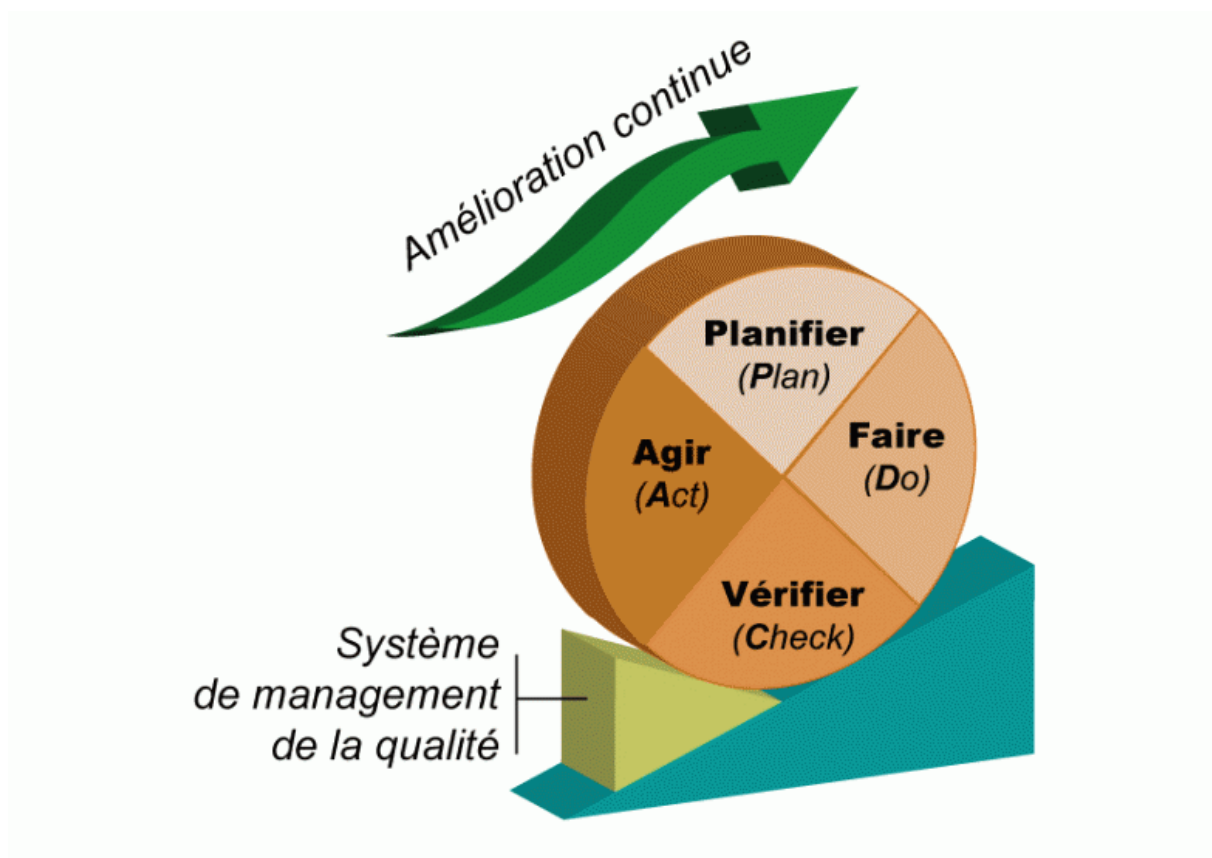
Mr. Ouaddi

Sommaire

Introduction.....	P4
Définition d'un système de management de la qualité (SMQ).....	P5
La tendance actuelle d'un SMQ.....	P6
Les 8 principes.....	P7
Etapas de la mise en œuvre d'un SMQ.....	P9
Intérêt de la certification d'un SMQ.....	P11
Conclusion.....	P12
Bibliographie.....	P13

Introduction

La gestion de la qualité est un domaine central pour l'entreprise. Il est donc souvent utile d'imaginer une structure à cette activité qui concerne en fait l'ensemble des services (logistique, informatique décisionnelle, finance, marketing/vente). Cependant chaque service a, à priori, la responsabilité complète de sa qualité. Le management de la qualité est donc une activité support cherchant à donner aux services la capacité de standardisation, mutualisation, et ré-utilisation des ressources nécessaires pour assurer les synergies (ou flexibilité) et efficience pour atteindre la stratégie d'entreprise attendue. La mise en œuvre du système de management de la qualité est donc ici le processus support de la qualité de l'entreprise.



