

# **IFRISSE MASTER I**

# **LE MANAGEMENT DE LA QUALITE**

# PLAN

- **Introduction**
- **Origines du management**
- **Définitions du MQ**
- **Démarches du MQ**
  - **Fondement**
  - **Démarche ISO du MQ Principes, étapes**
  - **Autres démarches**
- **Conditions de réussite du MQ**
- **Conclusion**

# OBJECTIFS

- Connaitre la relation entre management et qualité
- Définir le management de la qualité
- Comprendre la logique du management de la qualité
- Connaitre les principes de management de la qualité

# INTRODUCTION (1/2)

- De nombreuses entreprises s'engagent MQ
- Améliorer les services, satisfaire les clients
- Les organisations deviennent complexes et les clients de plus en plus exigeants
- Environnement en perpétuel changement
- Maitrise des enjeux environnementaux pour atteindre les objectifs
- Recourir aux démarche structurées : principes, méthodes et outils qualité

# INTRODUCTION (2/2)

- La gestion des organisations complexes passe par la maîtrise des principes, méthodes et outils qualité couramment utilisés dans le cadre du management des entreprises
- Le management et la recherche de la qualité sont deux démarches complémentaires
- Le management utilise constamment les méthodes et outils qualité et la qualité a nécessairement besoin du management pour gérer le social et susciter l'adhésion des acteurs

# **LE MANAGEMENT ET LA QUALITE**

Dr Abdoulaye SO  
FEV 2022

# ETYMOLOGIE DU MANAGEMENT

- Origine italienne : "maneggiare" contrôler un cheval
- L'anglais to manage, "manier", "diriger",
- Utilisé la première fois au USA en 1909 dans l'ouvrage (*Scientific management*) de **Franc TAYLOR** et importé par **Henri FAYOL** en France en 1921

# **EVOLUTION DU MANAGEMENT**

## **TROIS PRINCIPALES THÉORIES DU MANAGEMENT AU 20<sup>o</sup> SIÈCLE**

**TAYLOR, FAYOL ET ELTON MAYO**



## Organisation scientifique du travail

La division du travail, la spécialisation dans tâches, minutage des gestes  
Efficacité des exécutants



**Frederick  
TAYLOR**

## Approche administrative par les fonctions



**Henri  
FAYOL**

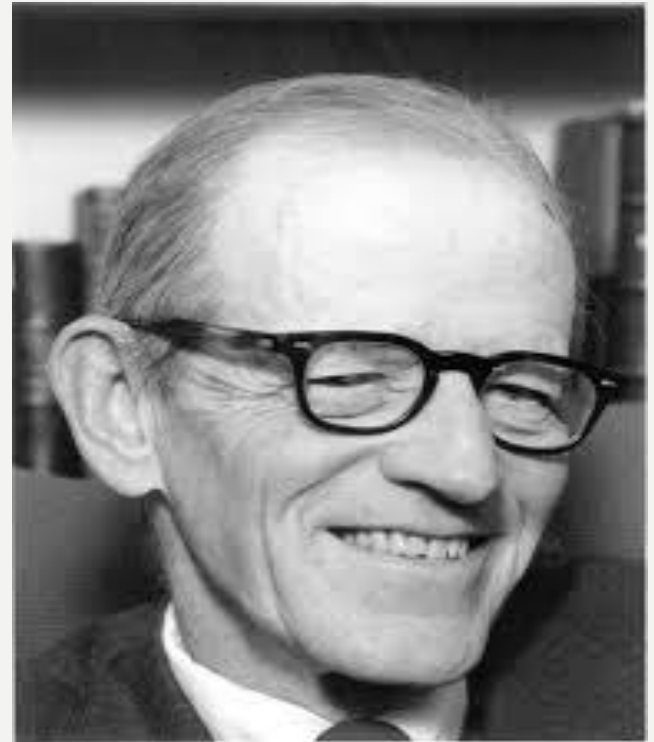
Le chef élément clé d'une bonne gestion, responsable du succès de l'entreprise.

