



17/06/2024

QUALITE & CERTIFICATION

KONAN Marius
ARSTM

COURS D'INITIATION AU MANAGEMENT DE LA QUALITE & CERTIFICATION

CHAPITRE 01 : HISTOIRE DE LA QUALITE

Objectifs spécifiques

Après avoir suivi ce cours, les apprenants seront capables de :

Définir l'histoire de la qualité

Rappeler que la qualité ne date pas d'aujourd'hui

Comprendre que la qualité permet une bonne organisation des activités dans toutes les entreprises.

Etc....

Introduction

La qualité, cette notion éminemment subjective, peut sans doute être associée aux premières préoccupations de l'homme dès son origine, puisqu'elle traduit fondamentalement la recherche de l'adaptation de chaque chose à son usage prévu, c'est-à-dire les soucis initialement tout intuitifs de l'efficacité et du confort. Tout d'abord, une rapide histoire de la qualité. On peut en effet se demander pourquoi cette notion de qualité, partie intégrante du processus de fabrication d'un Produit, est devenue aujourd'hui si importante dans l'étude des phases de production, qu'un organisme international a édicté une série de normes sur ce sujet. Il suffit de comprendre l'évolution du rapport producteur/acheteur pour expliquer cette apparition de notion de qualité dans le monde économique. Pour illustrer notre propos, nous prendrons comme chronologie historique l'évolution des différentes formes de production au cours du temps.

1. Des milliers d'années d'histoire

Auguste Comte disait : « *On ne connaît bien une science que lorsqu'on en connaît l'histoire.* »

L'histoire de la qualité commence il y a plus de quarante siècles dans le royaume de Babylone. Le roi de Babylone Hammourabi (1792-1750 avant J.-C.) fit graver un code de 300 articles dans une stèle faite d'un énorme bloc de diorite. La notion de responsabilité médicale (article 218) prévoyait que : « *si un médecin opère un homme pour blessure grave avec une lancette de bronze et cause la mort de l'homme ou s'il ouvre un abcès à l'œil d'un homme avec une lancette de bronze et détruit l'œil de l'homme, il aura les doigts coupés* ».

De même, l'article 233 introduit la notion de maîtrise de la qualité en production : « *si un maçon a construit une maison pour quelqu'un mais n'a pas exécuté son travail suivant les normes et si un mur est penché, ce maçon, à ses frais, renforcera le mur* ».

Au XVe siècle avant J.-C., les Égyptiens pratiquaient le contrôle du travail des tailleurs de pierre par des inspecteurs indépendants.

Au Moyen Âge, *Le Livre des métiers* d'Étienne Boileau (publié entre 1258 et 1268) dressait les « cahiers des charges » des principaux métiers de l'époque.

Jean-Baptiste Colbert (1619-1683), secrétaire d'État de Louis XIV, fit une déclaration le 3 août 1664 qui reste d'actualité : « *Si nos fabriques imposent, à force de soin, la qualité supérieure de nos produits, les étrangers trouveront avantage à se fournir en France et leur argent affluera dans les caisses du royaume.* »

2. De l'improvisation à l'organisation – l'ère du tri

Au début du XXe siècle, Frederick W. Taylor (1856-1915), père du management scientifique, fit passer l'industrie de l'improvisation à l'organisation rationnelle, notamment grâce à la mesure du temps exigé par chaque tâche. La productivité fut multipliée par trois et les salaires grimperent.

Cependant, ce système excluait le travail en équipe et séparait « *les hommes qui pensent de ceux qui agissent* ».

En **1916**, le pionnier du management, Henri **Fayol** (1841-1925) expliquait les principes de la gestion globale d'entreprise dans un ouvrage : « *administrer, c'est prévoir, organiser, coordonner et contrôler* ». Cela devait assurer une production économique, tout en éliminant les gaspillages et en optimisant les ressources. C'est la naissance des grandes fabriques, située vers la fin du XVIIIe siècle; fruit du regroupement d'artisans et de la progression des techniques. Comme l'offre reste très inférieure à la demande, tout se vend même ce qui est de mauvaise qualité. Durant cette période, la qualité reste encore liée au prix que l'on paie lors de l'achat du produit : plus on paie cher, plus le produit est de bonne qualité. L'industrie subit ses révolutions : on assiste à la mutation des méthodes de production, qui suivent l'évolution des techniques, et au perfectionnement des machines, auxquelles on a de plus en plus recours. Cela se traduit par une forte augmentation de la demande, avec une complexification des produits, qui profitent entre autre du développement des transports, des sources d'approvisionnement et d'énergie. La notion de sous-traitance apparaît car un nouveau mode de production vient de naître, afin de répondre à l'augmentation de la demande : c'est l'apparition des chaînes de production industrielle, qui emploient un personnel peu qualifié, mal payé, où les tâches se divisent en éléments simples et répétitifs (Taylorisme).

3. Formalisation de la qualité – l'ère du contrôle

Le monde est secoué par des crises économiques, ainsi que par deux guerres mondiales, ce qui provoque un accroissement spectaculaire des besoins. Cela se traduit par une forte augmentation des quantités produites, les produits eux-mêmes devenant toujours de plus en plus complexes.

C'est l'époque des grands projets (industrie militaire, aéronautique et spatiale...); avec une multitude d'entreprises concernées. On passe alors par des méthodes de contrôle statistiques pour veiller à la bonne gestion qualité de ces vastes projets. Mais la complexité des schémas de production fait grimper les coûts des contrôles, et les méthodes statistiques atteignent rapidement leurs limites. En effet, ces

dernières ne pouvaient que donner des indications sur la qualité, sans permettre de prévenir une éventuelle évolution du standard demandé. Par ailleurs, la rentabilité devenant une notion de plus en plus pressante dans les plans de financement; on passe alors à la notion de qualité par prévention : l'assurance qualité. 1924 (USA) : Apparition du Contrôle Qualité. (Approche scientifique) et des "papes de la Qualité : DEMING, JURAN, CROSBY ...

Le Dr Edwards **Deming** (1900-1993) propose une réforme globale du système organisationnel de production qui recommande une gestion participative de l'ensemble du personnel de l'entreprise (le management qualitatif)

Philip B. **Crosby**, dans le cadre des programmes spatiaux Apollo en 1961, développe le concept du "zéro défaut" en mettant l'accent sur la place de l'homme (motivations et comportements) dans l'obtention de la qualité.

1970 (USA) : Loi imposant l'OBLIGATION DE L'ASSURANCE QUALITE pour la construction des centrales nucléaires.

1975 (France) : création du SQUALPI (Service de la Qualité des Produits Industriels).

1979 : 1ères études ISO sur normes d'AQ. 30 pays y participent. Création du Technical Committee 176 (TC 176) pour normes générales (9000)

Dr J. M. **Juran**, crée en 1979 aux USA, le Juran Institute afin de développer l'organisation, la "planification et les processus d'amélioration de la qualité comme discipline à part entière à travers la formation.

4. La motivation base de la qualité – l'ère de la prévention

Les produits japonais inondent les marchés avec une qualité meilleure pour un prix moindre. Les clients deviennent de plus en plus exigeants. Et comme l'offre est supérieure à la demande, il faut se battre sur tous les plans pour vendre.

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 cœur de la stratégie de la libre circulation. " Explosion de nouveaux travaux normatifs"

5. La qualité intégrée à l'organisation – l'ère de la stratégie

1987 : Première version des normes ISO 9000. En 1987, l'Organisation internationale de normalisation (ISO) adopte les normes internationales d'assurance de la qualité de la série ISO 9000. Elles seront révisées une première fois en 1994, et une deuxième fois en décembre 2000.

