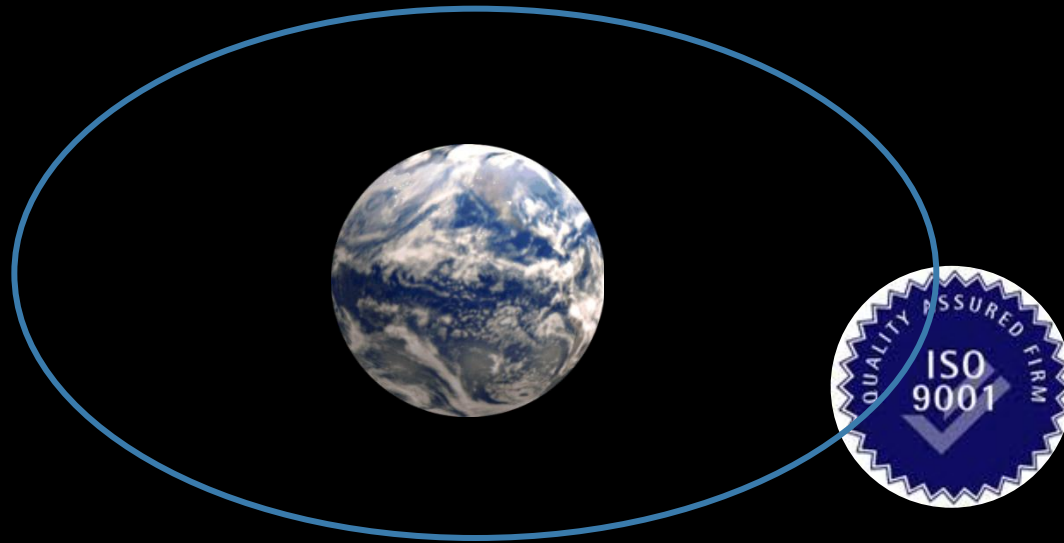


MANAGEMENT De la QUALITE

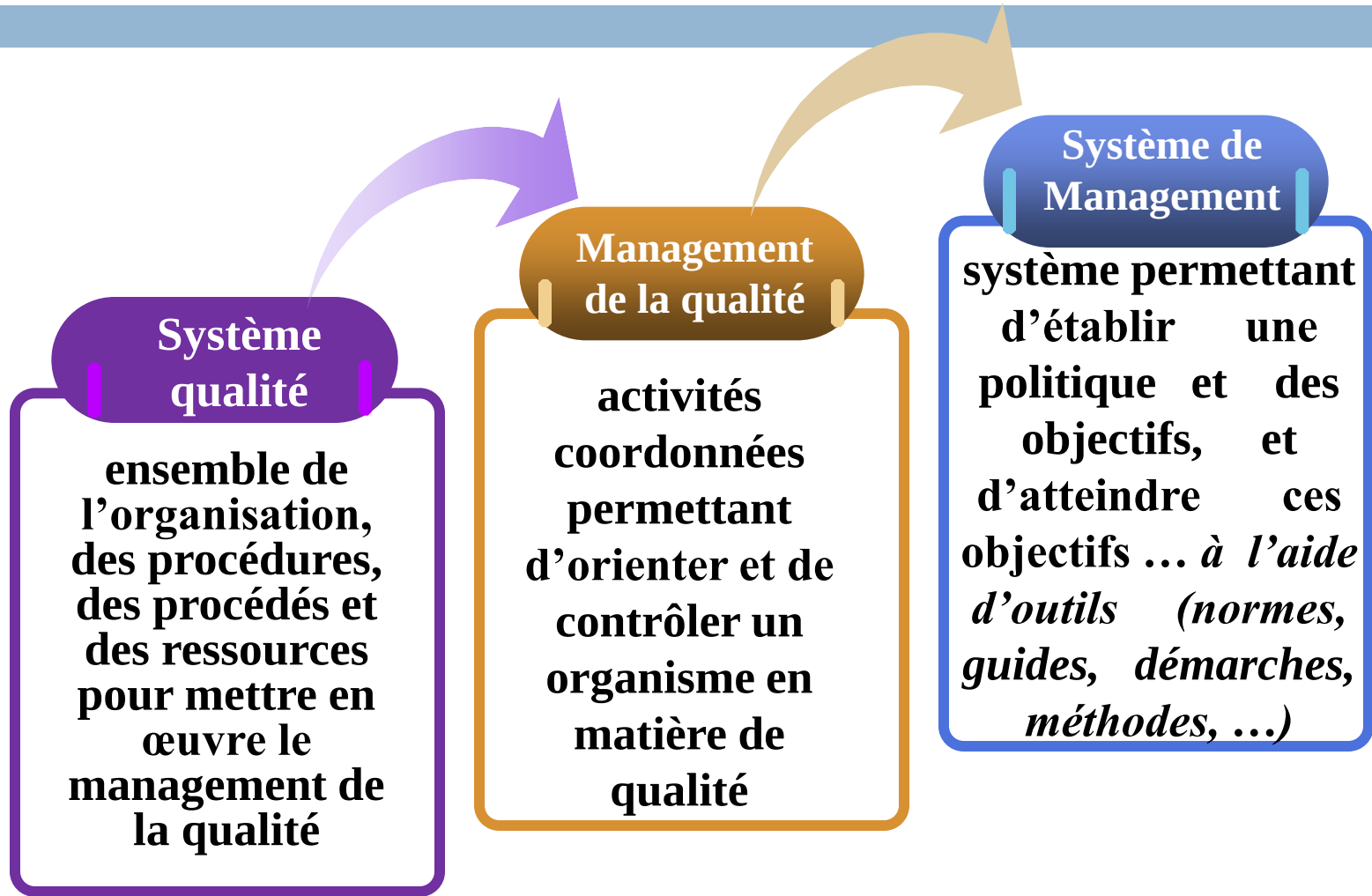


Dr.Mohamed Ali DAIMI
daymi.fsg@gmail.com

Chap 1 :

Normalisation

Introduction



(selon ISO 9000:2005)

S

T

O

TERMES & DEFINITIONS

Norme

Ensemble de règles d'usage, de prescriptions techniques, relatives aux caractéristiques d'un produit ou d'une méthode, édictées dans le but de standardiser et de garantir les modes de fonctionnement, la sécurité et les nuisances

Référenciel

Ensemble servant de référence dans une étude faisant intervenir des parties (sous-ensembles) de cet ensemble.

