

# INTRODUCTION AU MANAGEMENT DE LA QUALITE

*Polytech 2022*

---

DEMARCHE QUALITE

*(ou démarche de progrès ou démarche d'amélioration )*

# Objectifs de la séance

---

*Comprendre les enjeux des démarches « qualité » lors de vos futures expériences professionnelles*

*Savoir y répondre et se positionner*

*Comprendre les termes et concepts relatifs à la qualité et aux systèmes de management intégrés*

*Identifier des outils et méthodes pour améliorer les performances de l'entreprise*

# Déroulement

---

*1. Rappels de vocabulaire*

*2. Les étapes de mise en place d'une démarche « qualité »*

*3. Les systèmes de management – les principes de base*

# Quelques rappels de définitions

**Qualité\*** Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques (d'un objet ou une entité) à satisfaire des exigences

## **Maîtrise de la qualité**

Satisfaction des exigences relatives à la qualité

---

## **Contrôle\* Qualité**

Évaluation de la conformité par observation et jugement accompagné, si nécessaire, de mesures, d'essais ou de calibrage

# Quelques rappels de définitions

## Comment améliorer la qualité ?

- **En identifiant et éliminant les *non-conformités*\***

= \* *Non satisfaction d'une exigence ( réglementaire, client, interne, ...)*

*Comment ?  
Quels outils ?*

*-> méthode et outils de résolution de problème (Brainstorming, 5M, Pareto, QQQQCP, ...)*

Ne pas confondre **traitement des non-conformité\*** et **action corrective\***

- 
- **En diminuant les couts de non qualité**

*->Calcul de cout : cout d'obtention de la qualité*

# LA QUALITE EN INDUSTRIE

Amélioration continue\*,  
Performance\*  
Satisfaction client

**Management**

Assurance qualité\* :  
Fournir la preuve de la maîtrise

**Maitrise de la qualité  
Produit/Process**

**Bonnes pratiques de  
fabrication**

**Norme ISO 9001  
Management de la qualité**

# Management de la Qualité\*

Ensemble d'activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité

*et visant en particulier à*

- *fournir un produit conforme*
- *accroître la satisfaction des clients*
- *améliorer continuellement son système*

---

SMQ : Ensemble d'éléments corrélés ou en interaction d'un organisme, utilisés pour établir des politiques et des objectifs, et des processus pour atteindre ces objectifs (selon ISO 9000 - Ed. 15)

## Quelques intérêts d'un SMQ = outil de pilotage, de structuration

---

Faciliter le pilotage (*remonter information fiable pour prise de décision, évaluer adéquation objectifs/moyens*) :  
performance

Améliorer ses performances : compétitivité

Mener un projet fédérateur : motivation

Avoir la reconnaissance de ses clients : marchés

Améliorer la communication : efficacité

Assurer la formation : autonomie

Garantir la Traçabilité : répondre aux exigences

Mettre en œuvre l'amélioration continue

## Mise en application

*Vous êtes en poste dans un organisme<sup>1\*</sup>, la direction\* souhaite mettre en place une démarche qualité, elle vous demande conseil pour la mise en œuvre.*

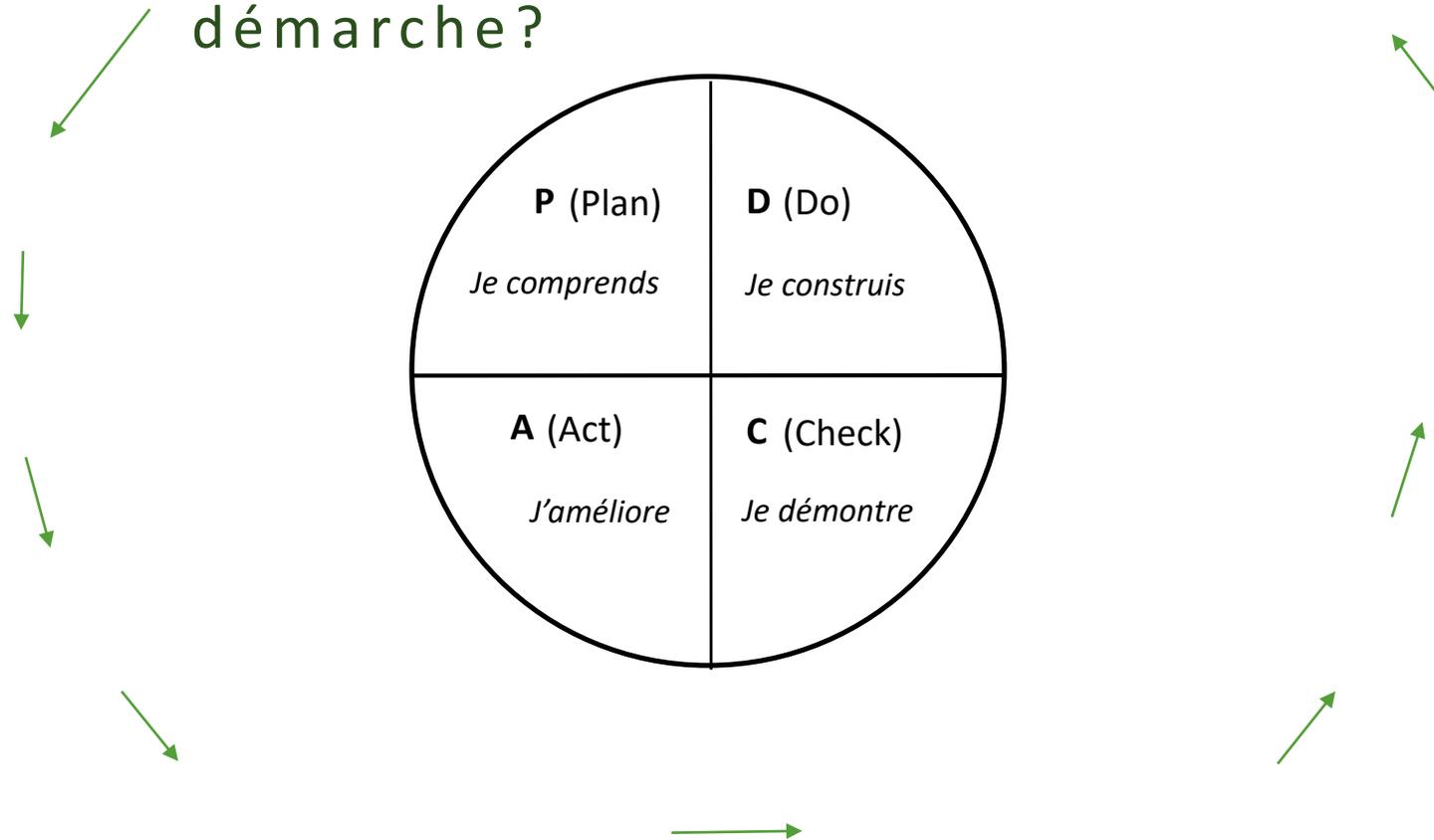
*Proposez lui un plan en 10 étapes*

---

*1. Type d'organisme à définir : domaine, activités, clients, produits et services fournis*

# 10 étapes pour mettre en place une démarche de progrès

Pourquoi initier la  
démarche?



# Mettre en place une démarche qualité :

## Etape 1 : Pourquoi? Ce que je veux .../...

Augmenter la  
satisfaction de mes  
clients

Motiver mes  
équipes

Améliorer  
l'organisation et  
les performances

Rassurer sur la  
sécurité des denrées  
alimentaires

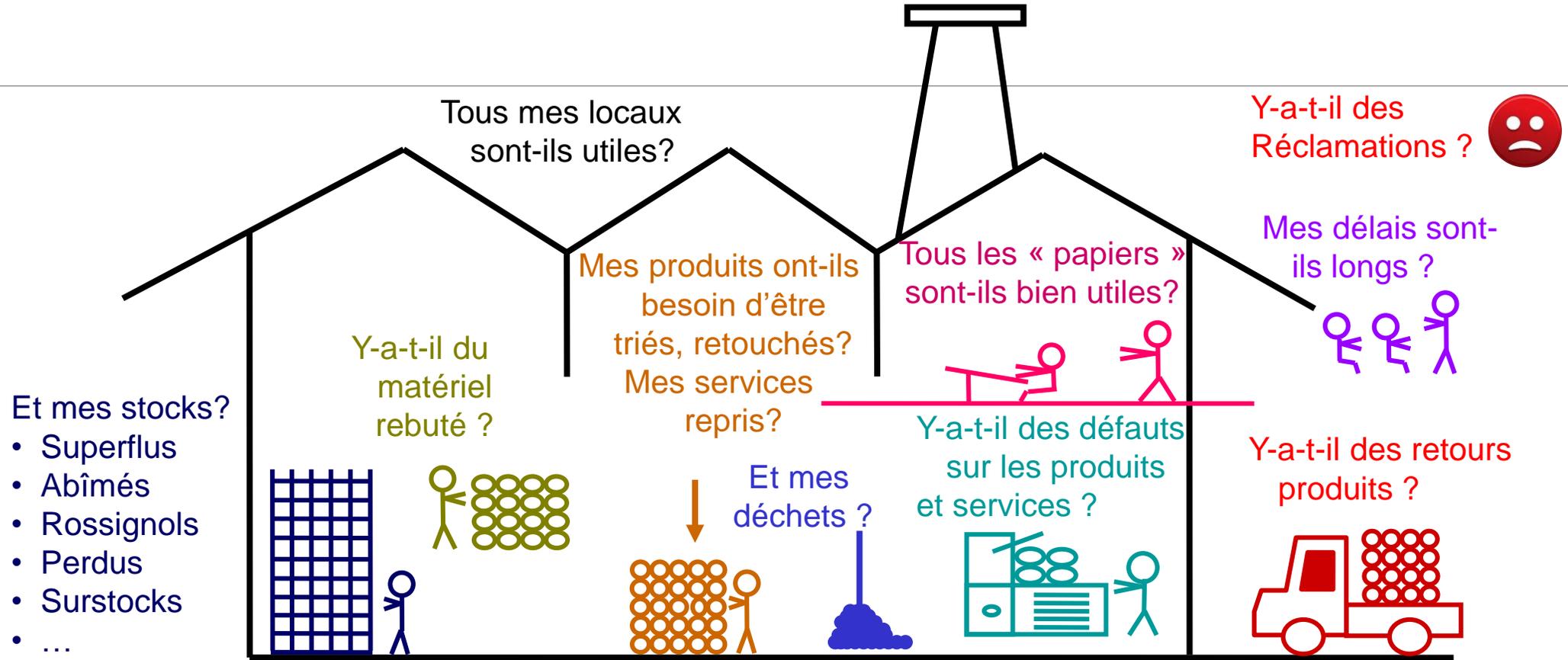
Résoudre les  
problèmes, les  
anticiper

Voir plus loin, plus  
large, l'environnement,  
la sécurité, la RSE, etc.