1996 : Dans l' "Histoire de la Qualité", publiée en 1995 par le Ministère de l'Industrie, est marquée dans le tableau d'évolution par LA GENERALISATION DE L'AUTO-EVALUATION QUALITE. (cf.JQ3)

Conclusion

La qualité a donc traversé une longue période en subissant au fur et à mesure des évolutions. Les démarches méthodologiques qui la composent ont évolué du simple contrôle à posteriori de la qualité au management (gestion) de l'entreprise par la qualité. Une prise de conscience beaucoup plus globale de l'importance stratégique et économique de la qualité pour l'entreprise et pour l'économie, provoquée notamment par l'exacerbation de la concurrence mondiale, conduit à ne plus négliger aucun gisement de compétitivité. On peut ainsi dire que, de nos jours, la "qualité" n'est désormais plus le problème des seuls "services qualité" mais est devenue une des préoccupations majeures du management des entreprises. Ce sont d'ailleurs désormais les dirigeants qui se mobilisent pour la certification et pour la qualité dite "totale".

Chapitre 02 : LE CONCEPT « QUALITE » et quelques concepts fondamentaux de la qualité

Objectifs spécifiques

Après avoir suivi ce cours, les apprenants seront capables de :

Définir la notion qualité

Identifier quelques concepts de la qualité

Connaitre les implications de la notion de qualité

Etc...

Introduction

Dans le langage courant, le terme qualité désigne une manière d'être. Par exemple pour un tissu, on dira qu'il est de bonne qualité. L'emploi de ce terme peut être ambigu car il sous-entend souvent ce qui se fait de mieux, alors qu'étymologiquement il traduit plus la conformité ou l'aptitude reconnue à faire quelque chose.

En entreprise, ces aspects de conformité et d'aptitude sont retrouvés. Dans l'histoire de l'industrialisation, le taylorisme a permis de développer la notion de conformité (un grand nombre de modèles identiques). Cette approche, souvent décriée, a permis à l'entreprise FORD de fournir des modèles T très appréciés dans le contexte économique de l'époque.

La concurrence est devenue très vive du fait de son internationalisation. Pour être sûrs de leur choix, les clients potentiels (dont nous sommes membres) ont besoin d'être rassurés quant aux aptitudes de leurs fournisseurs.

Si la confiance dans les fournisseurs provient souvent de leur renommée (image de marque, tradition, résultats en compétition...) elle peut être également cautionnée par une reconnaissance extérieure. Le jugement du compagnon par ses pairs relève de cet esprit. De même les normes ISO 9000 certifient une aptitude, destinée à rassurer le client.

Les besoins du marché évoluent très vite. Les séries, de plus faible taille, doivent présenter un niveau de fiabilité accru, une large palette d'options, tout en demeurant dans une fourchette de prix attractive. Cette vision des choses fait basculer la qualité de simple technique vers une démarche de management.

Cette approche japonaise dans ses débuts, connaît un développement actuellement mondial.

I. Définitions

1. Qualité

Aptitude d'un ensemble de *caractéristiques* (3.10.1) intrinsèques d'un *objet* (3.6.1) à satisfaire des *exigences* (3.6.4)

Note 1 à l'article: Le terme «qualité» peut être utilisé avec des qualificatifs tels que médiocre, bon ou excellent.

Note 2 à l'article: «Intrinsèque», par opposition à «attribué», signifie présent dans l'*objet* (3.6.1).

2. Produit

Élément de sortie (3.7.5) d'un *organisme* (3.2.1) qui peut être produit sans transaction entre l'*organisme* et le *client* (3.2.4)

Note 1 à l'article: La production d'un produit est réalisée sans qu'une transaction intervienne nécessairement entre le *prestataire* (3.2.5) et le client, mais peut souvent impliquer cet élément de *service* (3.7.7) lors de sa livraison au client.

Note 2 à l'article: L'élément dominant d'un produit est qu'il est généralement tangible.

Note 3 à l'article: Un produit matériel est tangible et sa quantité est une *caractéristique* (3.10.1) dénombrable (pneus, par exemple). Les produits issus de processus à caractère continu sont tangibles et leur volume constitue une caractéristique continue (par exemple, carburant et sodas). Les produits matériels et issus de processus à caractère continu sont souvent appelés biens. Un «software» est constitué d'*informations* (3.8.2) quel que soit le support de livraison (par exemple programme informatique,

application de téléphonie mobile, manuel d'instructions, contenu d'un dictionnaire, droits d'auteur de compositions musicales, permis de conduire).

3. Processus

Ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté

4. Parties intéressées

Personne ou groupe de personnes ayant un intérêt dans le fonctionnement ou le succès d'un **organisme** (3.3.1)

EXEMPLE **Clients** (3.3.5), propriétaires, personnes d'un organisme, **fournisseurs** (3.3.6), banques, syndicats, partenaires ou société.

NOTE Un groupe de personnes peut être un organisme, une partie de celui-ci ou plusieurs organismes.

5. Compétences

Aptitude démontrée à mettre en œuvre des connaissances et savoir-faire
NOTE Le concept de compétence est défini de manière générique dans la présente Norme internationale. L'usage de ce terme peut être plus spécifique dans d'autres documents ISO.

6. Client

Personne ou *organisme* (3.2.1) qui est susceptible de recevoir ou qui reçoit un *produit* (3.7.6) ou un *service* (3.7.7) destiné à, ou demandé par, cette personne ou cet organisme

EXEMPLE Consommateur, utilisateur final, détaillant, destinataire d'un produit ou service issu d'un

processus (3.4.1) interne, bénéficiaire et acheteur.

Note 1 à l'article: Le client peut être interne ou externe à l'organisme.

7. Prestataire

8. prestataire externe

9. association

10. politique qualité

Orientations et intentions générales d'un organisme (3.3.1) relatives à la qualité (3.1.1) telles qu'elles sont officiellement formulées par la direction (3.2.7)

NOTE 1 La politique qualité est généralement cohérente avec la politique générale de l'organisme et fournit un cadre pour fixer des objectifs qualité (3.2.5).

NOTE 2 La politique qualité peut s'appuyer sur les principes de management de la qualité (3.2.8) cités dans la présente

II. Concepts fondamentaux

1. Qualité

Un organisme axé sur la qualité favorise une culture se traduisant par un comportement, des attitudes, des activités et des processus qui fournissent de la valeur par la satisfaction des besoins et attentes des clients et autres parties intéressées pertinentes.

La qualité des produits et services d'un organisme est déterminée par la capacité à satisfaire les clients et par l'impact prévu et imprévu sur les parties intéressées pertinentes.

La qualité des produits et services inclut non seulement leur fonctions et performances prévues, mais aussi la valeur et le bénéfice perçus par le client.

2. Système de management de la qualité

Un SMQ comprend les activités par lesquelles l'organisme identifie ses objectifs et détermine les processus et les ressources nécessaires pour obtenir les résultats escomptés.

Le SMQ gère les processus et leurs interactions et les ressources nécessaires pour fournir de la valeur et obtenir les résultats pour les parties intéressées pertinentes.

Le SMQ permet à la direction d'optimiser l'utilisation des ressources en tenant compte des conséquences de leur décision à court terme et à long terme.

Un SMQ fournit les moyens d'identifier les actions permettant de traiter les conséquences prévues et imprévues dans la réalisation du produit et du service.

