**Cours : la démarche qualité**

**Objectifs du cours :**

Ce cours constitue un outil plus au moins opérationnel de transmission de concepts de qualité adaptés aux différentes entreprises afin qu’il soit bien assimilé par les apprenants.

Les principaux objectifs suivis sont donc les suivants :

* initier les étudiants à la connaissance des différentes notions et concepts de base du management de la qualité rencontrés dans les principales branches professionnelles de l’industrie et des services ;
* les conduire à la maîtrise des concepts et des outils qui permettent d’optimiser le fonctionnement de l’entreprise par la démarche qualité ;
* développer leur capacité à mettre en place et à conduire la résolution des problèmes rencontrés dans une entreprise et ce en suivant une démarche qualité.

**Introduction**

Pour une entreprise la recherche de l’excellence passe nécessairement par la recherche de l qualité totale. L’entreprise veut satisfaire au mieux possible, les besoins exprimés ou peut-être potentiels des clients. La satisfaction des clients est présentée par le célèbre trio : « délai/qualité/prix ». Atteindre ce résultat n’est pas évident.

En effet, l’entreprise dans sa conquête de la qualité totale, serait confrontée à des problèmes multiples que ce soit de type organisationnels ou encore techniques. Afin de les surmonter, de nombreuses méthodes et outils sont mises à disposition de l’entreprise. Ces dernières peuvent être résumées dans une démarche de résolution des problèmes. Cette dernière fera l’objet de la deuxième partie de ce cours. Mais avant et dans une première partie, il convient de présenter les concepts de base de la qualité sur lesquels repose touts cette démarche. Ces concepts doivent bien évidemment être connus de tous dans l’entreprise et surtout maîtrisés.

**Première partie : les fondements de la qualité**

Cette première partie du cours est une présentation des principaux concepts de la qualité pour le management des entreprises. Elle a pour objectif de clarifier et de comprendre les différentes notions liées à la qualité à savoir, son histoire, son objectif, son utilité, etc. ainsi que de maîtriser les nouveaux concepts tels que par exemple le management de la qualité, la certification, les normes, etc.

**Les concepts de base**

Dans cette partie, nous allons présenter les concepts de base liés à la qualité comme par exemple, l’historique de la qualité, l’utilité de la qualité dans l’entreprise moderne, la recherche de la qualité, la boucle de la qualité, la notion de la non-qualité et l’amélioration de la qualité.

**1. historique de la qualité**

«  Le XX° siècle est le siècle de la productivité, le XXI siècle sera celui de la qualité ». d’après Joseph Juran, 1993, Harvard Business Review.

**a. du contrôle unitaire du produit**

Le volume de la production était assez faible. Pour pouvoir assurer la qualité de ses produits par un contrôle final. Il assumait dans un même temps toutes les fonctions de l’entreprise. Le client connaissait personnellement le fournisseur et la confiance s’instaurait de façon naturelle.

**b. l’inspection par échantillonnage**

La production de masse a rendu l’inspection unitaire du produit coûteux, inefficace et inapplicable. C’est alors qu’est né le contrôle par échantillonnage statistique des produits à la réception et à l’expédition pour ensuite isoler les produits non conformes détectés. Mais, il est évident que cette méthode ne peut permettre de détecter toutes les non-conformités.

**c. naissance de la maîtrise statistique des procédés**

C’est alors que le contrôle des procédés à commencé à être effectué. En fait au lieu de contrôler des produits déjà fabriqués, il vaut mieux contrôler leurs procédés. Ceci afin d’éviter de fabriquer un produit non conforme.

**d. apparition de l’assurance qualité**

Au début des années 60, l’assurance qualité est apparue au Royaume-Uni. Mais elle était encore orientée vers les fournisseurs qu’au lieu d’inspecter les pièces reçues, l’objet était de s’assurer que le fournisseur était parfaitement organisé.

**e. création des normes internationales**

La prolifération des normes spécifiques par pays et par secteur devenait un frein à la mondialisation. L’élaboration des normes internationales s’avèreront alors nécessaires. C’est au début des années 1980 que la mission de l’élaboration des normes et guides en matière de management et d’assurance de la qualité fût confiée à l’organisation internationales de normalisation (ISO).