# L'état des lieux .../...

## Des questions à se poser sur son organisation



Mes prestations et produits présentent-ils des dangers?

Combien me coûtent mes contrôles? Mes pannes? Mon service après-vente? Ma garantie? Mon assurance? Les dédommagements? ...  
On gaspille? Du temps, des matières premières, de l'énergie, des compétences, ...

# Pour obtenir des résultats

Répondre aux enjeux de l'entreprise.../...



L'équipement a bien fonctionné...



Le personnel a travaillé sereinement...

La matière première avait été commandé à temps...  
Et on a payé le juste prix ...



On a pu livrer dans les délais...



La production a été conforme  
« du 1<sup>er</sup> coup » ...



Les produits ont passé avec succès le contrôle réception du client satisfait



.../... Maîtriser,  
faire face aux  
risques et justifier!

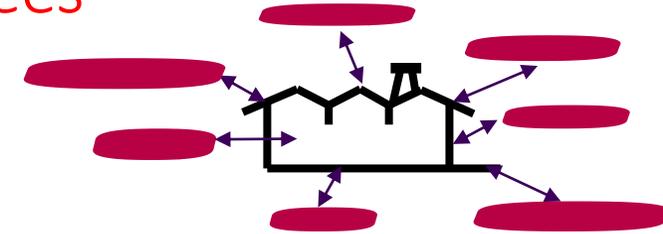
# 10 Etapes pour mettre en place une démarche de progrès

## Etape 1 Pourquoi initier la démarche?



Contexte, enjeux internes et externes, et **parties intéressées\***

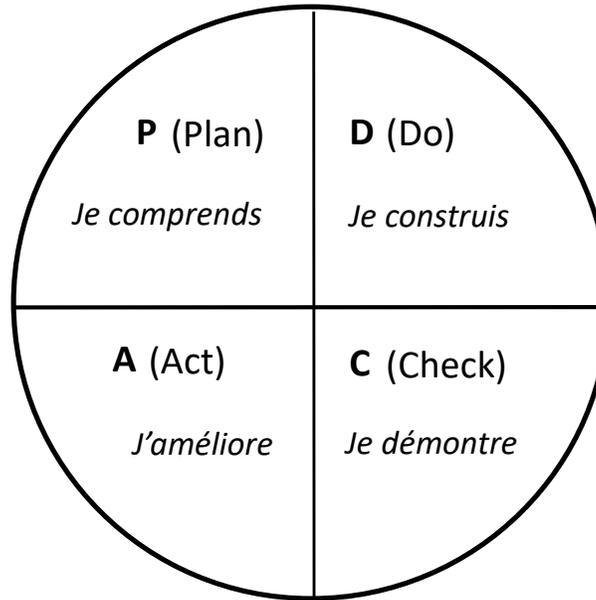
- *Maitriser la qualité des produits et ou services ?*
- *Valoriser/différencier ses produits ?*
- *Donner confiance pour mieux vendre ?*
- *Améliorer les performances de mon entreprise ?*
- *Etendre le marché (exportation, GMS, ...)*
- *Favoriser la QVT ( qualité de vie au travail)*
- *Assurer la sécurité du personnel*
- *Promouvoir/mettre en place/améliorer le développement durable, etc.*



# 10 étapes

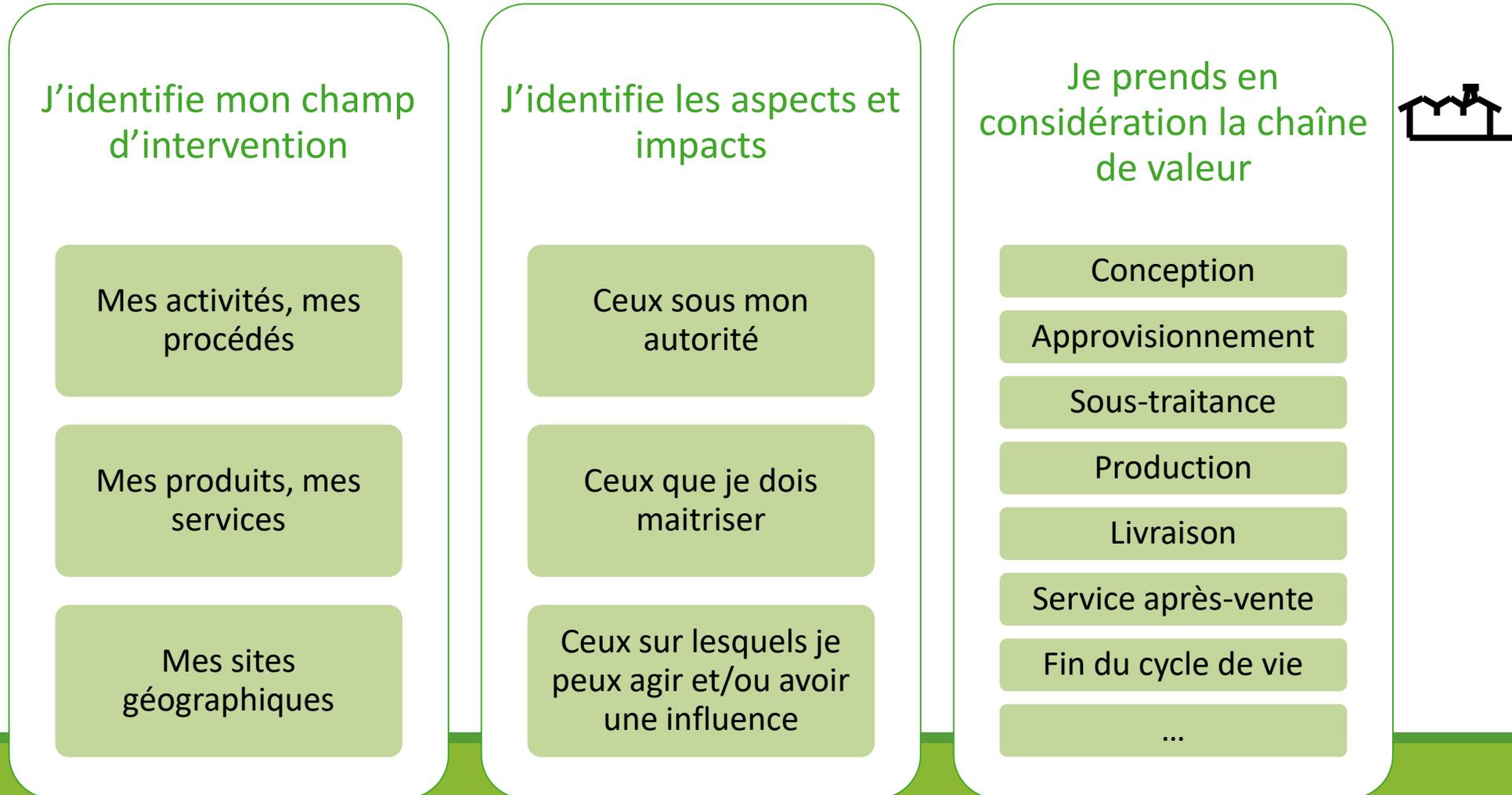
Ma démarche a un sens

Quel domaine d'application?



# 10 Etapes pour mettre en place une démarche de progrès

## Etape 2 Quel domaine d'application?

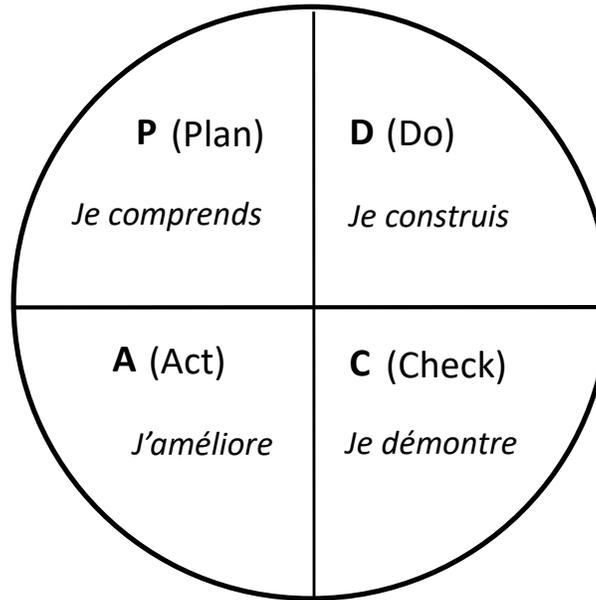


# 10 étapes

Ma démarche a un  
sens

Le domaine d'application  
est déterminé

Quel(s) référentiel(s)  
choisir ?



# 10 Etapes pour mettre en place une démarche de progrès



## Etape 3 Quel(s) référentiel(s) choisir ?



## PRINCIPAUX REFERENTIELS\* DE LA FILIERE IA

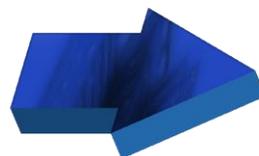
ISO 9001 (qualité)

ISO 22000 (sécurité sanitaire)

ISO 14001 (environnement)

ISO 45001 (sécurité du personnel)

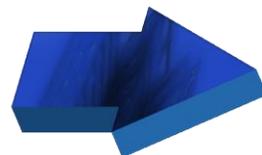
OHSAS 18001)



**Systeme de management  
intégré**

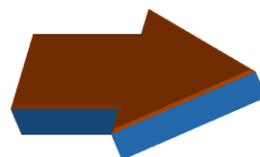
*Amélioration Continue*

**IFS BRC GLOBAL GAP**  
**Référentiels privés**



**Référentiels obligatoires  
pour accéder à certains  
marchés**

**AOC AOP IGC**  
**LABEL ROUGE**  
**AB**



**Valorisation des produits**

# 10 Etapes pour mettre en place une démarche de progrès

## Etape 3 Exemple Logique de décision

---

- *Quel secteur de la chaîne alimentaire ? => Transformation*
- *Quel produit ? => Produits à marque propre (pas de MDD)*
- *Besoin de reconnaissance ? => Organisation (les produits ont déjà une certaine notoriété)*
- *International ? => Oui (export)*
- *Accréditation ? => Oui (export et reconnaissance client)*
- *Enjeux prioritaires ? => Qualité et sécurité des aliments*

- *Choix:*  *et* 

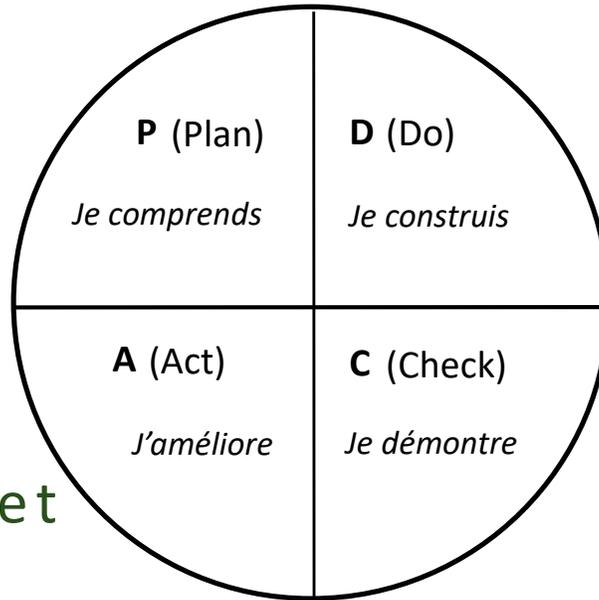
# 10 étapes

Ma démarche a un  
sens

Le domaine d'application  
est déterminé

Le référentiel est  
choisi

Quelles orientations et  
quels objectifs?