Cinq fonctions

**Prévoir** (planifier), **Organiser** (mettre en place les organes), **Commander** (faire fonctionner), **Coordonner** (intégrer les entités dans un ensemble), **Contrôler** (vérifier)

## Ecole des relations humaines

- Au-delà des avantages matériels, les conditions de travail, les travailleurs s'investissaient quand des responsabilités leur étaient octroyées et que leurs rôles dans la structure sociale de l'entreprise étaient reconnus



**Elton MAYO**

# AUTRES THÉORIES

- **La direction participative par objectif** Octave Gélihier

Il est plus facile de parvenir à motiver les salariés lorsque l'on évoque avec eux la notion **d'objectif à atteindre** plutôt que de leur assigner de manière directive des tâches d'exécution

- **Le management participatif et la mobilisation des collaborateurs** Serge Dassault

De nouvelles idées créant une intelligence collective de l'organisation sont favorisées lorsque les avis sont recueillis dans **un cadre collaboratif** permettant aux travailleurs de s'impliquer dans les prises de décision

**La participation est en effet un puissant levier de motivation** et de mobilisation du collectif, favorable au développement de l'activité des entreprises et de l'emploi

# **EVOLUTION DE LA QUALITÉ**

# ÉVOLUTION DE LA QUALITÉ

QUALITÉ → Associée à l'évolution des technologies

## ↳ Transformation de la relation CLIENT-FOURNISSEUR

Inspection unitaire →

⇒ Ère artisanale

Contrôle fin production →

⇒ Début de l'industrie

Contrôle cours de production →

⇒ Début du XXème siècle jusqu'aux années 50

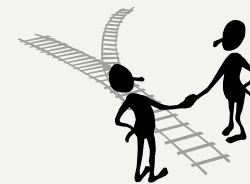
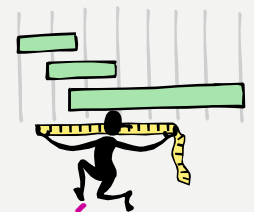
Assurance →

