

LES ASPECTS CONTRACTUELS EN QUALITE. L'APPROCHE PROCESSUS ET LE PILOTAGE DES PROCESSUS

A. Bircă¹. C.O. Morariu²

¹Universitatea „George Barițiu” Brașov², Universitatea „Transilvania” Brașov

L'une des raisons d'être de l'entreprise est la satisfaction du client. La question est de savoir ce que désire le client.

La gestion de la qualité devient un élément incontournable pour les entreprises de production, mais aussi dans le domaine des services (publics ou privés). Les intérêts d'une démarche qualité sont divers selon les entreprises:

- assurer le respect des attentes clients: délais, conformité;
- améliorer l'organisation et la cohérence des activités;
- clarifier les responsabilités de chacun;
- assurer que le personnel a pris conscience de son impact sur la qualité du produit/service;
- faire la chasse aux coûts de non-qualité (gaspillage, rebuts, avenants...);
- faire connaître l'entreprise;
- développer l'image de marque;
- formaliser les pratiques pour pérenniser les méthodes;
- développer les savoir-faire;
- obtenir une reconnaissance tierce partie;
- faciliter les exportations (l'ISO est mondialement reconnue);
- limiter les audits clients;
- se conformer à l'exigence d'un client;

Les normes de l'ISO (Organisation internationale de normalisation) sont appliquées aujourd'hui dans plus de 150 pays. Dans le monde, c'est plus de 350 000 certificats qui ont été délivrés.

Ces normes sont intégrées dans le paysage économique des entreprises.

Le quotidien et l'ISO. Le quotidien c'est:

- S'engager et écouter le client;
- Planifier l'organisation ;
- Disposer des moyens nécessaires ;
- Disposer des compétences nécessaires ;
- Planifier la réalisation;
- Comprendre le besoin du client ;
- Pouvoir répondre au besoin du client;
- Bien acheter;
- Bien concevoir;
- Savoir réaliser;
- Identifier les produits et assurer leur traçabilité;

- Savoir rectifier, réagir et prévoir;
- S'améliorer en permanence

1. L'HISTORIQUE. EVOLUTION DES NORMES ISO 9000

Les normes de management et d'assurance qualité ont été développées à partir des années 50 dans les grands pays industriels et dans les différents secteurs d'activité, principalement dans le domaine militaire, nucléaire, aéronautique, spatial et médical.

A partir de 1970, des normes nationales sont élaborées et un comité technique ISO est créé en 1979, chargé de l'élaboration de la série des normes de management et d'assurance qualité.

La série ISO 9000 a été créée en vue de fournir une base normative pour le management et l'assurance qualité commune à tous les pays et utilisable dans tout type d'activité.

La 1ère édition des normes ISO 9001, 9002, 9003 et 9004 date de 1987. La 1ère révision, effectuée en 1994, a permis d'introduire quelques évolutions significatives sans toucher à la structure des normes (planification de la qualité, action préventive, clients).

En 2000 a été achevée la 2ème révision incluant des changements beaucoup plus importants dont l'écoute client, l'approche processus et l'amélioration continue.

Plus lisibles, moins nombreuses et davantage tournées vers le client, les nouvelles normes internationales sanctionnent la validité des systèmes qualité des entreprises. L'une des vocations de ces nouvelles normes est de privilégier l'efficacité du système plutôt que la conformité des procédures.

Cette évolution répond également au souhait d'une plus grande cohérence avec d'autres référentiels, notamment l'ISO 14000, norme concernant le management environnemental.

De plus, la révision des normes s'est faite en tenant compte de tous les secteurs et structures susceptibles d'être intéressés par une certification.

