

Chapitre III. Système Management de la Qualité

1. Introduction

La qualité du produit et/ou du service est nécessaire. C'est la condition première de la satisfaction des clients. La qualité, c'est un cadre structurant, une approche analytique du contexte qui ne substitue pas l'intelligence et la capacité d'interprétation de l'homme par une série de consignes figées. La qualité, selon ses fondateurs, est un outil qui accompagne l'évolution des sociétés humaines. Ceci parce qu'elle aide, entre autres, à rendre explicites la communication et les comportements entre les individus, et ce, à l'intérieur de codes propres à chaque société.

Vendre un produit conforme et standard ne suffit plus, il faut améliorer le produit. Le client ne souhaite plus seulement un produit standard. Si toutes les entreprises sur un même segment de marché ont la même production, comment pourraient-elles capter les clients ? Donc, pour répondre à cette interrogation, on peut dire que la qualité est un principe d'amélioration qui doit être formalisé dans un système au niveau du management de l'organisation de l'entreprise afin de surmonter l'apport de qualité/ satisfaction des clients.

Une entreprise est performante en matière de la mise en œuvre du SMQ si elle a atteint ses objectifs¹ de rentabilité et si elle assure sa pérennité. L'entreprise qui a donc défini sa mission, sa vision, ses valeurs et sa stratégie et qui a identifié ses clients, les compétences dont elle a besoin et les partenaires stratégiques et financiers qui contribueraient à l'atteinte de la rentabilité voulue doit, pour assurer sa pérennité, fidéliser tous les acteurs et espérer ainsi le maintien d'une position forte sur son marché.

Cette problématique de fidélisation des acteurs est la priorité de la fonction qualité dans une entreprise. Le responsable qualité est à la recherche permanente de la satisfaction, simultanée, de toutes les parties prenantes.

- ⇒ L'amélioration de la qualité du produit et/ou du service permet de satisfaire les clients, de les fidéliser et d'améliorer les ventes.
- ⇒ La satisfaction des clients donne confiance aux actionnaires, qui deviennent favorables aux investissements nécessaires au développement de l'entreprise.
- ⇒ Ces investissements donnent confiance à la collectivité, qui devient favorable aux développements d'alliances et aux emprunts.

¹ Atteindre les objectifs de la qualité, nécessite des moyens (humains, techniques et budgétaires) et le temps. Mathématiquement l'objective est une fonction à deux variables x (les moyens) et y (temps) ($O(M, t)$).

Il y a trois types des objectives : 1. Objective stratégiques, 2. Objective tactique et, 3. Objective opérationnelle.

Les référentiels que nous choisissons de présenter dans cet ouvrage pour permettre l'« approche déploiement » par les processus dans l'entreprise sont l'ISO 9001 et l'ISO 9004².

2. Concepts et définitions

- ♠ Qualité. La norme internationale ISO 9000 intitulée « *principes essentiels et vocabulaire* », nous donne une autre définition de la qualité, « *C'est l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences.* »

Les exigences peuvent concerner :

- un produit (une paire de chaussures, un vélo, un repas, une formation, un document administratif...).
- une activité ou un processus (l'assemblage sur une chaîne de montage, un service après-vente, la réception dans un hôtel, la rédaction d'un acte notarié...).
- un organisme (compagnie, société, firme, institution...) ou une personne. Il s'agit des exigences des utilisateurs (ou clients). Ils peuvent être des particuliers, des entreprises, des services publics ou privés, des services internes (notion de client interne)...

L'aptitude est plus floue à définir. Elle peut être caractérisée par :

- **les performances** (exemple : temps mis pour passer de 0 à 100 km/h pour une automobile).

² NF EN ISO 9004 : Gestion des performances durables d'un organisme, Approche de management par la qualité, novembre 2009, AFNOR

- **la sûreté de fonctionnement** (exemple : avoir un véhicule qui ne tombe pas en panne et dans le cas contraire, savoir qu'il existe une infrastructure où l'on peut le faire réparer).
- **la sécurité d'emploi** (exemple : garantie pour les appareils électriques de n'avoir aucune électrocution en fonctionnement).
- **le respect de l'environnement** (exemple : certains constructeurs s'engagent à recycler une bonne part des matériaux constituant leurs produits).

