

# Les auteurs

**Anis Hamrouni** est enseignant universitaire et professeur technologue dans le réseau des ISET (instituts supérieur des études technologiques) en Tunisie depuis 2003. Diplômé des plus grandes écoles de gestion et de commerce de Tunisie (IHEC Carthage, ESC et ISG de Tunis), il enseigne les modules rattachés au management industriel, qualité et logistique.

Il est également auditeur tierce partie ISO 9001, *Green Belt Lean Six Sigma*. Coach entrepreneurial, Anis Hamrouni est responsable d'un master professionnel en management de la performance industrielle, mais également formateur consultant en management industriel auprès de plusieurs sociétés industrielles nationales et internationales.

**Nejib Jlassi** est consultant formateur en système de management et gérant du cabinet Fast Consulting Company. Après une licence en génie mécanique, il a obtenu un master professionnel en management de la performance industrielle. Il est également formateur consultant auprès de plusieurs sociétés industrielles dans la conception et la mise en place de systèmes de management qualité ISO 9001. Nejib Jlassi est auditeur tierce partie et *Green Belt Lean Six Sigma*.



# Avant-propos

*« La qualité d'un produit ou d'un service est son aptitude à satisfaire les besoins du client. »*

Telle est la définition la plus simple de la notion de qualité. Un produit ou un service est de « qualité » si le client est satisfait après son utilisation. À l'inverse, la mauvaise qualité engendrera un sentiment d'insatisfaction. Ainsi, le seul juge de la qualité dans une entreprise est bien le client !

Se lancer dans une démarche qualité, c'est donc, d'abord et avant tout, chercher à répondre aux attentes des parties intéressées (clients, fournisseurs, banques, salariés, personnels, etc.).

L'écoute des parties intéressées, que ce soit à travers les réclamations, les enquêtes de satisfaction ou le recueil des attentes, a une part centrale, car c'est elle qui identifiera et comprendra les besoins : dans une démarche qualité, tout part du client et se crée autour de lui. Dans ce cadre, toute société s'engageant dans la mise en place d'un système de management de la qualité (SMQ) a en première finalité l'obtention d'une certification ISO 9001 afin, d'une part, de capitaliser l'expérience et le savoir-faire acquis et, d'autre part, d'accroître la qualité de ses prestations.

L'objectif général avoué dans l'élaboration de cet ouvrage pratique est d'accompagner le chef de projet qualité ainsi que les pilotes de processus dans la conception et la mise en place d'un SMQ jusqu'à la certification selon cette norme.

Depuis plusieurs années, le contexte de mondialisation et l'accroissement de la concurrence ont défini un nouvel ordre économique et industriel pour les entreprises de production de biens. En effet, ces entreprises sont quotidiennement confrontées à la maîtrise et à l'amélioration des performances de l'ensemble de leurs processus afin de garantir leur pérennité et leur compétitivité.

## **(VIII)** Management de la qualité en industrie

Dans cet environnement, chaque entreprise se doit ainsi d'optimiser la satisfaction de sa clientèle et d'améliorer sa performance globale par une amélioration du triptyque « Qualité - Coût - Délai ». La performance peut se définir comme la recherche de l'équilibre entre les objectifs, les résultats et les moyens. Il est courant de la traduire par un triangle dont les sommets « moyens », « objectifs » et « résultats » sont en relation grâce aux notions de « pertinence », d'« efficience » et d'« efficacité ». La pertinence étant le rapport entre les moyens et les objectifs, l'efficience étant le rapport entre les moyens et les résultats et l'efficacité le rapport entre les objectifs et les résultats.

Les questions relatives à la qualité sont d'abord apparues dans le monde industriel au tout début du xx<sup>e</sup> siècle avec l'organisation scientifique du travail. Plus tard, le contrôle de la qualité du produit (notion de conformité) coïncide avec la hausse de la production de masse et se développe dans la première moitié du xx<sup>e</sup> siècle aux États-Unis et au Japon après la Seconde Guerre mondiale. La consommation de masse introduit la notion du client à satisfaire. Du contrôle qualité, on passe ensuite à la notion d'assurance qualité, la qualité devenant un avantage concurrentiel. Dans les années 2000, la qualité sort de son « ère de l'assurance de la qualité » pour entrer dans le management de la qualité.

Aujourd'hui, pour une entreprise industrielle qui cherche un positionnement concurrentiel dans le marché, ce n'est pas une machine de production mais une certification ISO qui peut ouvrir de grandes possibilités et représenter une perspective d'avenir attrayante par :

- un système de gestion de la qualité plus efficace et efficient ;
- une amélioration des processus de travail ;
- une confiance des partenaires en démontrant le niveau d'efficacité de la gestion de la qualité ;
- une amélioration de la réactivité face aux opportunités du marché ;
- une fidélisation des clients.

Ce livre se compose de deux grandes parties, la première comportera la présentation de la démarche de certification et le cadre du projet (problématique) afin d'élaborer le cahier des charges.