3. Contexte d'un organisme

La compréhension du contexte de l'organisme est un processus. Ce processus détermine les facteurs ayant une influence sur la finalité, les objectifs et la pérennité de l'organisme. Il prend en compte des facteurs internes tels que les valeurs, la culture, les connaissances et la performance de l'organisme. Il prend également en compte des facteurs externes tels que les environnements juridique, technologique, concurrentiel, commercial, culturel, social et économique.

La finalité d'un organisme peut être exprimée, par exemple, par sa vision, sa mission, ses politiques et ses objectifs.

4. Parties intéressées

Le concept de parties intéressées s'étend au-delà du seul client. Il est important de prendre en compte toutes les parties intéressées pertinentes.

Une partie du processus de compréhension du contexte de l'organisme consiste à identifier ses parties intéressées. Les parties intéressées pertinentes sont celles qui présentent un risque significatif pour la pérennité de l'organisme si leurs besoins et attentes ne sont pas satisfaits. Les organismes définissent les résultats qu'ils doivent fournir à ces parties intéressées pertinentes pour réduire ce risque.

Les organismes suscitent, obtiennent et conservent l'appui des parties intéressées pertinentes dont dépend leur succès.

5. Soutien de la direction

5.1 Généralités

Un soutien de la direction en faveur du SMQ et une implication du personnel permettent:

- la mise à disposition des ressources humaines et autres ressources adéquates;
- la surveillance des processus et des résultats;
- la détermination et l'évaluation des risques et des opportunités;
- la mise en œuvre d'actions appropriées.

Une acquisition, un déploiement, un maintien, une valorisation et une utilisation responsables des ressources aident l'organisme à atteindre ses objectifs.

5.2. Ressources humaines

Le personnel est une ressource essentielle au sein de l'organisme. Les performances de l'organisme dépendent de la façon dont se comporte le personnel au sein du système dans lequel il travaille.

Au sein d'un organisme, l'implication et l'adhésion du personnel sont liées à une compréhension commune de la politique qualité et des résultats escomptés par l'organisme.

5.3. Compétences

Un SMQ est plus efficace lorsque tous les employés comprennent et appliquent le savoir-faire, la formation initiale et professionnelle et l'expérience requis pour assumer leurs rôles et responsabilités. Il incombe à la direction d'offrir au personnel des opportunités de développer ces compétences nécessaires.

5.4. Sensibilisation

La sensibilisation peut être considérée comme acquise lorsque le personnel comprend ses responsabilités et la façon dont ses actions contribuent à la réalisation des objectifs de l'organisme.

5.5. Communication

Une communication interne (c'est-à-dire à tous les niveaux de l'organisme) et externe (c'est-à-dire avec les parties intéressées pertinentes) planifiée et efficace renforce l'implication du personnel et sa compréhension:

- du contexte de l'organisme;
- des besoins et attentes des clients et autres parties intéressées pertinentes;
- du SMQ.

Conclusion

La notion de qualité est accompagnée de nombreux concepts. C'est la compréhension de ces concepts et la définition des notions connexes qui permettent à la qualité d'être une science transversale du management.

CHAPITRE 03 : NORMALISATION ET ACTIVITES RELATIVES

Objectifs spécifiques

Après avoir suivi ce cours, les apprenants seront capables de :

Définir la notion de normalisation et de certification

Identifier les organismes de normalisation et de certification

Comprendre l'élaboration des normes

Organiser le fonctionnement des activités des processus de normalisation

Etc....

I. Organismes de normalisation

1. Organisme national de normalisation : CODINORM

1.1. Brève présentation de CODINORM

CODINORM est une association à but non lucratif et reconnue d'utilité publique. Elle a été créée le 24 septembre 1992 par le secteur privé et l'Etat. Elle est gérée par un Conseil d'Administration composé de 23 membres dont 14 sont issus du secteur privé et neuf de l'Etat.

1.2. Missions de CODINORM

CODINORM est l'organisme national de normalisation et de certification ayant pour missions :

- l'élaboration, l'homologation et la diffusion des normes ivoiriennes ;
- la gestion d'un système national de certification des produits et de management de la qualité (série ISO 9000) ;
- la promotion de la gestion de la qualité dans les entreprises ;

- la gestion d'une documentation technique et d'une librairie sur les normes et les ouvrages traitant de la qualité ;
- la gestion du point national de l'information de l'OMC sur les Normes et la Réglementation ;
- la représentation de la Côte d'Ivoire dans les instances internationales de normalisation.

L'association, qui compte 126 entreprises adhérentes au 31 décembre 2008, est placée sous la tutelle du Ministère chargé de l'industrie.

1.3. Les produits de CODINORM

1.3.1. Marque

La marque des produits certifiés par CODINORM est(NI)

1.3.2. Les produits de CODINORM sont :

Produits alimentaires

Produits électriques, électroniques

Produits cosmétiques et d'hygiène corporelle

Matériaux de construction

Emballages, Pièces de rechange et accessoires automobile et lubrifiants

Machines, Equipements sous pression

Equipement de protection individuelle (EPI)

Textiles, Autres produits touchant la santé

Chaussures, Jouets

Produits usagés

Produits chimiques

Autres produits

2. Organismes internationaux de normalisation

Les organismes de normalisation sont entre autres :

- **La FAO**

L'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture est une organisation spécialisée des Nations Unies, créée en 1943 dans la ville de Québec.

Elle est constituée par 190 états membres (l'Union européenne constituant un seul et même état). Son siège se situe à Rome depuis 1951.

Sa principale mission est de lutter contre la faim dans le monde en fournissant une assistance technique aux pays en développement au niveau des pratiques agricoles, forestières et halieutiques et en tendant à assurer une bonne nutrition dans ces pays. Enfin, en collaboration avec l'OMS, elle développe le système international de normalisation en matière alimentaire : le *Codex Alimentarius*.

- **L'OMS**

L'OMS (Organisation Mondiale de la Santé) est une organisation spécialisée du système des Nations Unies. Créée en 1948, elle représente « l'autorité directrice et coordonnatrice dans le domaine de la santé ». Elle est chargée de diriger l'action sanitaire mondiale, de définir les programmes de recherche en matière de santé, de fixer des normes et des critères, de présenter des options politiques fondées sur des données probantes, de fournir un soutien technique aux pays et de suivre et d'apprécier les tendances en matière de santé. Elle participe comme la FAO à la Commission du Codex Alimentarius.

- **Le Codex Alimentarius**

Le système du Codex fonctionne grâce à une Commission créée par la FAO et l'OMS en 1963. Ces deux entités ont constitué les statuts, le but et les objectifs de cette commission.

La commission est un organe à représentation internationale (99% de la population mondiale des 174 États membres incluant la Communauté Européenne). En effet, tout État associé à la FAO et à l'OMS peut participer à la Commission du Codex.

La Commission est présidée et vice-présidée par un représentant élu parmi une liste de pays. Des représentants régionaux (détachés par leur gouvernement) y siègent aussi. Ils peuvent être de hauts fonctionnaires mais également des industriels, des représentants de consommateurs ou encore des universitaires. Des organisations gouvernementales ou non gouvernementales (ONG) internationales siègent également dans cette commission ; elles y jouent un rôle d'observation et de réflexion lors de l'établissement d'une norme sans toutefois posséder un rôle de décision. Cette commission se réunit tous les deux ans alternativement au siège de la FAO et au siège de l'OMS (à Genève), mais celle-ci peut se réunir également lors de sessions extraordinaires.

- **L'ISO**

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une instance internationale dont la mission est de produire des normes. Créée en 1947, elle regroupe aujourd'hui un réseau de 157 pays. L'ISO est une organisation non gouvernementale qui fait intervenir des secteurs publics et privés dans le processus de normalisation.