⇒ Les années 60 à 80

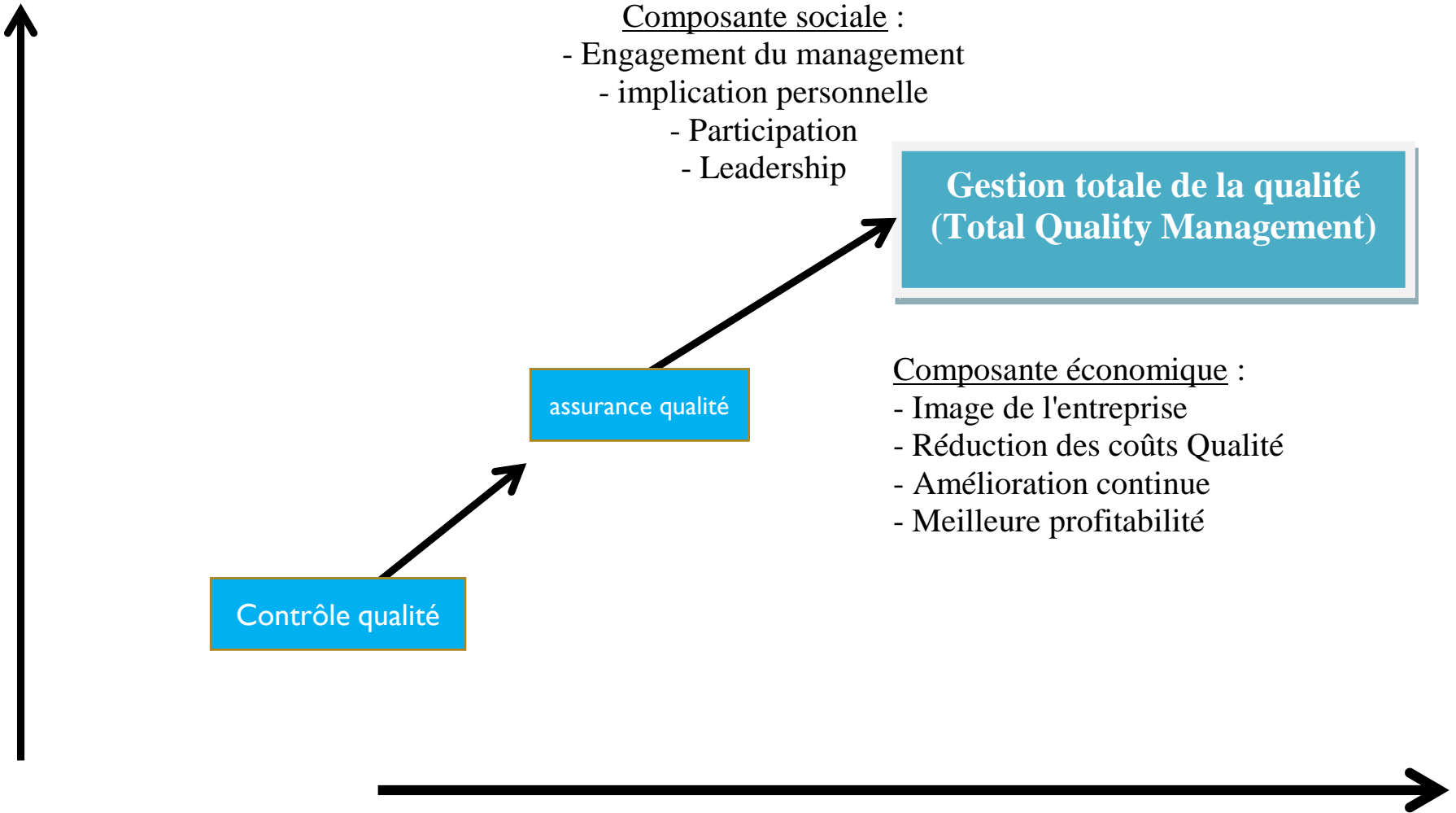
Management →

⇒ Année 80

⇒ Après année 80

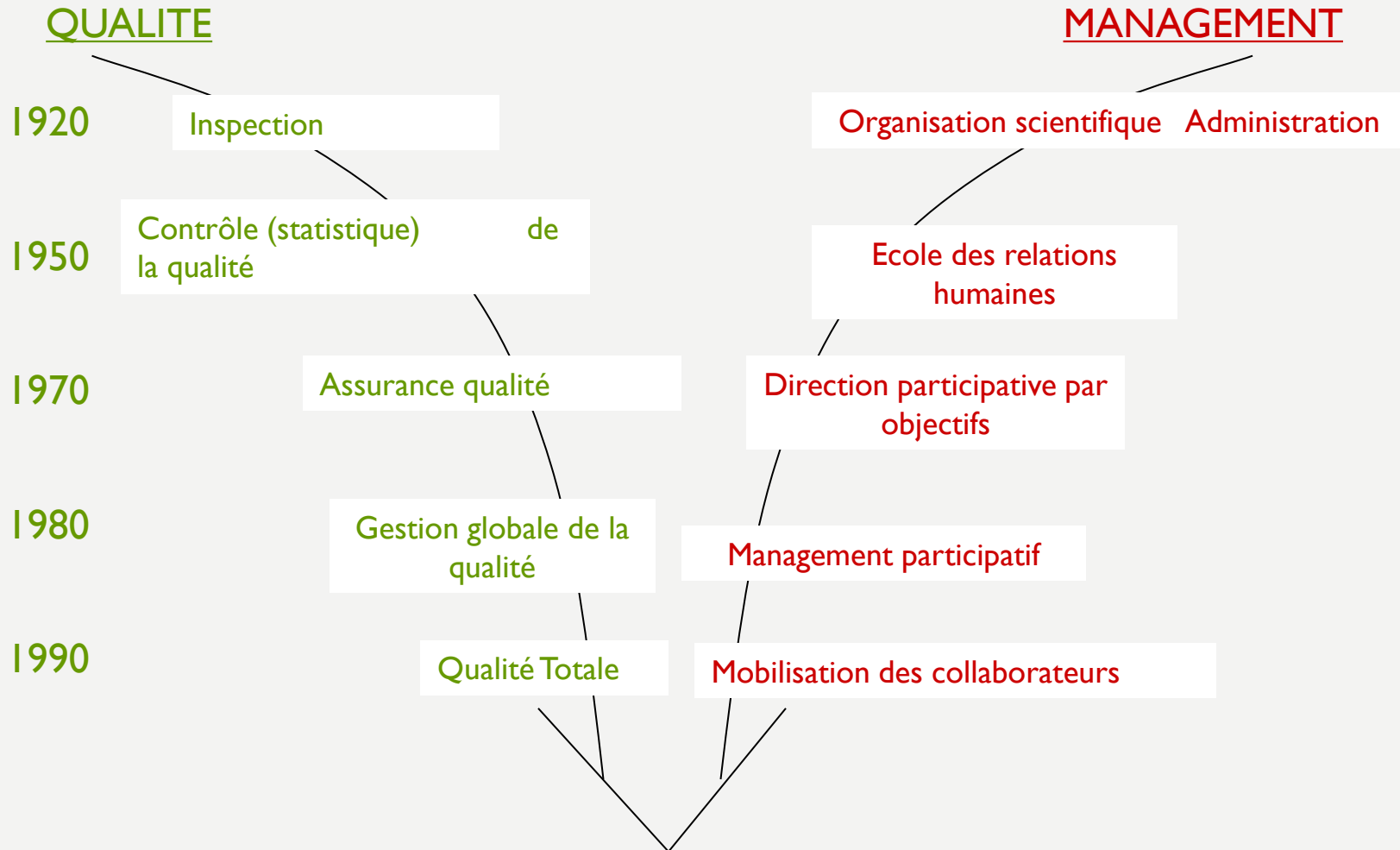


STRATÉGIE



Source: Crevoisier (1999), Figure 11 : Evolution du concept qualité et ses composantes économiques et sociales, p. 49 ; Adaptée de Kobler C. (1992) La qualité Totale ou le chemin qui mène vers l'excellence, *Texte d'une conférence Présentée au CDP (EPFL), le 21 avril 1992- Lausanne..*

# MANAGEMENT ET QUALITÉ



## MANAGEMENT DE LA QUALITE



# DEFINITIONS

# LE MANAGEMENT

- Ensemble des techniques d'organisation et de gestion d'une entreprise (Larousse)
- Ensemble d'activités nécessaires à la conception, au contrôle et au développement de systèmes sociaux déterminés (Ulrich, 1989)
- Capacité de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler

# LA DÉMARCHE QUALITÉ

- Processus mis en œuvre pour implanter un système qualité et s'engager dans un processus d'amélioration continue

## La « non qualité »

- Ensemble des événements générant un écart par rapport au processus proposé dans la démarche qualité.

# MANAGEMENT DE LA QUALITE (1/2)

- Ensemble d'activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité :
- Politique qualité
- Objectifs qualité
- Planification de la qualité
- Mise en oeuvre des activités
- Suivi/évaluation de la qualité

# MANAGEMENT DE LA QUALITE (2/2)

Management relatif à la qualité qui implique :

- l'établissement de politiques qualité
- des objectifs qualité
- les processus permettant d'atteindre les objectifs à travers la roue de Deming
  - la planification de la qualité
  - l'assurance de la qualité
  - la maîtrise de la qualité
  - l'amélioration de la qualité

(ISO 9001: 2015)