Quatre types de normes

Normes fondamentales

règles en matière de terminologie, sigles, symboles, métrologie
(exemple **ISO 31** : grandeurs et unités)

Normes de spécifications

caractéristiques, seuils de performance d'un produit ou d'un service
(exemple : **EN 2076-2** : Série aéronautique - Lingots et pièces moulées en alliages d'aluminium et de magnésium - Spécification technique - Partie 2 - Lingots pour refusion)

Normes d'analyse et d'essais

méthodes et moyens pour la réalisation d'un essai sur un produit
(exemple : **ISO 6506-1** : Matériaux **métalliques** - Essai de **dureté Brinell** - Partie 1 : Méthode d'essai)

Normes d'organisation

fonctions et relations organisationnelles à l'intérieur d'une entité
(exemple : **ISO 9001** : Systèmes de management de la qualité – Exigences)

Démarche «systèmes de management de la qualité» (ISO 9000)

Les huit principes :

Principe 1 - Orientation client : détermination des besoins et attentes des clients et des autres parties intéressées;

Principe 2 - Leadership : établissement de la politique qualité et des objectifs qualité de l'organisme;

Principe 3 - Implication du personnel : détermination des processus et responsabilités nécessaires pour atteindre les objectifs qualité;

Principe 4 - Approche processus : détermination et fourniture des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs qualité;

P5 - Management par approche système : définition des méthodes permettant de mesurer l'efficacité et l'efficience de chaque processus;



Démarche «systèmes de management de la qualité» (ISO 9000)

Principe 6 - Amélioration continue mise en œuvre de ces méthodes pour mesurer l'efficacité et l'efficience de chaque processus;

Principe 7 - Approche factuelle pour la prise de décision détermination des moyens permettant d'empêcher les non-conformités et d'en éliminer les causes;

Principe 8 - Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs : établissement et application d'un processus d'amélioration continue du système de management de la qualité.

Famille ISO 9000

Systèmes de management de la qualité

ISO 9000

- Systèmes de Management des processus - Principes essentiels et vocabulaire

ISO 9001

- Systèmes de Management des processus - Exigences

ISO 9004

- Systèmes de Management des processus - Lignes directrices pour l'amélioration des performances

ISO 19011

- *Lignes directrices pour le management des audits*

Quelques autres Systèmes de Management

Norme ISO 22000/2005

Système de Management de la sécurité des produits alimentaires – Exigences relatives aux organismes tout au long de la chaîne alimentaire

Norme ISO 14001/2004

Système de management de l'environnement.

Spécification OHSAS 18001/1999

Système de management de la santé et de la sécurité au travail.

Spécification OHSAS 18001/1999

Système de management de la santé et de la sécurité au travail.

La présente spécification OHSAS est applicable à tout organisme souhaitant

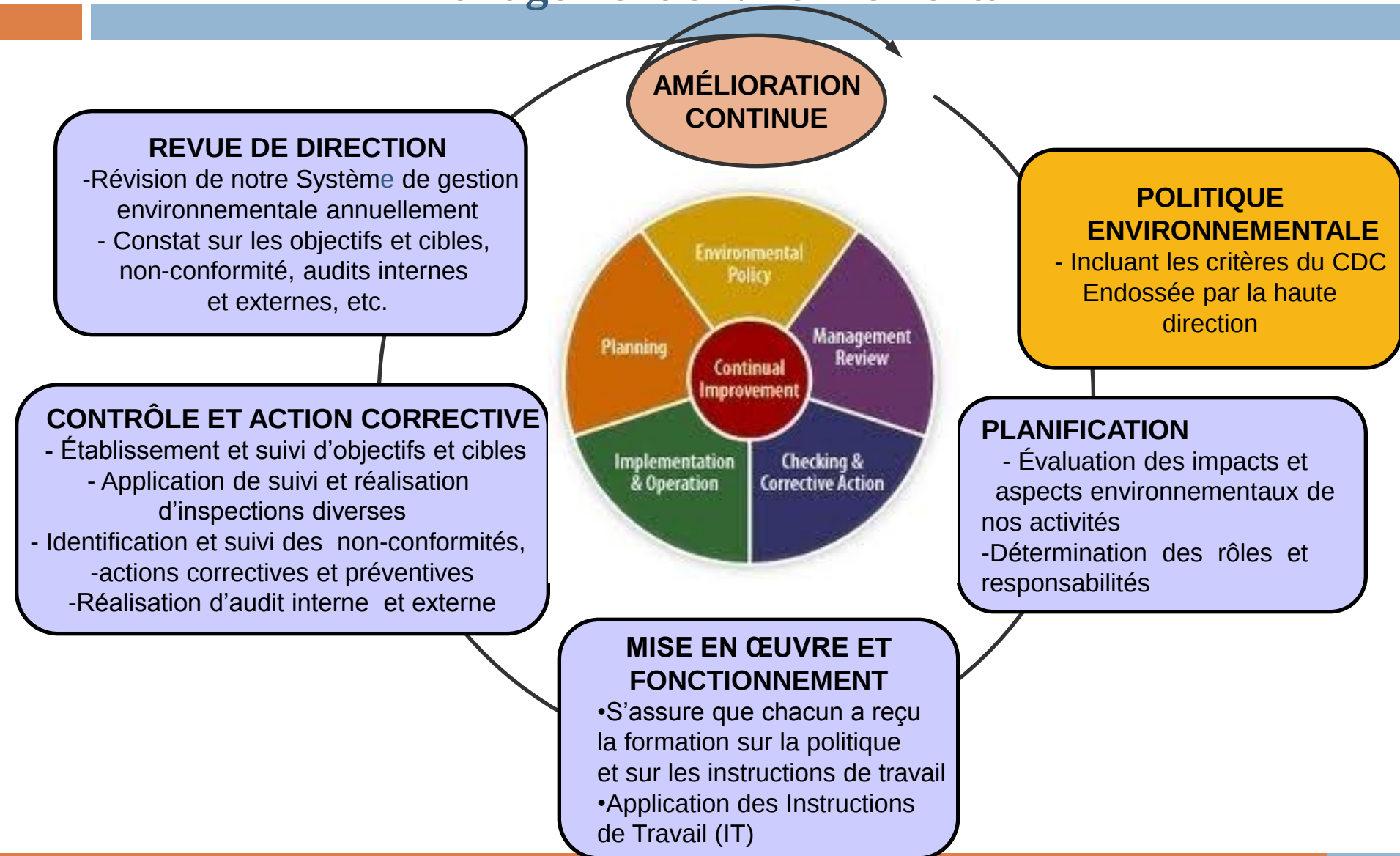
- a) établir un système de management de la santé et de la sécurité au travail
- b) mettre en œuvre, tenir à jour et améliorer de manière continue un système de management de la santé et de la sécurité au travail;
- c) assurer la conformité avec sa politique de santé et de sécurité au travail;
- d) démontrer cette conformité à d'autres parties;