# 10 Etapes pour mettre en place une démarche de progrès

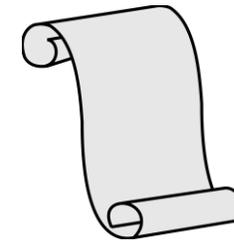
## Etape 4 Quelles orientations et quels **objectifs\*** ?



### Leadership

*Pour fédérer, savoir fixer le cap et communiquer*

- Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'entreprise
- La **politique\*** de l'entreprise est communiquée et comprise
- Les orientations sont déclinées en objectifs à atteindre
- Les dirigeants créent les conditions dans lesquels le personnel s'implique pour atteindre les objectifs



# 10 Etapes pour mettre en place une démarche de progrès

## Etape 4 Quelles orientations et quels objectifs?



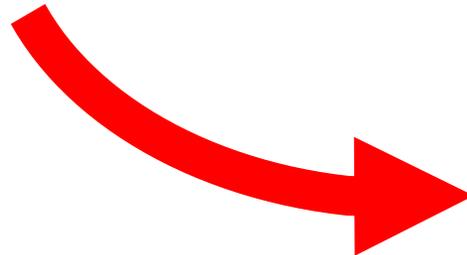
**La mesure**, indispensable, elle permet de suivre l'évolution des activités

Elle s'appuie sur des éléments d'information objectifs et quantifiables

Elle se traduit en indicateurs et tableaux de bord :

### Indicateur :

donnée objective qui *décrit une situation*  
du strict point de vue quantitatif, qui  
*constate un résultat*



### Tableau de bord :

outil de *synthèse et de visualisation* des situations  
décrites et des constats effectués au travers des  
indicateurs

*Un document intéressant :  
FD X50-171  
« Indicateurs et tableaux de  
bord »*

# 10 Etapes pour mettre en place une démarche de progrès

## Etape 4 Quelles orientations et quels objectifs?



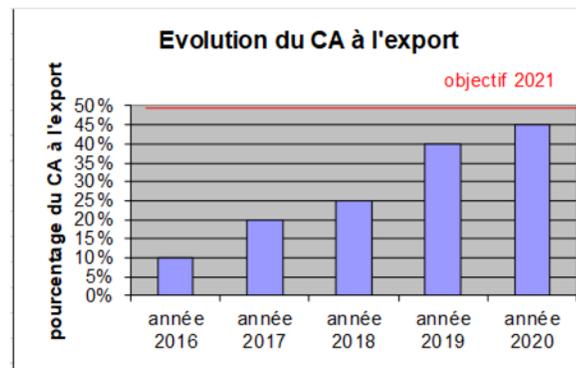
Exemple Objectif général *(dans la politique de l'entreprise)*

Continuer à diversifier le portefeuille clients en favorisant un développement vers l'export

Objectif particulier mesurable

Réaliser 50% de notre CA à l'export

Tableau de bord



# 10 étapes

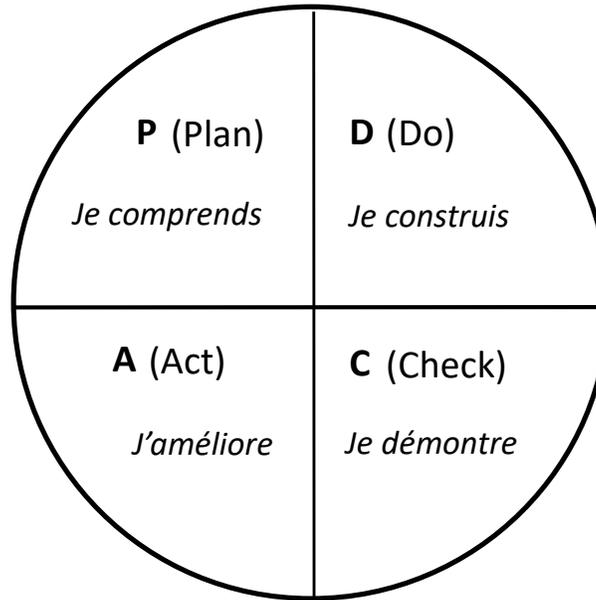
Ma démarche a un  
sens

Le domaine d'application  
est déterminé

Le référentiel est  
choisi

Le cap est fixé

Quel est l'état des lieux? →

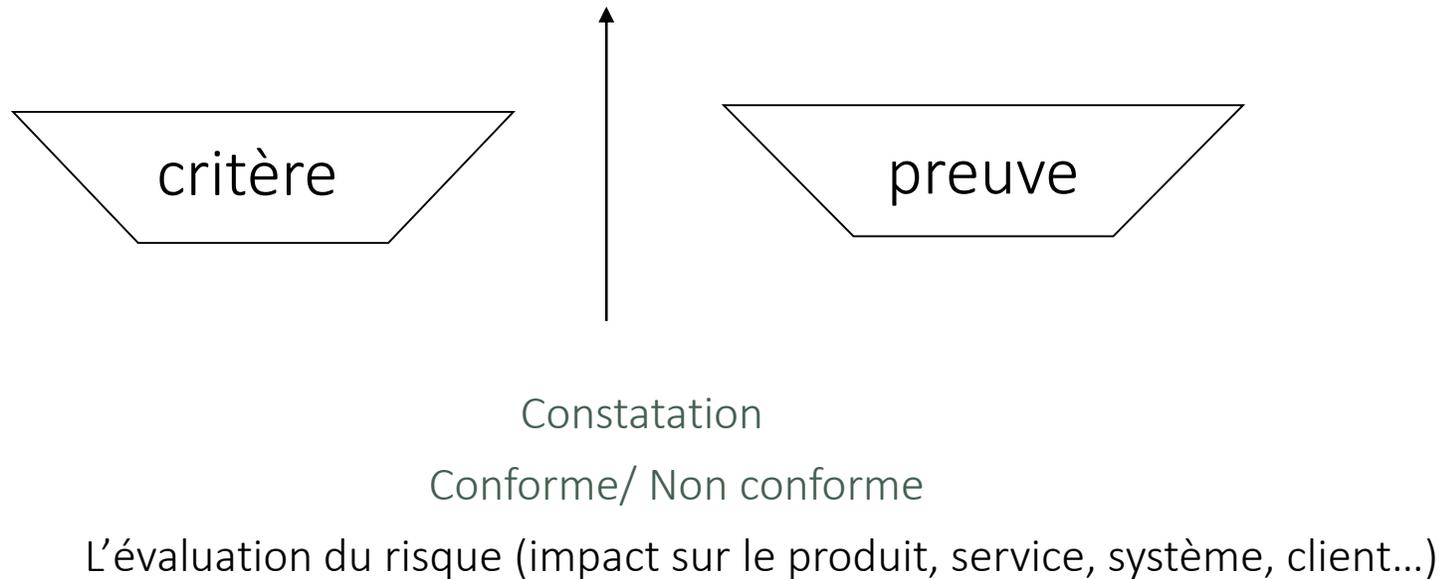


# 10 Etapes pour mettre en place une démarche de progrès

## Etape 5 Quel est l'état des lieux?



Evaluation de l'existant :



Méthode et technique d'audit  
ISO 19011

Rapport d'audit :

*Conclusion :*

*Forces/*

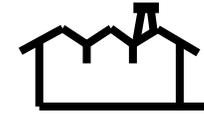
*Faiblesses/Menaces/Opportunités*

*Constats :*

- *Non conformités*
- *Points forts*
- *Points sensibles*
- *Opportunités d'amélioration*

# 10 Etapes pour mettre en place une démarche de progrès

## Etape 5 Quel est l'état des lieux?



### Exemple de support de diagnostic

Référentiel(s) Critères / Exigences	Constats	Evaluation	Recommandations
Traçabilité Avoir une traçabilité efficace (preuve par test)	Identification du n-1 (intrants et fournisseurs) et du n+1 (produits finis et clients) Pas de test de traçabilité ni de retrait / rappel <i>Risque : procédure de rappel inefficace</i>	NC majeure	Instaurer l'organisation périodique de tests de traçabilité et de retrait / rappel en recueillant les enregistrements de l'identification des produits et des paramètres de maîtrise à toutes les étapes et en chronométrant l'exercice
.../...			