De plus elle est conditionnée par :

- **son coût** (le client veut un bon produit mais pas à n'importe quel prix, seul le produit de luxe semble échapper à cette contrainte).
- **sa disponibilité** (de nombreux fournisseurs sont capables de livrer des produits sensiblement équivalents, la rapidité de proposition peut devenir un argument prépondérant pour conclure une vente).

♠ Le non qualité. On parle de non qualité lorsqu'une activité, un processus ou un produit ne satisfait pas aux exigences de la qualité (procédures, spécifications, normes, etc.). Il s'agit de la mauvaise qualité d'un travail ou d'un produit, lorsqu'il ne répond ni aux spécifications internes, ni aux attentes du client.

♠ Qualité et performance : les enjeux d'une démarche qualité

La performance désigne « *les caractéristiques principales, essentielles, de fonctionnement d'un produit, ses*

caractéristiques de base considérées aussi parfois comme les caractéristiques techniques du produit ».

Exemples

Pour une automobile, il s'agit de l'accélération, de la vitesse, du confort... Pour

un téléviseur, il s'agit de la pureté du son et de l'image, de la couleur, de la capacité à réceptionner des stations éloignées, etc.

En cette période de forte concurrence et de forte compétitivité, la qualité délivrée des produits et des services est devenue une nécessité : vendre c'est bien ; vendre en ayant la garantie que le client sera satisfait c'est mieux !

Une démarche qualité doit apporter à l'entreprise une réelle valeur ajoutée. Cette valeur ajoutée est la garantie de la satisfaction de ses clients (performance). Et elle est un atout dans la recherche de la fidélisation.

♠ La qualité comme indicateur de pilotage

Comme les entreprises en situation de monopole sont de plus en plus rares, les prestations fournies (produits physiques et services associés) doivent séduire le client.

La séduction est l'image du ratio qualité / coût. Cela n'est pas suffisant car si les délais sont trop longs, le client risque de se retourner vers la concurrence.

La gestion de l'entreprise se fera principalement à l'aide d'un tableau de bord constitué d'indicateurs agrégeant les informations :

- de disponibilité (délais et quantité).
- de coût de fabrication (de l'étude à la livraison).
- de qualité (conformité à l'offre annoncée).



Fig.1. L'environnement qualité de l'entreprise.

♠ L'approche « gestion de la qualité »

Gérer signifie : « Avoir un objectif, se donner les moyens nécessaires pour l'atteindre, vérifier les résultats acquis, et s'il y a écarts, programmer une action corrective ».

Gérer la qualité consistera par exemple pour une entreprise à définir sa stratégie future compte tenu de son potentiel (humain et matériel), des marchés, de la concurrence, de son implantation géographique, etc. Ce choix stratégique dépend évidemment de la direction, c'est *la politique Qualité*. Pour sa mise en œuvre, il faut :

Se donner des *objectifs* pratiques et nommer les responsables « qualité » (*management de la qualité*).

- Faire des choix de production pour atteindre la qualité désirée tels que les embauches, les investissements, la sous-traitance, les partenariats (*planification de la qualité*).
- Former et sensibiliser le personnel à cette démarche, organiser et gérer le système de production (*maîtrise de la qualité*).
- S'assurer que la qualité obtenue est bien en adéquation avec celle souhaitée par la direction. Si besoin est, faire des corrections et éviter que cela ne se reproduise (*assurance de la qualité*).
- Mettre en place des dispositifs et des méthodes pour s'améliorer, être plus compétitif et plus réactif (*amélioration de la qualité*).

L'ensemble des moyens mis en œuvre pour répondre à l'attente de la direction doit être construit suivant une structure (ou modèle) bien définie appelée *le système de management de la qualité*. Ce dernier est décrit à l'aide de la manuelle *qualité* et de *procédures*.

