

Chapitre II : Le système du management de la qualité :

Introduction :

Dans ce chapitre nous présentons les principes de système de management de la qualité conformes à la norme l'ISO 9001 version 2000 pour la certification. La généralisation de cette norme est liée au caractère générique de cette norme. Le terme "générique" signifie que les mêmes normes peuvent être appliquées : à tout organisme, grand ou petit, quel que soit son produit, y compris s'il s'agit d'un service, dans tout secteur d'activité et que l'organisme soit une entreprise commerciale, une administration publique ou un département gouvernemental. Ces normes sont des normes générales de gestion à prétention universelle, normes générales de gestion, au sens où les principes énoncés ont vocation à orienter l'ensemble du management de la firme. Nous verrons donc dans la première section les principales orientations des systèmes de management de la qualité et les outils de la qualité,

Pour Maillard : « La finalité de la démarche qualité peut être nommée comme : une contribution à utiliser, de manière optimale, la satisfaction des partenaires de l'entreprise pour assurer son développement » (Maillard, 1994)¹. L'ISO 9000 : 2000 définit le Système de Management de la Qualité par : « Système de management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité », le système étant défini par « Ensemble d'éléments corrélés ou interactifs » et le système de management étant défini par « système permettant d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs ».

Cette norme internationale est applicable² :

- Aux organismes cherchant à progresser par la mise en œuvre d'un système de management de la qualité ;
- Aux organismes qui cherchent à assurer que leurs fournisseurs satisferont leurs exigences relatives aux produits ;
- Aux utilisateurs des produits ;
- A ceux qui sont concernés par une compréhension mutuelle de la terminologie utilisée dans le domaine de management de la qualité (par exemple, fournisseurs, clients, autorités réglementaires) ;

¹ Maillard P., Réflexion sur une représentation systémique et fonctionnelle de la démarche Qualité, Revue de la Recherche en Qualité, Institut de Recherche et de Développement de la Qualité, 1994 ; tirer de la thèse de doctorat de LOPEZ R. ; D'un système de management de la qualité basé sur l'amélioration à un système de management de la qualité basé sur les connaissances ; 2006 ; p. 29. (Intenet : www.google.fr.)

² tirer de Recueil de normes ISO 9000 :2000 ; système de management de la qualité – principes essentiels et vocabulaire ; p.1.

- A ceux, en interne ou à l'extérieur de l'organisme, qui évaluent ou audient le système de management de la qualité en termes de conformité aux exigences de l'ISO 9001 (par exemple, auditeurs, autorités réglementaires, organismes de certification/enregistrement) ;
- Aux personnes interne ou externe à l'organisme qui donnent des conseils ou fournissent une formation sur le système de management de la qualité qui lui convient,
- A ceux qui élaborent des normes apparentées.

1.1 Les principes de management de la qualité :

L'ISO détermine huit principes pour le management de la qualité¹:

1. Orientation client : Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes.

Un organisme ne saurait exister sans ses clients. Les relations avec les clients ont de nombreuses facettes, mais la plus importante est probablement de comprendre quelles sont leurs exigences actuelles et futures. En établissant cette bonne connaissance des exigences, l'organisme sera en mesure de se centrer sur les besoins actuels de ses clients et planifier en fonction de leurs besoins futurs avec, dans certains cas, l'aide de ses fournisseurs.

Il est essentiel que, dans une perspective stratégique, la direction générale de l'organisme comprenne les besoins généraux et commerciaux des clients actuels et futurs afin qu'elle puisse mettre en oeuvre les plans et arrangements pour y répondre. De toute évidence, les relations construites avec la clientèle sont essentielles pour le bien-être de l'organisme et de ses clients. Ces relations sont testées pour déterminer le niveau de satisfaction du client quant au produit, en prenant aussi en compte la perception qu'il a du service qui a livré le produit. Les résultats de ces mesures de satisfaction devraient figurer dans les informations stratégiques que la direction utilise pour déterminer la stratégie et les besoins en ressources futures de l'organisme.

2. Leadership : Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme.

¹ voir normes ISO 9004 :2000 ; système de management de la qualité - lignes directrices pour l'amélioration des performances. Edité par l'ISO, décembre 2000 ; p.5.

Leurs responsabilité consisté à :

- Fixer des objectifs et de politiques ;
- Donner l'exemple ;
- Créer un environnement convivial pour que tout le personnel adhère ;
- Etablir des valeurs partagées ;
- Construire la confiance ;
- Allouer les ressources ;
- Reconnaître les mérites.

