

Misez

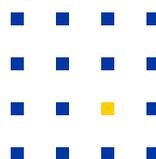
sur la qualité.



Management de la qualité

La qualité est un facteur clé de la réussite d'une entreprise: la satisfaction de sa clientèle et la consolidation de son rendement supposent une gestion de la qualité au service de tous les processus de l'entreprise. La mise en œuvre d'un système qualité (par exemple d'après ISO 9000) contribue également à gérer activement les risques d'une entreprise.

La présente brochure propose un survol du management de la qualité et des normes de la série ISO 9000 correspondantes. Elle suggère des manières de les appliquer concrètement et de faire le lien avec le Risk Management. Elle constitue ainsi une aide pour la formation des collaborateurs à tous les échelons.



Risk Management en pratique



Qu'est-ce que la qualité?

Bien souvent, le terme «qualité» est interprété de manières très diverses. Dans le langage courant, on parle de produits de première qualité ou de «qualité suisse», ce qui signifie que le client est satisfait de la marchandise et des services offerts. Pour lui, la qualité est synonyme de **satisfaction**. Pour l'entreprise en revanche, la qualité implique par exemple la rapide disponibilité des produits ou des coûts avantageux.

L'International Organization for Standardization (ISO) définit la qualité comme l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui confèrent à celle-ci l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites.

Cette formulation nécessite une explication. Concrètement, la qualité existe lorsque la nature de la prestation offerte correspond aux exigences. La nature de la prestation d'un produit ou d'un service comprend aussi l'information et le contact avec le client. Les **exigences** ne se limitent toutefois pas uniquement aux **besoins et aux attentes du consommateur** individuel, mais englobent aussi les demandes et obligations de tous (respect de l'environnement, sécurité) et du **producteur lui-même** (coûts, délais).

Mais en fin de compte, il appartient au seul client de décider si, pour lui, la qualité est présente ou non. Le concept est donc toujours subjectif et n'est pas saisissable objectivement.

Les produits et services sont le résultat de processus d'entreprise. La qualité des produits ou services dépend donc directement de la qualité de ces processus.

Compte tenu du cadre juridique, il revient à chaque entreprise de définir elle-même le concept de qualité et de lui donner la valeur voulue.

Qualité de l'entreprise

L'importance accordée à la qualité dans l'entreprise déterminera à son tour la qualité des processus. La qualité de l'entreprise présuppose une véritable culture de la qualité. La culture d'entreprise détermine si la qualité est définie comme objectif stratégique pour l'entreprise et doit mener au succès sur le marché.



Management de la qualité: un devoir de la direction

Le management de la qualité (QM) relève des compétences de la **direction** et doit être intégré dans la **conduite de l'entreprise**. La qualité doit être considérée en interaction avec les facteurs «coûts» et «temps». Les collaborateurs doivent être intégrés à tous les échelons.

D'après les normes ISO, le QM est défini comme **un terme générique pour l'ensemble des activités de la fonction générale de management qui déterminent la politique de qualité, les objectifs et les responsabilités et les mettent en œuvre par des moyens divers (ISO 9000 : 2000)**.

Objectifs du management de la qualité

La qualité n'est pas un objectif en soi. Le management de la qualité vise à **satisfaire les besoins du client**, à renforcer la **compétitivité** de l'entreprise et donc à assurer la **réussite** de celle-ci à long terme. Le management de la qualité vise également à **gérer systématiquement les risques de l'entreprise**.

Chaque entreprise peut en principe établir son propre système qualité. Cependant, il est également possible et en règle générale utile de s'inspirer de modèles préétablis, tels que la série de normes ISO 9000 ou le modèle d'évaluation proposé par l'E.F.Q.M. (European Foundation for Quality Management). Reste que pour chaque modèle, il faut soupeser les avantages et désavantages concrets qu'il implique pour l'entreprise.

Système qualité

Un système qualité est un guide d'orientation pratique selon lequel la direction et les collaborateurs concrétisent la qualité dans les activités quotidiennes de l'entreprise. Il décrit les **objectifs, structures organisationnelles et actions nécessaires** à l'amélioration de la qualité tant au niveau interne qu'externe. Pour ce faire, il est indispensable de désigner des responsables de la qualité ainsi que les objectifs visés et la façon de les atteindre. Tous ces éléments sont à mettre par écrit et à **communiquer aux collaborateurs**.