**f. vers le management total de la qualité**

Aujourd’hui l’assurance de la qualité est orientée vers le client, c’est-à-dire intègre les exigences du client aux processus d’affaires d’une entreprise. C’est là qu’est né le management de la qualité, qui consiste en la mise en œuvre d’une politique qualité par l’entreprise et une vision de la satisfaction des clients. Le management de la qualité nécessite la participation de tous dans l’organisation. Ce concept s’est étendu ensuite au management total de la qualité (TQM), qui a pour objectif la satisfaction de tous, dans le respect de l’environnement et de la société. C’est dans ce sens que les gros acheteurs adoptent de nouvelles stratégies de partenariat avec leurs fournisseurs approuvés. En fait, ils ne se limitent pas à contrôler leurs produits à la réception, mais vont jusqu’à les soutenir, les accompagner et les former. C’est ainsi que Honda, dans le cadre de sa politique de partenariat avec Donnelly, réorganisa complètement une section, ce qui réduisit les coûts de production de 2% par an.

**Utilité de la qualité dans l’entreprise moderne**

« La qualité est l’ensemble des propriétés et caractéristiques d’un produit ou service qui lui confèrent l’aptitude à satisfaire les besoins exprimés ou implicites ». Définition adoptée par la norme ISO 8402.

L’environnement actuel des entreprises est, entre autre, constitué :

* de clients de plus en plus exigeants ;
* d’un besoin de services associés de plus en plus importants ;
* d’une concurrence de plus en plus forte ;
* d’un marché de plus en plus international ;
* d’un contexte économique de plus en plus incertain ;

Pour s’adapter à cette évolution, l’entreprise moderne dispose d’une arme : la qualité.

Le service associé à la qualité offre à la fois un avantage commercial et financier. Les clients heureux font les entreprises gagnantes.

**4. la qualité et la non-qualité**

|  |  |
| --- | --- |
| Principales défaillances externes | Principales défaillances internes |
| - défauts, mauvais fonctionnement  - délais non tenus, erreurs de livraison  - surcoûts d’utilisation, inadaptation aux besoins | - erreurs d’achat, stock en quantité inadaptée  - non conformités, matériels défectueux  - erreurs de manutention, temps perdu.  - retouches, rebuts, arrêt de production |

Le tableau ci-dessus nous montre que dans la pratique, la qualité se décline sous deux formes :

* la qualité externe : correspond à la satisfaction des clients. il s’agit de fournir un produit ou des services conformes aux attentes des clients afin de les fidéliser et ainsi améliorer sa part de marche. les bénéficiaires de la qualité externe sont les clients d’une entreprise et ses partenaires extérieurs. ce type de démarche passe ainsi par une nécessaire écoute des clients mais doit permettre également de prendre en compte des besoins implicites, non exprimés par les bénéficiaires.
* la qualité interne : correspondant à l’amélioration du fonctionnement interne de l’entreprise. l’objet de la qualité interne est de mettre en œuvre des moyens permettent de décrire au mieux l’organisation, de repérer et de limiter les dysfonctionnements. les bénéficiaires de la qualité interne sont la direction et les personnels de l’entreprise. la qualité interne passe généralement par une étape d’identification et de formalisation des processus internes réalisés grâce à une démarche participative.

L’objet de la qualité est donc de fournir une offre adaptée aux clients, avec des processus maîtrisés tout en s’assurant que l’amélioration ne se traduit pas par un surcoût général, auquel cas on parle de « sur-qualité ». Il est possibles d’améliorer un grand nombre de dysfonctionnements à moindre coût, mais à l’inverse, plus, on souhaite approcher la perfection plus les coûts grimpent.

Dans l’absolu, pour les entreprises du secteur privé, il ne s’agit pas tant de répondre de manière exhaustive aux attentes des clients (« zéro défaut ») que d’y répondre mieux que les concurrents. Dans le secteur public la qualité permet notamment de rendre compte d’un usage maîtrisé des fonds publics pour fournir un service adapté aux attentes des citoyens.