# 10 étapes

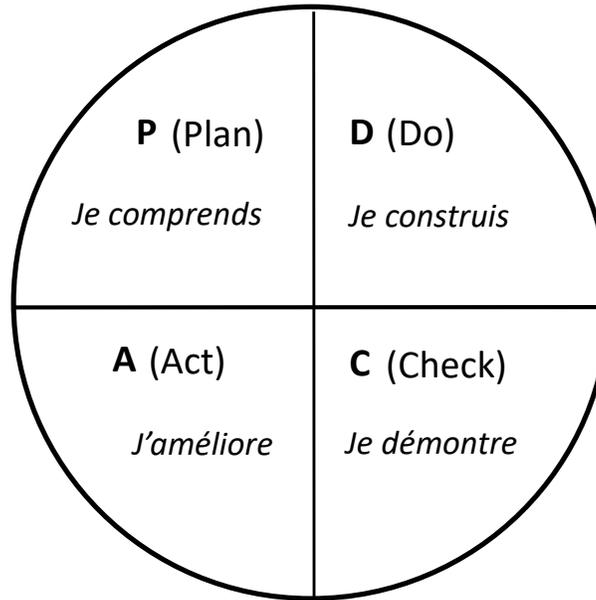
Ma démarche a un  
sens

Le domaine d'application  
est déterminé

Le référentiel est  
choisi

Le cap est fixé

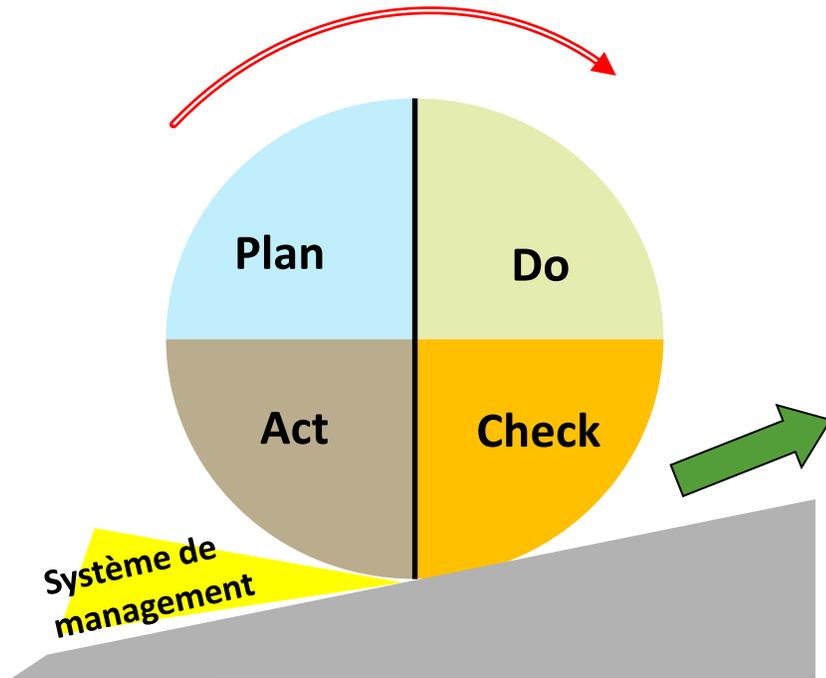
Le point zéro est connu  
(état des lieux)



Comment améliorer l'existant?  
Se mettre en action

# Se mettre en action .../...

## Principe d'amélioration



**Plan** : à partir de l'état des lieux, définition des objectifs en adéquation avec les ressources et planification des actions pour les atteindre

**Do** : mise en œuvre des actions

**Check** : vérification de la mise en œuvre et de l'efficacité des actions

**Act** : Analyser et reprendre la planification en capitalisant

# 10 Etapes pour mettre en place une démarche de progrès

## Etape 6 Comment améliorer l'existant? Le plan d'action

Planifier les actions et identifier les besoins en ressources (QQOQCP)

Actions	Ressources	Responsable	Echéance	Résultat attendu
Quoi	Comment	Qui	Quand	Pourquoi

Assurer le suivi de la mise en œuvre des actions et de leur **efficacité\***

Vérification de la mise en œuvre	Vérification de l'efficacité	Résultat obtenus
Quand / Qui / Effectivité / Report / Décision	Quand / Qui / Effectivité / Décision	Objectif atteint ou pas / Suite à donner

# 10 Etapes pour mettre en place une démarche de progrès

## Etape 6 Comment améliorer l'existant? Le plan d'action *La prise en compte des ressources*

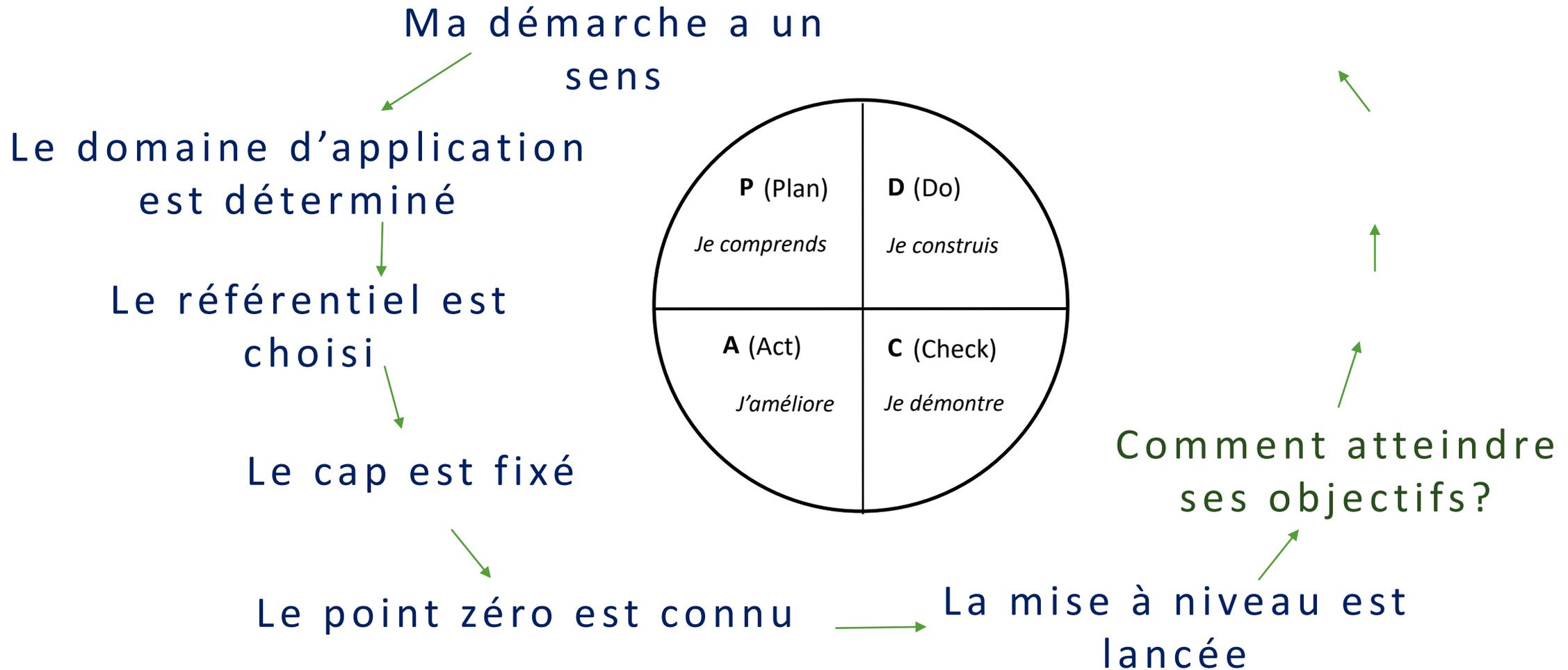
---

Ai-je les compétences ( temps/hommes) nécessaires dans mon entreprise pour mettre en place et animer la démarche ?

Quelles solutions ?

- Formations : création d'un pool de compétence dans l'entreprise
- Appui d'un stagiaire /apprenti encadré par l'entreprise
- Appui externe : accompagnement, transfert de compétence

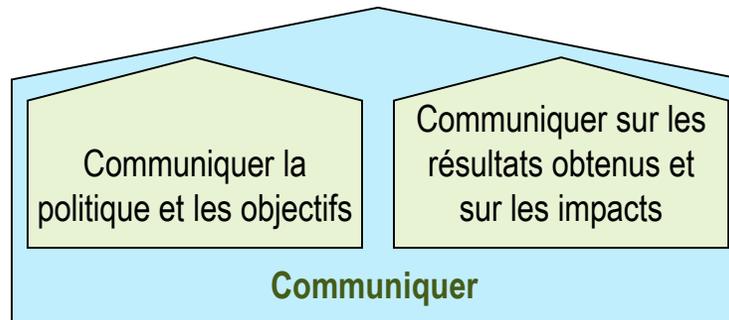
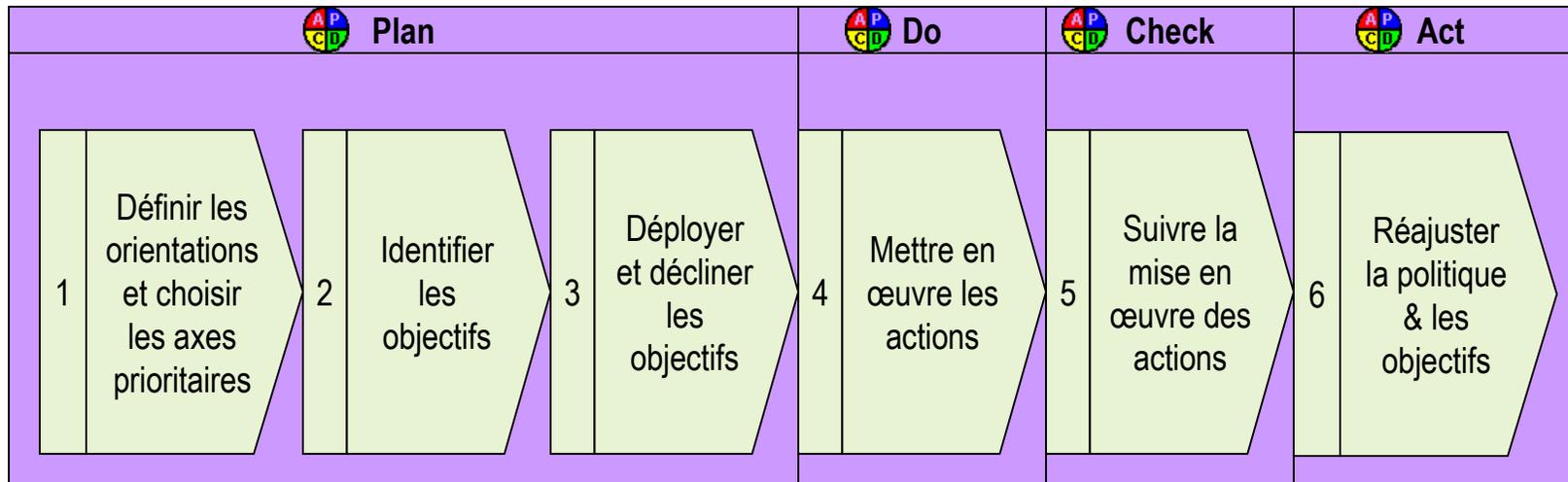
# 10 étapes