3. La norme ISO 9001 relative au système management de la qualité

L'ISO 9001, spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité (SMQ) lorsqu'un organisme :

- ⇒ doit démontrer son aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables.

- ⇒ vise à accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace du système, y compris les processus pour l'amélioration continue du système et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables.
- »

La norme ISO 9001 fournit aux entreprises un cadre qui permet une approche systématique de la gestion de leurs processus de façon à produire régulièrement des produits et services qui répondent aux attentes de leurs clients. La norme ISO 9001 fait partie de la série des normes ISO 9000, relatives aux systèmes de gestion de la qualité. Elle donne les exigences organisationnelles requises pour l'existence d'un système de management de la qualité.

L'ISO 9001 décrit les exigences auxquelles un système de management de la qualité doit répondre, sans dire comment y répondre. L'ISO 9001 est donc très souple, c'est pour cette raison que ce référentiel peut s'appliquer à tout type d'organisme. L'ISO 9001 comportent 140 exigences, 6 procédures obligatoires et 19 enregistrements obligatoires. Afin de vérifier si le système de management de la qualité est efficace, différents types d'audit sont à réaliser.

L'ISO 9001 présente divers bénéfices pour l'entreprise. Le référentiel améliore les capacités de l'entreprise à satisfaire le client. Il permet, de fait, de fidéliser la clientèle et instaure une confiance entre le client et l'entreprise. En choisissant l'ISO 9001, l'entreprise appuie sa stratégie en premier lieu sur sa clientèle.

L'ISO 9001 permet de se distinguer de ses concurrents et améliore l'image de l'entreprise. Par ailleurs, l'organisation de l'entreprise est optimisée. La mise en place du référentiel

favorise l'esprit d'équipe et permet de s'installer dans une logique d'amélioration continue. En résumé, l'ISO 9001 est la norme de référence qui permet de s'orienter « client » et d'impliquer le personnel dans ses démarches.

Le management de la qualité est l'ensemble des activités corrélées permettant de fournir des produits et/ou services de qualité. Il est composé de la planification de la qualité, de la maîtrise de la qualité, de l'assurance de la qualité et de l'amélioration de la qualité. Ces principales composantes sont définies par les principes de base de la qualité que sont l'orientation client, le leadership, l'implication du personnel, l'approche processus, l'amélioration continue, la prise de décision fondée sur des preuves et le management des relations avec les parties intéressées. Le système de management de la qualité (SMQ), ensemble de moyens, processus, procédures, etc. fournit un cadre formel et cohérent pour un management efficace de la qualité.

La norme ISO 9001:2015 adopte une nouvelle structure appelée High Level Structure (HLS) ou en français structure de haut niveau. Cette dernière se veut commune aux différents référentiels de management que l'ISO élaborera désormais. Cette restructuration vise à faciliter l'intégration des systèmes de management de la qualité, sécurité, environnement, etc. de l'entreprise. La figure ci-dessous illustre tous les articles de la nouvelle version.

- Contexte de l'organisme (Article 4)

L'ISO 9001:2015 exige en son article 4 la prise en compte :

- des enjeux externes et internes ayant un impact sur la finalité et l'orientation stratégique de l'entreprise.
- des besoins et des attentes des parties intéressées.

Cette nouvelle exigence vise à permettre à l'entreprise de mieux connaître et appréhender son contexte et de s'assurer que son orientation stratégique et sa finalité répondent bien à ses enjeux externes et internes.



Fig.2. Les dix articles de la norme ISO 9001:2015.

Les principes de la norme ISO 9001 sont passés de huit à sept dans la nouvelle version.

ISO 9001 : 2000, 2008 8 principes	ISO 9001 : 2015 7 principes
1. Orientation client 2. Leadership 3. Implication du personnel 4. Approche processus 5. Management par approche système 6. Amélioration continue 7. Approche factuelle pour la prise de décision 8. Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs	1. Orientation client 2. Leadership 3. Implication du personnel 4. Approche processus 5. Amélioration 6. Prise de décision fondée sur des preuves 7. Management des relations avec les parties intéressées

Fig.3. Évolutions des principes de management qualité entre les versions 2008 et 2015 de la norme ISO 9001.