# LE SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE (SMQ) (1/2)

- Système permettant d'établir une politique, des objectifs et d'atteindre ces objectifs.
- L'ensemble des activités par lesquelles l'organisme définit, met en œuvre et revoit sa politique et ses objectifs qualité conformément à sa stratégie.
- Ensemble de la structure organisationnelle, des responsabilités, des procédures, des procédés, et des ressources pour mettre en œuvre le management de la qualité

# LE SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE (SMQ) (2/2)

- Un SMQ comprend les activités par lesquelles l'organisme identifie ses objectifs et détermine les processus et les ressources nécessaires pour obtenir les résultats escomptés
- Le SMQ gère les processus et leurs interactions et les ressources nécessaires pour fournir de la valeur et obtenir les résultats pour les parties intéressées pertinentes
- Le SMQ permet à la direction d'optimiser l'utilisation des ressources en tenant compte des conséquences de leur décision à court terme et à long terme

# LA QUALITÉ TOTALE (TQM) 1/2

- Management par la Qualité Totale (TQM) démarche de gestion de la qualité
- Approche scientifique de mobilisation des ressources humaines et d'amélioration continue des processus dans le but de satisfaire les patients, rentabiliser l'entreprise et aller au devant des attentes des clients



# LA QUALITÉ TOTALE (TQM) 2/2

## Objectif :

- Obtention d'une très large mobilisation et implication de toute l'entreprise.
- Réduisant au maximum les gaspillages, Améliore en permanence éléments de sorties

Cette approche utilise comme levier la triple contrainte qui consiste à faire continuellement mieux, plus vite et moins cher intègre le coût d'obtention de la qualité comme outil de gestion