Politique de santé et de sécurité au travail :

Il doit exister une politique de santé et de sécurité au travail autorisée par la direction de l'organisme au plus haut niveau elle doit indiquer clairement les objectifs généraux en termes de santé et de sécurité et refléter l'engagement pris pour améliorer les performances de santé et de sécurité.

Sites classés Seveso

- Recensement par les Etats des établissements à risques (avec identifications des substances dangereuses);
- Réalisation d'études de danger par les industriels pour identifier tous les scénarios possibles d'accident, évaluer leurs conséquences et mettre en place des moyens de prévention;
- Mise en place pour les établissements à risques d'un plan de prévention et d'un plan d'urgence;
- Maîtrise de l'urbanisation autour des sites;
- Information des riverains;
- Mise en place d'autorité compétente pour l'inspection des sites à risques.



Quelques autres Systèmes de Management

Méthode HACCP

Méthode visant à l'amélioration de la salubrité des aliments et à la maîtrise des dangers significatifs

Réglementation Américaine

par exemple les GMP de la FDA (Food and Drug Administration) - traduit en BPF (Bonnes pratiques de fabrication)

Accréditation Etablissement Santé

Manuel d'accréditation des établissements de santé
2ème procédure d'accréditation (sept 2004)

HACCP :

Hazard Analysis Critical Control Point

La méthode Haccp est basée sur 7 principes :

P1 : Procéder à une analyse des dangers.

P2 : Déterminer les points critiques pour la maîtrise (CCP).

P3 : Fixer le ou les seuil(s) critiques(s) pour chaque CCP

P4 : Mettre en place un système de surveillance permettant de maîtriser les CCP.

P5 : Déterminer les mesures correctives à prendre lorsque la surveillance révèle qu'un CCP donné n'est pas maîtrisé.

P6 : Appliquer des procédures de vérification afin de confirmer que le système HACCP fonctionne efficacement.

P7 : Constituer un dossier dans lequel figureront toutes les procédures et tous les relevés concernant ces principes et leur mise en application.

Quelques définitions

Danger = agent biologique, chimique ou physique présent dans un aliment ou état de cet aliment, pouvant avoir un effet adverse sur la santé.

Risque = Fonction de la probabilité d'un effet adverse sur la santé et de sa gravité, du fait de la présence d'un ou plusieurs dangers dans un aliment.

Source: Codex CAC/GL 30

LES EXIGENCES DE LA NORME ISO 9001 : 2000



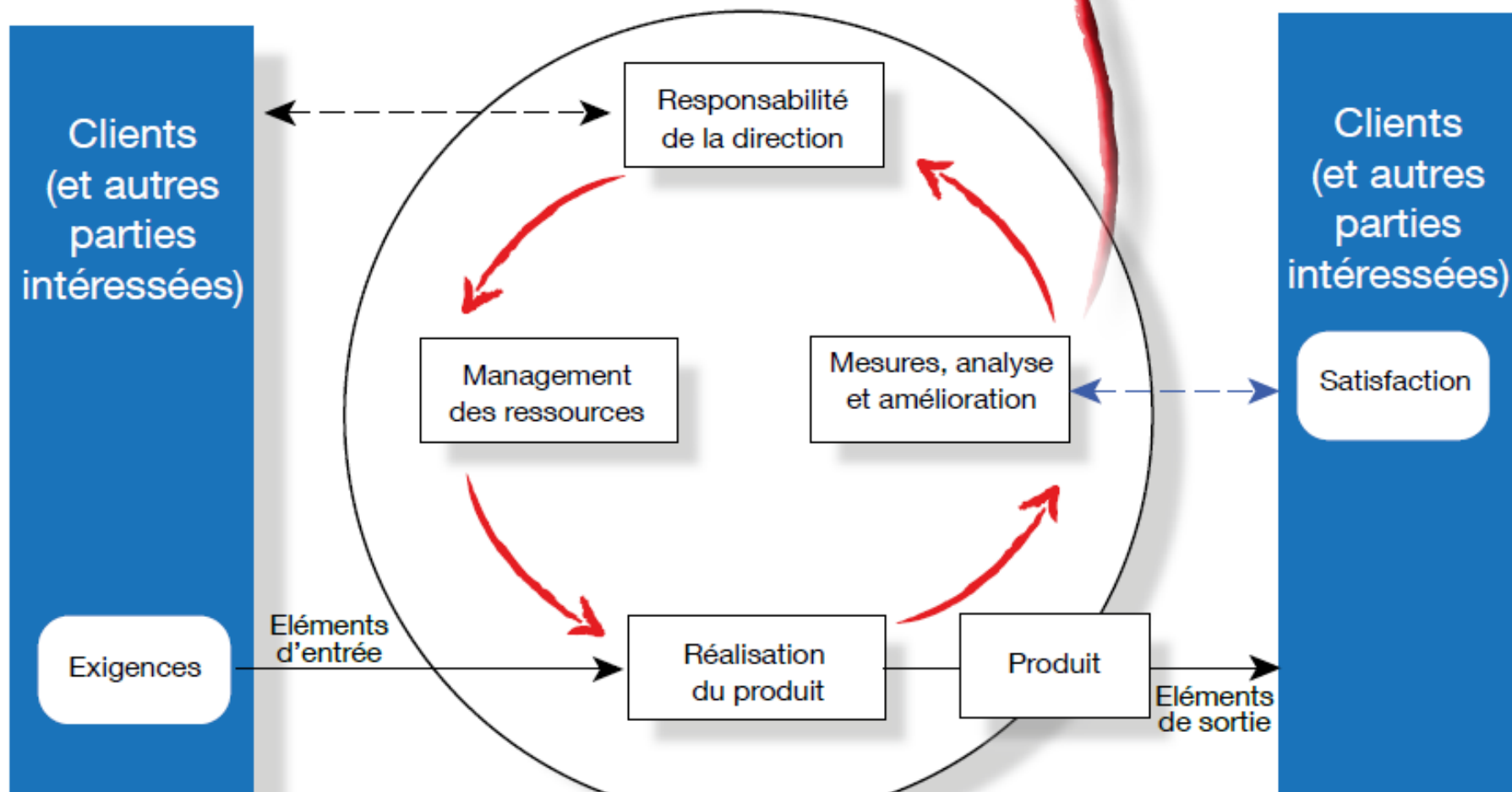
Les principes fondamentaux de ISO 9001:2000