Pour se conformer à cette nouvelle exigence, l'entreprise est appelée à identifier et à revoir périodiquement les enjeux externes et internes ainsi que les besoins et attentes de ses parties intéressées et de réajuster son orientation stratégique, le cas échéant. Cette nouvelle exigence établit un lien direct entre le SMQ et la stratégie de l'entreprise renforçant ainsi son rôle d'outil au service du développement de la stratégie d'entreprise.

En plus de la prise en compte des enjeux et des besoins, la norme ISO 9001:2015 dans son article 4, évoque pour la première fois de façon explicite des exigences sur les risques et les opportunités. L'organisme doit désormais prendre en compte, lors de l'établissement, de la mise en œuvre, de la mise à jour et de l'amélioration continue de son SMQ, les risques et les opportunités liés :

- aux processus définis.
- à la conformité des produits et des services.
- à l'amélioration de la satisfaction des clients.

Cette exigence est une suite logique de l'exigence sur les enjeux et sur les besoins et attentes des parties intéressées. Le niveau de pertinence des enjeux ou des besoins et attentes se mesure à l'aune des risques et opportunités qui leur sont associés. Cette exigence fait du SMQ un outil de prévention au service de la stratégie de l'organisme.

- Responsabilité de la direction (Article 5)

La direction doit démontrer son leadership et son engagement concernant :

- l'efficacité du SMQ,
- la compatibilité entre les orientations stratégiques et la politique qualité.
- La communication du SMQ.
- L'amélioration continue.
- L'orientation client.

De plus, notons que dans cette nouvelle version l'exigence sur le représentant de la direction n'existe plus. Cela renforce l'implication de la direction dans la démarche qualité.

- Planification du SMQ (Article 6)

Les principales données d'entrée pour la planification du SMQ résultent désormais :

- Des enjeux externes et internes, besoins et attentes des parties intéressées définis dans le contexte de l'organisme.

- Des risques et des opportunités qui nécessitent d'être pris en compte pour atteindre les objectifs souhaités, et prévenir des effets indésirables.

Comme sur la version 2008 de la norme, il est demandé de définir des objectives qualités et de mettre en œuvre les actions pour atteindre ces objectifs.

- Support (Article 7)

Ce chapitre « Support » regroupe les exigences liées aux ressources, aux compétences, à la sensibilisation, à la communication et aux informations documentées.

Tout d'abord, concernant les ressources, l'évolution majeure porte sur la gestion des connaissances organisationnelles en tant que « capital immatériel » de l'entreprise. Cela exige de déterminer les connaissances nécessaires au processus et à l'obtention de la conformité des produits et des services. Il est demandé de définir les connaissances actuelles et les méthodes pour acquérir ou accéder à toutes connaissances supplémentaires nécessaires et aux mises à jour requises.

- Réalisation des activités opérationnelles (Article 8)

Les modifications majeures liées aux activités opérationnelles portent sur deux axes : le premier concerne les processus, produits et services fournis par des prestataires extérieurs ; le second les activités après livraison.

À propos des exigences liées à la maîtrise des processus, produits et services fournis par les prestataires extérieurs, l'entreprise devra disposer des informations documentées sur :

- L'impact potentiel du prestataire sur son aptitude à satisfaire aux exigences de ses clients.
- L'efficacité perçue de la maîtrise du prestataire externe.

- Evaluation des performances (Article 9)

Cet article ne contient pas d'exigences nouvelles. Il s'agit d'une réorganisation faisant appel à plusieurs articles de la version de 2008. Les activités de surveillance, mesures, analyse et évaluation auxquelles il traite concernent les performances du SMQ plutôt qu'à la conformité des produits et services, laquelle sont traitée dans l'article 8.