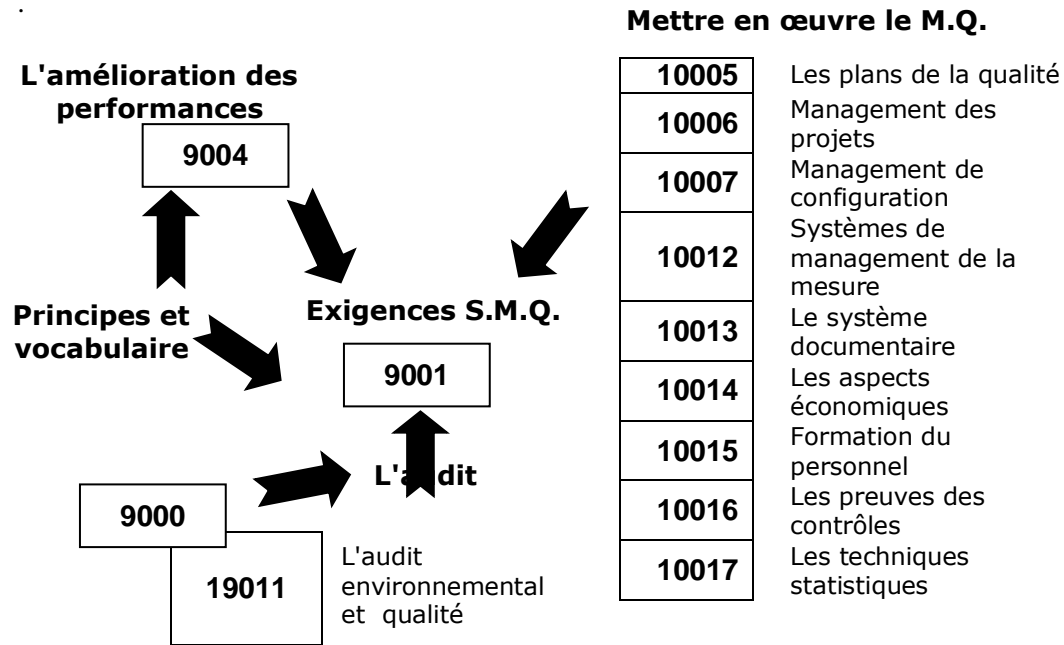


Figura 1. Evolution des normes ISO 9000

Celle ci doit en effet s'appliquer dans les industries comme dans les services et quelle que soit la taille de l'entreprise La famille comprend 5 normes principales :

La norme ISO 9001 : 2000 traite des exigences de systèmes de management qualité permettant à un organisme de répondre aux besoins de ces clients.

La norme ISO 9004 : 2000 comporte 8 chapitres alignés sur ceux de l'ISO 9001. Elle traite de l'élaboration du système de management qualité adapté aux besoins de toutes les parties intéressées.

D'une manière globale, la norme ISO 9001 comprend les exigences relatives aux *QUI* et *QUOI* alors que la norme ISO 9004 propose des lignes directrices pour l'amélioration continue. Elle constitue de ce fait un outil pour amener l'organisme vers l'excellence.

Ces deux normes utilisent des concepts et un vocabulaire communs définis dans la norme ISO 9000:2000(tab.1).

Tabelle 1. Le vocabulaire des normes ISO

Concept	Référence	Titre
Comprendre	ISO 9000	Systèmes de management de la qualité – principes essentiels et vocabulaire
Construire	ISO 9004	Systèmes de management de la qualité – lignes directrices pour l'amélioration des performances
Démontrer	ISO 9001	Systèmes de management de la qualité – exigences
Améliorer	ISO 19011	Audit des systèmes de management de la qualité et de l'environnement
Mesurer	ISO 10012	Systèmes de management de la mesure - Exigences pour les processus et les équipements de mesure et de nombreux rapports techniques résultant de la révision à partir de 2001 des normes « outils » publiées entre 1997 et 1998.