- **Le CEN**

Le Comité Européen de Normalisation a été créé en 1961 par les instituts de normalisation des pays membres de l'Union européenne et par les pays membres de l'Association Européenne de Libre-Échange (AELE) pour permettre l'harmonisation des normes européennes. Sa mission est d'offrir une structure efficace pour l'élaboration, la mise à jour et la diffusion d'ensembles cohérents de normes et de spécifications, mais aussi de proposer des produits et services directement ou indirectement apparentés aux normes et à leur utilisation.

Les normes européennes éditées par le CEN portent le suffixe EN et sont ensuite « préfixées » dans les agences de normalisation nationales qui les diffusent. En France, l'AFNOR (Agence Française de normalisation) qui diffusent les normes du CEN sous le nom de norme NF EN.

- **L'AFNOR**

Créée en 1926, elle compte aujourd'hui environ 3000 entreprises adhérentes. L'AFNOR (Agence Française de Normalisation) anime le système central de normalisation en France et participe à l'ISO.

- **L'IANOR**

L'Institut Algérien de Normalisation est créé en 1998, il est chargé de l'élaboration, la publication et la diffusion des normes algériennes. Il est chargé de :

- L'élaboration, la publication et la diffusion des normes algériennes.
- La centralisation et la coordination de l'ensemble des travaux de normalisation entrepris par les structures existantes et celles qui seront créées à cet effet.
- L'adoption de marques de conformité aux normes algériennes et de labels de qualité ainsi que la délivrance d'autorisation de l'utilisation de ces marques et le contrôle de leur usage dans le cadre de la législation en vigueur.
- La promotion de travaux, recherches, essais en Algérie ou à l'étranger ainsi que l'aménagement d'installations d'essais nécessaires à l'établissement de normes et à la garantie de leur mise en application.

- La constitution, la conservation et la mise à la disposition de toute documentation ou information relative à la normalisation.
- L'application des conventions et accords internationaux dans les domaines de la normalisation auxquels l'Algérie est partie.
- Assure le secrétariat du Conseil National de la Normalisation (CNN) et des Comités Techniques de Normalisation.

L'Institut Algérien de Normalisation est en outre le point d'information algérien sur les Obstacles Techniques au Commerce (OTC) et ce conformément à l'accord OTC de l'Organisation Mondiale du Commerce.

1. Définitions

Normalisation :

C'est l'établissement de documents qui définissent des exigences, des spécifications, des lignes directrices ou des caractéristiques à utiliser pour assurer l'aptitude à l'emploi des matériaux, produits, processus et service

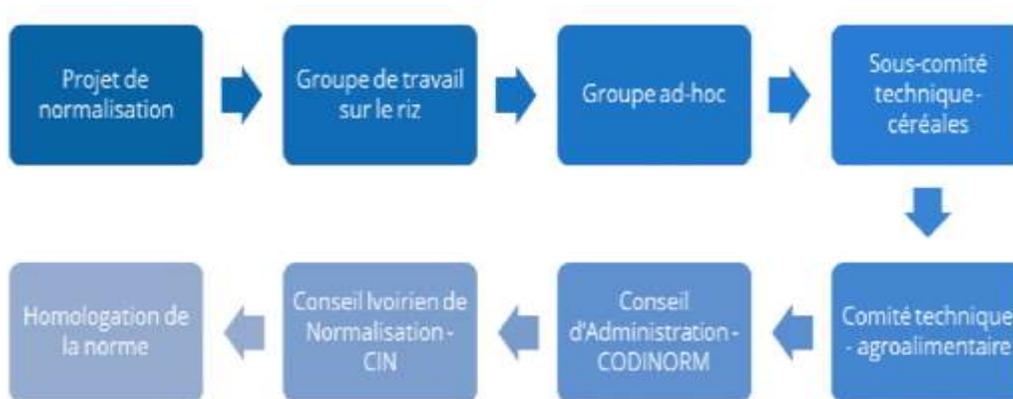
Une norme est un document approuvé par un organisme de normalisation, elle permet de :

- Définir un langage commun entre les acteurs économiques
- Définir le niveau de qualité, sécurité et de moindre impact environnemental de produits, services et pratiques
- Elle facilite les échanges commerciaux au niveau national et international
- Elle est de caractère volontaire.

2. Processus d'élaboration des normes

2.1. Normes nationales

Processus d'élaboration des normes CODINORM représentée sous forme schématique avec le sens des étapes.



-Processus d'élaboration des normes marocaines :

Stades d'élaboration des Normes Marocaines

Les Normes Marocaines sont élaborées par les Commissions Techniques de Normalisation (CTN) selon un processus qui comporte 7 étapes :

- Stade 1: Stade proposition
- Stade 2: Stade inscription au programme annuel de normalisation
- Stade 3: Stade rédaction
- Stade 4: Stade commission
- Stade 5: Stade enquête
- Stade 6: Stade homologation
- Stade 7: Stade édition

Un résumé de chacun des 7 stades concernés est donné ci-dessous.

- **Stade 1 : Stade proposition**

La première étape de l'élaboration d'une Norme Marocaine vient suite à un besoin pour la Norme en question. La demande est soumise au secrétariat de la CTN concernée afin de décider s'il y a lieu d'inscrire la question au programme de normalisation.

- **Stade 2 : Inscription au programme annuel de normalisation**

Les projets de normes proposés sont inscrits dans le programme général de normalisation (PGN) qui est établi sur la base des orientations du

gouvernement en tenant compte de l'avis du Conseil Supérieur de Normalisation, de Certification et d'Accréditation (CSNCA) et les besoins en normes recensés auprès des partenaires économiques et sociaux et auprès des commissions techniques de normalisation.

- **Stade 3 : Stade rédaction**

Pour l'élaboration des avants projets de normes, le secrétariat de la commission technique procède à la collecte des documents de base tels que les règlements, les normes étrangères et internationales. Les projets de normes sont présentés conformément au modèle établi par l'IMANOR.

- **Stade 4 : Stade commission**

Le secrétariat de la commission technique de normalisation concernée arrête les dates de tenue des réunions et prépare ces dernières et convoque les membres de ladite commission en veillant à ce que toutes les parties intéressées soient représentées.

Le projet de norme est examiné autant de fois qu'il est nécessaire, jusqu'à ce qu'un consensus soit atteint sur le contenu technique du document. Une fois ce consensus obtenu, il est procédé à la mise au point définitive du texte en vue de sa soumission en enquête publique.

Les normes relatives à la terminologie, aux méthodes d'essais, d'analyse ou d'échantillonnage et aux systèmes de management et d'organisation des entreprises, publiées par les organismes internationaux ou régionaux de normalisation dont le Maroc est membre, peuvent être soumises directement à l'homologation en tant que normes marocaines après accord de la commission de normalisation concernée.

- **Stade 5 : Stade enquête**

Pour s'assurer que les projets de normes adoptés par les commissions techniques correspondent à l'intérêt général et qu'ils ne soulèvent aucune remarque allant à l'encontre du développement économique, une large consultation (enquête publique de 1 à 3 mois) est organisée par le

secrétariat de la commission auprès des opérateurs économiques. Les destinataires de cette enquête sont choisis en fonction des implications techniques, économiques, juridiques et réglementaires du projet de norme dans leurs activités.

Les observations formulées au cours de l'enquête publique sont examinées par la commission de normalisation concernée qui en tient compte pour l'élaboration du projet de norme marocaine définitif qui est, au cas où ces observations concernent le fond du projet de norme marocaine en question, soumis de nouveau à l'enquête publique.