- Amélioration (Article 10)

Dans ce chapitre « amélioration », il est demandé de déterminer et de sélectionner les opportunités d'amélioration pour satisfaire aux exigences des clients et accroître leur satisfaction.

A la différence donc de la version 2008, l'amélioration n'est plus seulement continue ; elle peut être également créative, par réorganisation voire même par rupture. Dans cette nouvelle version on constate également la disparition de la notion d'action préventive qui fait désormais place aux opportunités d'amélioration.

4. La norme ISO 9004 relative à la Gestion des performances durables d'un organisme

L'ISO 9004 fournissent les lignes directrices permettant à une entreprise de réaliser des performances durables dans un environnement complexe, exigeant et en perpétuelle évolution, au moyen d'une approche de management par la qualité. Une entreprise réalise des performances durables lorsqu'elle est

capable de satisfaire les besoins et les attentes de ses clients et des autres parties intéressées, sur le long terme et de manière équilibrée. Des performances durables peuvent être réalisées par le management efficace de l'entreprise, la sensibilisation à l'environnement, l'apprentissage et par l'application appropriée des principes d'amélioration et/ou d'innovation.

La norme ISO 9004 encourage l'autoévaluation comme outil essentiel de la revue du niveau de maturité de l'entreprise, couvrant son leadership, sa stratégie, son système de management, ses ressources et processus, afin d'identifier les points forts et les faiblesses, ainsi que les opportunités d'amélioration et/ou d'innovation.

L'ISO 9004 fournissent une perspective sur le management par la qualité par les processus beaucoup plus large que celle de l'ISO 9001. Elle traite des besoins et des attentes de toutes les parties intéressées pertinentes et fournit des lignes directrices pour l'amélioration continue et systématique des performances globales de l'entreprise. La figure suivante illustre le modèle élargi de système de management de la qualité fondé sur les processus, incorporant les articles de l'ISO 9001 et de l'ISO 9004.

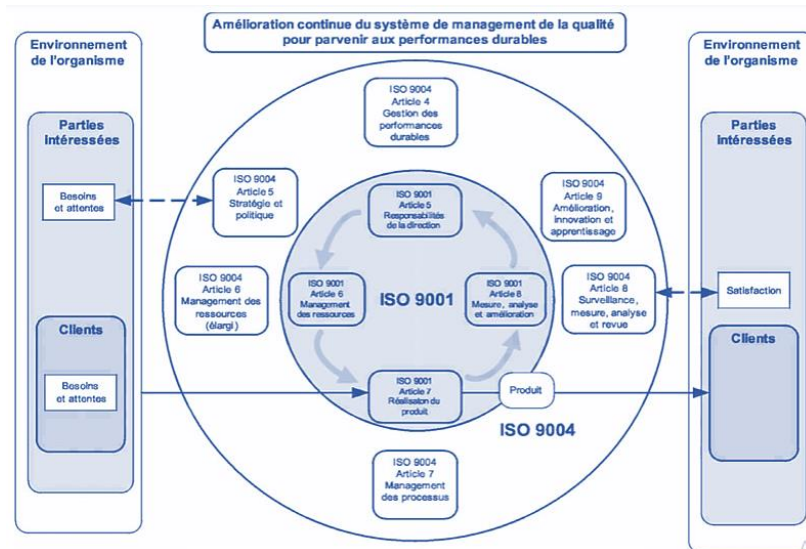


Fig.4. Modèle élargi d'un système de management fondé sur
les processus

Chapitre 4. Les méthodes et outils d'aide à la mise en œuvre de la performance du SMQ

1. Problématique

Avant de parler de performance de système management qualité (SMQ), il faut avant tout le créer.

Pour ce faire, il est nécessaire de réunir au moins trois conditions essentielles :

- 1ere condition- L'industrialisation et transformation des matières premières doit porter sur la vente d'un ou plusieurs produits de qualité. L'idéal étant de proposer une fiche technique de plusieurs références afin que la pérennité des activités de cette industrie ne dépende pas d'un seul produit (ici on parle sur la diversification des produits à partie d'une chaine de production).
- 2 éme condition- Avoir au moins un client à qui vendre ce ou ces produits. L'idéal, tout comme pour le produit, étant d'avoir plusieurs clients afin de ne pas dépendre d'un seul.
- 3 éme condition- Identifier et faire appel à des fournisseurs pour participer à la réalisation de ce ou de ces produits (fournisseurs internes ou fournisseurs externes).

