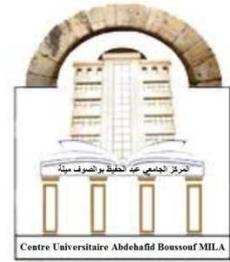




République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la  
Recherche Scientifique  
**Centre Universitaire Abdel Hafid Boussouf**  
**Mila**



# **Support de Cours**

**Filière : Génie Mécanique**  
**Spécialité : Energétique**

**Module : Management de la qualité des  
entreprises**

**Chapitre IV : MANAGEMENT DE LA QUALITE DES  
ENTREPRISES**

**Semestre 1**  
**Groupes A & B**

*Enseignant : MME KHAINNAR Ilhem*

*Année universitaire 2019-2020*

## CHAPITRE IV

### MANAGEMENT DE LA QUALITE DES ENTREPRISES

#### **1. Qu'est-ce que le management de qualité d'une entreprise ?**

On parle souvent de « système de management de qualité », car il prend en compte des acteurs, des matériels et des activités au sein d'une entreprise. Il s'agit alors d'un système coordonné et surtout piloté par la ligne managériale de l'entreprise. Celle-ci se donne alors les moyens d'atteindre ses objectifs tout en le mettant en rapport avec la satisfaction globale du client. Dès lors, le système de management de qualité doit toujours correspondre à la réalité de l'organisation de l'entreprise et ne pas constituer un simple système théorique. Pour cela, il faut que le système de management de qualité soit adapté à la culture de l'entreprise.

#### **2. Quels sont les principes du management de la qualité ?**

Il existe plusieurs principes qui sont fondamentaux et qui sous-tendent à la norme ISO 9001. Parmi les principes les plus en vus, nous avons l'orientation résultats qui est sans doute la finalité de l'entreprise. En effet, son objectif doit toujours consister à améliorer ses performances et ses compétences afin de satisfaire ses clients.

Ensuite, on a l'orientation client avec laquelle l'entreprise va dépendre de ses clients tout en comprenant ses besoins actuels. Pour le leadership et la constance de la vision, il s'agit d'un principe qui consiste à créer un environnement convenable au développement et à l'amélioration de l'entreprise. Vient ensuite le principe de l'implication du personnel qui permet de fédérer les équipes et de mettre en valeur les aptitudes des salariés.

#### **3. Quel est l'impact d'un bon management de la qualité ?**

Lorsque le système de management de la qualité qui est adopté se montre performant, cela se traduit surtout par la réussite de l'ensemble des initiatives de l'entreprise. En effet, nous sommes dans un contexte où les clients accordent une grande importance à la qualité des produits qui leur sont vendus. Dès lors, la mise en place d'un système de management de qualité résulte d'une vision claire de l'entreprise qui souhaite, à travers cette ligne managériale, booster ses capacités. Toute entreprise devrait alors l'adopter pour prospérer dans son secteur.

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'« aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ». La notion de qualité pouvant être subjective, elle peut s'appuyer par une mise en conformité avec les exigences de référentiels (normes, standards...), de cahiers des charges, de spécifications, de la réglementation (directives, décret, etc.).

Le management de la qualité est constitué de quatre familles d'activités complémentaires :

- la maîtrise de la qualité
- l'assurance de la qualité
- la planification de la qualité
- l'amélioration<sup>1</sup>

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

#### **4. Enjeux du management de la qualité**

Le management de la qualité permet *a 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 de 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 coût 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). L'industrie a cherché à développer les meilleures méthodes pour améliorer la qualité. Provenant essentiellement du Japon et des États-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).

## 5. Les principes de la qualité

---

L'organisation internationale de normalisation ISO, décline en 7 principes de management la qualité aussi bien pour l'ISO 9001 mais aussi pour les normes connexes. Anciennement décliné en 8 principes, la version 2015, a modifié cette notion en 7 principes avec le passage à la version 2015 de l'ISO 9001.