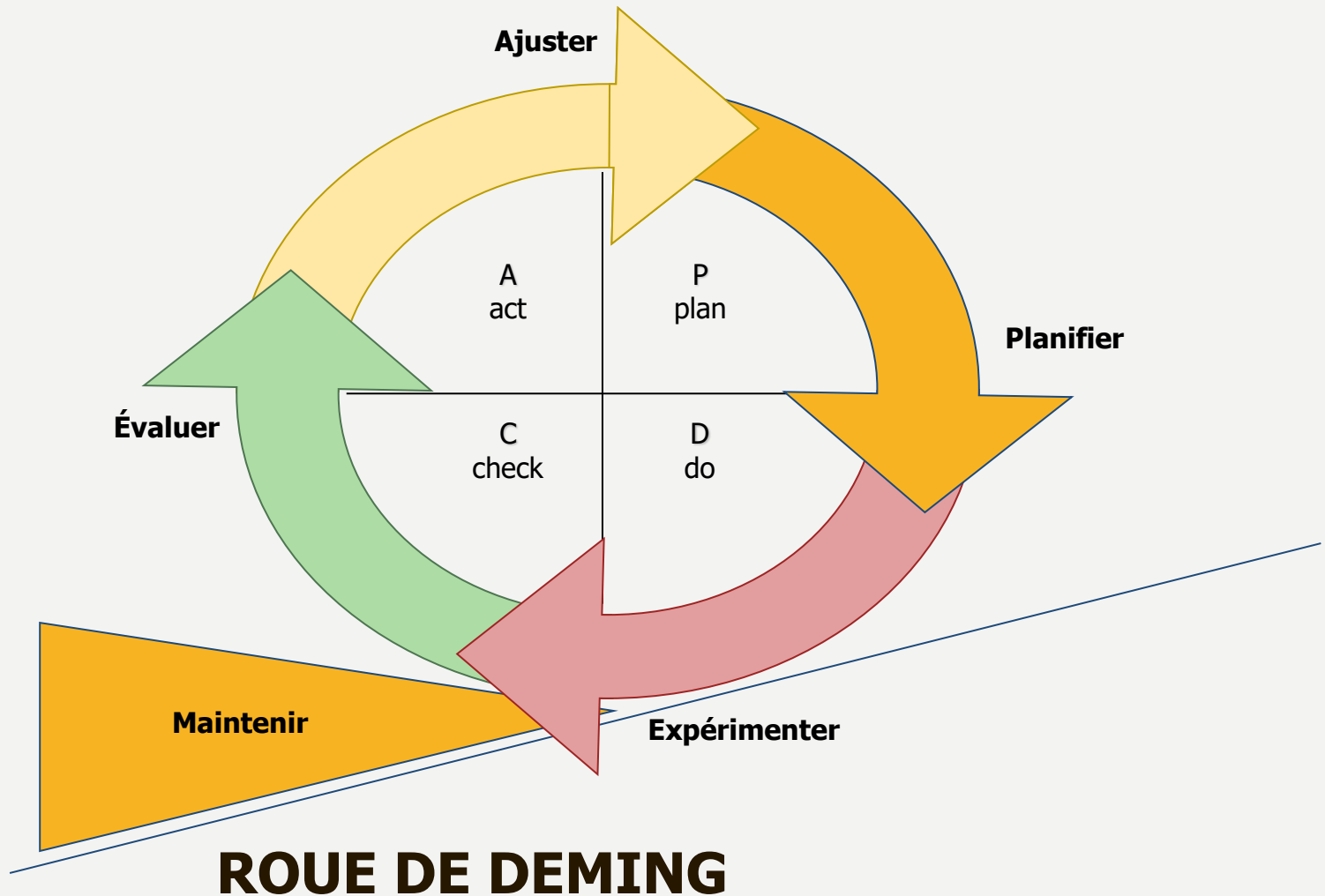
**Qualité totale différente de qualité parfaite !!**

# LES DEMARCHES DU MQ

# FONDEMENT: ROUE DE DEMING

- Dans les années 1930 WA Shewhart du Bell Laboratories a mis au point le cycle PDSA (Plan, Do, Study, Act) comme base du contrôle de qualité moderne
- En 1950, Edwards Deming adapta le cycle PDSA en un cycle PDCA connu sous le nom de « roue de Deming pour illustrer sa philosophie de l'AQ
- Le PDCA a longtemps été présenté par les auteurs comme outil d'amélioration continue
- Outil puissant dont l'ombre portée sur le management devient un formidable principe d'action, applicable aussi bien aux systèmes qu'aux hommes
- **Le PDCA est devenu la logique même du MQ !!!**

# FONDEMENT: LA ROUE DE DEMING



# PDCA

- Le cycle PDCA est composé de quatre parties qui sont : planifier, réaliser, évaluer et améliorer.
- Planifier suppose d'établir les objectifs du système, ses processus ainsi que les ressources nécessaires pour fournir des résultats correspondant aux exigences des clients et aux politiques de l'organisme, et identifier et traiter les risques et opportunités.
- Réaliser c'est mettre en œuvre ce qui a été planifié.
- Evaluer c'est surveiller et (le cas échéant) mesurer les processus et les produits et services obtenus par rapport aux politiques, objectifs, exigences et activités planifiées, et rendre compte des résultats.
- Améliorer c'est entreprendre les actions pour améliorer les performances, en tant que de besoin.