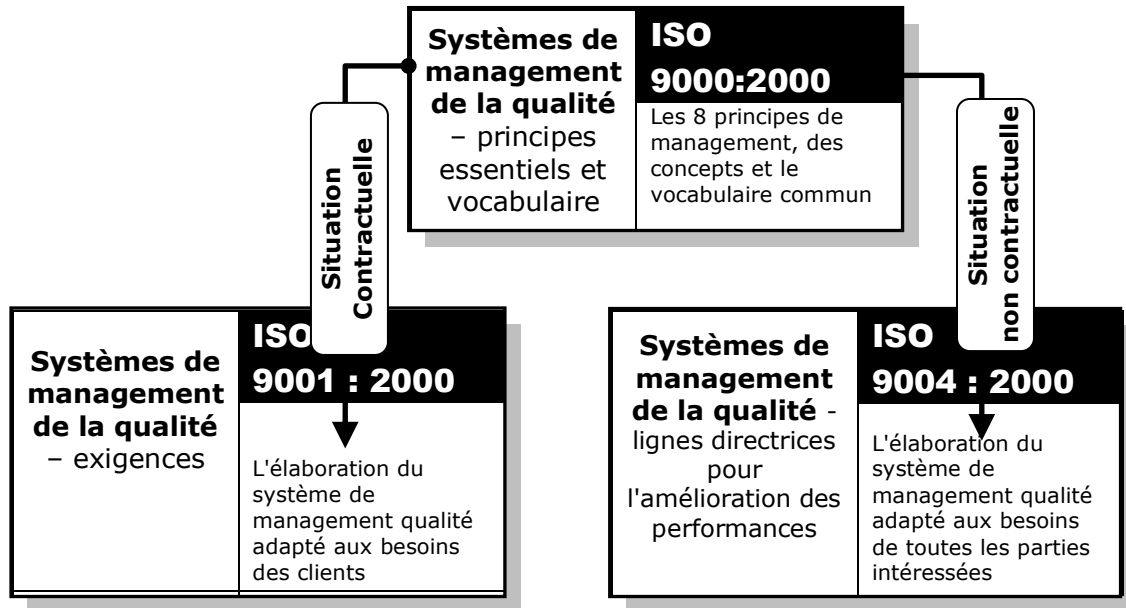


Figure 2. Les aspects contractuels des normes ISO

La norme ISO 19011 : 2000 comporte 7 chapitres. Elle traite de la planification, de la préparation et de la réalisation d'un audit.

Les quatre normes sont complémentaires et l'on peut représenter leur interaction :

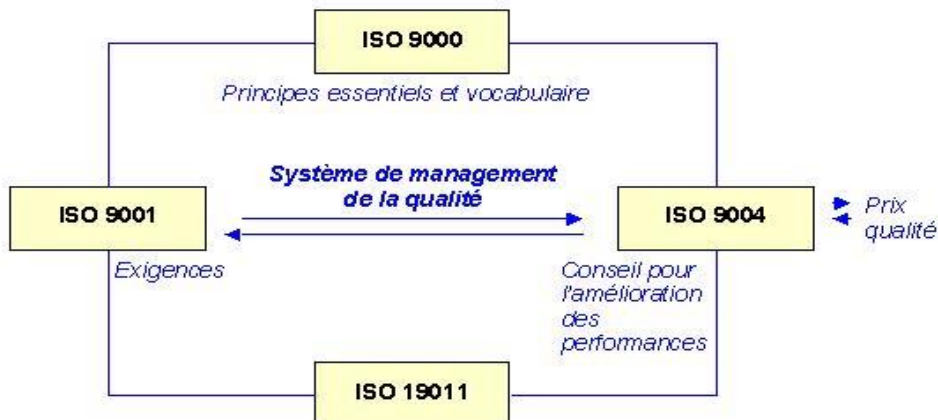


Figura 3. Interaction des normes ISO.

2. LES ETAPES POUR METTRE EN ŒUVRE L'APPROCHE PROCESSUS ET DU PILOTAGE DES PROCESSUS

1 - Identification des macro processus;

Déterminer le périmètre des macro processus :

- Où commencent ?
- Et où s'arrêtent-ils ?

2 - Etat des lieux (étapes, interactions et analyses)

✓ Les étapes du processus et leur cheminement

- Identifier les processus constituant la macro processus
- Identifier le cheminement des flux à travers ces processus
- Identifier les données d'entrées et de sorties
- Identifier les compétences, les moyens, les méthodes et la documentation à la réalisation du processus.

✓ Interaction entre les processus

- Dépendance des processus entre eux : données de sortie d'un processus sont les données d'entrée du processus suivant
- Dépendance de tous les processus par rapport aux exigences du client au départ
- Dépendance des processus par rapport aux ressources et à la gestion de celles-ci (processus support).

Chaque processus est fournisseur du processus suivant. La prestation de chacun en terme de qualité et de délais va avoir des répercussions sur

la prestation du processus suivant et donc sur le produit/service au final.

✓ *Analyse des processus « Qui fait Quoi »*

Il faut donc identifier pour chaque processus les éléments nécessaires à la bonne réalisation de celui-ci, à savoir:

- Les éléments d'entrée et de sortie pour chaque processus
- Les compétences, les moyens, les méthodes et la documentation
- Le cheminement des processus
- Les interactions entre les processus