- La direction a un rôle fondamental dans le système de Management pas la Qualité
- Les besoins et les attentes des clients et des autres parties intéressées doivent être la référence pour la stratégie
- La gestion de l'entreprise est effectuée à travers l'approche par processus
 - Est basée sur la mesure et l'amélioration de la performance de l'entreprise
- Les activités sont gérées en fonction de leur efficacité
- Les ressources doivent être adéquates aux objectifs.
- La Communication interne et externe est à la base du SMQ

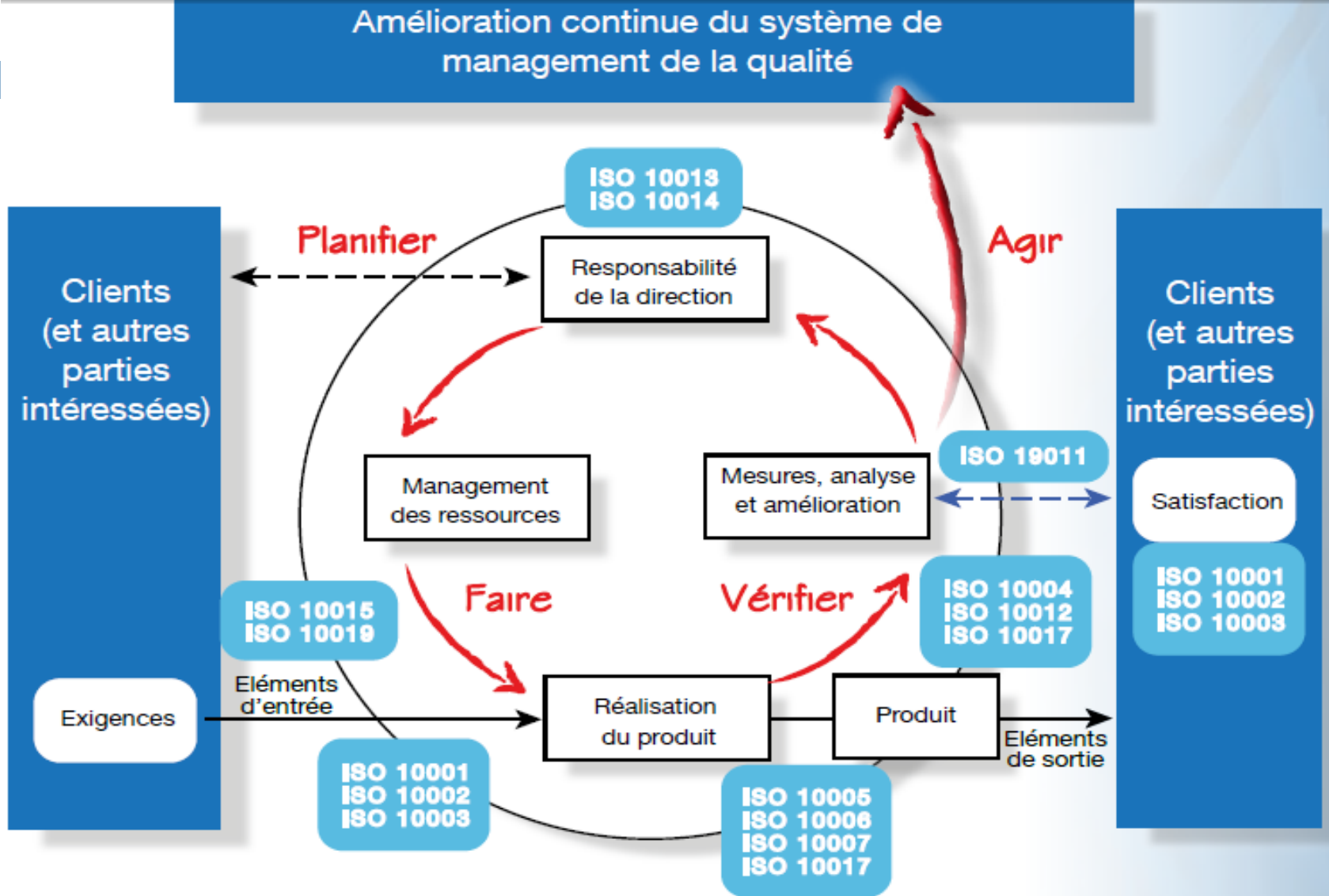
Le Système Qualité selon ISO 9001:2000

Amélioration continue du système de
management de la qualité

*Faire mieux
chaque jour.*



Le Système Qualité selon ISO 9001-2000

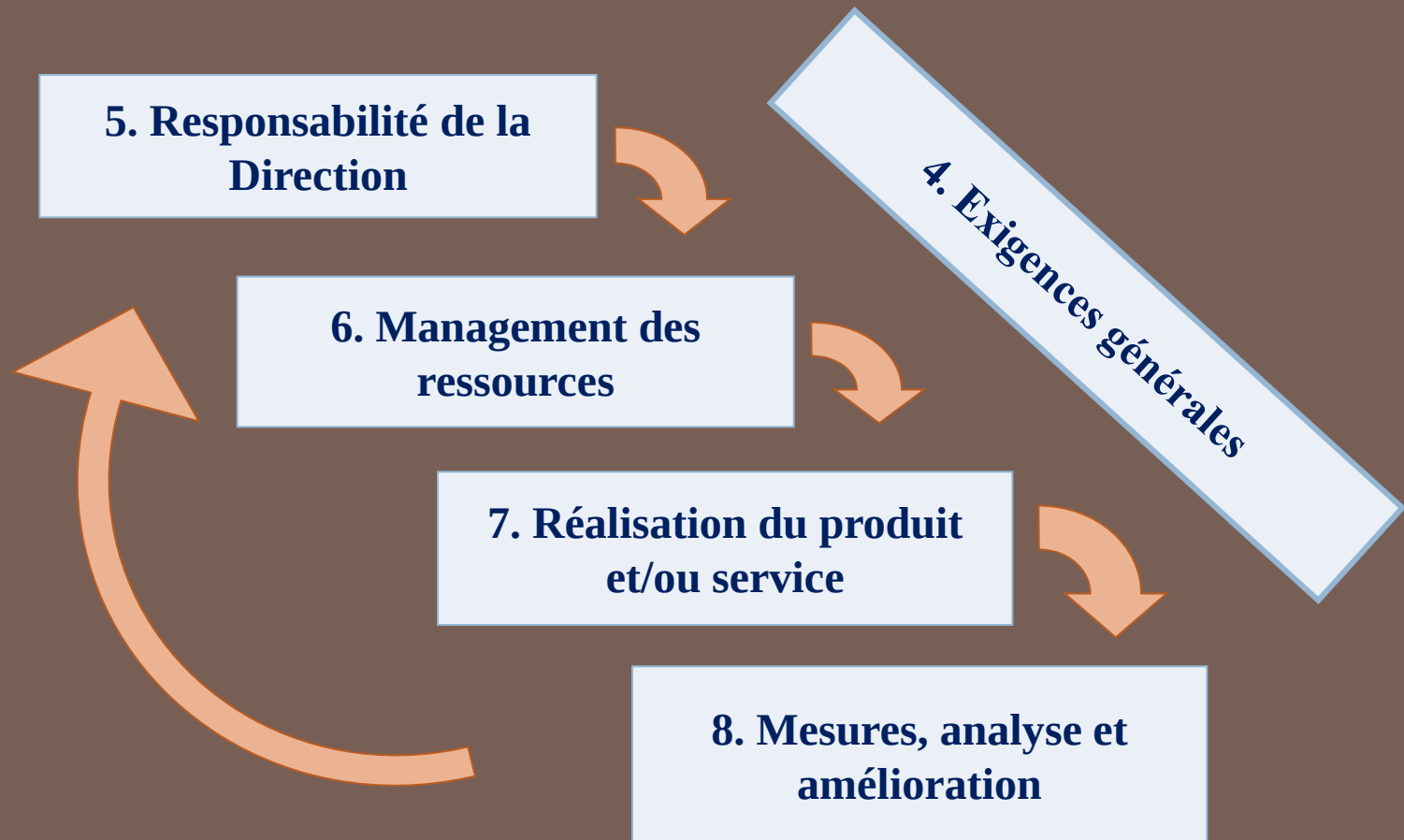


Fondement de la mise en place d'un SMQ :
ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004

Norme ISO 10002:2004

Réclamation : «Toute expression de mécontentement adressée à un organisme, concernant ses produits ou le processus même de traitement des réclamations, duquel une réponse ou une solution est explicitement ou implicitement attendue.»