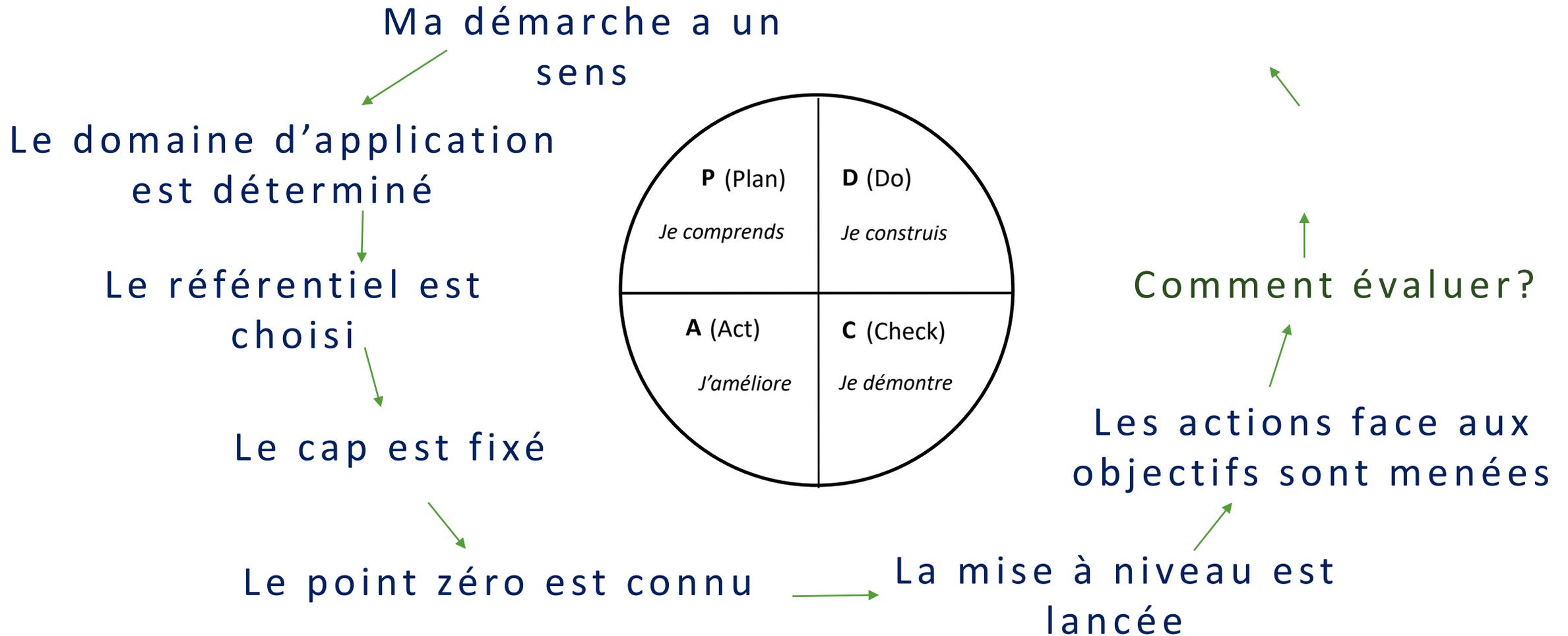
# 10 Etapes pour mettre en place une démarche de progrès

## Etape 7 Comment atteindre ses objectifs?

### Déploiement de la politique et des objectifs



# 10 étapes



# 10 Etapes pour mettre en place une démarche de progrès

## Etape 8 Comment évaluer?

### Audit interne

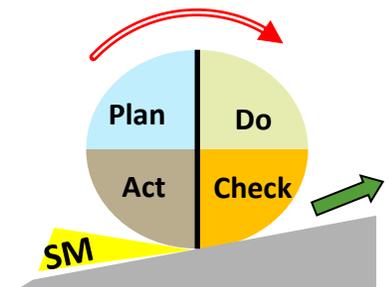
- Evaluation de la conformité et de l'efficacité des activités

*Auditeurs formés aux méthode et techniques d'audit selon 19011  
-> Objectivité*

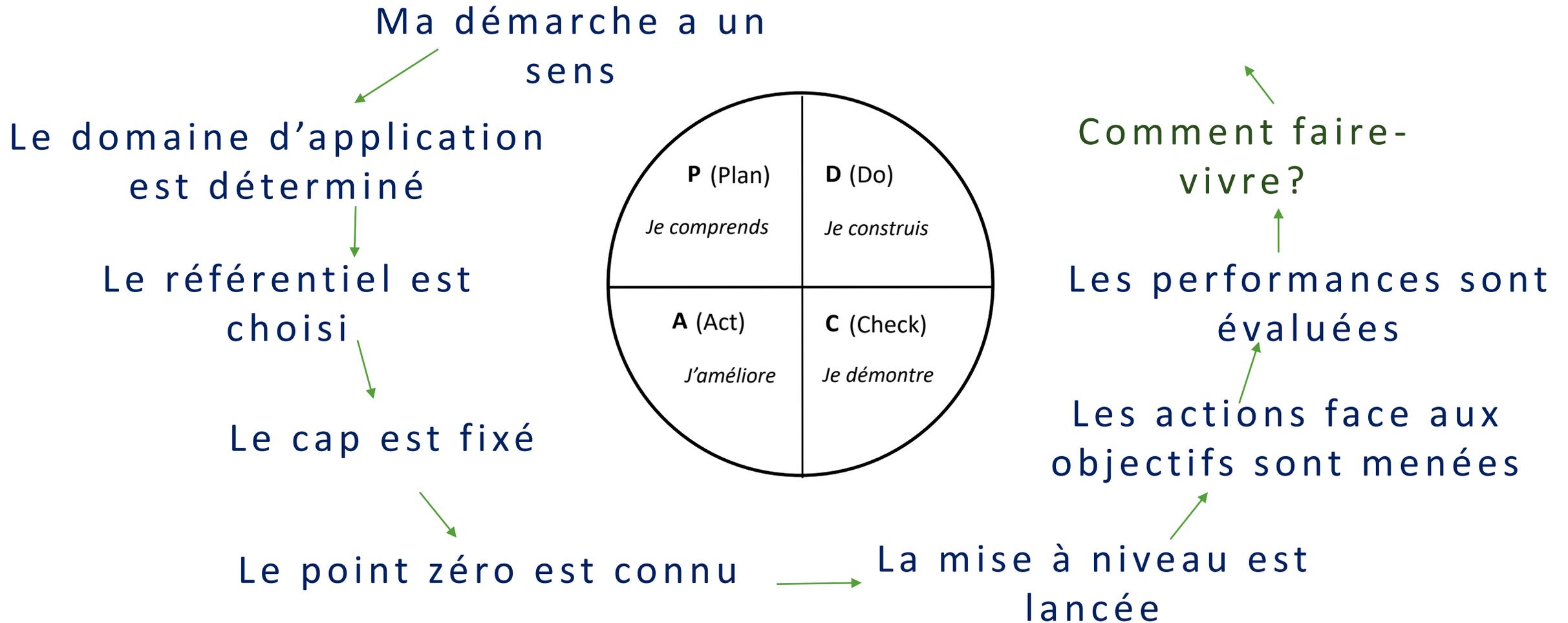
### Revue de direction

- Bilan périodique réalisée par la direction pour évaluer la conformité et l'efficacité des activités/processus/ système