Management de la qualité selon l'exemple ISO 9000

La série des normes ISO 9000 est très souvent appliquée pour la mise sur pied de systèmes qualité. À ce jour, plus de 600 000 systèmes ont été établis selon ces normes dans le monde, plus de la moitié étant certifiés. Développées à l'origine pour l'industrie, les normes ISO 9000 sont aujourd'hui utilisées aussi dans le secteur des services et du commerce, ainsi que dans les administrations publiques et les organisations à but non lucratif. Elles sont applicables à toutes les branches de l'économie. Elles décrivent **de quels éléments un système qualité doit être composé.**

Considérées comme un tout, elles constituent une marche à suivre pour la mise sur pied et l'application du management de la qualité et formulent des exigences générales pour l'assurance de la qualité.

Organisme de normalisation

L'International Organization for Standardization (**ISO**) est une union mondiale des organismes de normalisation nationaux. En 1987, les normes ISO 9000 ont été les premières directives de management de la qualité valables pour le monde entier. Elles ont été révisées en 1994 et en 2000.

En Europe, le Comité européen de normalisation (**CEN**) et le Comité européen de normalisation électrotechnique (**CENELEC**) sont les instituts de standardisation compétents. Ils ont adopté la série ISO 9000 sans modification comme norme européenne (**EN**).

Les normes sont établis par le **comité membre** de l'ISO dans les pays. Par exemple en Suisse, les normes ISO sont établies par l'Association suisse de normalisation (**SNV**). En décembre 2000, les normes ISO 9000 révisées y sont entrées en vigueur sous la désignation **SN EN ISO 9000:2000**.



La série de normes ISO 9000

Les normes ISO 9000 : 2000, ISO 9001 : 2000 et ISO 9004 : 2000 constituent le noyau de la série ISO 9000. Les normes révisées sont en vigueur dans le monde entier depuis le 1er décembre 2000.

La révision a tenu compte des expériences acquises avec la série ISO 9000 et avec les normes de management de l'environnement (ISO 14000). Des enquêtes approfondies ont en outre été effectuées auprès des utilisateurs de ces normes. Les objectifs de révision suivants en ont été dérivés:

- réduction de la diversité des normes du secteur 9000, en particulier par l'intégration des trois modèles antérieurs (9001, 9002 et 9003) en un modèle unique (9001);
- orientation de la forme de la norme sur les processus;
- simplification de l'utilisation pour les entreprises non industrielles grâce à une terminologie compréhensible par tous;
- cohérence entre ligne directrice et exigence de la norme;
- intégration de principes QM généraux (voir «Les huit principes du management de la qualité»).

ISO 9000 : 2000 – principes essentiels et vocabulaire

La norme ISO 9000 : 2000 fixe les bases et les concepts utilisés dans la série de normes ISO 9000.

ISO 9001 : 2000 – exigences

Cette norme fixe les exigences que doit remplir un système qualité. Au premier plan, il y a la capacité d'une organisation à satisfaire les exigences des clients. Par rapport à l'ancienne norme ISO 9001:1994, la norme révisée attache davantage d'importance à:

- un processus d'amélioration continu;
- la revendication de la qualité et du management de celle-ci par la direction générale de l'entreprise.

Les organisations qui ont établi un système qualité d'après la norme ISO 9001 peuvent faire confirmer par un organisme de certification accrédité que leur système qualité répond à la norme, autrement dit le faire certifier.

ISO 9004 : 2000 – lignes directrices pour l'amélioration des performances

Cette norme aide les entreprises à établir des systèmes qualité qui prennent en compte non seulement la satisfaction des clients, mais aussi les exigences d'autres interlocuteurs (par exemple investisseurs, autorités, collaborateurs, etc.). Elle est centrée sur l'accélération et l'optimisation des processus. La norme ISO 9004 ne peut être certifiée. Elle a bien davantage pour rôle de montrer le **chemin qui conduit au Total Quality Management (TQM)**.