La seconde partie comportera une étude sur la méthodologie de mise en œuvre d'un système de management de qualité en adoptant la méthode PDCA pour le cas d'une entreprise industrielle.

*« Si vous ne pouvez pas décrire ce que vous faites  
en tant que processus, vous ne savez pas ce que vous faites. »*

**W. Edwards Deming**



# Sommaire

Les auteurs .....	V
Avant-propos .....	VII
Introduction.....	1
1 Le contexte, les enjeux et la problématique.....	3
1.1 Les processus d'un projet de mise en place du SMQ.....	3
1.2 Le cahier des charges du projet .....	9
2 La méthodologie pour la formalisation et l'intégration du SMQ (étude de cas d'une entreprise industrielle).....	23
2.1 La certification ISO 9001 de la société JH-Meubles.....	25
2.2 L'étude « Bibliographique ».....	26
2.3 L'analyse de l'état de lieu .....	47
2.4 La planification .....	55
2.5 La réalisation.....	59
2.6 La vérification .....	112
2.7 L'amélioration .....	123
Annexes .....	127
Annexe 1 : Planning de la mise en place du SMQ de JH-Meubles.....	129
Annexe 2 : Exemples de fiches de processus commercial.....	130
Annexe 3 : Fiche 8D .....	135
Annexe 4 : PV « Revue de direction » .....	136
Annexe 5 : Outil d'autodiagnostic selon la norme ISO/DIS 9001:2015.....	141
Annexe 6 : Outil d'autodiagnostic selon la norme ISO 10018.....	142
Annexe 7 : Les 10 principales causes d'échec d'un projet qualité et/ou certification .....	143
Liste des abréviations .....	145
Bibliographie.....	147
Liste des figures.....	149
Liste des tableaux.....	153





# Introduction

Dans un environnement économique caractérisé par une concurrence redoutable, la qualité est devenue sans conteste une source non négligeable de l'amélioration des résultats de l'entreprise. Dans ce sens, la maîtrise de la qualité exige la mise en place d'un système qualité à l'écoute des clients, où tous les acteurs de l'organisation sont impliqués dans sa réalisation.

Durant le xx<sup>e</sup> siècle, la qualité a représenté un thème de premier ordre dans la vie des entreprises. Contrôle au temps du taylorisme, assurance qualité à partir des années cinquante et enfin qualité totale depuis les années quatre-vingt.

La nouvelle démarche de la qualité se distingue largement de l'ancienne car actuellement, la qualité n'est plus conçue comme une qualité de production constatée *a posteriori*, mais comme une qualité à l'écoute des clients et des parties intéressées, en vue de mieux répondre à leurs attentes et de mieux satisfaire leurs exigences.

La gestion moderne de la qualité exige la collaboration et l'implication de tous les acteurs de l'entreprise dans la réalisation de la qualité, depuis le simple employé jusqu'au premier responsable dans l'organisation. Le but de la mise en place d'un système du management de la qualité est d'arriver à la perfection.

Avec l'accroissement de la concurrence et de l'ouverture des marchés, la qualité est perçue aujourd'hui dans l'entreprise comme l'un des facteurs essentiels de survie, du fait qu'elle constitue un véritable réservoir de productivité et un élément incontournable de l'amélioration de la performance et de l'augmentation des bénéfices.

À cet effet, la problématique du présent ouvrage peut se présenter comme suit : **comment réussir une démarche de mise en place d'un système du management de la qualité selon la norme ISO 9001:2015 ?**

Ce livre comporte une partie théorique où est traitée la qualité à travers son cheminement historique, son importance dans la réalisation des objectifs de

## ( 2 ) Management de la qualité en industrie

l'entreprise, l'élaboration du cahier des charges et l'analyse de ses différents coûts, en montrant au passage comment maîtriser les coûts. Enfin, nous abordons une démarche qui aide les managers à mettre en place un système du management de la qualité selon la norme ISO 9001:2015, en traitant le cas d'une entreprise industrielle.

# 1

## Le contexte, les enjeux et la problématique

Ce chapitre est dédié à la présentation des processus d'un projet de mise en place du système de management de la qualité dans un organisme, en précisant le domaine d'application. Un zoom est fait sur le cahier des charges, une description exacte de la problématique et en terminant par une analyse fonctionnelle du projet.

### 1.1 Les processus d'un projet de mise en place du SMQ

#### 1.1.1 Le besoin de méthode

Un projet qualité visant l'obtention du certificat, comme n'importe quel projet d'ailleurs, ne se décide pas sur « un coup de tête ». Il doit être préparé et planifié. Un projet prend du temps et consomme des ressources, il en résulte un coût.

Pour qu'un projet réussisse dans de bonnes conditions, il importe qu'il soit maîtrisé. C'est-à-dire qu'il soit planifié, qu'il se déroule selon une méthode qui sous-tend les « règles de l'art » et, enfin, qu'il soit suivi. En cas de glissement par rapport à la planification établie préalablement, le chef de projet disposera des commandes nécessaires pour corriger la trajectoire et se remettre dans la bonne direction, afin d'atteindre la cible.