Les chapitres de ISO 9001 : 2000



Ressources

- Iso 9000, 9001, 9004, 10001-6
- Docs qualité d'entreprises

4 – Système de management de la qualité

☞ 4.1 Exigences générales :

L'organisme doit :

- ❑ identifier les processus nécessaires au système de management de la qualité et leur application dans tout l'organisme
- ❑ déterminer la séquence et l'interaction de ces processus;
- ❑ déterminer les critères et les méthodes nécessaires pour assurer l'efficacité du fonctionnement et de la maîtrise de ces processus;
- ❑ assurer la disponibilité des ressources et des informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance de ces processus;
- ❑ surveiller, mesurer et analyser ces processus;
- ❑ mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue de ces processus.

4 – Système de management de la qualité

☞ 4.1 Exigences générales.

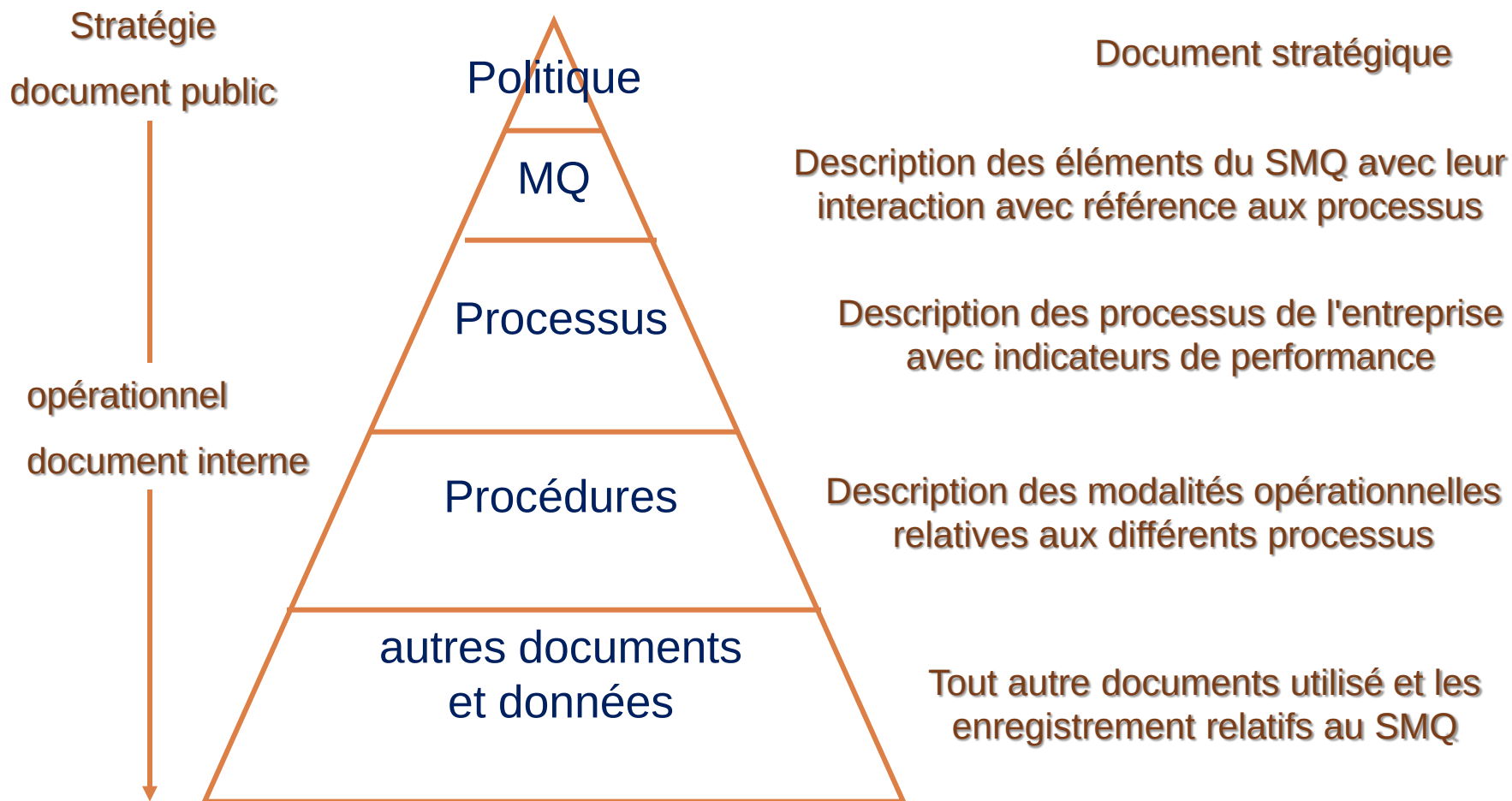
☞ 4.2 Gestion de la documentation.