L'introduction à la norme ISO 9001 :2000 commence par : « il est souhaitable que l'adoption d'un système de management de la qualité relève d'une décision stratégique de l'organisme. La stratégie devrait être arrêtée et communiquée au plus haut niveau, c'est à dire par ceux qui dirigent l'organisme »¹.

L'article 5 de l'ISO 9001, Responsabilité de la direction, devrait incomber spécifiquement à la direction. C'est uniquement par une bonne communication avec le reste de l'organisation que les politiques et objectifs seront connus et suivis –source d'une dynamique permettant de s'améliorer, ainsi que d'une motivation du personnel à créer un avenir meilleur. Tout en ayant la responsabilité d'ensemble du système de management, le direction devrait accorder une attention particulière au paragraphe 4.1 Système de management de la qualité –Exigences générales, qui servira de liste de contrôle pour mettre en place le système. Les dirigeants devraient également prendre note du fait qu'ils sont responsables des ressources (paragraphe 5.1e), ce qui implique l'article 6 Management des ressources dans son ensemble. Pour bien comprendre ce qui se passe au sein de l'organisme, ainsi que les besoins actuels et futurs de ses clients, la direction devra s'engager dans le processus couvert par la revue de direction. Avec la série ISO 9001:2000, il s'agit désormais d'une activité stratégique de la direction, qui recherchera l'amélioration continue afin de créer et d'améliorer la satisfaction des clients. La direction devra aussi prendre en compte les parties intéressées au sein de l'organisme : clients, actionnaires, personnel, fournisseurs et Société.

3. Implication du personnel : Les personnes, à tous niveaux, sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part, permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme.

¹Recueil de normes ISO 9001 :2000 ; système de management de la qualité – exigence ; p.1.

Il est recommandé que toute personne dans l'entreprise :

- Accepte ses responsabilités pour résoudre les problèmes ;
- Contribue à la réalisation des objectifs de l'entreprise;
- Adhère à l'amélioration de la qualité;
- Cherche à améliorer ses compétences ;
- Partage ses compétences ;
- Travail pour la création de la valeur.

Les personnes sont l'essence d'un organisme. Sans elles, il n'existerait pas, et pourtant leur traitement laisse parfois beaucoup à désirer. Les exigences de la série ISO 9000 : 2000 couvrent désormais ce secteur potentiellement préjudiciable en veillant à ce que les personnes travaillant au sein d'un organisme soient informées, connaissent et comprennent la pertinence et l'importance de leurs activités et la manière dont ces dernières contribuent à leurs objectifs et à ceux de l'organisme.

Les personnes qui connaissent et comprennent leur rôle ont une meilleure performance et se sentent davantage motivées : elles «veulent» aller au travail au lieu de «devoir» y aller. ISO 9001:2000 demande désormais que les compétences de tous les collaborateurs soient connues et évaluées en vue de s'assurer qu'ils ont les bonnes compétences pour réaliser leurs activités avec efficacité. Peu importe comment ces compétences sont acquises –l'important est qu'elles soient bien présentes pour le travail à effectuer.

4. Approche processus : Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus.

L'ISO 8402 version 1994 définit les processus comme : « un ensemble de moyens et d'activités liés qui transforment des éléments entrants en éléments sortants ». Il faut noter que ces moyens peuvent inclure le personnel, les finances, les installations, les équipements, les techniques et les méthodes.

L'ISO 9000 version 2000 définit les processus comme « ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie ».

L'approche processus est l'une des pierres angulaires de la norme. On considérera les processus comme recouvrant ce qui se passe lorsque l'on fabrique un produit ou livre un service. En d'autres termes : Que faites-vous pour fournir le produit ou le service à votre client?

S'il veut fournir à ses clients ce qui a été convenu, l'organisme devrait travailler comme une équipe partageant le même objectif et non, comme une structure activant une série de fonctions indépendantes. Tous les organismes, qu'ils soient de fabrication ou de produit,

devraient se considérer comme des prestataires de services, car la seule différence tient au produit final.

Par conséquent, les processus devraient «traverser» l'organisme et ne pas se confiner au secteur qui fournit directement les produits et services. Il est important d'identifier l'interaction de chaque processus avec d'autres processus qui auront un effet sur lui ou l'alimenteront. L'ensemble du système sera conçu comme un système homogène ne comportant aucune partie isolée.

L'organisme devrait alors examiner chaque activité du processus et déterminer les menaces et risques qui y sont associés. À partir de cette analyse, la documentation et les instructions peuvent être mises à disposition à un niveau correspondant aux compétences de ceux qui exploitent les processus

Déterminer les processus engagés consiste à repérer et à cerner les différentes chaînes d'activité concourant à un objectif commun.