# **LA DEMARCHE ISO DU MQ**

# **PRINCIPES DE LA DEMARCHE ISO DU MQ**

# SEPT PRINCIPES DU MQ

1. L'orientation client
2. Leadership;
3. Implication de personnel;
4. Approche processus
5. Amélioration ;
6. Prise de décision fondée sur des preuves;
7. Management des relations avec les parties intéressées.



# ORIENTATION CLIENT



- **Le principal objectif du management de la qualité est de satisfaire aux exigences des clients et de s'efforcer d'aller au-devant de leurs attentes**
- Des performances durables sont obtenues lorsqu'un organisme obtient et conserve la confiance des clients et des autres parties intéressées pertinentes.
- Chaque aspect de l'interaction avec les clients offre une opportunité de créer plus de valeur pour le client.
- Comprendre les besoins présents et futurs des clients et des autres parties intéressées contribue aux performances durables de l'organisme



# LE LEADERSHIP

- **A tous les niveaux, les dirigeants établissent la finalité et les orientations et créent des conditions dans lesquelles le personnel est impliqué pour atteindre les objectifs qualité de l'organisme**
- L'établissement de la finalité et des orientations et l'implication du personnel permettent à un organisme d'aligner ses stratégies, politiques, processus et ressources afin d'atteindre ses objectifs



# L'IMPLICATION DU PERSONNEL

- **Un personnel compétent, habilité et impliqué à tous les niveaux de l'organisme est essentiel pour améliorer la capacité de l'organisme à créer et fournir de la valeur**
- Pour gérer un organisme de façon efficace et efficiente, il est important de respecter et d'impliquer l'ensemble du personnel à tous les niveaux à travers la reconnaissance, l'habilitation et l'amélioration des compétences

# L'APPROCHE PROCESSUS

- **Des résultats cohérents et prévisibles sont obtenus de manière plus efficace et efficiente lorsque les activités sont comprises et gérées comme des processus corrélés fonctionnant comme un système cohérent**
- Le SMQ est constitué de processus corrélés. Comprendre comment des résultats sont obtenus par ce système permet à un organisme d'optimiser le système et ses performances.

# L'AMÉLIORATION



« La vie, c'est comme une bicyclette, il faut avancer pour ne pas perdre l'équilibre. »

Albert Einstein

[cartree.fr](http://cartree.fr)

# L'AMÉLIORATION

- **Le succès d'un organisme repose sur une volonté constante d'amélioration**
- L'amélioration est essentielle pour qu'un organisme conserve ses niveaux de performance actuels, réagisse à toute variation du contexte interne et externe et crée de nouvelles opportunités

# PRISE DE DÉCISION FONDÉE SUR DES PREUVES



- **Les décisions fondées sur l'analyse et l'évaluation de données et d'informations sont davantage susceptibles de produire les résultats escomptés**
- La prise de décision peut être un processus complexe et elle comporte toujours une certaine incertitude
- L'analyse des faits, des preuves et des données conduit à une plus grande objectivité et à une plus grande confiance dans la prise de décision

# MANAGEMENT DES RELATIONS AVEC LES PARTIES INTÉRESSÉES

- **Pour obtenir des performances durables, les organismes gèrent leurs relations avec les parties intéressées pertinentes, telles que les prestataires**
- Des performances durables sont plus susceptibles d'être obtenues lorsque l'organisme gère ses relations avec toutes les parties intéressées de manière à optimiser leur impact sur ses performances.