*Récolte des résultats des activités, analyse, décisions*



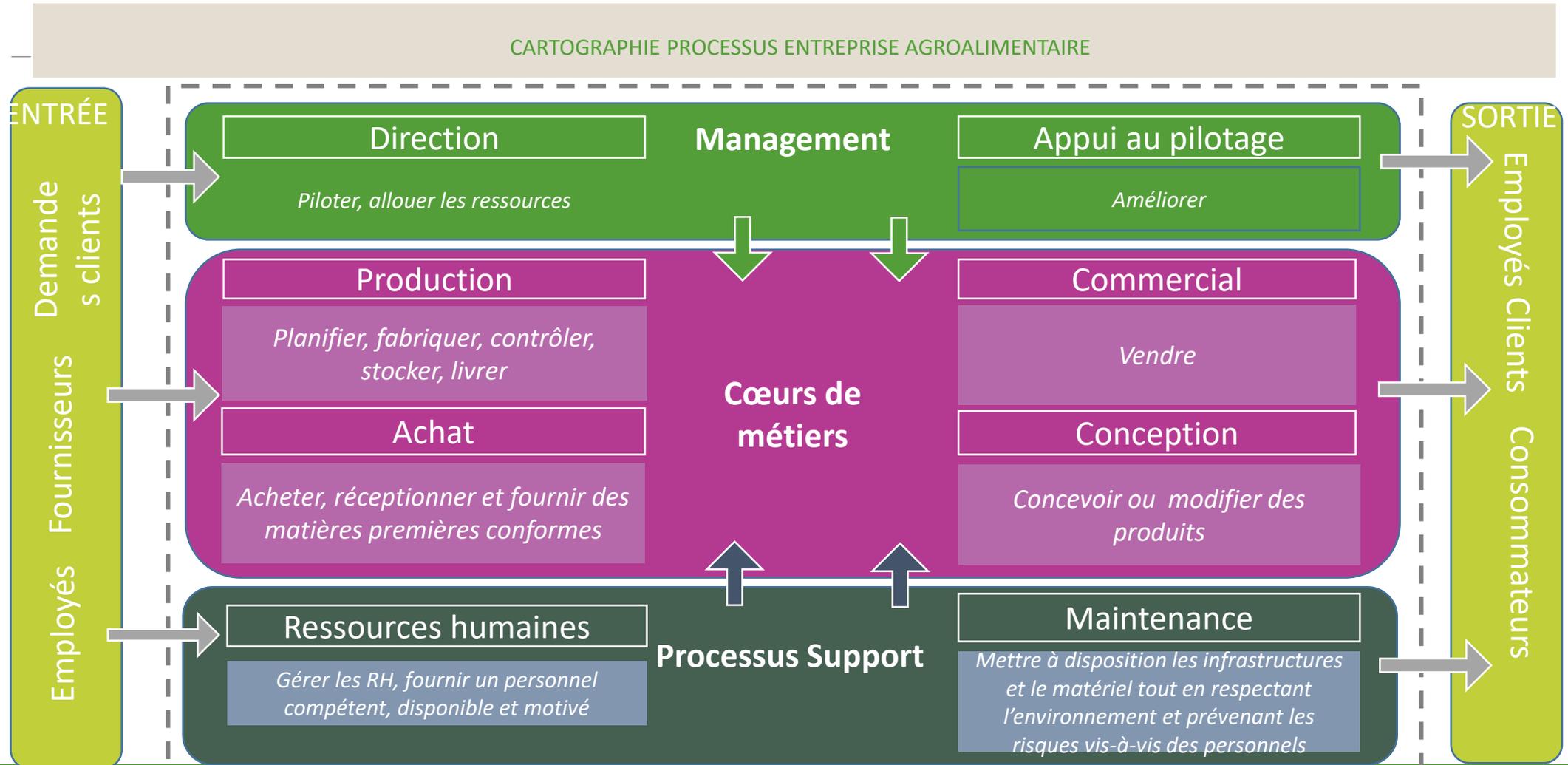
# 10 étapes



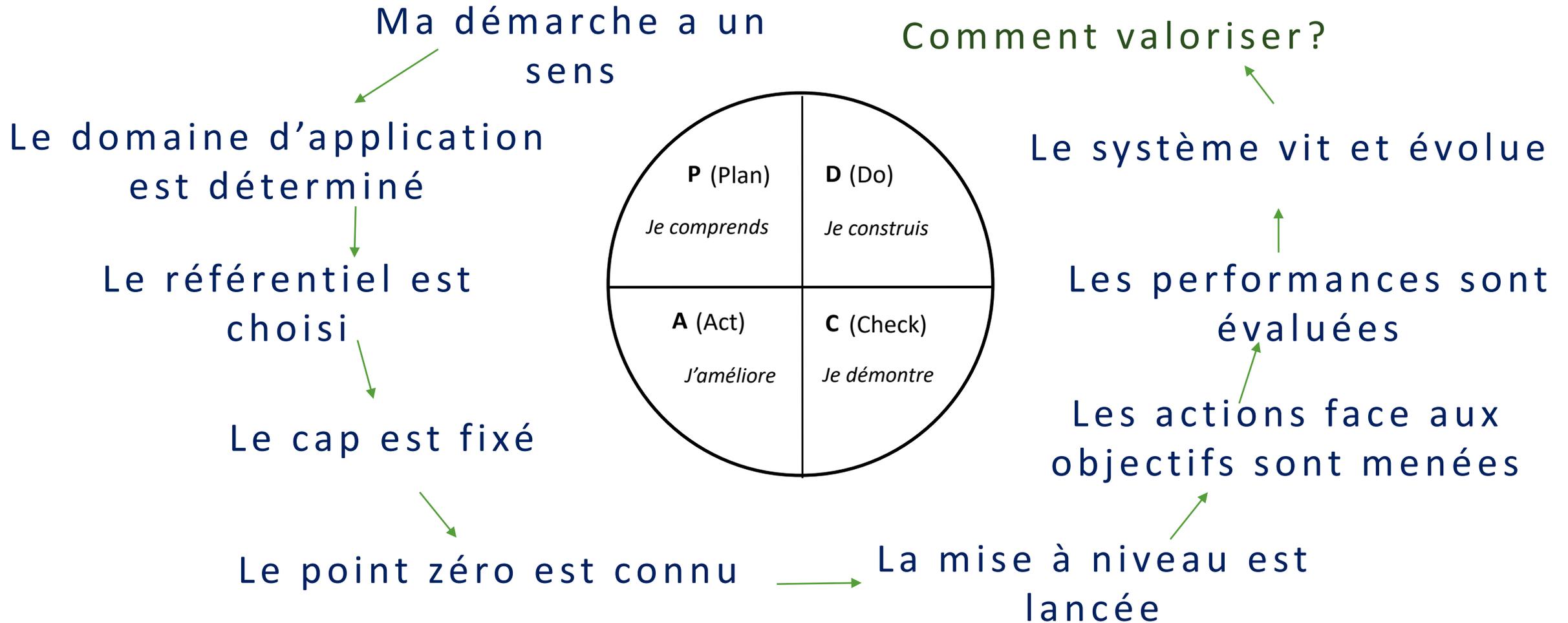
# 10 Etapes pour mettre en place une démarche de progrès

## Etape 9 Comment faire-vivre?

## Gestion des processus\*



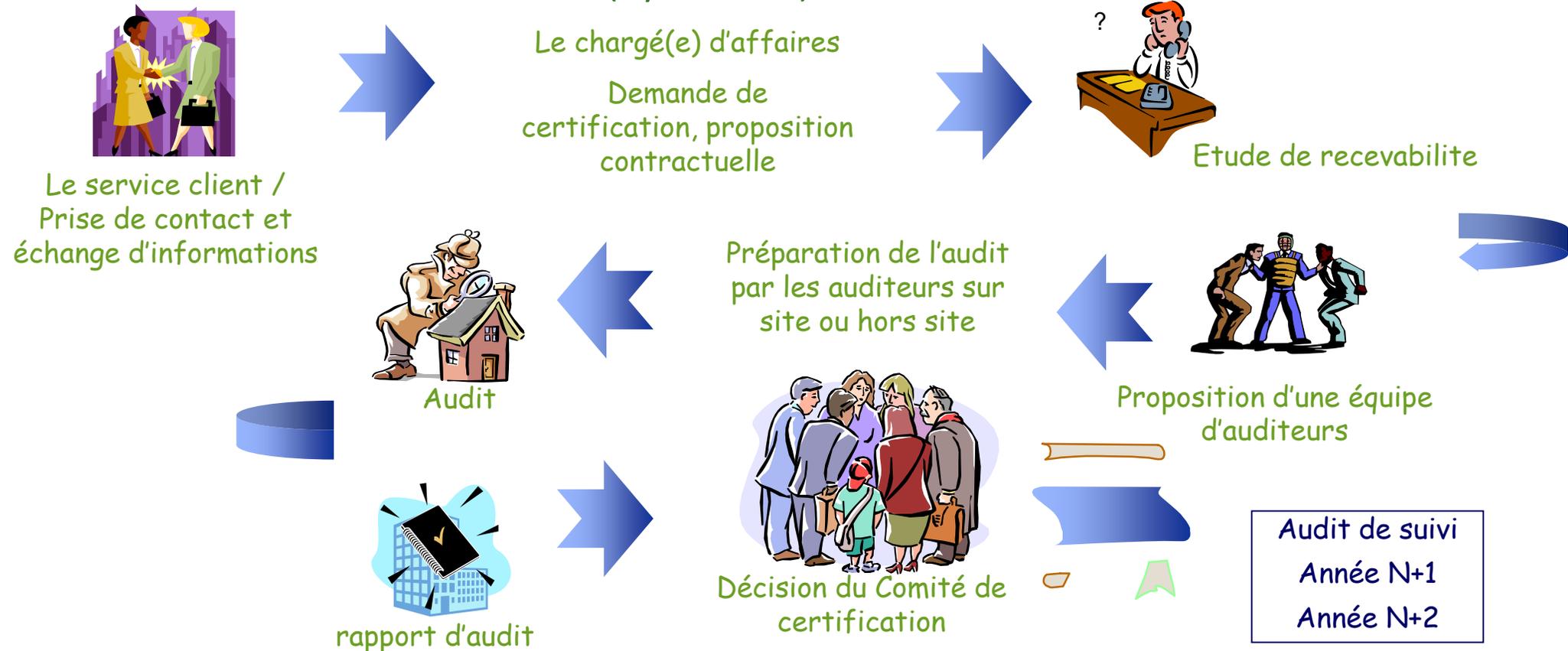
# 10 étapes



# 10 Etapes pour mettre en place une démarche de progrès

## Etape 10 Comment valoriser?

### Processus de certification (système)



# 10 étapes



Le système de management de SITES est certifié  
ISO 9001 : 2015, ISO 14001 : 2015 et ISO 45001 : 2018.

Pour quoi ? Ma démarche a un sens

Le système est certifié

Le domaine d'application est déterminé

Le système vit et évolue

Le référentiel est choisi

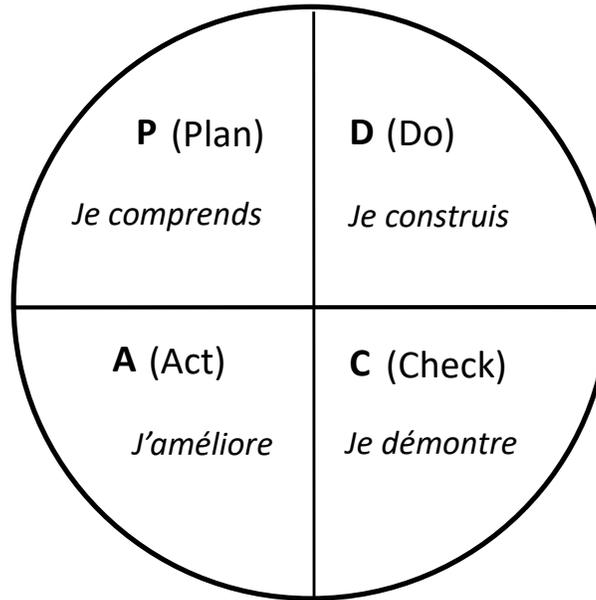
Les performances sont évaluées

Le cap est fixé

Les actions face aux objectifs sont menées

Le point zéro est connu  
(état des lieux)

La mise à niveau est lancée



# Démarche qualité en 10 étapes

## 1. Pourquoi initier une démarche qualité?

---

2. Définir le champ d'application

3. Choisir son référentiel

4. Choisir une politique / des objectifs

5. Auditer l'existant

6. Définir un plan d'actions et identifier les besoins en ressources

7. Mettre en œuvre le plan d'actions

8. L'évaluer

9. Le faire vivre (PDCA)

10. Mettre en vitrine

A coastal landscape featuring large, smooth, reddish-brown rocks scattered across a sandy beach. In the background, there are dense green bushes and tall, dark green trees. A large, rounded rock formation is visible on a hillside to the right. The sky is overcast and grey. A green diagonal shape is overlaid on the left side of the image, containing white text.