Le management par processus revient donc à adopter une vision transversale de l'entité ou du projet, c'est-à-dire à abandonner la primauté d'une logique hiérarchique basée sur les métiers. L'approche processus ignore les frontières métiers internes. Elle se démarque des organisations traditionnelles, dites «verticales», calquées sur les organigrammes et qui sont souvent contradictoires avec la recherche de création de valeur pour les clients et avec la responsabilité des acteurs.

5. Management par approche système : Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs.

S'il est bon d'avoir des processus, encore faut-il les gérer. Aussi l'organisme examinera-t-il les interdépendances des processus et les modalités de leur intégration possible en un seul système (la figure 2.1). Toutefois pour un bon fonctionnement des processus, l'organisme devra se poser les questions suivantes :

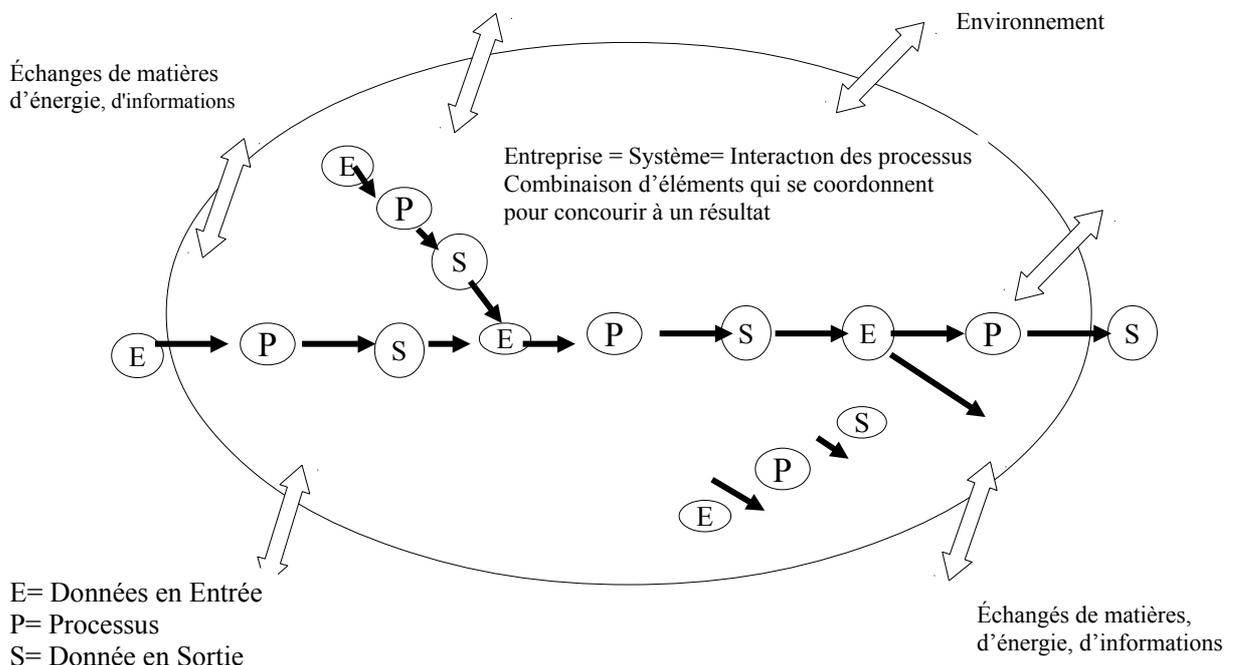
- Qui est responsable du processus ?
- Cette personne s'assure-t-elle que la séquence du processus est correcte et, lorsqu'il y a interaction avec d'autres processus, cette dernière est-elle efficace ?
- Qui est responsable du fait de garantir des ressources suffisantes en personnes et matériel pour que le processus soit efficace ?
- Qui est responsable de la mesure et de la surveillance du processus ?

- Qui est responsable de s'assurer que le processus est amélioré lorsque cela s'avère nécessaire ?

En examinant ces points périodiquement, la direction devrait pouvoir garantir des processus conformes à la politique directoriale visant à réaliser les objectifs de l'entreprise. Bien savoir comment gérer les processus aide aussi lorsque l'on arrête et définit les rôles, responsabilités et autorités requise pour des processus aussi efficaces et efficients que possibles.

Figure 2.1 : l'Entreprise comme chaîne de processus interactifs

PRINCIPE 5 : APPROCHE SYSTEME



Source : séminaire de Sadec Mohamed ; management de la qualité ; ESC, 2006.