Total Quality Management (TQM)*

L'objectif du management de la qualité devrait être le «Total Quality Management» (TQM)! Le TQM est une **base structurée pour la gestion de l'entreprise** visant à réduire les coûts et à accélérer les processus parallèlement à l'amélioration de la qualité.

Le TQM se base sur une combinaison de quatre **éléments**:

- engagement en faveur du management (politique qualité) et fonction de modèle
- système qualité (par exemple ISO 9001)
- outils pour la qualité (par exemple analyse des erreurs potentielles et de leur influence, coûts des prestations défaillantes)
- modules TQM

Principaux **modules du TQM**:

- direction ciblée sur des objectifs
- orientation clients de toute l'entreprise
- relations clients-fournisseurs internes et externes
- programmes de défaut zéro
- application de processus
- améliorations permanentes en fonction de critères définis (kaizen)
- intégration de tous les collaborateurs
- formation et perfectionnement
- audits de gestion réguliers

* Source: H.U. Frehr, Total-Quality-Management, dans: Masing, Handbuch Qualitätsmanagement, Munich 1994.



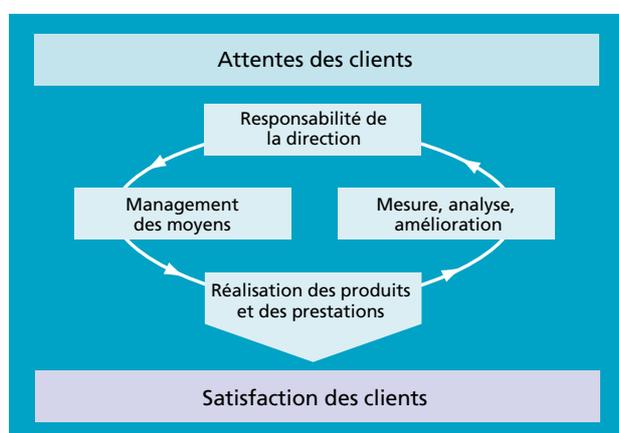
Les huit principes du management de la qualité

Les huit principes définis par l'ISO pour le management de la qualité font partie de la norme ISO 9004 et constituent la base de toute cette série de normes.

- Orientation client: Il convient que les entreprises comprennent les besoins présents et futurs de leurs clients, les prennent en compte, fassent concorder leur organisation avec eux et s'efforcent d'aller au-delà des attentes de leurs clients.
- Leadership: Les dirigeants établissent les objectifs de l'entreprise et créent les conditions nécessaires pour les atteindre.
- Implication du personnel: Les collaborateurs à tous les niveaux sont l'essence même d'une entreprise. Une totale implication de leur part dans les processus de l'entreprise permet d'utiliser leurs aptitudes au bénéfice de celle-ci.
- Approche processus: Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus.
- Management par approche système: Afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience des processus, le mieux est de les intégrer dans un système de management.
- Amélioration continue: L'amélioration constante est une mission de l'entreprise.
- Approche factuelle pour la prise de décision: Le processus de prise de décision repose sur l'analyse de données, d'informations et de paramètres.
- Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs: Les relations d'une entreprise avec ses fournisseurs doivent se construire au bénéfice des deux parties.

Le modèle de processus

Lors de la récente révision des normes ISO, l'objectif central était de renforcer l'**approche par processus**. Les 20 chapitres définis précédemment devaient évoluer vers une nouvelle structure. Les exigences à remplir par un système de management de la qualité d'après la norme ISO 9001: 2000 sont subdivisées maintenant en quatre chapitres principaux:



- responsabilité de la direction;
- management des moyens;
- réalisation des produits et des prestations;
- mesure, analyse et amélioration

Ces chapitres principaux se réfèrent aux processus d'entreprise et peuvent se classer dans un modèle de processus permettant aux entreprises d'harmoniser les exigences d'un système qualité avec les processus d'entreprise.

Ce modèle de processus reflète le cycle «plan, do, check, act (PDCA)». Cette systématique est valable non seulement pour le modèle: elle doit aussi être appliquée aux différents processus à l'intérieur de celui-ci.



Application pratique

Chaque entreprise peut en principe établir un système qualité indépendant de normes. En règle générale, il est toutefois approprié de recourir à des modèles existants tels que la série de norme ISO 9000 ou le modèle d'auto-évaluation de l'European Foundation for Quality Management (EFQM).