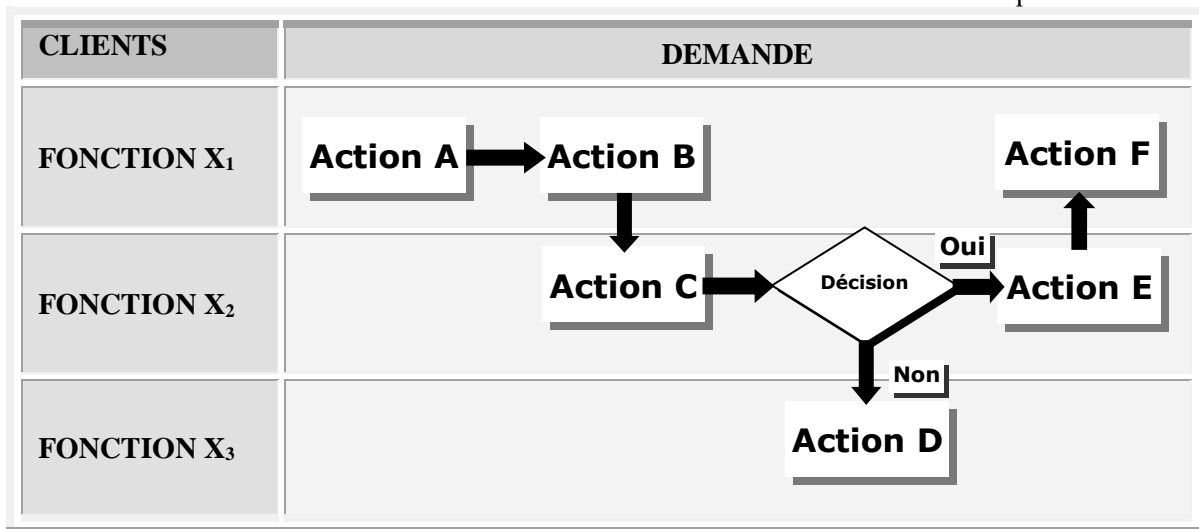


Figure 4. Les étapes pour mettre en œuvre l'approche processus.

3 - Cartographie;

4 - Détermination des objectifs,

indicateurs;

5 - Formalisme

- *Écriture des procédures*

- *Respect des procédures*

6 - Management des processus.

Intégration du concept DEMING =
pilotage de la boucle CLIENT / PROCESSUS /CLIENT

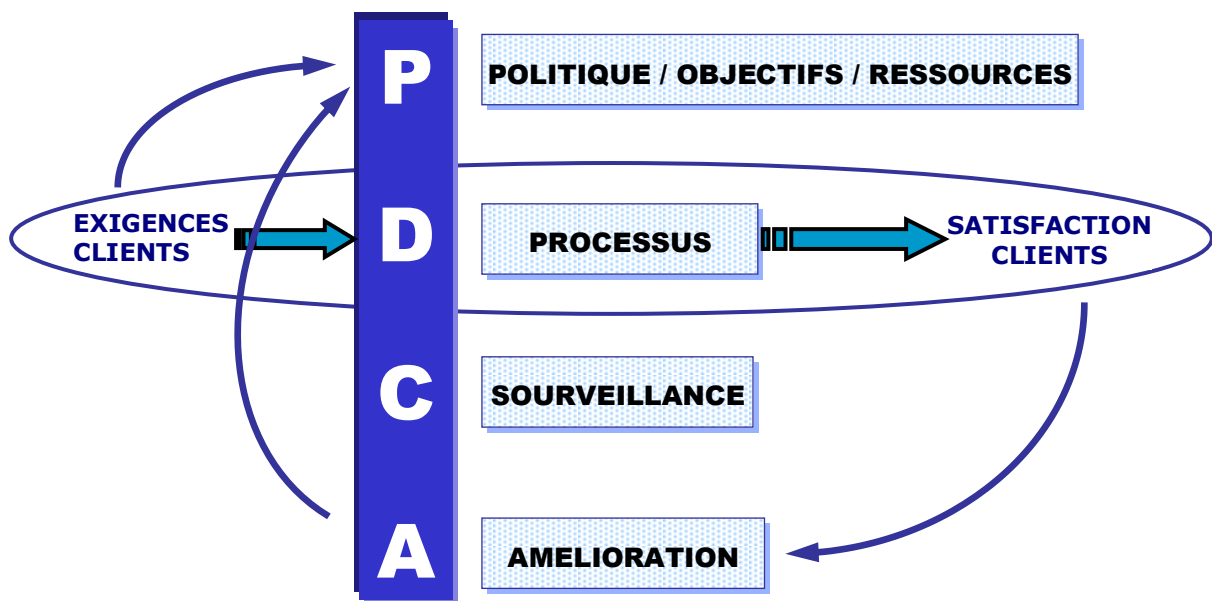


Figure 5. Le control des processus.