Il est également indispensable qu'elles soient obtenues de manière performante pour permettre à l'entreprise d'atteindre son but (qui consiste à ce que la somme des

dépenses engagées pour réaliser et commercialiser ses produits soit inférieure à la somme des recettes générées par les ventes de ces mêmes produits).

La mise en œuvre d'un système management qualité a pour but de réaliser et suivre la qualité des produits finis. La réalisation et le suivi la qualité des produits nécessite du temps et des moyens (matériels, humains,...).

Pour exploiter tous les potentialités de l'entreprise, il est conseillé de respecter la chronologie d'application suivante :

1. Identifier la situation que l'on souhaite traiter. Elle est révélée, en fonction de sa nature :
 - par la conception et/ou l'industrialisation d'un nouveau produit pour répondre à une demande (organisation).
 - par des indicateurs qui révèlent des écarts entre les résultats obtenus et les objectifs (correction).
 - par des gisements de progrès (amélioration).
2. Décrire cette situation en répondant à chacune des questions du QQOQCCP et fixer l'objectif à atteindre de manière à bien évaluer le travail à réaliser. Ainsi, on s'assure que le traitement de cette situation permettra effectivement d'améliorer l'impératif économique de l'organisme.
3. Rechercher les causes premières de l'écart entre la situation vécue et la situation souhaitée.
4. Rechercher des solutions permettant de traiter ces causes premières (brainstorming).
5. Choisir les solutions les plus pertinentes (matrice de compatibilité, Pareto...).
6. Planifier et mettre en œuvre les solutions retenues (plan d'actions, Gantt, PERT...).
7. Valider l'efficacité des solutions (indicateurs, capacité, SPC...).

2. Les outils de la performance

1. Le QQOQCP

Le QQOQCP est l'outil d'excellence pour bien définir le périmètre d'un problème et les actions à mener, avec ces six questions essentielles : • Qui ? • Quoi ? • Où ? • Quand ? • Comment ? • Pourquoi ?

Face à une problématique nouvelle, cette méthodologie de questionnement permet de recueillir un maximum d'informations. L'exhaustivité est difficile à atteindre. En revanche, cette liste de questions contribue efficacement à cerner un domaine d'activité. Quel que soit le thème étudié, l'analyse porte toujours sur les questions fondamentales suivantes :

- ⇒ Q/ QUI fait ? quels acteurs ?
- ⇒ Q/ QUOI ? qu'est-ce qui est fait ? objectifs ? Résultats ?
- ⇒ O/ OÙ, dans quel lieu ? dans quel service ? Q/ QUAND ? quelle date ? quelles fréquences ?
- ⇒ C/COMMENT ? avec quels moyens ? quelles techniques ? quels matériels ?
- ⇒ C/ COMBIEN ? quelles quantités ? quels coûts ? (ici un second "C" que l'on peut ajouter selon les cas).
- ⇒ P/ POURQUOI ? quelles raisons ? quelles justifications ?

2. Le diagramme en arête de poisson (Ishikawa)

Le diagramme en arête de poisson, qui porte aussi le nom de son concepteur, Kaoru Ishikawa (1915-1989), est un outil très performant pour la recherche de causes d'un problème. Il est basé sur un principe de classement des causes en cinq domaines, les « 5 M » :

- Matière > les causes ayant pour origine les supports techniques et/ou les produits utilisés.
- Main-d'œuvre > les causes ayant pour origine un problème de compétences, de management...
- Matériel > les causes ayant trait aux machines, équipements et tous les moyens concernés.
- Méthode > les causes ayant pour origine les procédures, les modes opératoires utilisés, l'organisation.
- Milieu > les causes ayant pour origine l'environnement, la localisation, la signalétique...