Ces 7 principes permettent à un organisme de structurer son organisation, ses processus, les activités en les prenant en compte. Ils sont un guide qui vient compléter les exigences normatives en les explicitant.

Les 7 principes sont les suivants :

1. **Orientation client** : l'entreprise ou l'organisation dépend de ses clients et doit en comprendre les besoins actuels... et futurs pour développer leur satisfaction.
2. **Leadership** : les managers établissent les orientations et s'impliquent dans la réalisation des objectifs. Ils créent ainsi l'environnement favorable au développement et à l'amélioration.
3. **Implication du personnel** : elle permet la mise en œuvre optimale des "aptitudes" du personnel, l'établissement de la confiance et de la responsabilisation. Ces domaines sont fondamentaux dans le service (gestion de l'interface clients-organisation à travers le personnel en contact avec les clients).
4. **Approche processus** : Pour être efficace, les activités et leurs ressources afférentes sont gérées comme un processus.
5. **Amélioration continue de la performance** : c'est un objectif permanent de l'organisation.
6. **Prise de décision fondée sur des preuves** : les décisions d'actions se font à partir de l'analyse des données.
7. **Responsabilité à l'égard de la collectivité** : l'entreprise ou l'organisation agit comme "société- citoyenne" (éthique de comportement), veille à prévenir les nuisances et oriente ses activités vers la conservation et la pérennité des ressources.

Il est important de préciser que précédemment l'ISO définissait la qualité (ou les systèmes de management par la qualité) en 8 principes. "L'approche système" a été supprimée en tant que principe. Il persiste tout de même dans la notion d'approche processus.

L'approche processus se définit par entre autres 3 exigences :

1. "Déterminer les processus nécessaires au SMQ et leur application dans tout l'organisme"
2. "Déterminer pour chaque processus ses éléments entrants et ses produits ou services en sortie"
3. "Déterminer la séquence et les interactions de ces processus"

## 6. Outils du management de la qualité

---

La démarche qualité propose toute un ensemble d'outils d'aide (créativité, méthode, collecte, analyse, statistique, suivi-contrôle). Ces outils, créés et/ou diffusés par les principaux fondateurs de la démarche qualité dans le cadre de leurs actions de conseil auprès des entreprises, ont vocation pédagogique.

Il est utile de répartir les outils de la qualité en deux catégories :

- Les outils **complexes** utilisés dans les domaines de l'ingénierie, de la métrologie, des statistiques, par les services de planification et de méthode.
  - Les outils **simples** d'aide à la réflexion, à l'analyse, à la méthode, utilisables par tout.
- 

## 7. Management de la qualité et approche par les risques

---

De nos jours, la gestion des risques intègre progressivement la démarche qualité : on parle maintenant de « responsable qualité et gestion des risques » dans les structures sanitaires et médico-sociales. La norme ISO 9001 version 2015 inclut dans ses dernières évolutions l'approche par les risques, devenue partie intégrante d'un système de management de la qualité.

Il existe de nombreux outils liés aux méthodes de gestion des risques et de résolution de problèmes. Les plus connus sont : la gestion des événements indésirables, la cartographie des risques, le diagramme d'Ishikawa ou « 5M », le vote pondéré, le diagramme de Pareto des effets ou « règle des 80-20 % », plan d'actions correctives ou préventives, etc.).

## 8. Concepts liés au management de la qualité (au sens large)

---

Les organisations applicables à la gestion de la qualité sont très nombreuses et découlent simultanément des objectifs décrits et des moyens mis en place par le groupe qui souhaite ainsi gérer sa qualité. Souvent, dans les entreprises, cette responsabilité est déléguée à des *ingénieurs qualité* ou qualitatifs. Le rôle de ces ingénieurs est alors de construire les moyens pratiques d'atteindre la qualité (procédures, contrôles, mesures, etc.).

Le management de la qualité a - du fait de ses buts très larges - un spectre d'application considérable qui a tendance à recouvrir un grand nombre d'activités. Un bon moyen pour s'en rendre compte est de balayer les chapitres de la norme ISO 9000 qui fait figure de référence pour beaucoup d'entreprises mondiales.