La documentation du système de management de la qualité doit comprendre :

- ❑ l'expression documentée de la politique qualité et des objectifs qualité;
- ❑ un manuel qualité;
- ❑ les procédures documentées exigées par la présente Norme internationale;
- ❑ les documents nécessaires à l'organisme pour assurer la planification, le fonctionnement et la maîtrise efficaces de ses processus;
- ❑ les enregistrements exigés par la présente Norme internationale

Types de documents et données





Types de documents et données



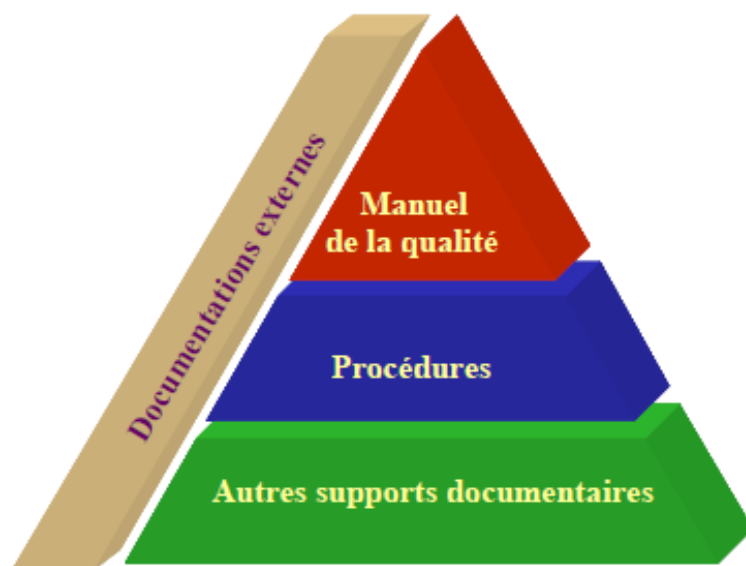
MANUEL QUALITE

Référentiel ISO 9001 : 2008

Version du 23/09/09

Page 5 sur 23

4. Architecture du système documentaire



LE MANUEL DE LA QUALITE: IL SPECIFIE LE SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE, PRESENTE LA POLITIQUE QUALITE ET DECRIT LES PROCESSUS IDENTIFIES.

LES PROCEDURES : ELLES DECRIVENT, POUR LA REALISATION D'UNE ACTIVITE LES ROLES ET LE DEROULEMENT DES ETAPES SUCCESSIVES.

LES SUPPORTS DOCUMENTAIRES: ENSEMBLE DES DOCUMENTS DISPONIBLES LIES A CHACUN DES PROCESSUS ET DEFINIS SELON LES BESOINS SPECIFIQUES DE CHACUN DES SITES.

3.4 CORRESPONDANCE NORME/MMQ

CHAPITRES NORME	REFERENCE MMQ
4.Système de Management de la Qualité	Ch. 3
4.1 Exigences générales	ch.8 et ch.9
4.2 Exigences relatives à la documentation	ch.3, ch.4
4.3 Gestion de la configuration	ch.4.2
5.Responsabilité de la direction	Ch. 2
5.1 Engagement de la direction	ch.2.2
5.2 Ecoute client	ch.9.3 et ch.5.2
5.3 Politique qualité	ch.2.1
5.4 Planification	ch.2, ch.6.2.1 et ch.9.2
5.5 Responsabilité, autorité et communication	ch.1.4 et ch. 3.3
5.6 Revue de direction	ch.9
6.Management des ressources	Ch. 5
6.1 mise à disposition des ressources	ch.5.2, ch.6.2 et ch.9.2
6.2 Ressources humaines	ch.5.2.2
6.3 Infrastructures	ch.5.2, ch.6.2 et ch.7.2
6.4 Environnement de travail	ch.6.2 et ch. 7.2
7.Réalisation du produit	
7.1 Planification de la réalisation du produit	ch.6.2 et ch. 7
7.2 Processus relatifs aux clients	ch.6.2.5 et ch.7
7.4 Achats	ch.6.2.2
7.5 Production et préparation du service	ch.6.2 et ch.7.2
7.6 Maîtrise des dispositifs de surveillance et de mesure	ch.6.2.4 et ch. 7.2.6
8.Mesures, analyse et amélioration	
8.1 Généralités	ch.8 et ch. 9
8.2 Surveillance et mesure	ch. 6.2.5, ch.7.2.2, ch. 6.2.2

5 - Responsabilité de la direction

- ➡ 5.1 Engagement de la direction
- ➡ 5.2 **Ecoute client**
- ➡ 5.3 **Politique qualité**
- ➡ 5.4 **Objectifs et planification**
- ➡ 5.5 Responsabilité et **communication**
- ➡ 5.6 Revue de direction

Principe de cohérence !