Roue de Deming, Système de management de la qualité

Définition d'un système de management de la qualité

Un **Système de management de la qualité**, souvent abrégé **SMQ** (en anglais : *quality management system*), est l'ensemble des directives de prise en compte et de mise en œuvre de la politique et des objectifs qualité nécessaires à la maîtrise et à l'amélioration des divers processus d'une organisation, qui génère l'amélioration continue de ses résultats et de ses performances. De manière plus pragmatique, il comprend :

- Un système qui documente les pratiques (processus métier, modes opératoires, ...)
- Un système de vérification (audits internes par exemple...)
- Un système d'analyse des résultats au niveau de la Direction (revue de direction).

Cette notion de *SMQ* est clairement définie dans la version actuelle de la norme ISO 9001. Cela passe par l'engagement manifeste de la Direction (leadership), par une implication correctement déclinée vers l'ensemble du personnel de l'entité, par l'instauration de relations mutuelles bénéfiques entre l'organisme et les clients mais aussi les autres parties intéressées (fournisseurs, partenaires, actionnaires, institutions, etc.) intervenant dans le processus d'élaboration de la prestation ou du service commercialisé. Ainsi, les concepteurs seront à l'écoute du client et/ou consommateur final afin de créer un produit ou un service qui réponde précisément à ses besoins explicites ou implicites.

En interne, l'accent est mis sur la maîtrise des compétences, sur l'optimisation de la consommation des ressources à travers une plus grande implication du personnel et une amélioration des processus de l'entité.

Le SMQ fait donc partie de l'ensemble des outils de gestion mis à disposition d'un manager qui, par nature, doit coordonner des activités pour orienter et contrôler l'*entité* qu'il dirige (une entreprise, une association, un service, un contrat...).

De ce fait il apparaît que les véritables responsables du management de la qualité sont les personnes qui ont autorité et responsabilité en matière de ressource financière (et autres) requise pour que ce management puisse exister.

Plus que la simple conformité à une note, un programme ou un plan, le management de la qualité inclut le rôle significatif joué par le donneur d'ordre (ou client) lors de la définition des éléments d'entrée que sont ses exigences qu'elles soient contractuelles (c'est-à-dire formulées dans le contrat) ou, dans le cas où elles ne sont pas formulées, nécessaires pour l'usage spécifié ou, lorsqu'il est connu, pour l'usage prévu.

La tendance actuelle d'un SMQ

Les normes traditionnelles décrivant des systèmes de management de la qualité souffrent de certains manques concernant la prise en compte du contexte. La qualité totale a voulu aller dans ce sens.

Les normes ISO 9000 sont très orientées vers l'activité de l'entreprise (ses produits, ses services...), mais prennent peu en compte les impacts sur l'environnement, sur les fournisseurs, sur l'hygiène et la sécurité au travail, par exemple, qui font l'objet de normes ou de standards séparés (norme ISO 14001 pour l'environnement et standard OHSAS 18001 ou encore le MASE (en France) pour l'hygiène et la sécurité du travail).

On constate depuis quelques années une tendance à la globalisation des thèmes de la qualité, sous la poussée des attentes de la société civile : risques globaux, changement climatique...

Les enjeux de développement durable ont été traduits, pour les entreprises, dans des concepts de responsabilité sociétale, et des travaux sont en cours pour formaliser un cadre de normalisation cohérent, à la fois sur le plan industriel, et sur le plan du pilotage des systèmes d'information.

Les systèmes de management de la qualité correspondants sont encore en partie mis au point, et en partie à l'état de projet, pour les aspects de mise en œuvre. Ils prennent deux formes :

- L'ISO 26000 sur les aspects industriels et les risques globaux,
- L'ISO 27000 sur le plan de la sécurité globale du système d'information, qui met à jour la norme ISO 17799.

Les 8 principes

1) L'orientation client

La satisfaction des clients est la base même de tout système de management de la qualité. L'écoute et la compréhension de leurs besoins, présents et futurs est indispensable pour satisfaire leurs exigences et d'aller au-devant de leurs attentes. L'orientation client se traduit par la mise en place d'un véritable processus de communication avec eux, une analyse prospective de leur besoin, une évaluation régulière de leur niveau de satisfaction et le traitement de leurs réclamations.

2) Le Leadership

Dans tout système de management de la qualité, la direction doit déterminer clairement ses orientations stratégiques et créer les conditions pour que le personnel puisse pleinement s'impliquer. Pour cela elle doit montrer l'exemple et son réel engagement, définir des objectifs motivants et créer des valeurs partagées.