L’opposé de la qualité, nommé non-qualité, possède également un coût. En effet, il s’avère généralement plus couteux de corriger les défauts ou les erreurs que de « faire bien » dès le départ. D’autre part, le coût de la non-qualité est d’autant plus important qu’elle est détectée tardivement. À titre d’illustration, réaliser à nouveau un produit défectueux coûtera au final plus du double du prix de production du produit initial s’il avait été réalisé correctement. Qui plus est, la différence de prix sera moins grande si le défaut est détecté en cours de production que s’il est détecté par le client final (insatisfaction du client, traitement de l’incident, suivi du client, frais de port, etc.).

Il s’agit donc de trouver le juste équilibre permettant d’éliminer au maximum la non-qualité, afin d’obtenir un bon degré de satisfaction de la clientèle, de les fidéliser et de faire des bénéfices, tout en y consacrant un budget raisonnable.

**Définition de la qualité**

La qualité se définit comme » l’ensemble des propriétés et caractéristiques d’un produit ou d’un service qui lui confère l’aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites » (ISO 8402). On trouve également la définition suivante : « la qualité d’un produit ou d’un service est son aptitude à satisfaire les besoins actuels ou futurs des utilisateurs dans les meilleurs conditions de délai et de coût ».

La qualité était autrefois contrôlée, elle est aujourd’hui conçue et assurée en même temps que le produit lui-même. Le terme qualité n’est pas utilisé pour exprimer un degré d’excellence dans un sens comparatif, il n’est pas utilisé non plus dans un sens quantitatif pour des évaluations techniques.

1. **généralités sur la qualité**

La qualité est un terme définit par l’ISO (International Organisation for Standardisation), organisme constitué par de nombreux pays occidentaux dont chaque pays est représenté par son institut national de normalisation (AFNOR pour la France). Les missions de l’ISO sont de développer des normes internationales et de les publier. D’après la définition de la qualité, il faut satisfaire le client. La qualité correspond à l’aptitude à satisfaire le client.

Les besoins du client sont extrêmement variables selon le type de client, selon son intérêt, ce qui implique de définir parfaitement les besoins implicites et explicites du client pour les satisfaire.

Cependant, l’ISO développe des normes générales permettant de mettre en place des systèmes de management de l’entreprise qui satisfont la grande majorité des clients quelque soit son type. Puis en fonction d’exigences spécifiques, d’autres normes ISO peuvent permettre de répondre à des exigences plus particulières du client.

1. **la mise en place de la qualité dans une entreprise : l’assurance qualité**

**Définition**

C’est l’ensemble des actions nécessaires pour donner la confiance appropriée en ce qu’un produit ou service satisfera aux exigences données relatives à la qualité. Pour simplifier, c’est une stratégie d’entreprise qui vise à tendre vers le zéro défaut et qui doit prévenir l’erreur plutôt que de la constater à postériori.

**Les moyens de l’assurance qualité**

La mise en place d’une assurance qualité au sein d’une entreprise est facilitée par l’existence d’une série de normes en fonction de l’entreprise considérée (exemple : la série ISO 9000).

**Organisation de l’assurance qualité au sein d’une entreprise**

L’assurance qualité passe par la mise en place :

- d’une politique qualité

- d’un système qualité

- de contrôles qualité

- d’un management de la qualité

**- la politique qualité**

Il s’agit de l’engagement de l’entreprise à développer un système qualité. Cette politique générale s’accompagne de la définition d’objectifs de l’entreprise, des moyens mis en œuvre pour obtenir la qualité et des systèmes d’évaluations de la qualité.

**- le système qualité**

C’est l’ensemble de la structure organisationnelle, des responsabilités et des moyens techniques et humains qui ont pour mission de gérer l’assurance qualité.

Ce système doit être parfaitement indépendant et son activité passe par la mise en place d’un manuel qualité (document énonçant les dispositions générales prises par l’entreprise pour obtenir la qualité de ses services), par la rédaction des plans ou des procédures qualité (document énonçant les modes opératoires, les séquences des activités liées à la qualité), par la préparation des enregistrements relatifs à la qualité, …

Le système qualité doit aussi assurer la maîtrise de la qualité, c’est-à-dire vérifier la conformité du service aux besoins du client, servir les responsabilités individuelles, recueillir toutes les données qui serviront à prouver le bon fonctionnement du système c’est-à-dire mettre en place la traçabilité du système qui permet de fournir à tout moment les éléments chiffrés et tous les documents qui permettent de prouver la recherche de la qualité d’un service.