Par exemple pour l'ISO 9001 aborde les thèmes suivants :

- Responsabilité de la direction : la qualité commence par l'implication de la Direction de l'entreprise.
- Système de management de la qualité : une organisation et une structure propres sont aussi nécessaires.
- dès la décision initiale de réaliser produit ou service, la gestion de la qualité peut et doit être mise en œuvre.
- Maîtrise de la conception : l'ensemble de l'activité de conception est ensuite couverte.
- Maîtrise des documents : comme il faut dire/écrire ce que l'on fait et ce que l'on va faire, la maîtrise des documents au sens le plus large du terme est une nécessité centrale.
- Maîtrise des fournisseurs : fournir des produits et des services de qualité sur toute la chaîne d'approvisionnement participe à la qualité du produit/service final.
- Maîtrise du produit fourni par le client : le client peut avoir des produits à fournir, participant ainsi à la qualité du produit/service/final.
- Identification et traçabilité : reconnaître et retrouver le produit est une nécessité dans la gestion de la qualité.
- Maîtrise des processus de réalisation ou de production permet de fournir exactement ce qui était prévu.
- Mesures et surveillances: s'assurer que le produit/service est conforme.

- Maîtrise des dispositifs de mesure et surveillance (anciennement équipements de contrôle, de mesure et d'essai : pour s'assurer que les contrôles sont fiables, il faut gérer la qualité des outils qui interviennent dans cette activité.
- État des contrôles et essais : s'assurer que l'on connaît l'état des essais permet de savoir si la qualité est atteinte.
- Maîtrise du produit non conforme : la qualité n'est que rarement atteinte à 100 % ; il faut donc traiter les non-conformités ou les non qualité.
- Actions correctives et actions préventives : à chaque incident, il convient de savoir comment le gérer *a posteriori* et comment empêcher qu'il se reproduise.
- Manutention, stockage... : encore une activité qui n'échappe pas à la gestion de la qualité puisqu'elle intervient avant la mise à disposition du client/destinataire.
- Enregistrements relatifs à la qualité : des traces doivent être gardées des activités de la gestion de la qualité.
- Audits qualité internes : la gestion de la qualité assure des audits pour vérifier et mesurer l'application des procédures de la gestion de la qualité.
- Formation : il faut former à la qualité aussi.
- Prestations associées
- Techniques statistiques : les statistiques ont une place centrale dans la gestion de la qualité dès lors que les quantités mises en œuvre augmentent un tant soit peu.

## BIBLIOGRAPHIE

- Centre du Commerce International CNUCED/OMC, Application des systèmes de gestion de la qualité ISO 9000, CCI, Genève, 1996 ;
- COMPANIES DURET D. & PILLET M., Qualité en production - De l'ISO 9000 à Six Sigma, 2<sup>e</sup> édition, Editions d'Organisation, Paris, 2002 ;
- CRUCHANT L., Que sais-je ? - La qualité, 4<sup>e</sup> édition, Presses Universitaires de France, Paris, 1998 ;
- CHARRON J. L., SEPARI S., Organisation et gestion de l'entreprise, 2<sup>e</sup> édition, DUNOD, Paris, 2001 ;
- GOGUE J.- M., Management de la qualité, 2<sup>e</sup> édition, Economica, Paris, 1997.
- GOGUE J.- M., Traité de la qualité, Economica, Paris, 2000.
- ISO, Manuel pour le développement 6 - Application des normes, Suisse, 1991.
- KOTLER & DUBOIS, Marketing - Management, 10<sup>e</sup> édition, Publi-Union, Paris, 2000.
- MATHIEU S., Anticiper les normes ISO 9000 : Version 2000, AFNOR, Paris, 2000.
- Vivek Nanda, QUALITY MANAGEMENT SYSTEM HANDBOOK For PRODUCT DEVELOPMENT, CRC PRESS, 2005.