- **Stade 6: Stade homologation**

Les décisions d'homologation des normes sont soumises au visa du Directeur de l'IMANOR et transmises pour publication au Bulletin Officiel (BO).

- **Stade 7 : Stade édition**

Lorsque l'homologation d'un projet final de Norme est acquise. Le texte définitif est envoyé pour impression finale pour procéder à la publication de la Norme Marocaine.

1.4. Normes internationales

Les sept étapes du processus d'élaboration des normes

1. Détermination. Définir un besoin. ...
2. Comité : Les **normes** sont élaborées ou évaluées par des experts du secteur pertinent. ...
3. Étude. ...
4. Consensus. ...
5. Examen public. ...
6. Approbation. ...
7. Publication.



PROCESSUS D'ÉLABORATION ET DE RÉVISION DES NORMES



3. Les normes ISO les plus couramment utilisées

ISO 9000, ISO 9001, ISO 19011, ISO 14000, ISO 14001...

II. Activités relatives à la normalisation

1. Certification

La certification est une opération par laquelle une entité va être comparée à un modèle, afin d'évaluer si la conformité est atteinte

Définition ISO :

La certification est un instrument utile qui, en démontrant que votre produit ou service répond aux attentes de vos clients, renforce votre crédibilité.

Dans certains secteurs, elle est même une obligation légale ou contractuelle.

La certification est une assurance écrite (sous la forme d'un certificat) donné par une tierce partie qu'un produit, service ou système est conforme à des exigences spécifiques.

Selon AFNOR :

La certification est une activité par laquelle un organisme reconnu, indépendant des parties en cause donne une assurance écrite qu'une organisation, un processus, un service, un produit ou des compétences professionnelles sont conformes à des exigences spécifiées dans un référentiel.

La certification est un acte volontaire qui peut procurer aux entreprises un avantage concurrentiel. C'est un outil de compétitivité qui établit la confiance dans leur relation avec leurs clients. Elle est délivrée par des organismes certificateurs indépendants des entreprises certifiés ainsi que des pouvoirs publiques.

Certification et qualité sont deux termes complémentaires où la certification permet à une entreprise de valoriser les efforts qu'elle a accomplis dans le sens de la qualité.

2. Accréditation

La norme ISO/CEI 17000 définit l'accréditation comme une attestation délivrée par une tierce partie, ayant rapport à un organisme d'évaluation de la conformité, constituant une reconnaissance formelle de la compétence de ce dernier à réaliser des activités spécifiques d'évaluation de la conformité.

C'est l'attestation des compétences des laboratoires, organismes certificateurs et organismes d'inspection à effectuer les activités d'étalonnage, d'essai, d'inspection et de certification.

L'accréditation permet de donner confiance aux prestations réalisées par ces organismes.

Les organismes accréditeurs doivent satisfaire certaines exigences telles que l'impartialité, l'indépendance, la transparence et la compétence.

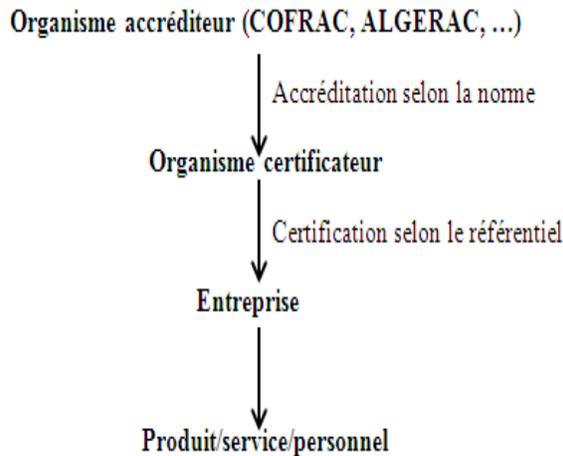


Schéma de l'accréditation

3. Métrologie

On parle de confirmation métrologique lorsque :

Un ensemble d'opérations requises pour assurer qu'un équipement de mesure (3.10.4) est conforme aux exigences (3.1.2) pour son utilisation prévue

NOTE 1 La confirmation métrologique comprend généralement l'étalonnage ou la vérification (3.8.4), tout réglage nécessaire ou la réparation (3.6.9) et le réétalonnage, la comparaison avec les exigences métrologiques pour l'utilisation prévue de l'équipement de mesure ainsi que tout verrouillage et étiquetage requis.

NOTE 2 La confirmation métrologique n'est considérée comme achevée que lorsque, et si, l'aptitude de l'équipement de mesure pour l'utilisation prévue est démontrée et documentée.

NOTE 3 Les exigences pour l'utilisation attendue peuvent comprendre des considérations telles que l'étendue, la résolution, les erreurs maximales tolérées, etc.

NOTE 4 Les exigences relatives à la confirmation métrologique sont distinctes des, et ne sont pas spécifiées dans les exigences pour le produit.

Conclusion

La normalisation est très importante et est suivie et contrôlée par les plus grands dirigeants des Etats, des entreprises, etc...

Elle donne une visibilité dans la fabrication et l'utilisation des produits dans le monde. Elle est également un système de contrôle et de positionnement dans le commerce et l'économie mondiale.

CHAP 04 : STRUCTURE DU MANAGEMENT DE LA QUALITE ET L'APPROCHE PROCESSUS

Objectifs spécifiques

Après avoir suivi ce cours, les apprenants seront capables de :

Définir les principes du management de la qualité

Décrire les processus

Expliquer la norme ISO 9001 version 2015

Examiner la norme ISO 9001 version 2015

Etc..

I. Principes du management de la qualité

Les sept principes clé du management de la qualité ISO 9001 :2015

La norme ISO9001 :2015 est basée sur 7 principes du management qualité qui sont :

Principe1 : orientation client

- Les entreprises doivent comprendre les besoins de leurs clients

Avantages clés :

- L'augmentation de l'efficacité de l'exploitation des ressources de l'organisation pour améliorer la satisfaction client

- Amélioration de la fidélisation des clients

Ainsi l'application du principe conduit à :

- Identifier et comprendre les besoins et les attentes des clients-

S'assurer que les objectifs de l'entreprise sont liés aux besoins des clients

- Communiquer ces besoins dans toute l'entreprise
- Mesurer la satisfaction client et agir en conséquence

Principe2 : LEADERSHIP

C'est l'influence d'un individu sur un groupe de personnes

Les leaders établissent les grandes orientations de l'entreprise, ils doivent créer un environnement interne dans lequel les salariés peuvent participer aux objectifs de l'entreprise.

Avantages clés :

- Salariés motivés
- Augmentation de la communication interservices

L'application du principe conduit à :

- Etablir une vision claire de l'avenir de l'entreprise
- Définir des objectifs ambitieux
- Former le personnel et le responsabiliser
- Inspirer, encourager et reconnaître les contributions des collaborateurs

Principe 3 : implication des personnes

Cela permet l'exploitation de manière optimale des compétences

Avantages clés :

- L'innovation et la créativité
- Des salariés à volonté de contribuer à l'amélioration continue

L'application du principe conduit à :

- Des employés capables d'identifier leurs propres difficultés
- Des employés qui recherchent d'améliorer leur compétences, leur connaissances et expériences
- Des employés qui discutent ouvertement des problèmes

Principe 4 : approche par processus

Un processus est l'ensemble des activités corrélées ou interactives qui va transformer des éléments d'entrée (matière première) en éléments de sortie (produit fini), cet enchaînement d'activités va donner lieu à une valeur ajoutée

Un processus est différent d'un procédé qui est une méthode relative à une activité

Dans une entreprise, les différents niveaux hiérarchiques sont représentés sous forme d'un organigramme avec plusieurs équipes selon les métiers et les spécialités, les responsables managent des équipes.