**le contrôle qualité**

L’entreprise doit vérifier à tout moment que son système qualité est suivi correctement. Pour cela, l’entreprise peut faire appel à des audits internes ou externes à l’entreprise en vue d’une auto-inspection de son système qualité.

En cas de non-conformité des procédures définies par le système qualité. La personne mandatée pour effectuer ces contrôles rédige un rapport mettant en évidence les défauts du système. L’entreprise peut alors mettre en place des actions correctives.

**Le management de la qualité**

L’entreprise choisit un manager qui doit être suffisamment compétant pour diriger le système qualité, vérifier la maîtrise de la qualité et qui soit capable de gérer les facteurs humains et la formation du personnel. Un des objectifs principaux est en fait la motivation du personnel à s’impliquer d’avantage dans la qualité de l’entreprise.

**3. les référentiels utilisés pour la mise en place de la qualité**

La mise en place d’un tel système est facilitée par l’existence de normes de gestion de la qualité et de l’assurance qualité.

**Normes d’assurances qualité et gestion qualité**

Il s’agit essentiellement des normes de la série ISO 9000 (EN 29000). Ces normes représentent une définition commune des règles et pratiques qui assurent ou garantissent la qualité.

Les normes principales sont :

-ISO 9000 : description générale du système qualité ;

-ISO 9001, 9002, 9003 : normes d’exigence pour l’assurance qualité en fonction du type d’entreprise (par exemple, ISO 9003 s’adapte plus particulièrement à des entreprises réalisant des contrôles et essais).

-ISO 9004 : guide pour la mise en place et le management d’un système qualité.

Il faut bien comprendre que ces normes sont très générales ce qui sous-entend que pour des domaines d’activité spécifiques il existe le plus souvent des normes plus spécifiques ; que ces normes disent ce que l’entreprise doit faire mais ne précisent jamais comment elle doit le faire et que ces normes sont évolutives.

L’assurance qualité peut se résumer ainsi : tout ce qui est écrit doit être fait et tout ce qui est fait doit être écrit, il faut préétablir (formaliser et écrire les procédures de travail), pratiquer (dérouler l’action conformément aux procédures décrites), prouver (démontrer que l’action s’est déroulée comme prévue) et progresser (corriger l’action en vue de l’amélioration de la qualité).

**la démarche qualité**

une « démarche qualité » est un projet d’entreprise mis en œuvre pour maîtriser la qualité, assurer la qualité, planifier la qualité et/ ou améliorer les produits et services, les processus, les procédés de production, la satisfaction client et plus largement améliorer la performance d’un organisme et la satisfaction de toutes parties intéressées (fournisseurs, personnels, actionnaires, etc.)[[1]](#footnote-2). constat du besoin, confirmation du besoin, diagnostic (cause/conséquence) choix de/des solutions, objectif, conception, réalisation, évaluation de fin.

c’est l’ensemble des actions menées par une entreprise pour : améliorer la **qualité** et la gestion de la **qualité**, proposer de meilleurs produits, services ou prestations aux clients, faire évoluer les salariés.

donc, la démarche qualité est l’ensemble des actions menées par une entreprise pour :

* améliorer la qualité et la gestion de la qualité ;
* proposer de meilleurs produits, services ou prestations aux clients
* faire évoluer les salariés

grace à la démarche qualité, la qualité est promue à l’intérieur comme à l’extérieur de l’entreprise. avant de mettre en place une démarche qualité, une entreprise doit avoir une politique qualité qui détermine les objectifs à atteindre en terme de production et de management.

une fois cette politique approuvée par la totalité des salariés, la démarche qualité est integrée.