5.2 . Être à l'écoute des clients

- 👉 comprendre les besoins et les attentes de ses clients, y compris ceux de clients potentiels,
- 👉 déterminer les caractéristiques du produit essentielles pour ses clients et utilisateurs finals,
- 👉 identifier et évaluer la concurrence sur son marché,
- 👉 identifier les opportunités du marché, les faiblesses et les avantages concurrentiels futurs.

LA POLITIQUE QUALITÉ :

DÉFINITION

" Orientations et intentions globales d'un organisme relatives à la qualité telles qu'elles sont exprimées formellement par la direction."

selon ISO 9001:2000

5.3. La politique qualité : les exigences ISO 9001: 2000

La direction doit élaborer sa politique Qualité et s'assurer qu'elle :

- est **appropriée** à l'entreprise et cohérente avec la mission, les valeurs et la vision d'avenir,
- comprend l'**engagement** à satisfaire les clients et à l'amélioration continue,
- **fournit un cadre** pour la mise en place des objectifs qualité,
- est **communiquée**, comprise et mise en œuvre dans l'ensemble de l'organisme. Elle doit permettre à tous les niveaux de l'organisme de comprendre et appliquer les objectifs et partager l'orientation générale,
- est **revue** et maintenue à jour.

5.4. Planification de la qualité

- ➡ Se donner des objectifs de performance pour chaque fonction et niveau en accord avec la politique et l'orientation client avec l'engagement à l'amélioration continue.
- ➡ Identifier et planifier les activités et ressources nécessaire à la réalisation des objectifs

5.5. Communication

- ➡ la communication interne est pilotée par l'encadrement dans les espaces de travail,
- ➡ la direction utilise les enquêtes auprès des employés et leurs suggestions pour améliorer la communication interne.

6 - Gestion des ressources

- ➡ 6.1 Mise à disposition des ressources
- ➡ 6.2 **Ressources humaines**
- ➡ 6.3 Infrastructures
- ➡ 6.4 **Environnement de travail**
- ➡ 6.5. Information
- ➡ 6.6. **Fournisseurs et partenaires**
- ➡ 6.7. Ressources naturelles

6.1. Mise à disposition des ressources

Une bonne gestion des ressources !

- ➡ Ressources humaines
- ➡ Infrastructures
- ➡ Information
- ➡ Partenariat et fournisseurs
- ➡ Ressources naturelles
- ➡ Ressources financières

6.2. Ressources humaines

- ➡ Déterminer les besoins en compétences (TMT).
- ➡ Pourvoir à la formation.
- ➡ Évaluer l'efficacité de la formation.
- ➡ Sensibiliser le personnel aux objectifs qualité.
- ➡ Garantir les enregistrements appropriés.
- ➡ Evaluer la satisfaction des collaborateurs

Ressources humaines : les personnes

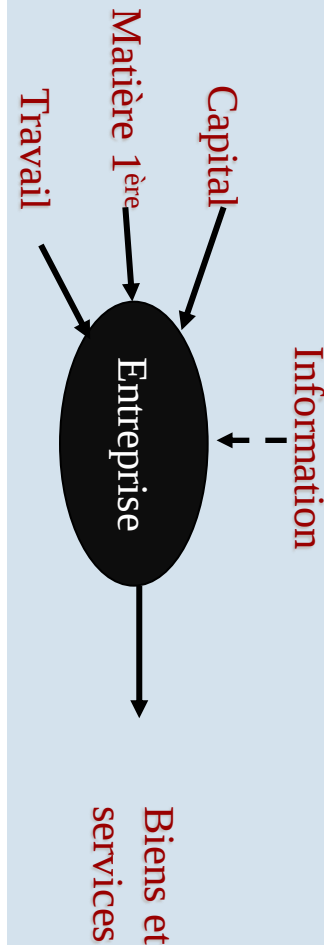
- ➡ Formation continue et plan de carrière
- ➡ Définition des objectifs personnels ou de team et évaluation de la performance.
- ➡ Implication et reconnaissance.
- ➡ Echange ouvert d'information.
- ➡ Revue permanente des besoins du personnel.
- ➡ Encourager l'innovation
- ➡ Développer l'esprit d'équipe.
- ➡ Raisons de la venue ou du départ des collaborateurs.
- ➡ Mesure de la satisfaction.

6.3. Infrastructures

- ➡ La direction définit les besoins en équipements, communication et information, confort de la place de travail.
- ➡ Les infrastructures sont définies en termes de performance, coûts, sécurité et innovation.
- ➡ Développement et mise en œuvre de méthodes de maintenance.
- ➡ Evaluation des infrastructures en fonction des besoins des PP.
- ➡ Prise en compte des problèmes environnementaux.
- ➡ Prise en compte des risques associés.

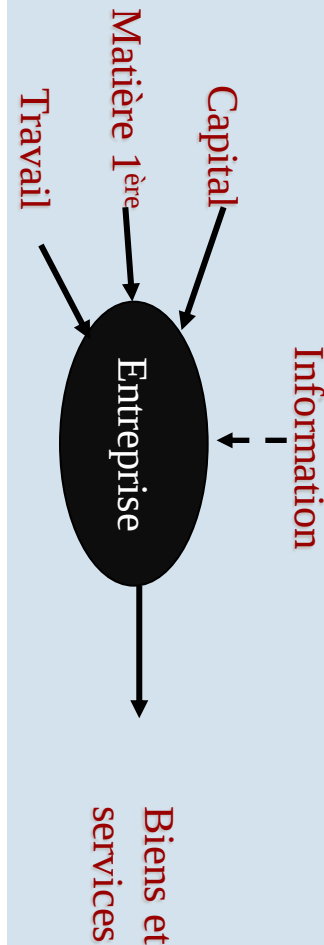
6.5. Information (ISO9004)

- Identifier les besoins en information.
- Définir les règles d'accès à l'information et les niveaux de confidentialité.
- Convertir les informations en connaissances utiles pour l'entreprise.
- Utiliser les informations pour établir la stratégie d'entreprise.
- Évaluer la performance de l'information.