Mettre en place une approche processus c'est changer de vision sur l'organisation, l'entreprise va découper les services et décrire l'organisme par processus

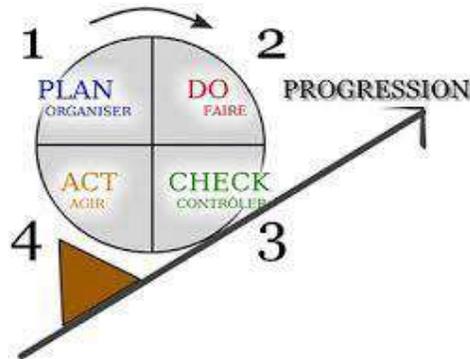
Ça permet de voir l'entreprise dans son ensemble et suivre le produit ou service dans la même direction à partir d'un point de départ.

Cette approche permet à l'organisation de contrôler les interrelations et les interdépendances entre les processus du système, de sorte que la performance globale de l'organisation peut être améliorée.

L'approche processus implique la définition et la gestion systématiques des processus, et leur interactions, de manière à

atteindre les résultats escomptés conformément à la politique de qualité et aux stratégies de l'entreprise.

Principe 5 : l'amélioration continue :



C'est le changement graduel et continu pour augmenter l'efficacité et les résultats d'une entreprise afin de lui permettre des objectifs conformément à sa politique.

Principe 6 : prise de décision fondée sur des preuves

La prise de décision peut être un processus complexe et elle comporte toujours une certaine incertitude. Elle implique souvent de multiples types et sources de données d'entrée, ainsi que leur interprétation qui peut être subjective. Il est important de comprendre les relations de cause à effet et les conséquences involontaires possibles.

L'analyse des faits, des preuves et des données conduit à une plus grande objectivité et à une plus grande confiance dans la prise de décision.

Elle permet une plus grande aptitude à passer en revue, remettre en question et changer les opinions et les décisions, ainsi qu'une plus grande aptitude à démontrer l'efficacité de décisions antérieures.

Principe 7 : management des relations avec les parties intéressées.

L'organisme doit identifier les parties intéressées pertinentes (telles que prestataires, partenaires, clients, investisseurs, employés ou la société dans son ensemble) et leur relation avec l'organisme et identifier et hiérarchiser les relations avec les parties intéressées qui doivent être gérées.

Approche risqué - opportunité (risk based thinking):

La nouvelle version 2015 de la norme ISO 9001 introduit la notion de l'approche risque-opportunité qui est une base pour l'amélioration de l'efficacité du système de management de la qualité, obtenir de meilleurs résultats et prévenir les effets négatifs.

Risque : c'est l'incertitude liée aux résultats escomptés

Opportunités : toute occasion favorable qui peut aboutir à l'amélioration des résultats et des performances système

Le but de cette approche est de :

- s'assurer de l'atteinte des objectifs Qualité
- Augmenter les effets positifs
- Prévenir les effets négatifs
- S'améliorer

Plusieurs méthodes d'analyse des risques sont disponibles, par exemple la méthode SWOT basée sur le listing des risques, opportunités, des forces et des faiblesses.

Un même risque pourrait être jugé acceptable par une entreprise et inacceptable par une autre. Exemple 1 : coupure d'électricité pour une heure est inacceptable dans un service de réanimation mais plus acceptable dans une bibliothèque.

La norme ISO 9001 :2015 exige d'identifier les risques liés à chaque processus et au moins une opportunité par processus

Exemple 2 : déterminer les risques et opportunités :

-acheter une matière première (processus achat)

1- définir la stratégie d'achat : le budget

Risque : achat de matière première de moindre qualité pour respecter le budget

Opportunité : stratégie de massification

Mesure : respecter la politique qualité dans la planification budgétaire

2- recherche de fournisseurs

Risque 1 : défaillance d'un fournisseur (rupture d'approvisionnement)

Risque 2 : alerte sanitaire (contamination de produits)

Opportunité : création de partenariat

Mesure :

- recherche de plusieurs fournisseurs pour la même matière première

- Exigence de certification de la matière première

La norme n'exige pas l'application de telle méthode d'identification des risques.

II. Approche processus

1. Définition

Toute activité ou ensemble d'activités qui utilise des ressources pour convertir des éléments d'entrée en éléments de sortie peut être considérée comme un processus.

Pour qu'un organisme fonctionne de manière efficace, il doit identifier et gérer de nombreux processus corrélés et interactifs. Souvent, l'élément de sortie d'un processus forme directement l'élément d'entrée du processus suivant. L'identification et le management méthodiques des processus utilisés dans un organisme, et plus particulièrement les interactions de ces processus, sont appelés «l'approche processus».

En définitive, l'approche processus est une méthode visant à décomposer les activités étape par étape pour en étudier le fonctionnement et leurs interactions afin d'améliorer l'organisation de l'entreprise.

2. Management des processus

Le management des processus est une discipline de gestion qui traite les processus comme un actif. Cette définition présume que les objectifs organisationnels peuvent être atteints grâce à la définition, à la construction, au contrôle et à l'objectif d'amélioration continue des processus.

3. Liste des processus

Les processus d'une entreprise sont de différents types : ce sont :

Les processus opérationnels (de réalisation) ;

Les processus de support (de soutien ou ressources) ;

Les processus de pilotage (de management ou décisionnels) ;

Processus de réalisation:

Processus contribuant directement à la réalisation du produit ou du service, depuis la détection du besoin du client à sa satisfaction. Ils correspondent au cœur de métier de l'organisme.

Exemples : recherche et développement, conception, fabrication, livraison ...

Processus support (ou de "soutien"):

Processus qui contribuent au bon déroulement des autres processus en leur apportant les ressources nécessaires.

Exemples : maintenance, ressources humaines, maîtrise de la documentation métrologie

Processus de management (ou de "direction"):

Processus qui contribuent à la détermination de la stratégie, de la politique qualité et au déploiement des objectifs à travers tous les processus de l'entreprise. Ils permettent leur pilotage et la mise en œuvre des actions d'amélioration.

PROCEDURE

-Décrit la manière de réaliser des activités et de mettre en œuvre des processus

-Spécifie le contrôle d'un ou plusieurs processus

4. Description des processus

Les Etapes

- Cartographie des processus(selon typologie/classification):
- Identification / classification des processus clés + Interactions
- Formalisation/description de chaque processus (Carte d'identité)
- Adaptation de l'organisation
- Surveillance , Mesure, Pilotage du système et des processus

Description et analyse d'un processus

- Le nom du processus
- L'identification du propriétaire du processus
- La finalité du processus (à quoi sert-il , et pour qui ?)
- Le cheminement du processus et les acteurs
- Le Périmètre - Entrées et sorties – Dépendance
- Les indicateurs et les enregistrements
- Les objectifs (standard qualité, coût de fonctionnement, délais de réalisation)
- L'historique du processus

LA FICHE PROCESSUS

Un logigramme avec:

- L'objectif/ finalité du processus + le pilote
- Les différentes activités du processus
- Les principales données d'entrée (quantitatif /qualitatif)
- Les principales données de sortie (quantitatif /qualitatif)

- Les données liées à la surveillance du processus
- Les indicateurs du processus
- Les ressources et moyens mis à disposition
- Le contexte environnemental
- Les interactions avec les autres processus
- Le repérage des dysfonctionnements / points bloquants+ points d'amélioration
- La référence au document regroupant les parties intéressées
- La référence au document regroupant les risques et opportunités
- Les principaux documents associés au processus

III. Référentiel ISO 9001 :2015

1. Allègement de la documentation

Les versions antérieures de la norme ISO 9001 étaient très prescriptives, avec de nombreuses exigences en matière de procédures et des enregistrements bien définis.