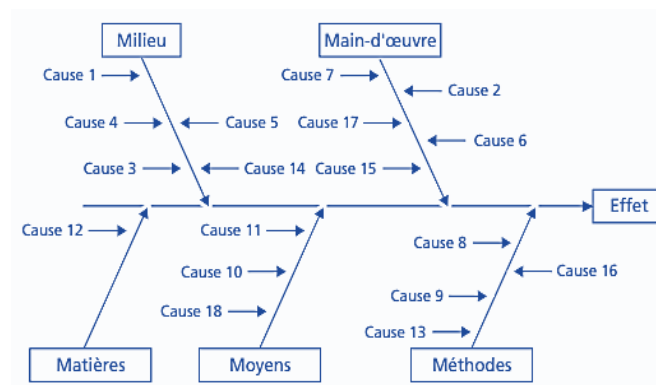


Fig. 1. Le diagramme d'Ishikawa.

Les étapes de mise en application sont :

- **Préparation.** Choisir l'effet sur lequel le groupe souhaite travailler.
- **Application.**
 - ⇒ Tracer une flèche horizontale.
 - ⇒ Noter l'effet au bout de la pointe de la flèche.
 - ⇒ Définir les familles des causes. Par exemple, les 5M (main-d'œuvre, méthodes, milieu, moyens, matières).

- **Rechercher les causes qui sont à l'origine de l'effet.**
 - ⇒ Brainstorming.
 - ⇒ 5 pourquoi ? (Classer les causes identifiées dans le diagramme).

Poursuivre le travail de groupe afin d'identifier parmi toutes les causes listées et classées celles qui semblent être les plus importantes.

3. Le Six Sigma

La méthode Six Sigma permet d'améliorer les processus, de les concevoir ou les reconcevoir, de réduire leur variabilité afin que ceux-ci ne produisent rien d'autre que de la perfection. Cette approche de résolution de problème utilise des outils statistiques afin d'améliorer la variabilité, la capacité et la qualité des processus.

La méthode s'appuie sur l'utilisation de la statistique en milieu industriel. Bill Smith pose les bases de la méthode Six Sigma, au début des années 1980, chez Motorola. C'est dans cette entreprise que la méthode prouve son efficacité. Elle a ensuite été déployée chez Nokia, Sony et Toshiba.

Le 6σ est à l'origine une mesure de la qualité qui compte le nombre de défauts par million d'opportunités. On utilise l'écart-type, mesurant la dispersion des produits autour de la moyenne. Six Sigma est un niveau de capacité des processus, pour lequel moins de 3,54 « défauts » sont produits par million d'opportunités d'avoir des défauts. Six Sigma servent à éliminer les variations des processus en réduisant les « défauts ».

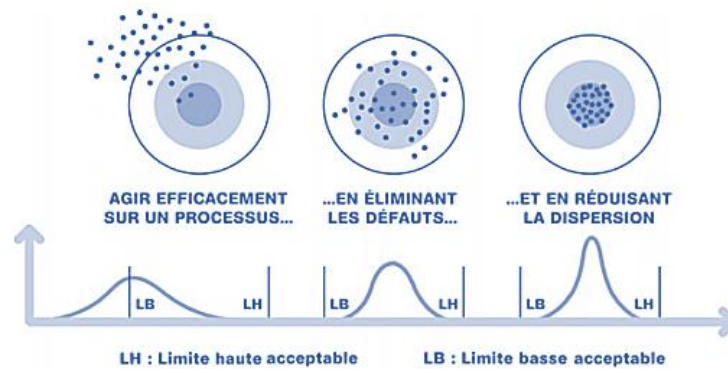


Fig. 2. La méthode Six Sigma.

Le cycle DMAIC : la méthode d'amélioration des processus par le Six Sigma est structurée en cinq étapes et aussi c'est une forme adaptée du PDCA :

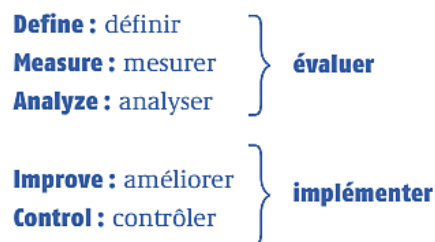


Fig.3. Le cycle DMAIC.