6. Amélioration continue : Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme.

Pour tout organisme, l'amélioration continue doit constituer un objectif permanent de l'organisme. Il existe toujours des secteurs de l'entreprise où des améliorations sont possibles. Les sources d'information sont à cet égard multiples. En voici des exemples :

- Examinez les retours d'information des clients afin d'établir ce qu'ils vous disent de l'organisme, de ses produits et services.
- Étudiez les diverses menaces et risques pour l'entreprise et les améliorations à apporter pour les atténuer.

- Quelles réactions du personnel peuvent-elles vous suggérer des améliorations possibles de la motivation ?
- Où pouvez-vous procéder à des améliorations des produits ou services en examinant divers aspects avec les fournisseurs ?
- Quelles informations pouvez-vous prendre lors des revues ou audits internes pour signaler des opportunités et des zones d'amélioration possible ?

Avant de vous engager dans le cycle de l'amélioration, déterminer la situation dans le secteur où les améliorations sont nécessaires, c'est à dire évaluer la situation présente, faute de quoi, lorsque vous tenterez de savoir si une amélioration a été apportée, vous n'aurez aucun point de comparaison.

Apportez uniquement les améliorations qui aideront l'organisme. Si une amélioration suggérée ne crée aucun dividende, il est probablement inutile de l'apporter.

7. Approche factuelle pour la prise de décision : Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations.

La prise de décision à partir de faits clairement analysés et présentés devrait être l'objectif de toute entreprise. On peut résumer les principaux aspects et avantages de ce principe dans le tableau 2.1

TABLEAU 2.1 : PRINCIPAUX ASPECTS ET AVANTAGES DU PRINCIPE D'APPROCHE FACTUELLE POUR LA PRISE DE DECISION :

AVANTAGES CLES	ASPECTS DECOULANT DE L'APPLICATION DU PRINCIPE
<ul style="list-style-type: none"> - Décisions bien informées. - Meilleure aptitude à démontrer l'efficacité des décisions antérieures par référence à des données factuelles enregistrées. - Augmenter l'aptitude à examiner, mettre en cause et changer les opinions et les décisions. 	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir que les données et les informations sont suffisamment exactes et fiables. - Rendre les données accessibles à ceux qui en ont besoin. - Analyser les données et les informations à l'aide de méthodes valides. - Prises de décisions et actions fondées sur une analyse factuelle, équilibrée par l'expérience et l'intuition.

Source : adapté à partir des données trouvées sur le site : <http://www.iso.org>, Site officiel de l'ISO, mot clés : principes de management de la qualité.)

8. Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs : Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur.

Toute entreprise devrait accorder aux fournisseurs une importance aussi grande qu'aux clients. Songez aux conséquences de l'absence de fournisseurs? Les entreprises seraient probablement plus en activité. Où elles achèteraient-elles les matériaux et les services ?

De bonnes relations avec les fournisseurs sont importantes, car elles sont dans leur intérêt comme dans celui des entreprises. Sachant que ces entreprises sont des clients pour les fournisseurs et qu'ils veulent en général les satisfaire au mieux, mais ne le pourrons que s'ils connaissent parfaitement leurs exigences. Cela s'applique à de nombreuses petites entreprises qui s'appuient fortement sur leurs fournisseurs.

En tant qu'organisme, il faut bien faire connaître aux fournisseurs toutes ces exigences, mais aussi les besoins présents et futurs des clients des entreprises, afin de mettre en place un accord sur les plans pour les produits et services futurs ?

Il est aussi probable que les entreprises puissent tirer mutuellement parti d'une optimisation des ressources. Les communications seront également mises en valeur et améliorées en entretenant de bonnes relations avec les fournisseurs, qui aideront les entreprises pour atteindre leurs objectifs.

Ces bonnes relations valoriseront l'organisme et les fournisseurs. Il est aussi probable que, en cas de nécessité, les deux parties pourront agir de concert rapidement pour tirer parti de diverses opportunités, donc il s'agit de faire des relations (gagnant – gagnant).

Ces huit principes de management de la qualité constituent la base des normes de systèmes de management de la qualité de la famille ISO 9000.

La nouvelle version des normes ISO 9000 intègre plusieurs des principes du TQM et parmi les points sur lesquels on peut rapprocher le TQM et les principes de management de la qualité, on retient notamment :

- l'un et l'autre visent le long terme ;
- l'un et l'autre concernent les modes de management ;
- l'un et l'autre concernent l'organisation toute entière et ses résultats ;
- l'un et l'autre sont centrés sur la satisfaction du client ;
- l'un et l'autre s'adressent aux différentes parties prenantes ;

Les principes du management de la qualité fournissent en quelque sorte les éléments de base pour la mise en œuvre d'une politique TQM.