3) L'implication du personnel

Le personnel est le cœur même d'une entreprise et donc l'un des maillons principal pour tout système de management de la qualité. Son implication est indispensable pour qu'une entreprise puisse progresser. Il est important de faire comprendre à chacun son rôle et son importance, de les responsabiliser.

4) L'approche processus

Tout système de management de la qualité nécessite une approche processus. Celle-ci consiste, entre autre, à déterminer les processus de l'entreprise, leurs interactions et des critères de surveillance. Sur cette base, il sera possible de piloter chaque processus, d'analyser leurs performances, de faire des propositions d'amélioration et de les mettre en œuvre afin de contribuer aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

5) Le Management de la qualité par approche système

Comprendre et gérer l'entreprise comme un système de processus interdépendants en vue d'un objectif donné permet d'améliorer son efficacité et son efficience. Ce principe permet de clarifier le fonctionnement de l'entreprise, de mettre à jour et de supprimer les activités "doublons" et les zones d'ombres qui sont souvent source de dysfonctionnements.

6) Développer des relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

Une entreprise et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques permettront d'augmenter leurs capacités à créer de la valeur. Pour cela, il est nécessaire de comprendre les intérêts des partenaires, de définir clairement leurs obligations et d'évaluer régulièrement leurs performances.

7) L'amélioration continue

L'amélioration continue d'un système de management de la qualité consiste à augmenter la performance interne et la satisfaction des clients. Cela comprend, entre autre :

- analyse des résultats pour identifier les pistes d'amélioration,
- établissement des objectifs,
- recherche et mise en oeuvre des actions d'amélioration,
- évaluation des résultats,
- formalisation des changements.

Cette dynamique de recherche d'amélioration est continue. Les retours d'information des clients, les audits et la revue du système de management de la qualité sont également utilisés pour identifier des opportunités d'amélioration.

L'amélioration continue doit être un objectif permanent de l'entreprise. Le principe de l'amélioration continue est souvent représenté par un cycle d'actions, appelé "roue de Deming" ou cycle PDCA : Plan (Planifier, prévoir), Do (faire), Check (Vérifier), Act (Réagir).

8) Approche factuelle pour la prise de décision

Décider c'est prendre un risque. Tout manager le sait bien. Pour pouvoir prendre les bonnes décisions, il faut pouvoir s'appuyer sur des informations fiables. Ces informations doivent donc être disponibles et sous une forme permettant leur analyse et leur compréhension. Dans de nombreux cas, la mise en place d'indicateurs et tableaux de bord pertinents permet de répondre à ce besoin et facilite la prise de décision.

Phases et étapes de la mise en œuvre d'un SMQ

Étape 1: Diagnostic de l'existant

Le diagnostic a pour finalité d'identifier l'organisation en place, les écarts avec la norme ISO 9001, les principales sources éventuelles de dysfonctionnements et de non qualité, d'identifier les actions d'amélioration à mettre en œuvre et de sensibiliser l'ensemble du personnel au projet qualité qui est initié.

1. Prendre connaissance des activités de l'entreprise, de ses produits/services, de ses clients et partenaires
2. Prendre connaissance des pratiques et évaluer la formalisation (procédures écrites, données enregistrées)
3. Prendre connaissance des dysfonctionnements éventuels et la capacité de l'entreprise à mettre en place des actions d'amélioration
4. Élaborer le plan d'actions pour la mise en œuvre du système qualité.

Étape 2: Lancement de la mise en œuvre

1. Communication de la Direction sur ses objectifs et sur le projet
2. Rapport sur le diagnostic: améliorations à mettre en place
3. Élaboration du calendrier du projet
4. Nomination de la personne qui sera en charge, en interne, de piloter le projet

Étape 3: Formation/sensibilisation à la maîtrise d'un système de management de la qualité

L'enjeu de cette formation/sensibilisation est aussi de faire comprendre à l'ensemble du personnel les enjeux de la mise en œuvre d'un système de management orienté « client » et de les rassurer face à l'obligation d'une certaine formalisation.

Étape 4: Mise en place du système de management de la qualité

1. Identification et formalisation des processus, et mise en place des actions d'améliorations
2. Mise en place de la gestion documentaire
3. Élaboration des documents écrits nécessaires à la gestion du système: procédures exigées par la norme, méthodes, instructions de travail
4. Rédaction du Manuel Qualité

L'entreprise doit fixer son propre niveau de formalisation en fonction de ses activités, des exigences relatives aux produits, de l'autonomie de son personnel, etc...L'entreprise doit fixer son propre niveau de formalisation en fonction de ses activités, de l'autonomie de son personnel, etc..