**intérêts d’une démarche qualité**

la mise en place d’une démarche de qualité, par une entreprise, a pour objectif de ma^triser la qualité de ses productions (biens et services). elle permet ainsi de répondre aux exigences des clients, de limiter la perte en interne, d’améliorer la régularité d’un bien ou d’un service, de structurer une entreprise ou une filière et d’améliorer sa compétitivité commerciale (part de marche, plus-value, emploi, …).

elle concerne les fonctions suivantes de l’entreprise :

-direction/politique/stratégie ;

-ressources humaines, organisation, gestion des compétences ;

-maintenance des ressources mtérielles (locaux, moyens de communication, moyens de transport, …) ;

-gestion des projets ;

-communication interne et externe ;

-structuration de la fonction conception/développement/étude ;

planification de la production et des services ;

-gestion des informations provenant des clients ;

-maîtrise des fournisseurs ;

-étalonnage ;

-mesure satisfaction des clients ;

-amélioration continue.

l’organisme ISO[[2]](#footnote-3) qui est chargé de coordonner et d’organiser les certifications au niveau international définit sept principes pour le management de la qualité[[3]](#footnote-4) :

1. orientation client ;
2. leadership ;
3. implication du personnel ;
4. approche processus ;
5. amélioration ;
6. prise de décision fondée sur des preuves ;
7. management des relations avec les parties intéressées.

**mise en place de la démarche qualité**

**l’intégration de la démarche qualité concerne tous les salariés :**

* les cadres et responsables ont le devoir de réorganiser leur service afin de mettre en place les directives dictées par la démarche qualité. ils doivent tout faire pour atteindre les objectifs et satisfaire la clientèle.
* les employés, de leur côté, doivent appliquer les directives afin que les objectifs de la démarche qualité soient atteints à court, moyen et long terme.

lors de la réflexion sur la mise en place d’une démarche qualité, l’entreprise invite tous ses salariés à proposer leurs idées et à participer à la création de la démarche qualité. cette implication est la clé de la réussite.

**le management de la qualité**

la démarche de qualité est appuyée sur un système de management de la qualité (SMQ). il s’agit d’un ensemble d’éléments corrélés qui poursuit des objectifs définis par l’organisme. la démarche qualité et le SMQ peut être mis en relation étroite avec d’autres systèmes de management, sur l’environnement, la santé et la sécurité ou les trois ensemble. on parle alors de système de management intégré.

le management de la qualité, ou gestion de la qualité, est une discipline du management regroupant l’ensemble des concepts et méthodes visant à satisfaire les clients d’un organisme (en général les entreprises, associations, organismes publics) et à fournir des produits et services correspondant à leurs attentes.

selon l’ISO 9000, la qualité peut être définie comme l’ »apptitude d’un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ». la notion de qualité pouvant être subjective, elle peut s’ppuiyer par une mise en conformité avec les exigences de référentiels (normes, standards, …), de cahiers des charges, de spécifications, de la réglementation (directives, décrets, etc.).

le management de la qualité est constitué de quatres familles d’ctivités complémentaires :

-la maîtrise de la qualité ;

-l’assurance de la qualité ;

-la planification de la qualité ;

-l’amélioration.

le management de la qualité est transversal à toute l’organisation, dont la direction en définit la politique.

**enjeux et histoire du management de la qualité**

**enjeux du management de la qualité**

le management de la qualité permet à priori d’améliorer la qualité et donc de satisfaire les besoins exprimés ou non des clients ou utilisateurs.

cette qualité est relative, car elle est fonction des exigences des clients et aussi des parties prenantes internes et externes de l’entreprise, ainsi que de la prise en compte des risques de toute nature.

le niveau de qualité optimal ne doit pas produire de coût inadéquat (sur-qualité). la qualité, au même titre que n’importe quelle activité dans une entreprise a un coût, mais qui est censé réduire le cout de la non qualité. une entreprise est alors performante lorsque le triptyque « coût-délai-qualité » (c’est-à-dire les ressources qu’elle met en œuvre) est justifié et efficace, lui permettant de se positionner avantageusement sur un marché en bénéficiant d’un « ticket d’entrée » élevé qui donne une marge d’avance sur la concurrence.

dans le cadre du management de la qualité, du point de vue industriel, la qualité est une cible dont les critères sont précisément fixés par rapport à des standards (des normes). la qualité industrielle est les résultat d’un processus de production ou de servuction qui à toutes ses étapes (conception, mise en œuvre, contrôle, amélioration, obéit à un cahier des charges permettant d’atteindre et de maîtriser le niveau souhaité.