2. Connaissance du contexte de l'organisme et ses risques

La version 2015 invite les organismes à analyser le contexte dans lequel ils évoluent (enjeux internes et externes) et à élargir leur réflexion aux acteurs qui pourraient avoir une influence sur leurs activités : les parties intéressées pertinentes.

La norme ISO 9001:2015 incite à une meilleure prise en compte des risques et des opportunités, à adapter la démarche qualité pour mieux

servir la stratégie de l'organisme et à maîtriser l'intégralité de la chaîne permettant de créer de la valeur pour les clients.

3. Capitalisation des connaissances de l'organisme

La valeur d'un organisme ne se résume pas au seul bilan comptable et doit être élargie à la richesse d'informations qu'il possède.

L'ISO 9001 conduit désormais l'organisme à identifier ses connaissances clés pour proposer des produits et services conformes aux attentes de ses clients : réglementation, retours d'expériences, partage de savoirs, etc.

4. Structure commune aux normes de management

La révision de l'ISO 9001 apporte une nouvelle structure commune aux différents référentiels de management.

L'objectif de cette restructuration est de faciliter la mise en œuvre combinée d'ISO 9001 aux autres référentiels de système management,

Ainsi, la nouvelle version de la norme ISO 14001 et la nouvelle norme ISO sur le management de la sécurité auront une même architecture.

5. Architecture de la norme ISO 9001 version 2015

L'architecture partagée sera la suivante :

1. Domaine d'application
2. Références normatives
3. Termes et définitions
4. Contexte de l'organisme
5. Leadership

6. Planification
7. Support
8. Réalisation des activités opérationnelles
9. Evaluation des performances
10. Amélioration

6. Etude de la norme ISO 9001 :2015

1. Introduction à la norme

Notre environnement est de plus en plus compétitif et mondialisé. La réglementation, mais aussi les technologies, évoluent de plus en plus rapidement et toute entreprise (grande ou petite) se trouve confrontée à des exigences formulées par ses clients ; exigences chaque jour plus contraignantes.

Comme pour le recrutement d'une personne physique, la sélection d'une personne morale nécessite la justification de toujours plus de compétences spécialisées, des certificats et des diplômes de niveau plus élevés.

Dans un tel contexte, les donneurs d'ordres deviennent davantage exigeants et demandent à leurs fournisseurs de justifier de l'obtention de certificats (ISO, par exemple) ou de labels professionnels, voire d'établir des plans qualité ou des plans d'assurance qualité.

Il est même courant que, pour répondre à un appel d'offres la justification de la certification ISO 9001 soit un prérequis incontournable.

Toute entreprise est confrontée à la recherche d'amélioration, de réduction des coûts, réduction des délais, diminution du taux de déchets et de rebuts, en plus de l'amélioration de la rentabilité et de la qualité de ses produits ou services. L'entreprise cherche aussi l'expression de nouveaux besoins par la clientèle.

Son objectif est de faire MIEUX, PLUS VITE et MOINS CHER tout en satisfaisant les exigences des clients

2. Evolution de la norme :

1987 : apparition de la 1ère version ISO 9000 sur la qualité

1990 : prise de décision de faire une première révision de la norme

1994 : sortie de la révision ISO 9000 : 1994

1998 : des versions préparatoires : résultats des travaux des experts internationaux

2000 : publication de la norme ISO 9001 :2000

2008 : nouvelle version : système de management de la qualité - exigences

Le terme assurance de la qualité a disparu. Les exigences spécifiées concernent non seulement les produits mais aussi les services sans aucune distinction entre les deux fournitures faites aux clients. En revanche, ce qui importe c'est l'accroissement de la satisfaction du client qui est le bénéficiaire des produits ou des services fabriqués.

En outre, le terme système qualité a été remplacé par le terme système de management de la qualité (SMQ). Ce qui met l'accent sur le fait que la qualité doit s'insérer harmonieusement dans un sur ensemble : le système de management de toute l'entreprise.

2015 : apparition d'une nouvelle version de la norme

L'adoption d'un système de gestion de la qualité est une décision stratégique pour une organisation qui peut aider à améliorer sa performance globale et fournir une base solide pour les initiatives de développement durable.

Les avantages potentiels pour une organisation de mettre en œuvre un système de gestion de la qualité basé sur cette norme internationale sont:

a- la capacité à fournir de manière cohérente des produits et services répondant aux besoins des clients et applicables aux exigences légales et réglementaires;

b- faciliter les possibilités d'améliorer la satisfaction des clients;

c- traiter les risques et les opportunités associés à son contexte et à ses objectifs;

d- la capacité de démontrer la conformité aux exigences spécifiées du système de gestion de la qualité.

Cette norme internationale peut être utilisée par des parties internes et externes.

La norme ISO 9001 s'appuie sur la PDCA (Plan-Do-Check-Act) qui requiert la planification et la vérification afin d'assurer l'amélioration continue de l'entreprise. Le cycle PDCA permet à une organisation de s'assurer que ses processus disposent de ressources suffisantes et gérées et que les possibilités d'amélioration sont déterminées et appliquées.

1- Visualiser et clarifier le processus :

Il s'agit de décrire le fonctionnement de l'entreprise dans une logique CLIENT-FOURNISSEUR

2- Orientation et objectifs :

La communication joue un rôle important, la qualité n'est pas une activité parallèle aux autres activités de l'entreprise.

Il faut impliquer l'ensemble du personnel dans la démarche Qualité

3- Les compétences :

- Identifier les compétences nécessaires adaptées aux besoins de l'entreprise en adaptant celles déjà disponibles.

- Formation du personnel

4- Les moyens

Même si on se fixe des objectifs, on ne peut rien faire sans moyens ;

La maîtrise des outils, des machines et des équipements permet à l'entreprise d'éviter les dysfonctionnements et les pannes et défauts

5- Les attentes des clients :

Pour satisfaire les clients il faut connaître précisément leurs attentes

6- Maîtriser les conceptions et les achats :

Définir les termes et conditions pour assurer la qualité de la matière première

7- La production : il faut contrôler et gérer la qualité

8- La satisfaction des clients :

Réaliser des enquêtes pour mesurer la satisfaction des clients

9- La surveillance :

Revue- audit- indicateurs et outils qualité

10- La progression :

Mener les actions pour ne pas reproduire les mêmes erreurs : **Amélioration continue**

La norme est organisée comme suit :