6.5. Information (ISO9004)

- Identifier les besoins en information.
- Définir les règles d'accès à l'information et les niveaux de confidentialité.
- Convertir les informations en connaissances utiles pour l'entreprise.
- Utiliser les informations pour établir la stratégie d'entreprise.
- Évaluer la performance de l'information.



6.6. Partenaires et fournisseurs

- ➡ Optimiser le **nombre de fournisseurs**.
- ➡ Créer un **dialogue permanent** avec les fournisseurs et partenaires.
- ➡ **Coopérer** avec les fournisseurs pour valider la capacité des leurs processus.
- ➡ **Surveiller** la qualité des **livraisons**.
- ➡ Encourager l'amélioration chez les fournisseurs.
- ➡ Évaluer, reconnaître et récompenser les fournisseurs.

6.7. Ressources naturelles

- ➡ Prêter attention à la disponibilité de ressources qui peuvent influencer la performance de l'entreprise.

ISO 9004 : Il convient que l'organisme dispose de plans, ou de plans d'urgence, pour assurer la disponibilité ou le remplacement de ces ressources afin d'empêcher ou de réduire au minimum les effets négatifs sur les performances de l'organisme.

6.8 Ressources financières

- ➡ Déterminer les **besoins en ressources financières**.
- ➡ Evaluer les résultats financiers en fonction des budgets.
- ➡ Modifier et actualiser sa politique financière :
 - en interne, par la réduction des défaillances de processus et de produit, ou perte de matériel et de temps, ou
 - en externe, par la réduction des défaillances de produit, des coûts de compensation des garanties, coûts de pertes de clients et de marchés.

6.8 Ressources financières



9.2.2 Finances

Les deux composantes essentielles dans notre métier de distributeur sont la qualité du service proposé et la parfaite adéquation entre ce service et son prix de vente. Notre objectif est que nos clients n'aient pas à discuter ce prix mais le considèrent « juste » pour la prestation offerte, il faut donc ajuster au mieux nos charges pour ne pas répercuter des coûts inutiles sur le client.

La fonction des services financiers est donc de fournir régulièrement une information fiable, précise et lisible de la situation financière de chacun des centres de coûts et de services, d'une part aux opérationnels (les SCM), et d'autre part à nos actionnaires qui valident sur ces bases toute décision d'investissement ou autre.

7 - Réalisation de la prestation (ou produit)

- ➡ 7.1. **Planifier la réalisation** (processus, ressources, enregistrements, ...)
- ➡ 7.2 **Processus relatifs aux clients** (exigences, revue, communication).
- ➡ 7.3 Conception et développement.
- ➡ 7.4 Achats (évaluer les fournisseurs,...)
- ➡ 7.5 Activités liées à la réalisation de la prestation
- ➡ 7.6 Maîtrise des dispositifs de mesure et surveillance.

7.4 Achats (évaluer les fournisseurs,...)

9.2.5 Achats

Le rôle majeur du processus « Achats » est de permettre aux processus de réalisation d'obtenir matière première (aluminium ou inox), transport, emballages et prestations complémentaires au meilleur rapport qualité/prix dans le respect des exigences clients. Pour cela, ALMET a acquis une expérience dans la gestion des fournisseurs tant au niveau prix que qualité. L'évaluation de ces fournisseurs permet de réactualiser aussi souvent que nécessaire nos conditions d'achat.

Le processus achat inox est externalisé. L'organisme s'assure de la maîtrise de ce processus par des audits internes.

7.6 Maîtrise des dispositifs de mesure et surveillance.

7.2.6 CONTROLE / EXPEDITION

Ce processus a pour but :

- d'effectuer l'ensemble des contrôles de la réception jusqu'en final, des matières, composants et articles, fournis par nos Clients, fabriqués en interne et/ou sous-traités.
- d'assurer le conditionnement, la livraison et l'expédition des produits.

Documents associés : CIPR07 « Contrôle / Expédition » et IQS-R07-01 « Marquage »



8 - Mesures, analyse et amélioration

- ➡ 8.1 **Généralités** (conformité produit, satisfaction client, système et mesure de l'amélioration continue : audit interne)
- ➡ 8.2 **Surveillance et mesure.**
- ➡ 8.3 Maîtrise de non-conformités.
- ➡ 8.4 Analyse de données en vue de l'amélioration.
- ➡ 8.5 **Amélioration** : actions correctives et préventives.

8.3. Maîtrise de non-conformités

11.4. Traiter les Non-Conformités

11.4.1 OBJET

Cette procédure a pour objet de définir les modalités d'enregistrement, de traitement et de suivi des réclamations client et des non-conformités.

11.4.2 CONTENU

11.4.2.1 Enregistrer les NC

Enregistrement des non-conformités sur fiche "RC / NC", mise à jour des données nécessaires à l'enregistrement sur la main courante.

Classification selon origine de la NC : fournisseur, interne, client...

11.4.2.2 Isoler la matière

En cas de NC « métal », le métal est identifié par une étiquette de non-conformité ; lorsque cela est possible, il est physiquement mis en zone de quarantaine ; puis il est « isolé » informatiquement.

Lorsque nécessaire, il est procédé à l'analyse de l'impact de la non-conformité sur les commandes déjà livrées et susceptibles d'être affectées par le même défaut. Le cas échéant, les clients concernés en sont informés et un traitement spécifique est proposé.

8.5. Amélioration : actions correctives et préventives.

8.2.1 ACTIONS CORRECTIVES ET PREVENTIVES

Ce processus a pour but d'assurer la maîtrise des activités permettant :

- d'éviter la répétition des non conformités par l'analyse des causes lors de la première détection,
- d'éviter l'apparition des non conformités par l'anticipation des causes pouvant être à l'origine de celles-ci,
- de traiter les Fiches de Réclamation Client.

Documents associés :

- CIPA01 « Actions Correctives et Préventives »
- P-A01-01 « Actions Correctives et Préventives »

Conclusion

**« Je suis convaincu que si
le changement à l'intérieur de
l'institution se fait à un taux
moindre que le taux de changement
à l'extérieur, la fin est proche.
La seule question est pour quand »**

Jack Welch – Président, Général Electric