l’industrie a cherché à développer les meilleurs méthodes pour améliorer la qualité. provenant essentiellement du Japan et des Etats-Unis, ces méthodes sont rassemblées aujourd’hui dans un corpus bien défini et ont désormais une portée mondiale. les normes internationales de la qualité définissent par convention une démarche (universelle), applicable à tout type d’entreprise (production de produits ou de services).

les normes internationales de la qualité sont orientées vers la « qualité totale »(TQM : Total Quality Management), qui articule stratégie, système, performance, dimension humaine et sociale. dans le cadre de la qualité totale, les parties prenantes sont : les clients, les fournisseurs, les actionnaires, les salariés et la société en ganeral. la qualité optimale se situe au point de rencontre des besoins explicites ou implicites de l’ensemble des parties prenantes.

**histoire du management de la qualité**

l’histoire du management de la qualité s’inscrit dans l’histoire du management. les civilisations se sont donc d’abord appuyées sur l’art et l’artisanat pour faire vivre et progresser la qualité des productions au sein des sociétés.

la révolution industrielles et la consommation de masse a laissé place à de nouvelles problématiques de management . plus spécifiquement au management de la qualité en 1924, Walter A.Shewhart a inventé une méthode de contrôle de la qualité de la production en utilisant des méthodes statistiques. pendant la seconde guerre modiale William Edward Deming a utilisé ces méthodes pour la fabrication de munitions et d’autres produits d’importance stratégique.

après la deuxième guerre mondiale, le Japan a décidé de faire de l’amélioration de la qualité un impératif national dns le cadre de la reocnstruction de leur économie avec l’aide de certains théoriciens comme Shewart, William Deming et Joseph Juran dans les années 1950. c’est à cette époque que l’idée d’un décloiseonnement des services et l’accent sur l’apprentissage en continu est apparu. ainsi, à partir des années 1970, cette initiative est devenue un succès en particulier au niveau de l’automobile dont Taiicho Ono est un des théoriciens (développant le juste à temps et le Kanban, les 5 zéro) et directeur de production de Toyota dans les années 1950.

divers états américains ont mis en place dès les années 1990 des organisations dédiées à la qualité de l’environnement. en avril 1990, 21 des plus importantes entreprises américaines de l’époque (dont IBM, At&T) se sont regroupées dans le cadre du GEMI (Global Environment Management Initiative), pour ouvrir la démarche qualité sur la prise en compte de l’environnement (TQEM : Total Quality Environmental Management). cette mobilisation se fit en réponse aux premières démarches juridiques liées à l’impact de l’industrie sur la santé et l’environnement.

les normes ont progressivement intégré les attentes de la société civile : risques globaux, changement climatique, etc. les enjeux de développement durable ont été traduits pour les entreprises, dans la conception de responsabilité sociétale, santé, éducation et même gouvrnance.

quelques dates repères :

-1970 (Etats-Unis) : loi imposant l’obligation de l’assurance qualité pour la construction des centrales nucléaires ;

- 1991 (Etats-Unis) : les premières normes environnementales (EQS : Environmental Quality Standard) de qualité des sols sont établies ;

-1993 (Etats-Unis) : apparition des premières EQS (Environmental Quality Standard) relatives à la santé.

les entreprises américaines publient leurs politiques et rapports annuels relatifs à la qualité globale (y compris les volets sociétaux et environnementaux) depuis la fin des années 1990. il est facile d’en consulter sur le net.

en France, le déploiement de la démarche qualité a été tardif (1990). en première étape, l’exigence de description des process semblait ne devoir s’appliquer qu’à l’industrie. la démarche a été perçue comme trop procédurière « usine à gaz » et l’importance de l’implication de la direction a été sous-estimée. une version simplifiée de la démarche qualité a alors été élaborée et diffusée sous le nom d’assurance qualité, définie dans les normes ISO 9001, ISO 9002 et 9003 ont été supprimées dès la publication de la version 2000 de l’ISO 9001 qui souligne l’importance de l’implication managériale dans le pilotage global de la qualité, la maîtrise des processus, et élargit l’application de la norme à la production de services.

la démarche qualité s’appuie sur l’ensemble des fonctions de l’organisme, pour être mise en place et entretenue. généralement les fonctions sont regroupées en activités et en processus. elle est portée par une politique qualité (ou une stratégie) qui donne les orie,tations à l’organisme et au système de management.

la norme la plus utilisée pour la mise en place de système de management est l’ISO 9001. cette norme est en version 2015. bien que sa version 2008 fasse toujours l’objet d’une certification. il existe aujourd’hui plus d’un million de certificats ISO 9001 .