ZOOM SUR LES SYSTÈMES DE  
MANAGEMENT DES  
ENTREPRISES  
LES 7 PRINCIPES

# Logique commune des systèmes de management

## Facteur d'intégration

**ISO 45001**

Santé / sécurité  
du personnel  
préservée

**ISO 14001**

Environnement  
préservé

Satisfaction client

**ISO 9001**

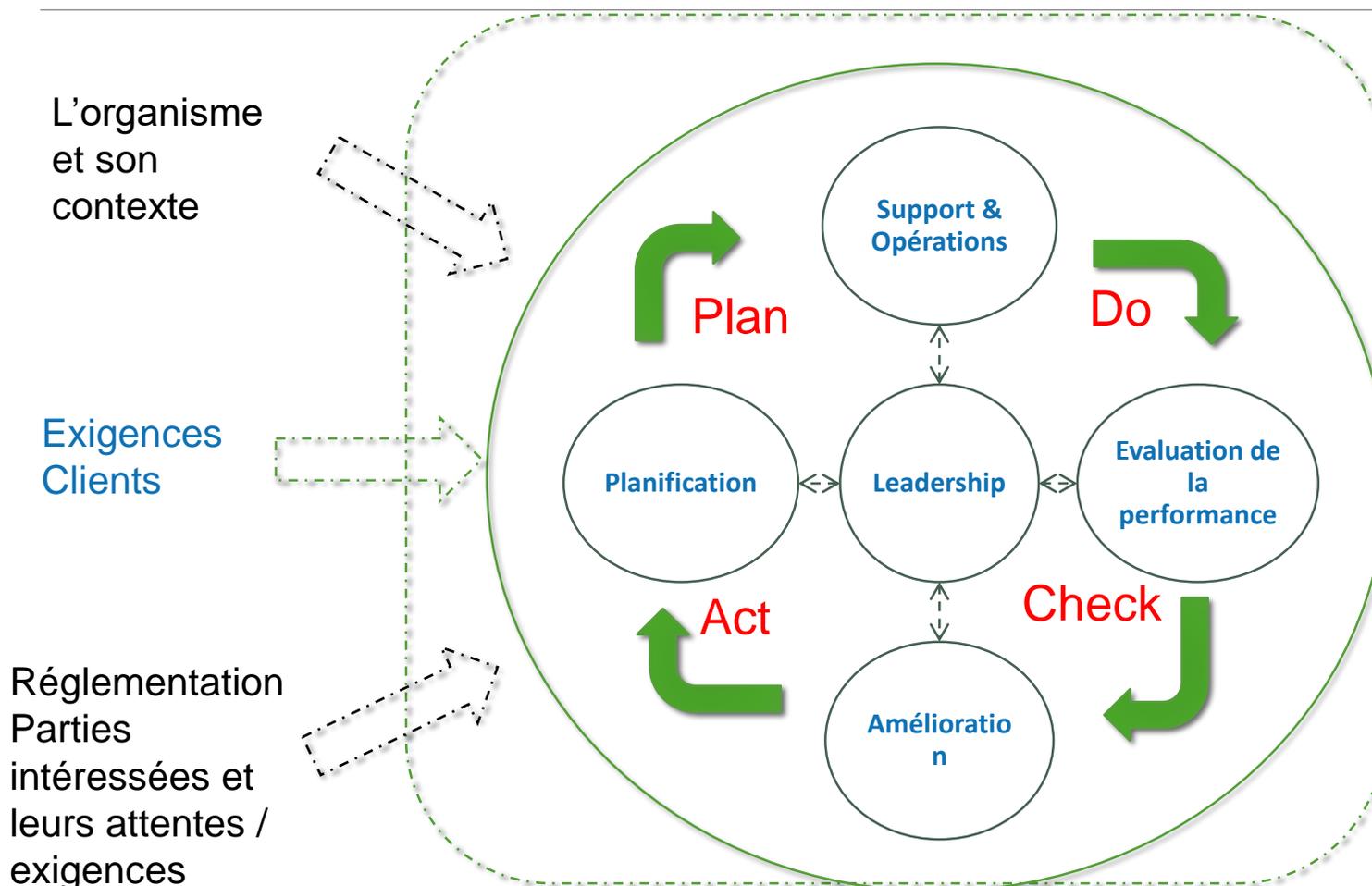
*Résultats du SM*

Produits  
et/ou services conformes

Produits alimentaires  
sûrs

**ISO 22000**

Cycle de vie du produit  
maîtrisé



## 1. *Orientation client*

- Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils **en comprennent les besoins** présents et futurs, qu'ils **satisfassent leurs exigences** et qu'ils s'efforcent **d'aller au devant** de leurs attentes.
- 



## 2. Leadership (responsabilité de la direction)

- Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme.
- 

Politique Qualité



La Direction doit définir une politique Qualité qui doit être communiquée et comprise et fournir un cadre pour établir et revoir des objectifs « qualité »  
(mesurables)

### 3. *Prise de décision fondée sur des preuves*

- Les décisions fondées sur l'analyse et l'évaluation des données et informations sont plus susceptibles de produire les résultats escomptés
- 

#### Définition d'un indicateur :

Information choisie, associée à un phénomène et destinée à en observer périodiquement les évolutions au regard d'objectifs.

#### Propriétés d'un indicateur :

**Spécifique, Mesurable, Adapté, Réaliste, Temporel**

### *3. Prise de décision fondée sur des preuves*

---

Pourquoi développer des indicateurs et tableaux de bords au sein d'une organisation et plus spécifiquement pour la démarche qualité ?

- Pour évaluer le niveau d'atteinte des objectifs
- Pour communiquer avec la direction générale, le management intermédiaire et les clients
- Pour se donner les éléments indispensables à la prise de décision et pour créer un consensus

### 3. Prise de décision fondée sur des preuves

Indicateur :  
donnée objective qui *décrit une situation* du strict point de vue quantitatif, qui *constate un résultat*

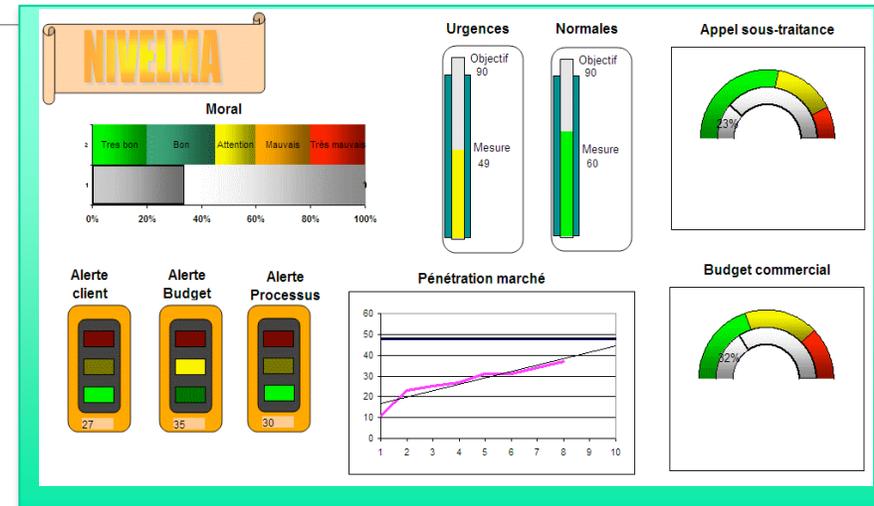
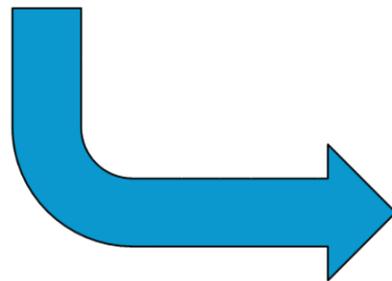


Tableau de bord :  
outil de *synthèse et de visualisation* des situations décrites et des constats effectués au travers des indicateurs

**AFNOR FD X50-171 « Indicateurs et tableaux de bord »**

## 4. *Implication du personnel*

Les personnes à tous niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme.

---

Il est essentiel pour l'organisme que l'ensemble du personnel soit compétent, habilité et impliqué pour fournir de la valeur.

Un personnel compétent, habilité et impliqué à tous les niveaux de l'organisme améliore sa capacité à créer de la valeur.

Pour gérer un organisme de façon efficace et efficiente, il est important d'impliquer l'ensemble du personnel à tous les niveaux et de les respecter en tant qu'individus. La reconnaissance, l'habilitation et l'amélioration des compétences et des connaissances facilitent l'implication du personnel dans l'atteinte des objectifs de l'organisme

## 5. *Management des relations avec les parties intéressées*

- Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur.
- 

- Les clients
  - Les personnels (approche processus)
- Les tutelles et organismes d'évaluation et de contrôle
  - Les partenaires
- Les acteurs socio-économiques et les collectivités
  - L'environnement et la société

## 6. Amélioration

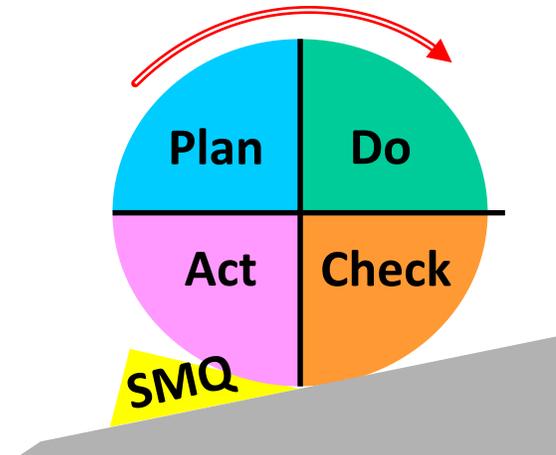
- Le succès d'un organisme repose sur une volonté constante d'amélioration

Le principe fondamental du Management de la Qualité :

Le concept d'Amélioration continue

**Le PDCA ou roue de Deming ou principe d'amélioration continue**

Planifier  
Réaliser  
Vérifier  
Améliorer



La roue de Deming peut être utilisée pour 3 niveaux de performance :

Maintien - Amélioration - Innovation

## 7. Approche processus

- Dés résultats cohérents et prévisibles sont obtenus de manière plus efficace et efficiente lorsque les activités sont comprises et gérées comme des processus ( ensemble d'activités) corrélés fonctionnant comme un système cohérent