4. Le Tableau de Bord (TdB)

Un tableau de bord est une compilation d'indicateurs qui offre une vision du pilotage global d'un projet, d'une entreprise, d'une organisation.

Dans une entreprise ou une organisation, un tableau de bord est avant tout un outil de management pour piloter et maîtriser les systèmes mis en place, être informé des travaux réalisés ou encore des ressources consommées. Mais c'est aussi une

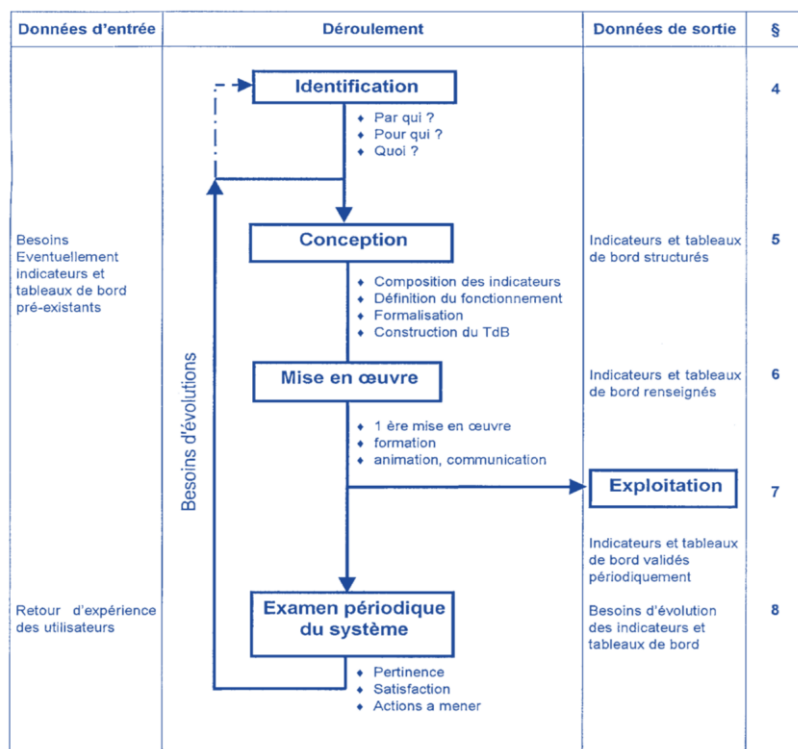
manière de se positionner par rapport aux objectifs visés et de se projeter dans le futur.»

La norme FD X 50-171. Système de management de la qualité. Indicateurs et tableaux de bord est bâti sur le cycle de vie des indicateurs et tableaux de bord présenté à la figure 4.

Ce cycle s'applique intégralement à la définition et à la première mise en œuvre du système. Il est ultérieurement appliqué partiellement pour adapter le système d'indicateurs aux situations et aux réalités de l'organisme, et s'assurer de son efficacité et de son efficience.

Avant d'entreprendre la mise en chantier de nouveaux indicateurs, il est conseillé de faire un état des lieux des indicateurs existants puis de les analyser :

- ⇒ déterminer la pertinence des indicateurs existants.
- ⇒ identifier les causes de non-exploitation des indicateurs existants.
- ⇒ abandonner les indicateurs inutiles.
- ⇒ déceler les indicateurs se rapportant déjà aux paramètres clefs et pouvant être utilisés partiellement ou complètement, améliorés, etc.

Fig. 4. Cycle de vie des indicateurs et tableaux de bord³.

³ FD X 50-171. Système de management de la qualité. Indicateurs et tableaux de bord Juin 2000

Contact

E. mail

Institut d'Hygiène et Sécurité Industrielle

Université de Batna 2

E. mail : mail.ihsi@yahoo.com