**la réussite de la démarche qualité**

pour que la mise en place d’une démarche qualité soit bénéfique à l’entreprise,il faut :

* que la démarche qualité et ses directives soient claires et comprises de tous ;
* que le personnel soit formé aux nouvelles tâches qui leurs seront demandées et que leurs conditions de travail soient analysées et si nécessaire am&liorées, ;
* qu’un représentant qualité soit nommé dans les services principaux (service commercial, service technique, service production) ;
* pour les grandes entreprises, qu’un service qualité soit créé ;
* que la non-qualité soit étudiée, que la qualité continue soit assurée ;
* que l’avis du consommateur soit prise en compte.

**définition de la charte qualité**

une charte qualité est un texte court qui résume les engagements en termes de qualité pris par :

-une entreprise, un groupe d’entreprises ;

-une catégorie professionnelle, un ensemble de métiers ;

-un secteur, une enseigne.

la charte qualité est une plus-value, elle doit être comprise par tous les clients mais aussi les organismes délivrant les certifications ou les normes.

la charte qualité peut être communiquée par le biais de différents supports tels qu’internet, les médias et même les emballages.

**les avantages de la charte qualité**

la charte qualité pousse l’entreprise à s’évaluer et essayer de s’améliorer en permanence.

avoir une charte qualité permet à l’entreprise de communiquer sur sa démarche qualité. elle peut ainsi toucher ses clients mais aussi ses fournisseurs et collaborateurs.

**rédiger une charte qualité**

**création de la charte qualité**

pour créer une charte qualité à l’image d’une entreprise, il faut que tous le corps métier soient représentés dans le groupe de travail.

ensemble, les membres de ce groupe de travail, vont lister :

-les engagements pris par l’entreprise pour la démarche qualité ;

-les actions menées pour réaliser les objectifs en termes de qualité.

**clarté de la charte qualité**

la charte qualité aura un impact positif sur l’entreprise si les engagements listés sont réalisables et respectés par tous les membres de l’entreprise.

une bonne charte qualité :

-liste une dizaine d’engagements ;

-se compose de phrases simples et courtes ;

doit être comprise par tous ;

-ne doit pas contenir de conditions de vente ou de publicité.

**impact d’une charte qualité**

une charte qualité performante a un impact positif sur l’entreprise :

-ses consommateurs sont réceptifs à la démarche qualité et plus fidèles à la marque ou à l’entreprise ;

les fournisseurs sont plus confiants et les collaborateurs sont durables ;

-c’est une manière de se différencier de la concurrence, en proposnt des produits constamment améliorés.

**conseil en qualité**

pour s’assurer du bon fonctionnement de la démarche qualité et dans le but s’être certifiée, l’entreprise fait appel à un organisme certificateur extérieur.

la personne désignée, en conseil en qualité, va évaluer la conformité du système de gestion de laqualité. elle tiendra compte des normes exigées en rapport avec la documentation.

**un contrôleur extérieur**

**Glossaire**

**Action préventive**

Action entreprise pour éliminer les causes d’une non-conformité, d’un défaut ou de tout autre événement indésirable existant, pour empêcher leur renouvellement.

**Action corrective**

Action entreprise pour éliminer les causes d’une non-conformité, d’un défaut ou de tout autre événement indésirable potentiels pour empêcher qu’ils se produisent.

**Assurance de la qualité**

Ensemble des activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre d’un système qualité, et démontrées en tant que de besoins, pour donner la confiance appropriée en ce qu’une entité satisfera aux exigences pour la qualité.

**Audit qualité**

Examen méthodique et indépendant en vue de déterminer si les activités et les résultats relatifs à la qualité satisfont aux dispositions préétablies et si ces dispositions sont mises en œuvre de façon effective et sont aptes à atteindre les objectifs.

**Conformité**

Satisfaction aux exigences spécifiques.

**Enregistrement**

Document (sur support quelconque) qui fournit des preuves tangibles des activités effectuées ou des résultats obtenus.