Il ne s'agit pas de tout écrire, mais écrire ce qui est nécessaire pour répondre aux exigences de la norme et améliorer la performance de l'entreprise.

Étape 5: Suivi de la mise en œuvre

Les processus formalisés sont systématiquement mis en œuvre et des enregistrements sont établis. Des indicateurs de mesure permettent de visualiser au cours du temps l'influence de telle ou telle action sur un point précis de l'organisation de l'entreprise. Des actions correctives sont éventuellement mises en œuvre, leur efficacité mesurée.

Étape 6: Formation et réalisation des audits internes

Un/des audit(s) interne(s) est(sont) réalisé(s) régulièrement au cours de la mise en œuvre du système afin de vérifier l'application de tel ou tel processus. Ceux-ci permettent d'accentuer les actions sur des points particuliers du système de management de la qualité. Ces audits sont réalisés par des personnes formées à l'audit sous la responsabilité du Consultant.

Réalisation d'un audit interne complet avant la demande de certification

1. Vérification de l'adéquation et de la conformité entre le modèle (norme ISO 9001), le référentiel (système qualité en place) et la réalité (l'existant)
2. Suivi de l'audit, actions correctives
3. Revue de direction

Étape 7: Choix de l'organisme certificateur

1. Procédure de sélection et dépôt de candidature
2. Réponse au questionnaire d'évaluation préliminaire

Étape 8: Audit de Certification

Un audit de contrôle est réalisé chaque année. Le renouvellement du certificat donne lieu à un nouvel audit complet. La vie ne s'arrête pas avec la certification. La nouvelle version de la norme ISO 9000 incite aujourd'hui l'entreprise à faire évoluer son système de management vers la *Qualité Totale*.

Intérêt de la certification d'un SMQ

L'intérêt principal réside dans l'obligation, pour l'entité certifiée, de rendre compte sur l'efficacité de son SMQ lors d'audits programmés à fréquence régulière effectués par l'organisme certificateur et, par là même, d'être dans une sorte d'obligation à maintenir le SMQ en accord avec les exigences du référentiel de certification sous peine de perdre cette certification.

D'autre part, pour l'utilisateur (client, donneur d'ordre, ...) qui décide de confier travaux ou services à une **entité certifiée**, l'intérêt réside dans le fait que, même si l'obligation de certification n'est pas mentionnée au contrat qui lie les deux parties, l'entité certifiée **doit se conformer et apporter réponse à toutes les exigences du référentiel de certification** pour toutes les activités qu'elle effectue pour construire, fournir et/ou livrer le service ou le produit et donc d'être en mesure de fournir toutes les preuves de conformité aux exigences du référentiel comme par exemple, dans le cas du référentiel ISO 9001, l'obligation de réaliser, produire ou assurer :

- la maîtrise des documents (**documents fournis par le client, documents produits par l'entité et documents requis par la mise en application du contrat client/fournisseur**),
- la disponibilité des ressources humaines compétentes sur la base de la formation initiale et professionnelle, du savoir-faire et de l'expérience,
- les activités requises de vérification, validation, surveillance, contrôle et essai spécifiques au produit,
- les critères d'acceptation du produit,
- la maîtrise des dispositifs de surveillance et de mesure,
- etc...

Points qui peuvent éventuellement être mentionnés et/ou vérifiés chez le fournisseur ou le sous-traitant lors de la qualification et/ou de la consultation.

Conclusion

Le SMQ doit correspondre à la réalité de l'**organisation** de l'entreprise et non constituer un système factice, établi en théorie, dans le seul souci de répondre à l'exigence externe du client. Un bon SMQ est adapté précisément à la culture de l'entreprise, à son contexte, ses services, ses managers, ses produits... Il se montre alors performant. On parle de système, car le **SMQ** englobe des acteurs, des activités, des matériels divers dans l'entreprise et en même temps interdépendants pour atteindre l'objectif visé en lien avec la satisfaction du client final.



« La qualité est l'affaire de tous. »
W. Edwards DEMING (1900–1993)

Bibliographie

<http://www.axess-qualite.fr/management-qualite.html> - Management de la qualité et système de management de la qualité

<http://fr.wikipedia.org/wiki> - Pages : Système de management de la qualité et La Qualité

<http://www.isocele.com/iso-9001/management-de-la-qualite> - Système de management la qualité : Norme ISO 9001

<http://www.cultivezvostalents.fr/> - Le système de management de la qualité (SMQ), c'est quoi ?