La certification ISO

Les entreprises souhaitant obtenir une certification de conformité aux normes ISO doivent s'adresser à un organisme de certification agréé. Ces offices examinent si le système qualité existant est conforme aux normes. Si c'est le cas, ils peuvent délivrer un certificat adéquat.

Il y a lieu en particulier de pondérer la **responsabilité de la direction de l'entreprise** dès l'établissement du système qualité. Le danger existe en effet qu'un système qualité, une fois établi et certifié, soit uniquement mis par écrit et non vécu par l'entreprise et les collaborateurs après la phase de certification. La **direction** doit donc dès le début communiquer son attachement à la **qualité, au management et à la culture de la qualité** dans l'entreprise et exercer **une fonction de modèle**.



Systemes de management integres

Outre celles de qualite, une entreprise est confrontee a diverses autres exigences. Que l'on songe par exemple aux domaines de l'environnement, de la securite au travail ou de la protection de la sante.

On pourrait developper **un systeme de management integre** au lieu de mettre en place parallelement un systeme de management de l'environnement et un autre de la securite. Les exigences des normes qualitatives (par exemple ISO 9001), environnementales (par exemple ISO 14001) et d'autres normes ou directives (par exemple directive CFST²) peuvent etre integrees dans ce systeme de management.

Les series de normes **ISO 9000 et ISO 14000** ont en particulier ete rendues compatibles dans une large mesure en vue de leur integration dans un systeme. Il n'existe cependant pas encore de norme officielle pour un systeme de management generique.

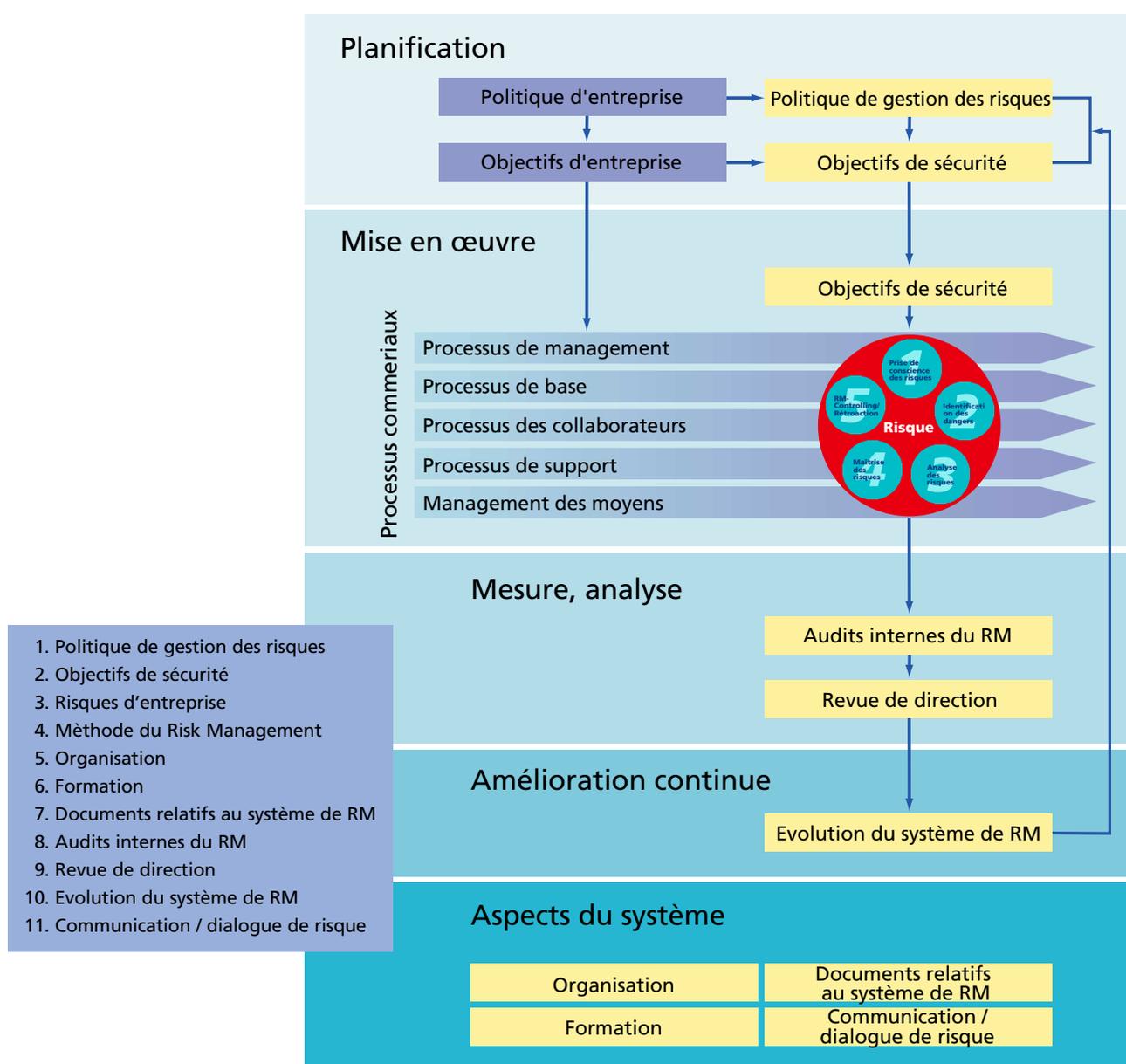
Les systemes generaux de management de la securite ou des risques³ offrent **une aide** sur ce point. Ils traitent de themes tels que qualite ou environnement comme risques au sens de non-qualite ou de pre-judice a l'environnement et les integrent avec tous les autres risques dans le systeme general de management.