**Exigences pour la qualité**

Expression pour des besoins, ou leur traduction en un ensemble d’exigences exprimées en termes quantitatifs ou qualitatifs pour les caractéristiques d’une entité afin de permettre sa réalisation et son examen.

**Maîtrise de la qualité**

Techniques et activités à caractère opérationnel utilisées pour satisfaire aux exigences pour la qualité.

**Manuel qualité**

Document énonçant la politique qualité et décrivant le système qualité d’un organisme.

**Non-conformité**

Non satisfaction à une exigence spécifique

**Plan qualité**

Document énonçant les pratiques, les moyens et la séquence des activités liées à la qualité, spécifique à un produit, projet ou contrat particulier.

**Politique qualité**

Orientation et objectifs généraux d’un organisme concernant la qualité tels qu’ils sont exprimés formellement par la direction au plus haut niveau.

**Procédures**

Manières spécifiques d’accomplir une activité.

**Processus (procédé)**

Ensemble de moyens et d’activités liés qui transforment des éléments entrants en éléments sortants.

**Produit**

Résultat d’activité ou de processus

**Qualité**

Ensemble de caractéristiques d’une entité qui lui confère l’aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites.

**Revue de conception**

examen d’une conception , mené de façon complète et systématique à l’aide de documents, en vue d’évaluer sa capacité à satisfaire aux exigences pour la qualité, d’identifier les problèmes et, s’il y en a, de proposer le développement de solutions.

**Revue de contrat**

Actions systématiques effectuées par le fournisseur avant la signature du contrat pour s’assurer que les exigences pour la qualité sont définies de façon adéquate, sans ambigüité, exprimées par des documents et réalisables par le fournisseur.

**Revue de direction**

Évaluation formalisée, effectuée par la direction au plus haut niveau, de l’état et de l’adéquation du système qualité par rapport à la politique qualité et ses objectifs.

**Service**

Résultat généré par des activités à l’interface entre le fournisseur et le client, et par des activités interne au fournisseur pour répondre aux besoins des clients.

**Système qualité**

Ensemble de l’organisation, des procédures, des processus et des moyens nécessaires pour mettre en œuvre le management de la qualité.

**Traçabilité**

Aptitude à retrouver l’historique, l’utilisation ou la localisation d’une entité au moyen diidentifications enregistrées.

**un contrôleur extérieur**

le conseil en qualité est mandaté pour effectuer des audits qualité dans les entreprises et leurs fournisseurs. il vérifie, conformément au cahier des charges, la conformité des procédés et des normes réglementaires.

en cas de divergences et/ou d’anomalies constatées, il propose des mesures correctives.

**une mission précise**

le conseil en qualité ou auditeur réalise une enquête sur le terrain. il prend soin d’établir un rapport qu’il transmet au responsable qualité de l’entreprise.

tout dysfonctionnement est notifié par écrit sous forme de fiche selon le classement suivant :

-non-conformité critique : dysfonctionnement compromettant

-non-confomité majeur : mettant à mal le fiabilité du système

pour ces deux catégories une action corrective doit faire l’objet d’un plan d’action détaillé.

-non-conformité mineure : l’action corrective doit être documentée et exécutée pour le premier audit de suivi.

le responsable qualité doit répondre à chaque fiche de non-conformité et propose des actions corrective dans un délai fixé.

**évaluation et décision**

un rapport d’audit est rédigé par le conseil en qualité puis adressé au responsable qualité. ce rapport tient compte des observations ainsi que des actions correctives déjà effectuées. près délibération, le comité de certification rend sa décision. celle-ci peut être :

-attribution d’une certification ;

-attribution conditionnelle, sous réserve d’actions correctives ;

-obligation d’un nouvel audit après actions correctives ;

-refus de certification.

1. « Blog qualité : quelle démarche choisir ? », 8m-management.com (consulté le 20janvier 2021). [↑](#footnote-ref-2)
2. « ISOpublication 100080 ». [↑](#footnote-ref-3)
3. « ISO 9001 v2015 : 7 principes de management de la qualité », sur : [www.certification-QSE.com](http://www.certification-QSE.com), 13 février 2017 (conculté le 20 janvier 2021). [↑](#footnote-ref-4)