Synthèse

Le management des processus passe par l'application du PDCA à chaque niveau hiérarchique. Pour cela il faut :

• Se fixer des objectifs (pour savoir où l'on va) ;

- Planifier les projets (pour savoir où l'on en est) ;
- Déterminer les règles (pour savoir comment faire) ;
- Déterminer les indicateurs et élaborer les tableaux de bord (pour piloter le processus).

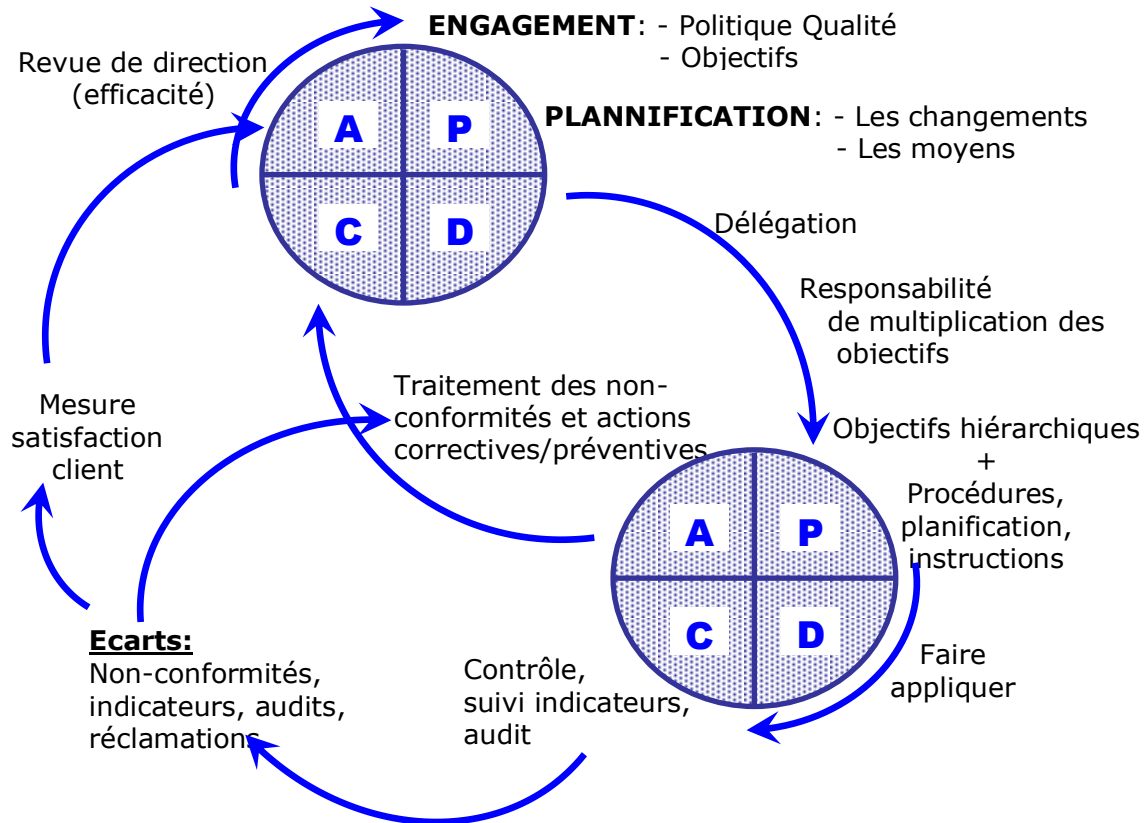


Figure 6. Le management des processus.

CONCLUSION

Maîtriser un processus c'est :

- Résultat conforme du premier coup
- Temps de cycle du processus stable
- Prévention des risques de défaillance
- Ressources correctement allouées

Bibliografie

1. Laboucheix V., *Traite de la Qualité Totale*, Editura Dunod, Paris, 1990
2. Levinson A.W. *ISO 9000 at the Front Line: a Book Except. Quality Progress*, March 2001.
3. *** SR EN ISO 8402 : 1995. *Managementul calității și asigurarea calității. Vocabular.*
4. *** SR ISO 9000 : 2001. *Sisteme de management al calității. Principii fundamentale și vocabular.*
5. *** SR ISO 9001 : 2001. *Sisteme de management al calității. Cerințe.*
6. *** SR ISO 9004 : 2001. *Sisteme de management al calității. Ghid pentru îmbunătățirea performanțelor.*

Recomandat spre publicare: 11.01.2006