# **ETAPES DE LA DEMARCHE ISO DU MQ**

# FORMALISER ET PILOTER

- Préciser le contexte et formaliser les processus
- Etablir la politique, les rôles, responsabilités et les circuits de communication
- Mettre en place la planification
- Mettre en place les supports (humains, matériels, informationnels)
- Piloter les processus pour obtenir les résultats
- Evaluer les performances
- Améliorer

# PLANIFIER LA QUALITE

## PLANIFICATION DE LA QUALITE

- Partie du management de la qualité axée sur la définition des objectifs qualité et la spécification des processus opérationnels et des ressources associées, nécessaires pour atteindre les objectifs qualité

# ASSURER LA QUALITÉ

## ASSURANCE DE LA QUALITÉ

- Partie du management de la qualité visant à donner confiance par la conformité aux exigences pour la qualité (ISO 9000:2015)
- Ensemble des mesures préétablies et systématique dont l'application et le contrôle donne confiance (assure) qu'un produit répond aux exigences de qualité
- Consiste à mettre en place, a priori, les actions visant à agir sur l'origine des d

# MAÎTRISER LA QUALITÉ

## MAÎTRISE DE LA QUALITÉ

- Partie du management de la qualité axée sur la satisfaction des exigences pour la qualité
- C'est la maîtrise des processus internes : maîtrise des moyens de production, maîtrise de leurs procédés de fabrication ou de réalisation, et des procédures

# AMÉLIORER LA QUALITÉ

## AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ

- Partie du management de la qualité axée sur l'accroissement de la capacité à satisfaire aux exigences pour la qualité
- L'amélioration continue de la qualité est un outil de management interne ayant toujours pour objectif premier la satisfaction des clients et la recherche constante de l'amélioration de la qualité.

# **AUTRES DEMARCHES DU MQ**

# LA DEMARCHE KAIZEN DU MQ

- Plus de trente ans Imai (1986) a décrit le Kaizen comme la base du succès concurrentiel japonais
- Cette philosophie a suscité un intérêt considérable
- Les méthodes Kaizen sont internationalement reconnues comme des méthodes d'amélioration continue, par petites étapes, des résultats économiques des entreprises (Titu ; 2010)
- « Kai » (faire, changer) et « Zen » (bien, mieux, meilleur),
- Son fondement est un esprit critique qui sait reconnaître les problèmes et une vive conscience qu'il n'y aura pas de progrès si les choses sont toujours faites de la même manière (Olivier; 2003)



# LA DEMARCHE 5S

- Les « 5S » sont des méthodes d'amélioration de l'environnement de travail. Ils sont définis, par les spécialistes japonais comme un ensemble de bonnes coutumes et bonnes manières, dérivant du comportement traditionnel à la maison et à l'école
- Ils consistent en l'introduction graduelle dans une entreprise de cinq techniques de management, dont : le S1 ou Seiri (trier), le S2 ou seiton (ranger), le S3 ou Seiso (nettoyer), le S4 ou Seiketsu (standardiser) et le S5 ou Shitsuke (s'autodiscipliner).

# DEMARCHE LEAN

- ✓ Le Lean (qui veut dire maigrir) est un système de management qui vise l'élimination totale du **gaspillage dans les processus**
- ✓ La démarche consiste à réduire les **délais globaux** des processus, et éliminer les temps à **non-valeur ajoutée**
- ✓ Pour ce faire, il faut apprendre aux collaborateurs à **« voir »** les gaspillages, et à utiliser les outils qui permettent de les éliminer

# LA DEMARCHE TQM

- La Qualité Totale (TQM)
- Management par la Qualité Totale (TQM) démarche de gestion de la qualité
- Approche scientifique de mobilisation des ressources humaines et d'amélioration continue des processus dans le but de satisfaire les clients, rentabiliser l'entreprise et aller au devant des attentes des clients
- Triple contrainte: faire plus vite, faire mieux, faire moins cher

# TRAVAUX DE RECHERCHE

Trouver les principes et les étapes des autres démarches en les intégrant dans le PDCA

# **CONDITIONS DE SUCCES DES DEMARCHES DE MQ**

# SUCCES DE LA DEMARCHE MQ

- L'attention portée aux « clients »
- Un engagement personnel des responsables
- La participation de tout le personnel
- Une politique et des objectifs
- Des indicateurs d'activité et de qualité
- Une analyse des événements indésirables et des dysfonctionnements
- Du temps
- Une documentation réduite au strict minimum

# SUCCES DE LA DEMARCHE MQ

- Montrez l'**EXEMPLE** en mettant en œuvre ce que vous prescrivez;
- Impliquez les **PERSONNES** qui œuvrent au cœur des processus;
- Obtenez des **GAINS** visibles et concrets rapidement.

**MERCI !**