1 Introduction

2 Références normatives

3 Termes et définitions

4 Contexte de l'organisation

4.1 Comprendre l'organisation et son contexte

4.2 Comprendre les besoins et les attentes des parties intéressées

4.3 Déterminer la portée du système de gestion de la qualité

4.4 Système de gestion de la qualité et ses processus

5 Leadership

5.1 Leadership et engagement

5.1.1 Général

5.1.2 Orientation client

5.2 Politique

5.2.1 Établissement de la politique de qualité

5.2.2 Communiquer la politique de qualité

5.3 Rôles organisationnels, responsabilités et autorités

6 Planification

6.1 Actions pour faire face aux risques et aux opportunités

6.2 Objectifs de qualité et planification pour les atteindre

6.3 Planification des modifications

7 Support

7.1 Ressources

7.1.1 Général

7.1.2 Personnes

7.1.3 Infrastructure

7.1.4 Environnement pour le fonctionnement des processus

7.1.5 Surveillance et mesure des ressources

7.1.6 Connaissance de l'organisation

7.2 Compétence

7.3 Sensibilisation

7.4 Communication

7.5 Informations documentées

7.5.1 Général

7.5.2 Créer et mettre à jour

7.5.3 Contrôle des informations documentées

8 Opération

8.1 Planification opérationnelle et contrôle

8.2 Exigences pour les produits et services

8.2.1 Communication client

8.2.2 Détermination des besoins en produits et services

8.2.3 Examen des exigences pour les produits et services

8.2.4 Modification des exigences relatives aux produits et services

8.3 Conception et développement de produits et services

8.3.1 Général

8.3.2 Conception et planification du développement

8.3.3 Apports de conception et de développement

8.3.4 Contrôles de conception et de développement

8.3.5 Conception et développement des résultats

8.3.6 Modifications de la conception et du développement

8.4 Contrôle des processus, produits et services fournis en externe

8.4.1 Général

8.4.2 Type et étendue du contrôle

8.4.3 Informations pour les fournisseurs externes

8.5 Production et prestation de services

8.5.1 Contrôle de la production et de la prestation de services

8.5.2 Identification et traçabilité

8.5.3 Propriété appartenant à des clients ou à des prestataires externes

8.5.4 Préservation

8.5.5 Activités post-livraison

8.5.6 Contrôle des modifications

8.6 Libération de produits et services

8.7 Contrôle des sorties non conformes

9 Évaluation de la performance

9.1 Suivi, mesure, analyse et évaluation

9.1.1 Généralités

9.1.2 Satisfaction du client

9.1.3 Analyse et évaluation

9.2 Audit interne

9.3 Revue de direction

9.3.1 Général

9.3.2 Entrées de revue de direction

9.3.3 Résultats de la revue de direction

10 Amélioration

10.1 Généralités

10.2 Non-conformité et action corrective

10.3 Amélioration continue

IV. Le Management de la qualité

Introduction

Lorsqu'on s'intéresse au fonctionnement d'une entreprise, on pense en premier lieu aux processus et aux départements habituels, comme le développement produits, les ventes, le marketing ou encore les ressources humaines. Toutefois, il est important de reconnaître que chacun de ces domaines est influencé par un système plus large souvent sous-estimé : le système de management de la qualité (SMQ).

En substance, le management de la qualité consiste à créer une culture de l'excellence qui imprègne toutes les facettes des activités d'une entreprise. Il contribue à l'amélioration continue, à la mise en conformité avec les autorités réglementaires, tout en garantissant que la qualité est intégrée à chaque aspect de votre produit ou service. Il en résulte une plus grande satisfaction des clients,

qui restent davantage fidèles à l'entreprise et, surtout, une amélioration de l'activité commerciale récurrente.

Un système de management de la qualité répond à une logique de fonctionnement en arrière-plan, ce qui laisse le champ libre à la méprise quant à son rôle. Voyons ce qu'est un système de management de la qualité, à quoi il doit ressembler et en quoi il est indispensable pour votre entreprise.

1. Le Système de Management de la Qualité (SMQ)

Un système de management de la qualité est un ensemble de processus et de procédures qui garantissent que votre entreprise fonctionne comme prévu et fournit en permanence des produits et services de haute qualité qui répondent aux exigences réglementaires et à celles des clients.

La qualité est définie comme l'« aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un objet à satisfaire des exigences » [ISO 9000:2015, 3.6.2]. Selon cette définition, un SMQ est le mécanisme qui optimise la capacité de vos produits et services à répondre aux attentes des personnes qui les achètent et les utilisent. Un système de management de la qualité bien intégré améliore la communication, la collaboration et la cohérence au sein de votre organisation, tout en réduisant le gaspillage et en favorisant l'amélioration continue.

La norme ISO 9001 est l'un des systèmes de management de la qualité les plus reconnus au monde. Elle aide les entreprises et les organisations, toutes tailles et tous secteurs confondus, à rationaliser leurs principaux processus de management de la qualité, à améliorer leurs performances et à démontrer leur engagement en faveur de la qualité. Cette norme est basée sur une approche orientée processus, qui implique de planifier ce qu'il faut faire, de faire ce qui a été planifié, de vérifier les résultats obtenus, pour ensuite agir sur la base de ces résultats et apporter d'autres améliorations.

2. Importance des Principes de Management de la Qualité (PMQ)

Un système de management de la qualité est un système dynamique qui évolue au fil du temps grâce à un processus d'amélioration continue. Son objectif premier est de répondre aux attentes des clients, voire de les dépasser. Outre le principe de l'« orientation client », la norme ISO 9001 s'articule autour de sept Principes de Management de la Qualité (PMQ) qui guident les processus d'une entreprise vers

une meilleure performance. Aucun principe n'est plus important qu'un autre et tous concourent à garantir la qualité de la production d'une entreprise.

Les PMQ forment un ensemble de convictions, de normes, de règles et de valeurs fondamentales, considérées comme justes et susceptibles de servir de base au management de la qualité. Ils ne sont pas spécifiques à une industrie ou à un secteur en particulier et peuvent être adoptés par toute entreprise visant l'excellence dans ses processus. Qu'il s'agisse de la fabrication ou de la prestation de services, d'organisations à but non lucratif, d'administrations publiques ou d'entreprises privées, les PMQ sont d'une valeur inestimable pour améliorer les performances, réduire les gaspillages, éviter les erreurs, diminuer les coûts et, en fin de compte, améliorer la satisfaction et la fidélité des clients.

3. Comprendre l'assurance et le contrôle qualité

L'assurance et le contrôle de la qualité sont deux aspects du management de la qualité souvent utilisés de manière interchangeable, alors qu'il s'agit de deux concepts très différents. Tandis que le contrôle de la qualité consiste à inspecter les produits ou les services sur le terrain, l'assurance de la qualité examine quant à elle le processus de prestation des services ou le management de la qualité de la fabrication des biens. Tous deux reposent sur des techniques, des outils et des phases qui diffèrent pour atteindre leurs objectifs.

En inspectant vos biens ou services dès le départ, vous pouvez détecter les erreurs avant qu'elles n'atteignent le client, puis affiner vos processus afin d'éviter les problèmes à l'avenir. Pour être efficace, l'assurance qualité doit être réalisée régulièrement par le biais d'audits indépendants.

4. Importance des logiciels de management de la qualité

Comme son nom l'indique, le logiciel SMQ est une plateforme de management de la qualité qui aide les organismes à gérer et à documenter leurs processus qualité afin de garantir que leurs produits et services répondent à des critères de qualité élevés et aux attentes des clients. Il permet à tous les départements d'un organisme – développement de produits, contrôle qualité, assurance qualité, affaires réglementaires ou tout autre département – de gérer leurs processus qualité de manière structurée et cohérente. De plus, le logiciel permet de rationaliser et d'automatiser les tâches courantes, libérant ainsi les équipes chargées de la qualité pour qu'elles se concentrent sur des initiatives plus stratégiques en matière de qualité.

De nombreux logiciels de management de la qualité sont disponibles sur le marché, chacun présentant des caractéristiques, des avantages et des prix

différents. Cependant, toutes les solutions de gestion de la qualité ne se valent pas ; celle qui vous convient le mieux dépend de votre secteur d'activité et des objectifs propres à votre entreprise.

Conclusion

Le management de la qualité est basé sur les sept principes. Chaque principe est unique dans sa compréhension mais solidaire des autres dans son fonctionnement. Tout cela donne la performance des entreprises.

L'approche processus permet de considérer l'entreprise comme un tout qui se gère de façon coordonnée afin de fournir un produit conforme aux exigences.