² Commission federale de coordination pour la securite au travail, par exemple «Directive relative a l'appel a des medecins du travail et autres specialistes de la securite au travail»

³ Voir aussi «Preservez votre bilan de maniere systematique», Zurich, Centre d'activites Entreprises, Risk Management Services, ref. 41695-98



Avec le Zurich Risk Management System (ZRMS), les entreprises disposent d'un modèle pour établir un système de management des risques. Ce dernier peut être développé en complément de systèmes de management existants ou comme système autonome. Le Zurich Risk Management System comprend onze chapitres d'exigences dont le contenu est défini dans l'entreprise pour mettre en œuvre la gestion des risques.





Qu'apportent les systèmes de management de la qualité?

La «non-qualité» coûte cher. Puisqu'ils ne sont pas quantifiables, les coûts sont souvent sous-estimés. La «non-qualité» occasionne des dépenses sous formes de mesures d'amélioration, de reprises, de retards ou de mises au rebut. Les réclamations, les prestations de garantie, les prétentions en responsabilité du fait des produits et les rappels occasionnent des coûts supplémentaires et une détérioration de l'image de marque. Ce sont justement ces risques qu'un système qualité peut réduire durablement.

Avantages des systèmes qualité

- prise en considération et satisfaction des besoins de la clientèle
- amélioration des possibilités de réussite dans la vente
- amélioration de l'image de l'entreprise et de celle des produits
- amélioration de l'efficacité par des procédés simplifiés et maîtrisés
- documentation complète et transparence des processus
- garantie du savoir-faire
- assistance pour la preuve à décharge dans les cas de responsabilité du fait des produits
- attestation de la conformité aux exigences de sécurité (par exemple sécurité des produits, sécurité au travail)
- base pour évoluer vers le système de management global et vers le TQM

Il vaut donc la peine d'affecter du temps et de l'argent au management de la qualité. En effet, des processus précis, des responsabilités clairement attribuées, des contrôles (par exemple réception de la marchandise, contrôles finaux), des audits, la formation des collaborateurs ou toute autre action préventive sont autant de démarches pouvant contribuer à éviter les erreurs dès le départ.



ZURICH

Zurich
Continental Europe Corporate

Risk Management Services

Austrasse 46
8045 Zurich

Tel.: +41 (0)1 628 28 28

Fax: +41 (0)1 628 81 31

www.zurichbusiness.ch

Les informations et la documentation mises à disposition ne peuvent être reprises à des fins d'information de tiers que si la source est mentionnée et que le texte n'est pas modifié.

© 2003 Zurich Continental Europe Corporate
Risk Management Services (RMS)

version 01/03