# L'approche processus :

Fonctionnement d'une entreprise

Risques

---

Interactions

Amélioration

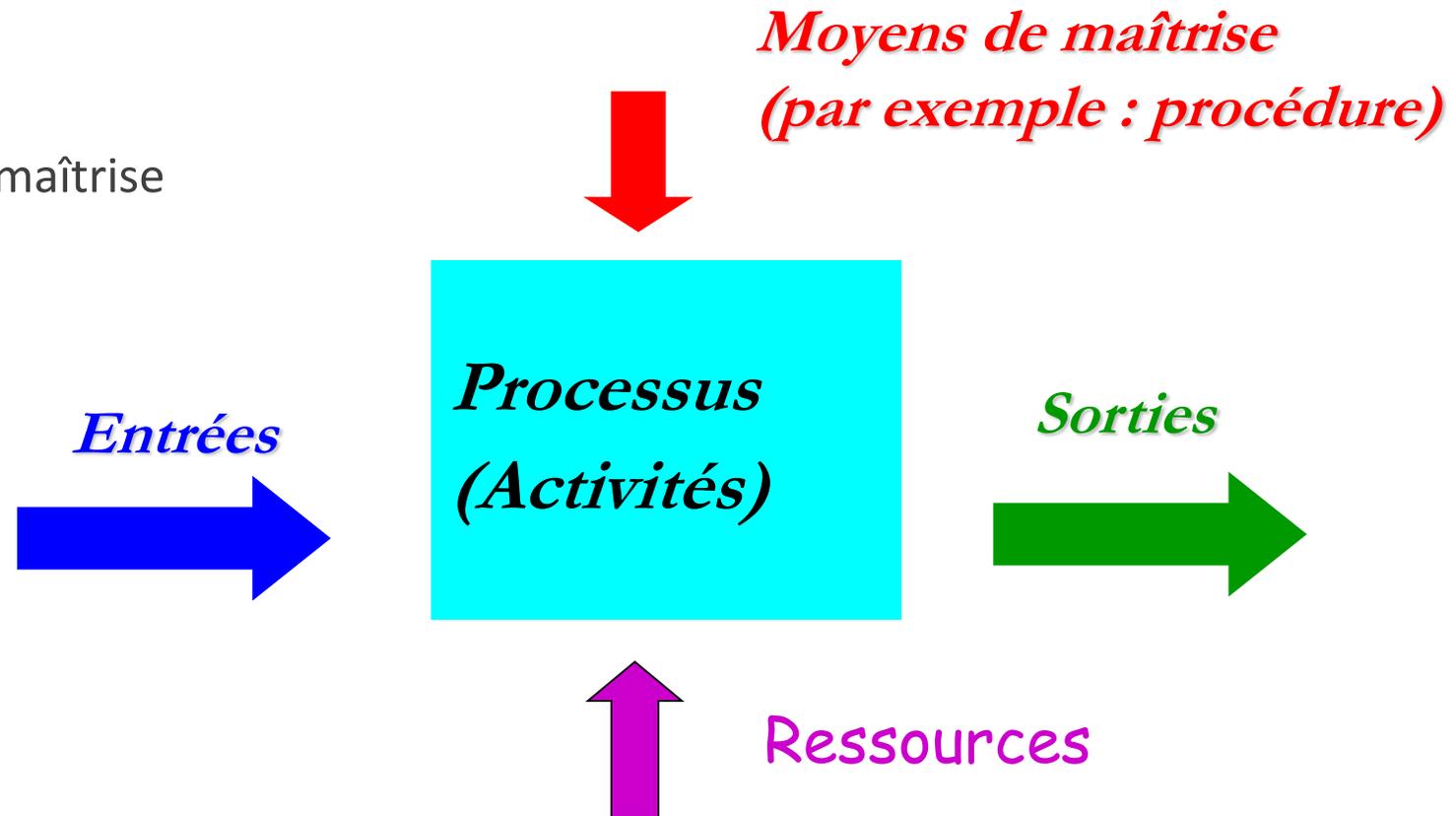
Documentations

## La notion de processus

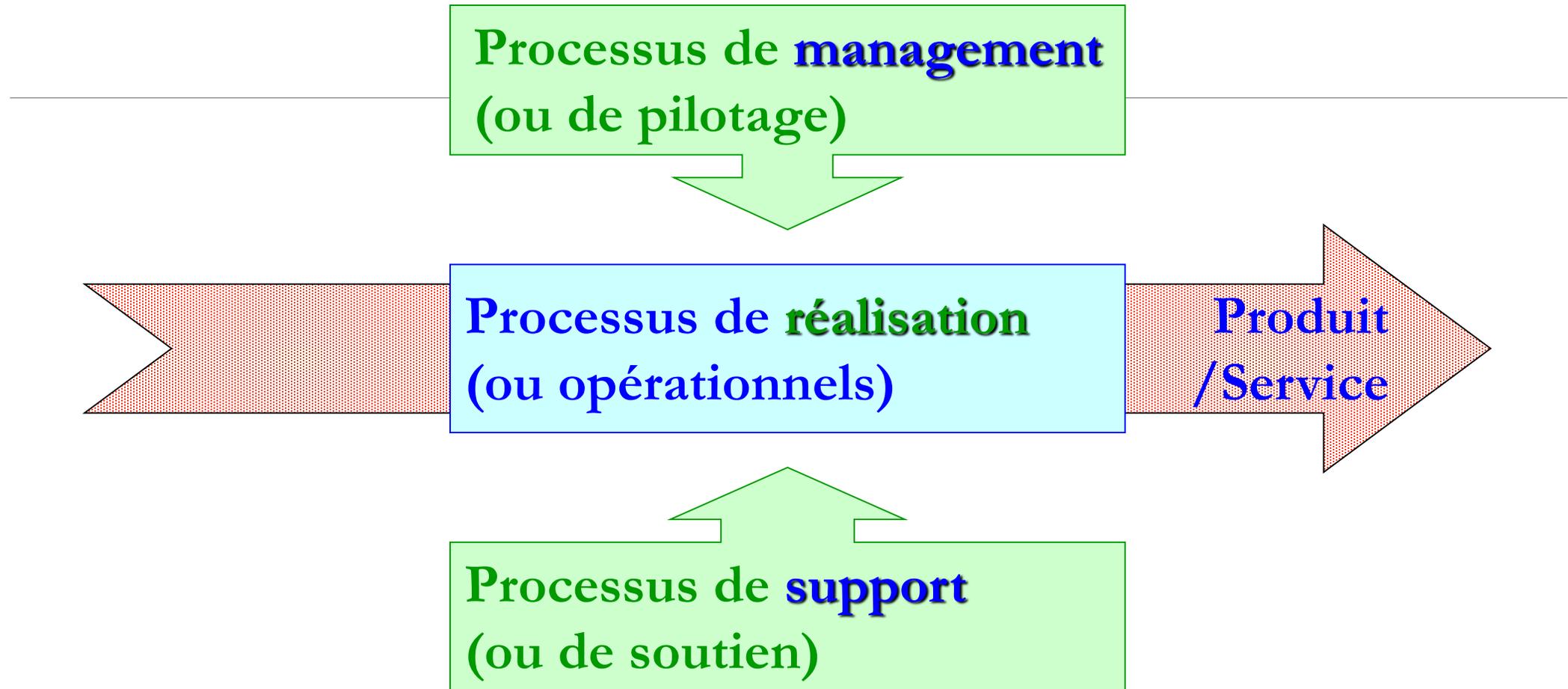
Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie

Un processus nécessite :

- des entrées
- des sorties
- des moyens de maîtrise
- des activités
- des ressources

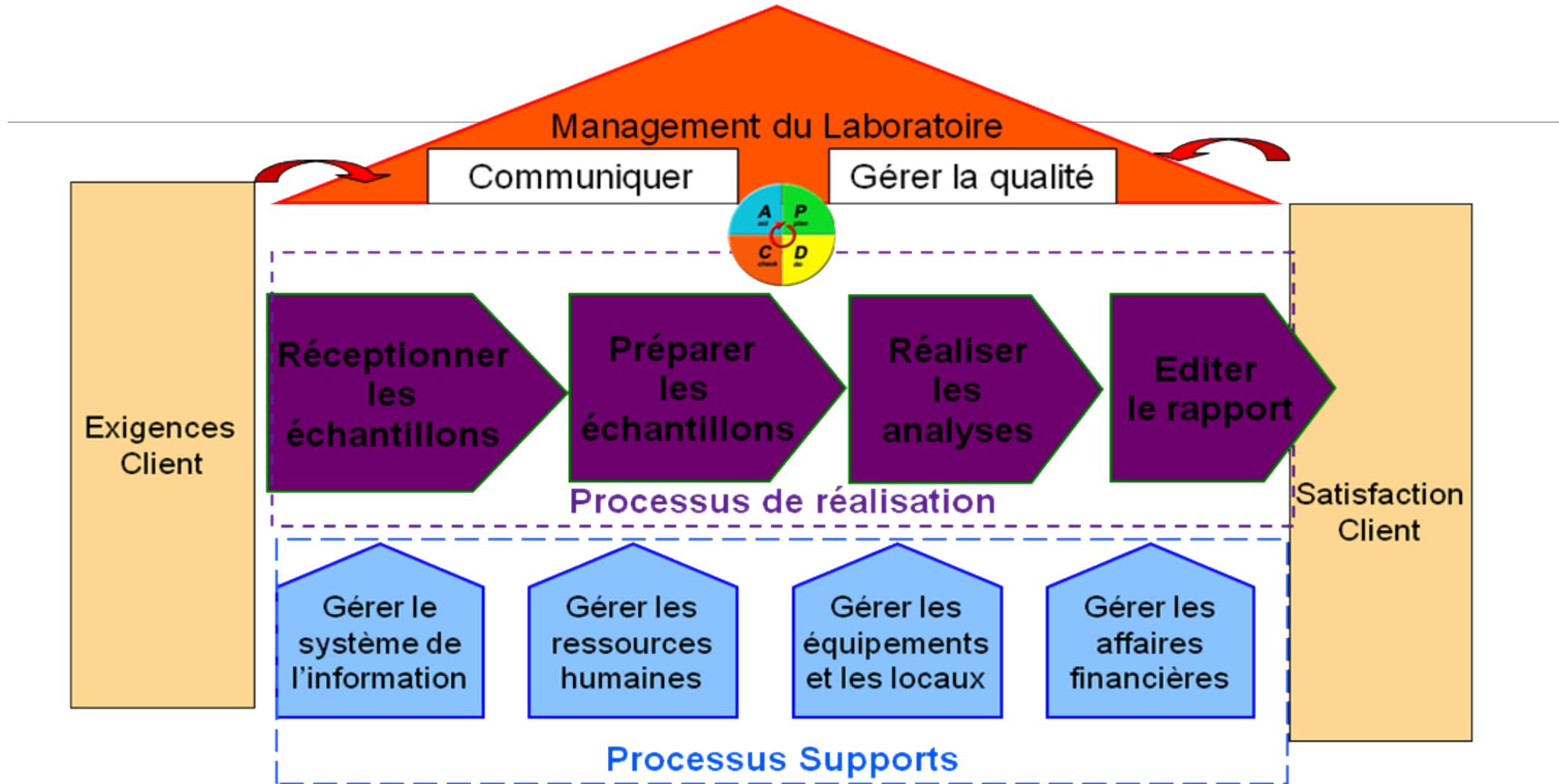


# Les différents types de processus



Selon FD X50-176  
« Management des processus »

# L'approche processus - exemple



## NOM PROCESSUS

Finalité du processus : quel est la raison d'être du processus ?

Les acteurs impliqués dans le déroulement du processus et leur rôle  
Qui est impliqué dans les activités

### Indicateurs de Performance:

Quels indicateurs me permettent de dire que le processus fonctionne efficacement ?

### Données d'entrée:

Quels informations, documents, éléments, données,... alimentent le processus ? Quelles données permanentes s'appliquent au processus ? (exemple : contraintes, règlements,...).

### Processus entrants\*:

### Activités (PDCA)

Quelles activités peut on identifier au sein du processus ?

### Ressources

Les RESSOURCES humaines, matériels et documentaires mis en œuvre dans le déroulement du processus

Quels sont les documents, supports de travail, procédures, utilisés dans la mise en œuvre des activités ?

*\*Interactions : quels sont les autres processus en relation avec celui qui est analysé et qui ont une incidence sur celui-ci.*

### Données de sortie:

Quels sont les résultats attendus, les informations obtenues à la fin du processus ?

### Clients :

Quels sont les destinataires du service produit par ce processus ?

### Processus sortants\*: