

E 48

Responsable qualité

Objectif

1 Démarche qualité

1.1 Historique

- 1.1.1 Le mot qualité
- 1.1.2 Le service qualité

1.2 Principes

- 1.2.1 Principes de management
- 1.2.2 Cycle PDCA

1.3 Approche processus

- 1.3.1 Types de processus
- 1.3.2 Cartographie
- 1.3.3 Approche processus

2 Définitions et livres

2.1 Définitions

2.2 Livres et référentiels

3 Fonction

3.1 Mission

3.2 Position

3.3 Rôle et responsabilités

- 3.3.1 Rôle
- 3.3.2 Responsabilités

3.4 Compétence

- 3.4.1 Généralités
- 3.4.2 Qualification
- 3.4.3 Expérience
- 3.4.4 Connaissances
- 3.4.5 Aptitudes
- 3.4.6 Qualités

4 Maîtriser le SMQ

4.1 Bénéfices d'un SMQ

4.2 Préparer le SMQ

4.3 Piloter le SMQ

4.4 Auditer en interne

- 4.4.1 Principes
- 4.4.2 Programme d'audit
- 4.4.3 Réalisation d'un audit
- 4.4.4 Compétence des auditeurs

4.5 Améliorer le SMQ

5 La qualité au quotidien

5.1 Impliquer le personnel

- 5.1.1 Formation
- 5.1.2 Motivation

5.2 Pérenniser les clients

5.3 Consolider les fournisseurs

5.4 Gérer les risques

5.5 Résoudre les problèmes

5.6 Réussir sa communication

5.7 Soutenir les suggestions

5.8 Exploiter les statistiques

5.9 Introduire les changements

5.10 Anticiper le futur

6 Démarches spécifiques

6.1 AMDEC

6.2 Kaizen

6.3 COQ

6.4 Lean

6.5 Les 8 gaspillages

7 Boîte à outils

7.1 Familles outils

7.2 Outils maîtrise de la qualité

7.3 Outils SMQ

7.4 Outils problème, risque, sécurité

7.5 Outils Lean

Annexes

Objectif du module : Maîtriser la fonction responsable qualité pour pouvoir :

- contribuer au développement durable de l'entreprise
 - assurer la prévention des risques
 - rendre le travail plus attractif pour tous

1 Démarche qualité

1.1 Historique

1.1.1 Le mot qualité

Qualité vient du mot latin *qualitas*, « manière d'être », lui-même dérivé de l'adjectif *qualis*, « tel quel ».

Les définitions du mot qualité sont multiples. Quelques exemples :

- état, disposition, Aristote
- propriété, attribut, René Descartes
- conformité aux exigences, Philip Crosby
- tout ce qui peut être amélioré, Masaaki Imai
- aptitude à l'emploi, Joseph Juran
- aptitude à satisfaire le client, Kaoru Ishikawa
- aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences, ISO 9000 : 2005, § 3.1.1 (autrement dit : la capacité d'un produit ou service à satisfaire des besoins)
- absence de défauts, Joseph Juran
- niveau d'excellence
- être fier de son travail (travail bien fait)
- faire bien du premier coup et tout le temps
- c'est quand le client aime le produit et le salarié aime faire le produit

Rien que le Petit Robert nous donne au mot qualité 6 différents sens.

Notre choix :

Qualité : *aptitude à satisfaire des exigences*

Tout le monde fait de la qualité, comme monsieur Jourdain faisait de la prose.

Sur la qualité chacun a son point de vue, souvent personnel et intéressant.

Personne n'est contre la qualité et en principe tout le monde accepte que :

La qualité est un voyage, pas une destination

1.1.2 Le service qualité

Histoire vraie

Dans le code du roi de Babylone Hammurabi (1730 avant J.-C.) on trouve l'une des plus anciennes traces écrite d'exigence qualité :

- *si un architecte construit une maison et un des murs tombe, cet architecte consolidera ce mur à ses propres frais*
- *si un architecte construit une maison et la maison s'écroule et le maître de la maison est tué, cet architecte est passible de mort*

Pendant des siècles la qualité était intrinsèque à tout travail d'artisan (facilité par le contact direct avec le client).

Avec la venue de l'industrialisation (production en série) apparaît la division du travail (conception, production et inspection) et l'interchangeabilité des pièces (début de la standardisation).

En 1924 pour la première fois un service « assurance qualité » fut créé dans la société Bell Telephone pour mieux satisfaire le client final. A cette époque dans cette société des personnes qui deviendront des maîtres à penser mondialement connus comme Shewhart, Deming et Juran ont travaillé et développé la démarche « maîtrise statistique de la qualité ».

Dans les années 30 du XX siècle on arriva à des excès. Par exemple dans la même société Bell Telephone on s'aperçut à un moment que le personnel d'inspection était plus nombreux que les d'ouvriers !

Jusqu'au début des années 40 du siècle dernier le service inspection (appelé souvent contrôle) avait la mission de vérifier la conformité des produits finis. Cela coûtait cher (beaucoup de vérifications) et n'était pas très efficace (les défauts étaient découverts à la fin du cycle de production).

Pendant la deuxième guerre mondiale on s'aperçut que la mauvaise qualité pouvait coûter très cher – lien direct avec les vies humaines. On commença à utiliser l'inspection à toutes les étapes de la production et certaines exigences devinrent obligatoires (y compris en réception). On obtenait une production finie avec beaucoup moins de défauts (ils étaient découverts assez tôt).

Les premières normes militaires américaines d'inspection par prélèvement d'échantillonnage furent mises en place.

En 1949 fut créée l'American Society for Quality Control (ASQC), société américaine pour la maîtrise de la qualité.

Les années 60 et 70 virent l'apparition du service qualité, de l'amélioration continue, de la prévention, de l'utilisation quotidienne de la statistique en production, de l'implication de tout le personnel et de l'esprit d'équipe pour la qualité. De nombreuses démarches et divers outils sont apparus (cf. les chapitres 6 et 7 du présent module).

Les premières normes internationales liées à la qualité (famille ISO 9000) apparurent en 1987. On parle d'assurance qualité, de zéro défaut, de prévention, d'actions correctives et préventives, d'assurance qualité fournisseur (AQF).

Durant les années 80 le système qualité englobe tous les services, toutes les activités et l'ensemble du personnel.

Pour se différencier il faut étonner (agréablement) le consommateur avec des prestations annexes, des caractéristiques innovantes et inattendues.

Depuis la version 2000 de la norme ISO 9001 l'assurance qualité est remplacée par le management de la qualité, la structure est simplifiée, les procédures obligatoires diminuent. La satisfaction du client, l'approche processus, l'efficacité et l'amélioration continue deviennent prioritaires. Les activités de services sont ajoutées à la production (classique) industrielle.

Lentement mais sûrement le service qualité se transforme de service d'expertise de la conformité en service d'accompagnement transversal. La maîtrise des processus et

l'efficacité du système de management commencent à inclure de nouvelles attentes liées à l'efficacité, à l'innovation, au développement durable. On parle moins de qualité mais plus de performance et d'excellence. Quelques étapes de l'histoire du service qualité sont montrées en figure 1-1.

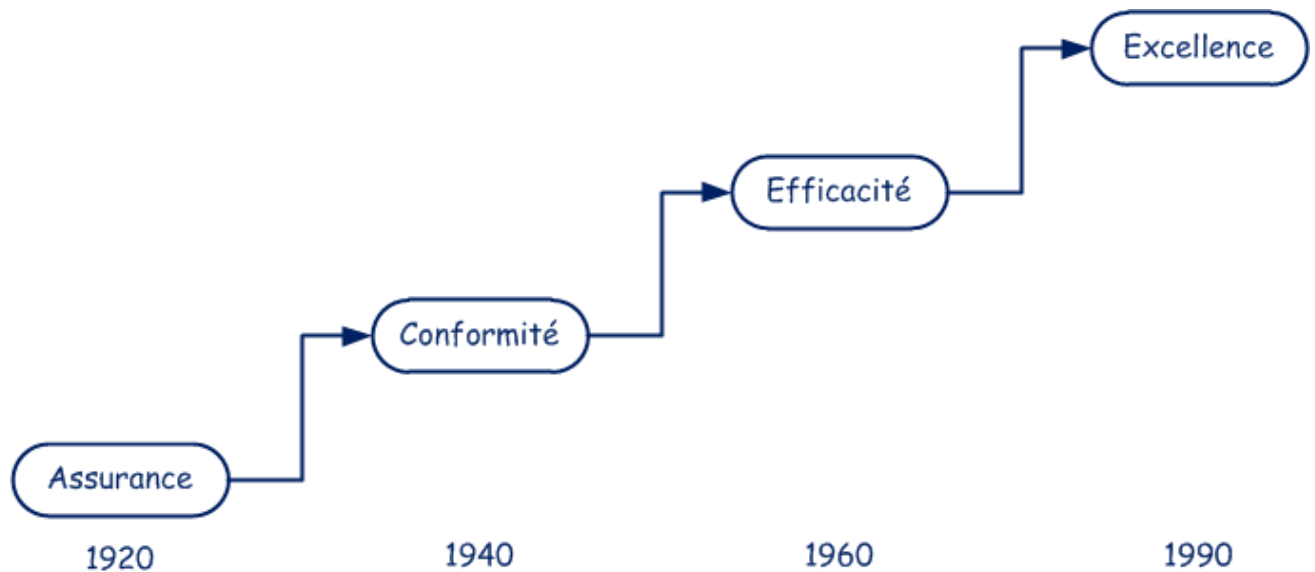


Figure 1-1. Historique du service qualité

1.2 Principes

1.2.1 Principes de management

La démarche qualité est un état d'esprit qui part de la direction comme décision stratégique prioritaire et s'étend à l'ensemble du personnel. La direction définit la politique qualité, dans laquelle les objectifs qualité sont fixés et applicables à toutes les activités. L'outil utilisé pour atteindre les objectifs est le système de management de la qualité. Le concept de prévention est généralisé.

La finalité d'un système de management (SM) est d'accroître la satisfaction des clients (externes et internes) en répondant à leurs besoins et attentes en améliorant en permanence l'efficacité des processus.

La qualité ne coûte presque rien quand le client est satisfait : il nous reste fidèle. Ce n'est que quand le client n'est pas tout à fait satisfait que la qualité nous revient très cher : tôt ou tard le client va vers un concurrent.

Le prix s'oublie, la qualité reste

Les huit principes de management de la qualité (cf. figure 1-2) nous aiderons à obtenir des performances durables (cf. ISO 9000, § 0.2, ISO 9004, Annexe B et la brochure gratuite de l'ISO « [Principes de management de la qualité](#) »).

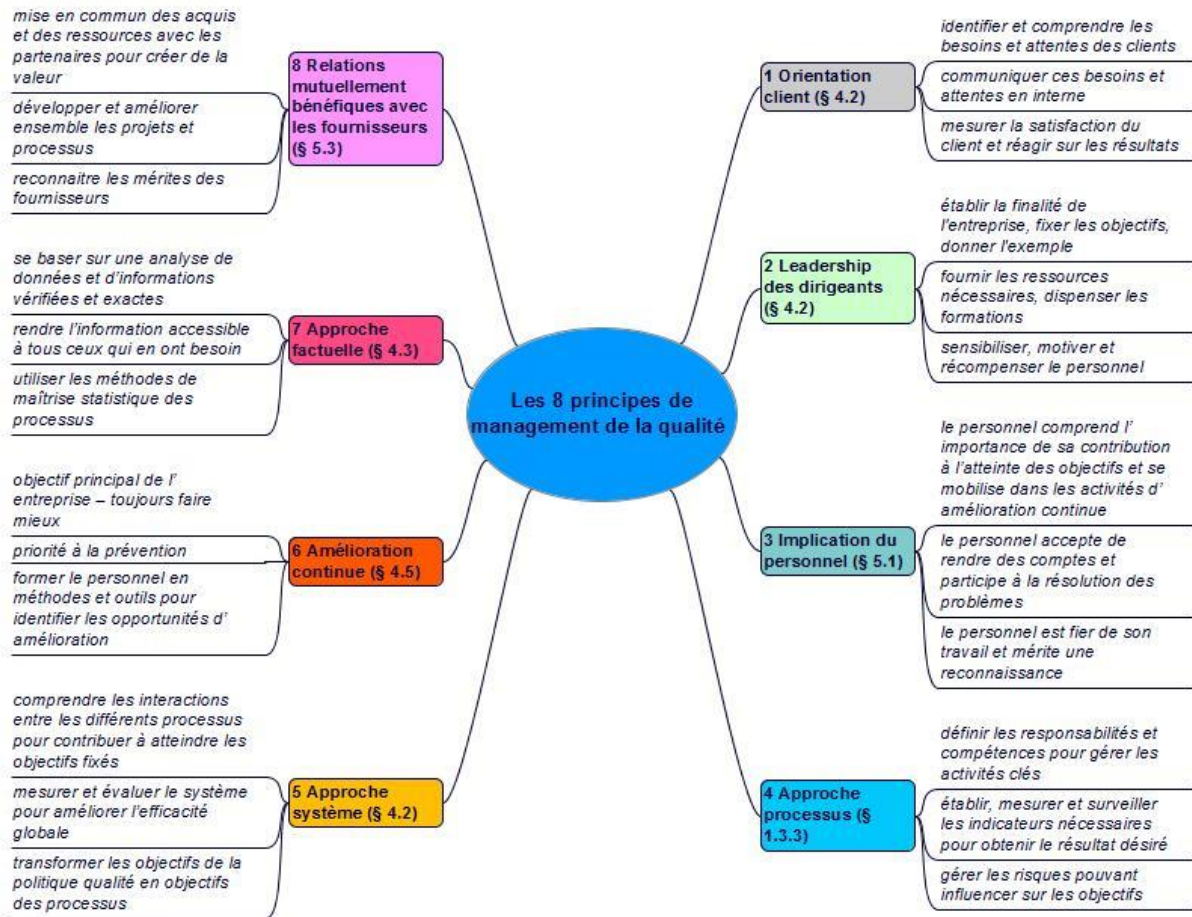


Figure 1-2. Les 8 principes de management de la qualité

1.2.2 Cycle PDCA

Le cycle PDCA, appelé aussi cycle de Deming, s'applique à la maîtrise de tout processus. Les cycles PDCA (de l'anglais Plan, Do, Check, Act ou Planifier, Dérouler, Comparer, Agir) sont une base universelle de l'amélioration continue (cf. figure 1-3).

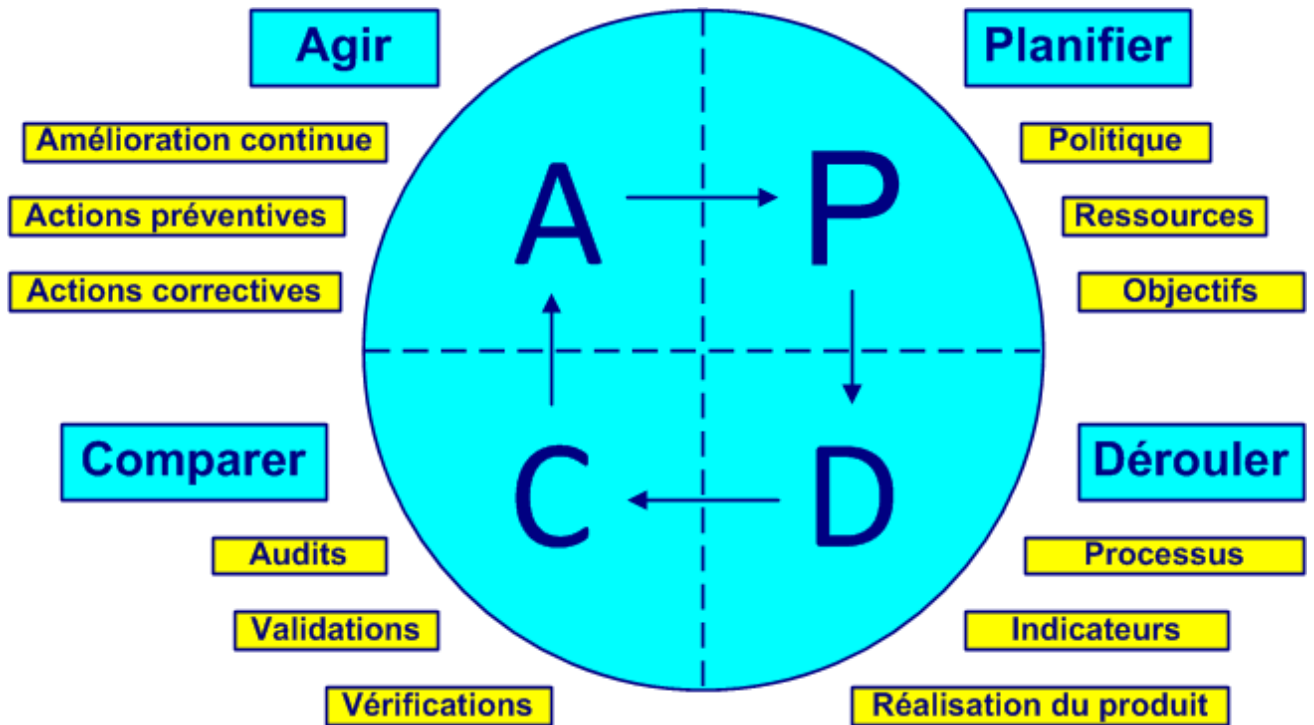


Figure 1-3. Le cycle de Deming

- **Plan – Planifier**, définir et établir la stratégie, les clients, la politique, les ressources, les objectifs, la documentation, les produits, les processus, les formations, délais à ne pas dépasser
- **Do – Dérouler**, mettre en œuvre les processus, les indicateurs, réaliser le produit
- **Check – Comparer**, inspecter, analyser les données, vérifier si les objectifs sont atteints, valider, auditer, apprendre
- **Act – Agir**, améliorer, réagir avec des actions et trouver de nouvelles améliorations (nouveau PDCA)

1.3 Approche processus

1.3.1 Types de processus

Le mot processus vient de la racine latine *procedere* = marche, développement, progrès (Pro = en avant, *cedere* = aller). Chaque processus transforme les éléments d'entrée en éléments de sortie en créant de la valeur ajoutée et des nuisances potentielles. Un processus a trois éléments de base : entrées, activités, sorties. Un processus peut être très complexe (lancer une fusée) et relativement simple (auditer une procédure documentée).

Un processus est :

- répétable
- prévisible
- mesurable
- définissable

Un processus est défini entre autres par :

- son intitulé et son type
- sa finalité (pourquoi ?)
- son bénéficiaire (pour qui ?)
- son domaine et ses activités

- ses déclencheurs
- ses documents et enregistrements
- ses éléments d'entrée
- ses éléments de sortie (intentionnels et non intentionnels)
- ses contraintes
- ses ressources :
 - humaines
 - matérielles
- ses objectifs et indicateurs
- son responsable (pilote) et ses acteurs (intervenants)
- ses moyens d'inspection (surveillance, mesure)
- sa cartographie
- son interaction avec les autres processus
- ses risques et écarts potentiels
- ses opportunités d'amélioration continue

Une revue de processus est faite périodiquement par le pilote du processus (cf. [annexe 01](#)).

Les composantes d'un processus sont montrées dans la figure 1-4 :

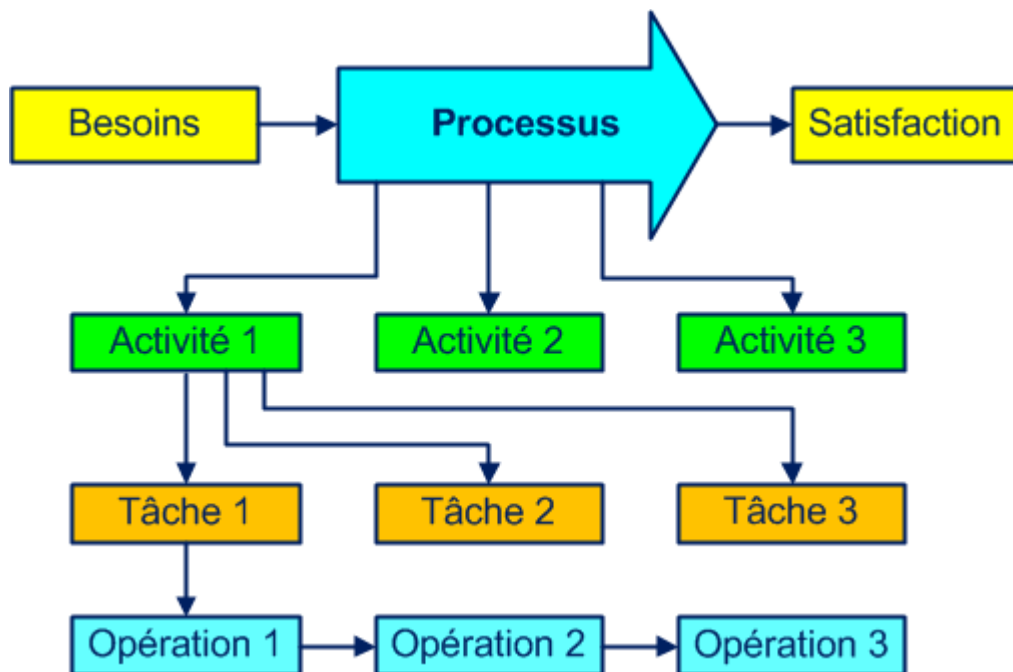


Figure 1-4. Les composantes d'un processus

La figure 1-5 montre un exemple qui aide à répondre aux questions :

- quelles matières, quels documents, quels outils ? (entrées)
- quel intitulé, quelles activités, exigences, contraintes ? (processus)
- quels produits, quels documents ? (sorties)
- comment, quelles inspections ? (méthodes)
- quel est le niveau de la performance ? (indicateurs)
- qui, avec quelles compétences ? (ressources humaines)
- avec quoi, quelles machines, quels équipements ? (ressources matérielles)

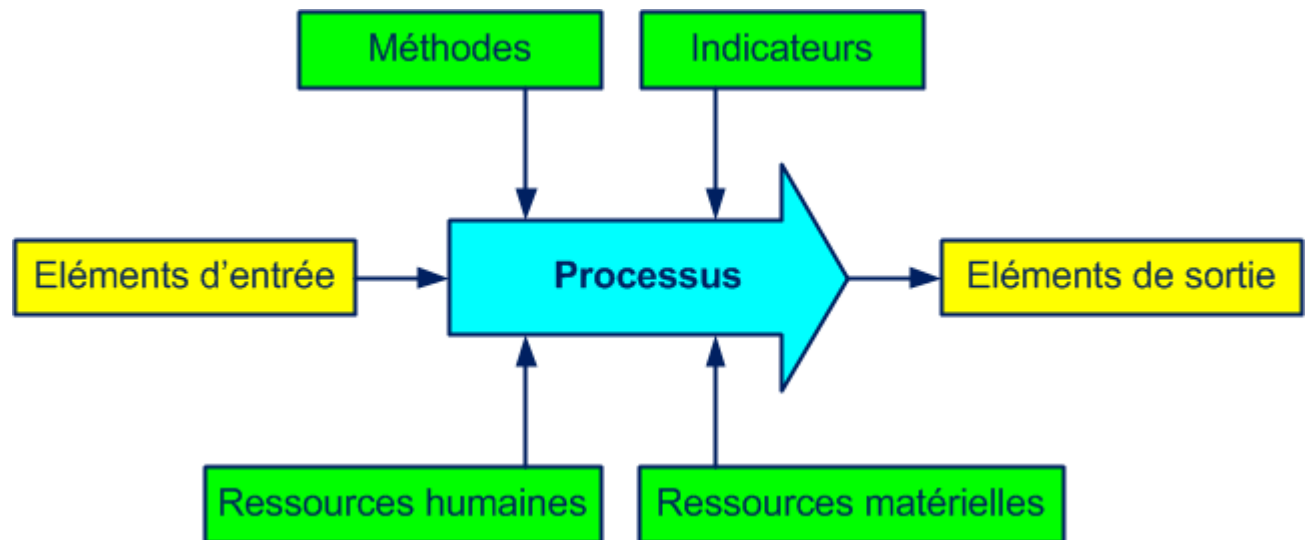


Figure 1-5. Certains éléments d'un processus

Souvent l'élément de sortie d'un processus est l'élément d'entrée du processus suivant.

Vous pouvez trouver quelques exemples de fiches processus dans l'[annexe 02](#) et l'ensemble de documents E02 [Processus](#).

Toute entreprise peut être considérée comme un macro processus, avec sa finalité, ses éléments d'entrée (besoins et attentes clients) et ses éléments de sortie (produits/services pour satisfaire les exigences des clients).

Notre préférence pour identifier un processus est l'utilisation d'un verbe (acheter, produire, vendre) à la place d'un nom (achats, production, vente) pour différencier le processus du service de l'entreprise ou de la procédure et rappeler la finalité du processus.

Les processus sont (comme nous allons voir dans les paragraphes suivants) de type management, réalisation et support. Ne pas attacher trop d'importance au classement des processus (parfois c'est très relatif) mais bien vérifier que toutes les activités de l'entreprise entrent dans un des processus.

1.3.1.1 Les processus de management

Aussi appelés de direction, de pilotage, de décision, clés, majeurs. Ils participent à l'organisation globale, à l'élaboration de la politique, au déploiement des objectifs et à toutes les vérifications indispensables. Ils sont les fils conducteurs de tous les processus de réalisation et de support.

Les processus suivants peuvent intégrer cette famille :

- élaborer la stratégie
- gérer les risques
- définir la politique
- déployer les objectifs qualité
- piloter les processus
- améliorer
- auditer
- communiquer
- planifier le SMQ

- acquérir les ressources
- réaliser la revue de direction
- mesurer la satisfaction des clients
- négocier le contrat
- analyser les données

1.3.1.2 Les processus de réalisation

Les processus de réalisation (opérationnels) sont liés au produit, augmentent la valeur ajoutée et contribuent directement à la satisfaction du client.

Ils sont principalement :

- concevoir et développer les nouveaux produits
- acheter les composants
- vendre les produits
- produire les produits
- inspecter la production
- maintenir les équipements
- appliquer la traçabilité (identifier et garder l'historique)
- réceptionner, stocker et expédier
- maîtriser les non-conformités
- réaliser les actions préventives et correctives

1.3.1.3 Les processus de support

Les processus de support (soutien) fournissent les ressources nécessaires au bon fonctionnement de tous les autres processus. Ils ne sont pas liés directement à une contribution de la valeur ajoutée du produit mais sont toujours indispensables.

Les processus support sont souvent :

- gérer la documentation
- fournir l'information
- acquérir et maintenir les infrastructures
- dispenser la formation
- gérer les moyens d'inspection
- tenir la comptabilité
- administrer le personnel

1.3.2 Cartographie des processus

La cartographie des processus est par excellence un travail pluridisciplinaire avec comme pilote naturellement le responsable qualité. Ce n'est pas une exigence formelle de la norme ISO 9001 mais est toujours bienvenue.

Les 3 types de processus et quelques interactions sont montrés dans la figure 1-6.

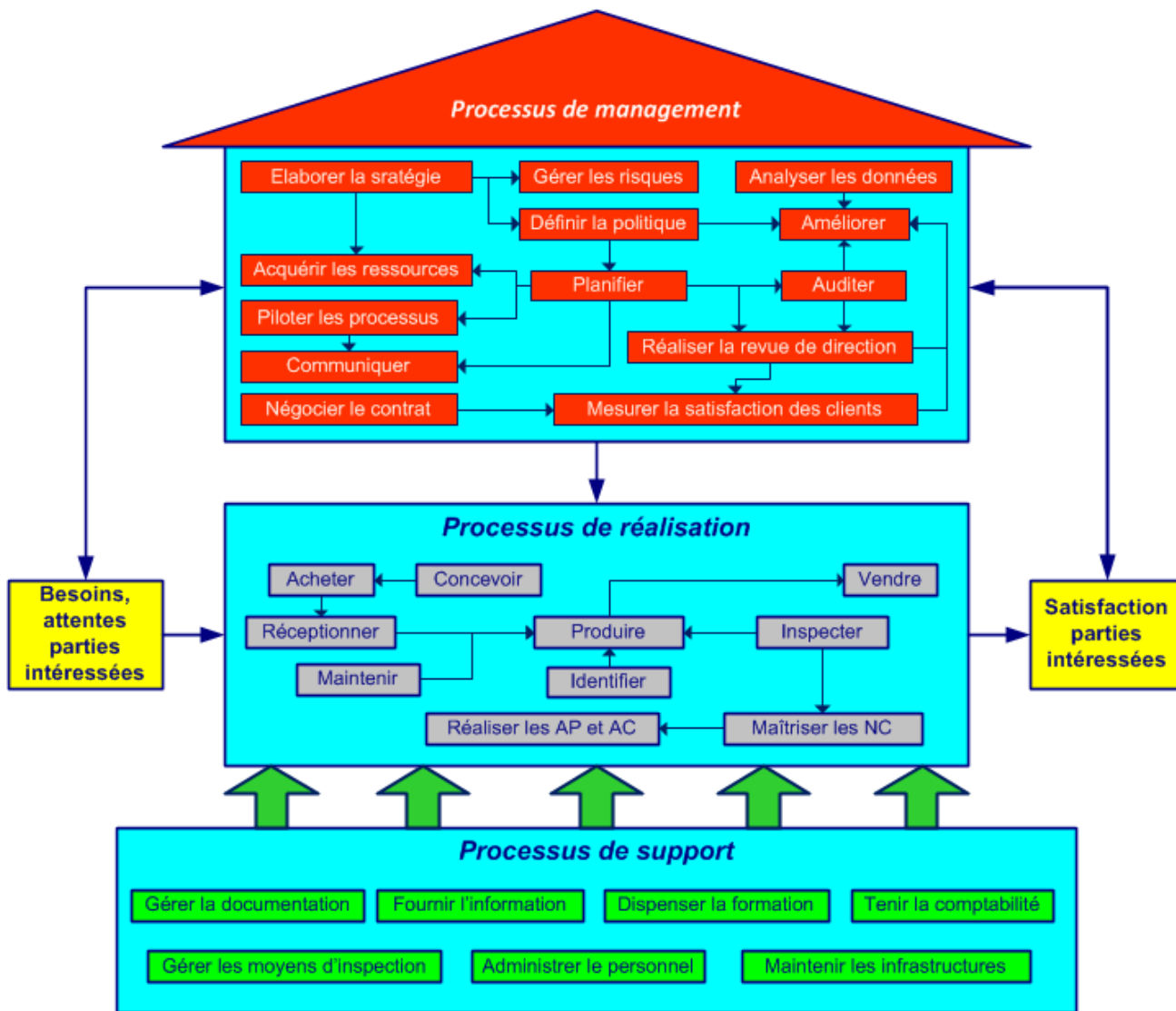


Figure 1-6. La maison des processus

La cartographie permet entre autres :

- d'obtenir une vision globale de l'entreprise
- d'identifier les bénéficiaires (clients), les flux et les interactions

Pour obtenir une image plus claire on peut simplifier en utilisant au total une quinzaine de processus essentiels. Un processus essentiel peut contenir quelques sous-processus, par exemple dans un processus « développer le SMQ » peuvent entrer :

- élaborer la stratégie
- gérer les risques
- définir la politique
- planifier le SMQ
- déployer les objectifs
- acquérir les ressources
- piloter les processus
- améliorer

1.3.3 Approche processus

Les solutions simples pour maintenant, la perfection pour plus tard

Le quatrième principe de management de la qualité est « Approche processus » (cf. § 1.2.1). Certains bénéfices :

- obtenir une vision globale de l'entreprise grâce à la cartographie
- identifier et gérer les responsabilités et ressources
- atteindre une gestion efficace de l'entreprise en s'appuyant sur les indicateurs des processus
- gérer les risques pouvant influencer sur les objectifs

Approche processus : *management par les processus pour mieux satisfaire les clients, améliorer l'efficacité de tous les processus et augmenter l'efficience globale*

L'approche processus intégrée au cours du développement, la mise en œuvre et l'amélioration continue d'un système de management de la qualité permet d'atteindre les objectifs liés à la satisfaction du client, comme le montre la figure 1-7 (cf. ISO 9001, 0.2).

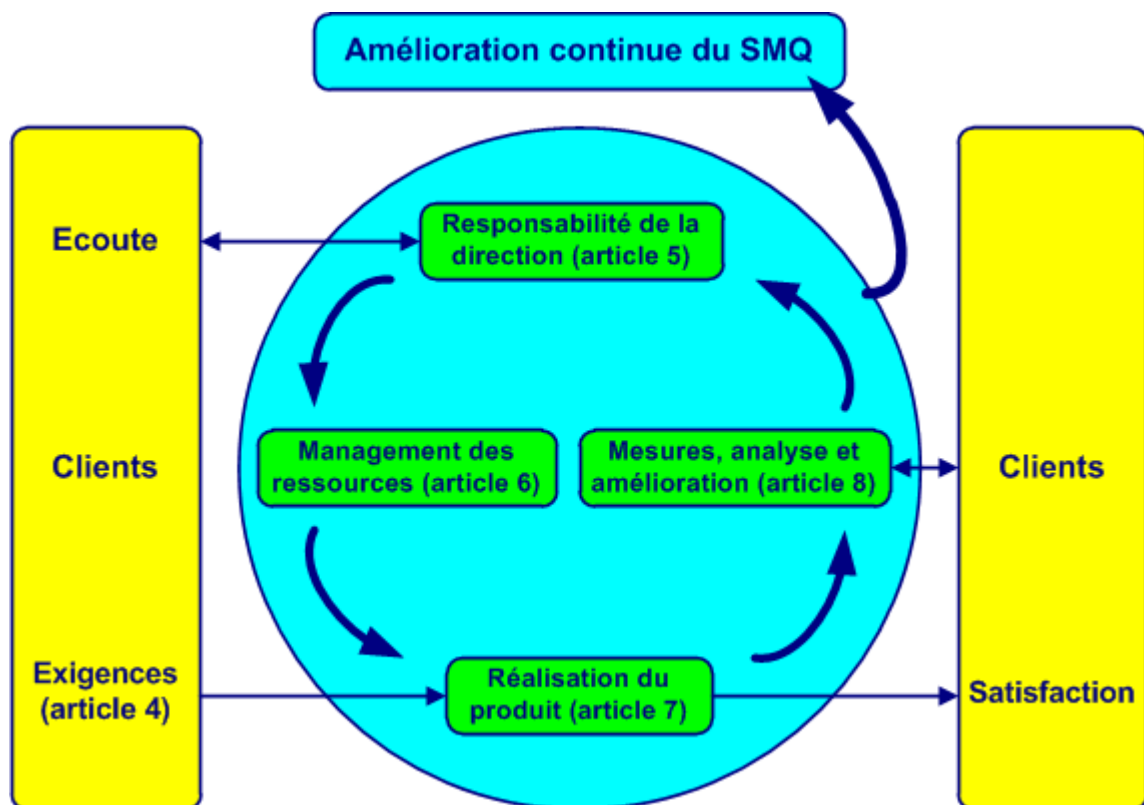


Figure 1-7. Modèle d'un SMQ basé sur l'approche processus et l'amélioration continue

L'approche processus :

- souligne l'importance :
 - de comprendre et de satisfaire les exigences client
 - de la prévention pour réagir sur les éléments non voulus comme :
 - retours client
 - rebuts
 - de mesurer la performance, l'efficacité et l'efficience des processus
 - d'améliorer en permanence ses objectifs sur la base de mesures objectives
 - de la valeur ajoutée des processus
- repose sur :

- l'identification méthodique
- les interactions
- la séquence et
- le management des processus qui consiste à :
 - déterminer les objectifs et leurs indicateurs
 - piloter les activités associées
 - analyser les résultats obtenus
 - entreprendre des améliorations en permanence
- permet :
 - de mieux visualiser les données d'entrée et de sortie et leurs interactions
 - de clarifier les rôles et responsabilités exercées
 - d'affecter judicieusement les ressources nécessaires
 - de faire tomber des barrières entre les services (tout le monde participe)
 - de diminuer les coûts, les délais, les gaspillages
- et assure à long terme :
 - la maîtrise
 - la surveillance et
 - l'amélioration continue des processus

Pour une entreprise de conseil, d'assistance ou de réparation identifier et définir les processus et la cartographie peut ne pas être très utile. Plus important est d'établir et de décrire par exemple :

- les descriptions de fonction
- les compétences du personnel
- les outils à utiliser
- les méthodes à privilégier pour certains cas récurrents

L'approche processus **ce n'est pas** :

- la gestion de crise (« On ne résout pas les problèmes en s'attaquant aux effets »)
- blâmer le personnel (« La mauvaise qualité est le résultat d'un mauvais management ». Masaaki Imai)
- la priorité aux investissements (« Utilisez vos méninges, pas votre argent ». Taiichi Ohno)

2 Définitions et livres

2.1 Définitions

Le début de la sagesse c'est de désigner les choses par leur nom. Confucius

Le mot responsable vient du latin *respondere* « répondre de ses actes ».

Certains auteurs remplacent le terme responsable qualité (RQ), *quality manager* en anglais, avec plus ou moins de succès. Quelques synonymes, dont pour l'instant aucun n'arrive à s'imposer (sauf peut-être le premier) :

- qualicien
- gestionnaire
- décideur
- manager
- coordinateur
- agent
- animateur
- facilitateur
- agitateur
- correspondant
- directeur qualité
- représentant de la direction (terme utilisé dans la norme ISO 9001 : 2008)
- ingénieur qualité
- délégué à la qualité
- responsable de l'amélioration continue
- conseiller
- consultant
- chargé de mission
- assistant

Bien sûr ni le responsable qualité, ni son service ne sont seuls responsables de la qualité dans une entreprise. Deming dit que 94% des troubles appartiennent au système dont la direction est responsable.

Dans une entreprise chacun assume ses responsabilités mais la responsabilité de la qualité commence par la direction car comme le dit le proverbe roumain :

Un escalier se balaie en commençant par le haut

Quelques définitions et sigles :

5 M : Milieu, Matière, Méthode, Machine et Main-d'œuvre (ou diagramme d'Ishikawa)

5 P : cinq fois Pourquoi ?

5 S : du japonais Seiri = trier, Seiton = ranger, Seiso = nettoyer, Seiketsu = formaliser et Shitsuke = préserver

Action corrective : action pour éliminer les causes d'une non-conformité ou tout autre événement indésirable et empêcher leur réapparition

Action curative : action pour éliminer une non-conformité détectée

Action préventive : action pour éliminer les causes potentielles d'une non-conformité ou tout autre événement indésirable et empêcher leur apparition

Anomalie : écart par rapport à ce qui est attendu

AQF : assurance qualité fournisseur

CA : chiffre d'affaires

Client : celui qui reçoit un produit

CODIR : comité de direction

Conformité : satisfaction d'une exigence spécifiée

COQ : coûts d'obtention de la qualité

Criticité : niveau d'un risque potentiel

Défaillance : écart d'aptitude d'une unité fonctionnelle à satisfaire une fonction spécifiée

Défaut : non-conformité liée à une utilisation spécifiée

Détrompeur : simple équipement anti-erreur pour éviter et ne pas permettre de produire des non-conformités, appelé aussi Poka-yoké ou dispositif anti-erreur

Direction : groupe ou personnes chargées de la gestion au plus haut niveau de l'entreprise

Dysfonctionnement : élément perturbant le fonctionnement d'un processus

Efficacité : capacité de réalisation des activités planifiées avec le minimum d'efforts

Efficience : rapport financier entre le résultat obtenu et les ressources utilisées

Entreprise : structure qui satisfait un besoin

Exigence : besoin ou attente implicite ou explicite

FMEA : Failure Mode and Effects Analysis (voir AMDEC)

Fournisseur : celui qui procure un produit

Gaspillage : tout ce qui ajoute des coûts mais pas de valeur

Gemba : du japonais, = place réelle, sur le terrain

Indicateur : valeur d'un paramètre, associé à un objectif, permettant de façon objective d'en mesurer l'efficacité

ISO : organisation internationale de normalisation

Kaizen : du japonais, kai = changement et zen = bon (pour le mieux, meilleur), Kaizen = amélioration continue

Maîtriser : garantir la conformité aux critères spécifiés

Management de la qualité : activités permettant de gérer une entreprise en matière de qualité

MSP : Maîtrise Statistique des Processus (voir SPC)

Muda : du japonais, = gaspillage

Mura : du japonais, = irrégularité

Muri : du japonais, = difficulté

Non-conformité (NC) : non-satisfaction d'une exigence spécifiée

Non-qualité : écart entre la qualité attendue et la qualité perçue

Objectif qualité : but mesurable à atteindre lié à la qualité

Partie intéressée : personne, groupe ou organisation concernés par les impacts d'une entreprise

Partie prenante : personne, groupe ou organisation pouvant affecter ou être affectée par une entreprise

Plan de surveillance : document décrivant les dispositions spécifiques pour effectuer la maîtrise du produit ou processus

Poka-Yoké : du japonais Poka – erreur involontaire, Yoké – éviter. Voir détrompeur

Politique qualité : directives de la direction d'une entreprise relatives à la qualité permettant de fixer les objectifs qualité

Problème : écart qu'il faut réduire pour obtenir un résultat

Processus : activités qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie

Produit (ou service) : tout résultat d'un processus ou d'une activité

QCDSE : Qualité, Coût, Délai, Sécurité, Environnement

QQOQCCP : Quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pourquoi ?

Rebut : traitement d'un produit irrécupérable

Risque : probabilité d'apparition d'un danger potentiel

RQ : responsable qualité

Satisfaction du client : objectif prioritaire de chaque système de management de la qualité

Sécurité : aptitude à éviter un événement non désiré

SMED : de l'anglais Single Minute Exchange of Die = changement d'un instrument en moins de 10 minutes

SMQ : système de management de la qualité

SPC : Static Process Control (voir MSP)

Système de management de la qualité : ensemble de processus permettant d'atteindre les objectifs qualité

Système de management : ensemble intégré permettant d'établir et d'atteindre des objectifs

Système : ensemble de processus interactifs

TQC : de l'anglais Total Quality Control = maîtrise totale de la qualité

VA : valeur ajoutée

Dans la terminologie des systèmes de management ne pas confondre :

- accident et incident
 - l'accident est un événement imprévu grave
 - l'incident est un événement qui peut entraîner un accident
- anomalie, défaillance, défaut, dysfonctionnement, non-conformité et rebut
 - l'anomalie est une déviation par rapport à ce qui est attendu
 - la défaillance est la non satisfaction d'une fonction
 - le défaut est la non satisfaction d'une exigence liée à une utilisation (prévue)
 - le dysfonctionnement est un fonctionnement dégradé qui peut entraîner une défaillance
 - la non-conformité est la non satisfaction d'une exigence spécifiée (en production)
 - le rebut est un produit non conforme qui sera détruit
- audit, inspection, audité et auditeur
 - l'audit est le processus d'obtention des preuves d'audit
 - l'inspection est la vérification de conformité d'un processus ou produit
 - l'audité est celui qui est audité
 - l'auditeur est celui qui réalise l'audit
- cause et symptôme
 - la cause est la circonstance entraînant une défaillance
 - le symptôme est le caractère lié à un état
- cartographie et organigramme
 - la cartographie est la présentation graphique des processus et leurs interactions dans une entreprise
 - l'organigramme est la présentation graphique des services et leurs liens dans une entreprise
- client, fournisseur et sous-traitant
 - le client reçoit un produit
 - le fournisseur procure un produit
 - le sous-traitant procure un service ou un produit sur lequel est réalisé un travail spécifique
- danger, problème et risque
 - le danger c'est l'état, la situation, la source qui peut aboutir à un accident
 - le problème c'est l'écart entre la situation réelle et la situation souhaitée
 - le risque est la mesure, la conséquence d'un danger et c'est toujours un problème potentiel
- efficacité et efficience
 - l'efficacité est le niveau d'obtention des résultats escomptés
 - l'efficience est le rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées
- étalonnage et calibrage

- l'étalonnage c'est la vérification d'une valeur lue par rapport à un étalon
 - le calibrage c'est le positionnement de repères
- informer et communiquer
 - informer c'est porter une information à la connaissance de quelqu'un
 - communiquer c'est transmettre un message, écouter la réaction et dialoguer
- maîtriser et optimiser
 - la maîtrise est le respect des objectifs
 - l'optimisation est la recherche des meilleurs résultats possibles
- objectif et indicateur
 - l'objectif est un engagement recherché
 - l'indicateur est l'information de la différence entre le résultat obtenu et l'objectif fixé
- processus, procédure, produit, procédé, activité et tâche
 - la procédure est la description de la façon dont on devrait se conformer aux règles
 - le processus est la façon de satisfaire le client en utilisant le personnel pour atteindre les objectifs
 - le produit est le résultat d'un processus
 - le procédé est la façon d'exécuter une activité
 - l'activité est un ensemble de tâches
 - la tâche est une suite de simples opérations
- programme d'audit et plan d'audit
 - le programme d'audit est la planification (annuelle) des audits
 - le plan d'audit est le descriptif des activités d'un audit
- suivi et revue
 - le suivi est la vérification d'atteinte de résultats d'une action
 - la revue est l'analyse de l'efficacité à atteindre des objectifs

Remarque 1 : le mot anglais « control » a plusieurs sens. Il peut être traduit par maîtrise, autorité, commande, gestion, contrôle, surveillance, inspection. Pour éviter des malentendus notre préférence est pour maîtrise et inspection au détriment de contrôle.

Remarque 2 : organisme est le terme utilisé dans l'ISO 9001 pour l'entité entre le fournisseur et le client (en anglais organization). Pour éviter la confusion avec organisme de certification et organisation (structure) notre préférence est pour le terme entreprise.

Remarque 3 : l'utilisation des définitions de l'ISO 9000 et de l'ISO 19 011 est recommandée. Le plus important est de définir pour tous dans l'entreprise un vocabulaire commun et sans équivoques.

Remarque 4 : entre processus et procédé notre préférence est pour processus (en anglais « process »).

Remarque 5 : chaque fois que vous utiliserez l'expression « opportunité d'amélioration » à la place de non-conformité, dysfonctionnement ou défaillance vous gagnerez un peu plus la confiance de votre interlocuteur (client externe ou interne)

Les annexes [03](#) et [04](#) précisent la fréquence d'utilisation de certains mots-clés figurant dans les normes ISO 9001 (2008), OHSAS 18 001 (2007), ISO 14 001 (2004) et ISO 19 011 (2011).

Pour d'autres définitions, commentaires, explications et interprétations vous pouvez consulter l'[annexe 06](#) (Glossaire).

2.2 Livres et référentiels

Pour aller plus loin quelques livres, classés par ordre chronologique :

- Armand V. Feigenbaum, **Total Quality Control**, McGraw-Hill, 1951 (Maîtrise totale de la qualité)
- Kaoru Ishikawa, **Guide to quality control**, APO, 1976 (La gestion de la qualité – Outils et applications pratiques, Dunod, 1986)
- Philip B. Crosby, **Quality is free ; the Art of Making Quality Certain**, McGraw-Hill, 1979 (La qualité, c'est gratuit ; l'art et la manière d'obtenir la qualité, Economica, 1986)
- Joseph M. Juran, **Management of quality**, McGraw-Hill, 1981 (Gestion de la qualité, AFNOR, 1983)
- Charles Kepner, Benjamin Tregoe, **The New rational Manager**, Princeton Research Press, 1981 (Interéditions, 1998)
- W. Edwards Deming, **Out of the crisis**, MIT Press, 1982 (Hors de la crise, Economica, 2002)
- Keneth Blanchard, Spencer Johnson, **The One Minute Manager ; The Quickest Way to Increase Your Own Prosperity**, Berkley Books, 1982 (Le manager minute ; Eyrolles, 2006)
- Kaoru Ishikawa, **Le TQC ou la qualité à la japonaise**, AFNOR, 1984 (What is Total Quality Control, The Japanese Way, Prentice-Hall, 1985)
- Masaaki Imai, **KAIZEN**, The key to Japan's competitive success, McGraw-Hill, 1986 (KAIZEN, La clé de la compétitivité japonaise, Eyrolles, 1989)
- James H. Harrington, **Poor-Quality Cost**, Dekker, 1987 (Le coût de la non-qualité, Eyrolles, 1990)
- Taiichi Ohno, **Toyota Production System : Beyond Large-Scale Production**, Productivity Press, 1988, (L'esprit Toyota, Masson, 1989)
- Stephen Covey, **The Seven Habits of Effective People**, 1989, (Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent, J'ai lu, 2013)
- Peter Senge, **The Fifth Discipline**, The Art & Practice of The Learning Organization, Doubleday 1990 (La cinquième discipline, L'art et la manière des Organisations qui apprennent, First, 2000)
- W. Edwards Deming, **The New Economics**, MIT Press 1993 (Du nouveau en économie, Economica, 1996)
- Masaaki Imai, **GEMBA KAIZEN**, A Commonsense Low-Cost Approach to management, McGraw-Hill, 1997 (GEMBA KAIZEN, L'art de manager avec bon sens, Kaizen Institute, 2012)
- Peter Scholtes, **The Leader's handbook**, McGraw-Hill, 1997 (Le manuel du leader)
- Nathalie Esnault, Christian Maige, **Le Manager équilibriste**, Dunod, 2001
- Bernard Froman, Christophe Gourdon, **Dictionnaire de la qualité**, AFNOR, 2003
- Jeffrey Liker, **The Toyota Way**, McGraw Hill, 2004 (Le modèle Toyota, Pearson, 2012)
- Yvon Mouglin, **Quel avenir pour les responsables qualité ? Savoir rebondir**, AFNOR, 2005
- Eric Albert, **Le manager durable**, Editions d'Organisation, 2005
- Maurice Pillet, **Appliquer la maîtrise statistique des processus MSP/SPC**, Editions d'Organisation, 2005
- Christian Ohmann, **Guide pratique des 5S et du management visuel**, Eyrolles, 2006
- Jean Margerand, Florence Gillet-Goinard, **Manager la qualité pour la première fois**, Eyrolles, 2006
- Gérard Landy, **AMDEC guide pratique**, AFNOR, 2007
- Jean-François Zobrist, **Un petit patron naïf et paresseux**, Stratégie & Avenir, 2009
- Florence Gillet-Goinard, Bernard Seno, **La boîte à outils du responsable qualité**, Dunod, 2009

- David Autissier, Yvon Mougin, Jacques Ségot, **Mesurer la performance de la fonction qualité**, Eyrolles, [2010](#)
- Florence Gillet-Goinard, Bernard Seno, **Le grand livre du responsable qualité**, Editions d'Organisation, [2011](#)
- Michel Bellaïche, **Manager vraiment par la qualité** – Enjeux, méthodes et études de cas, AFNOR, [2012](#)
- Christophe Villalonga, **Devenez Manager qualité 2.0 !** – Penser autrement, se comporter différemment, agir durablement, AFNOR, [2013](#)

La famille des normes ISO 9000 comprend trois livrets essentiels :

- ISO 9000 ([2005](#)) : Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire
- ISO 9001 ([2008](#)) : Systèmes de management de la qualité – Exigences
- ISO 9004 ([2009](#)) : Gestion des performances durables d'un organisme – Approche de management par la qualité

Une norme rajoutée en 2002 et révisée en [2011](#) est :

- L'ISO 19 011 : Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management

Les normes de la série ISO 10 001 à ISO 100 19 sont des lignes directrices des systèmes de management de la qualité et vous aideront à trouver beaucoup de réponses (cf. ISO 9004 : 2009, Bibliographie).

Référentiels pour les risques :

- FD X50-252 : [2006](#), Management du risque – Lignes directrices pour l'estimation des risques
- ISO 31000 : [2009](#), Management du risque – Principes et lignes directrices
- ISO 31010 : [2009](#), Gestion des risques – Techniques d'évaluation des risques
- ISO Guide 73 : [2009](#), Management du risque - Vocabulaire
- FD X50-253 : [2011](#), Management des risques - Processus de management des risques - Lignes directrices pour la communication

Deux documents français liés aux processus avec des explications, recommandations et exemples :

- AC X50-178 (accord, [2002](#)) Management de la qualité – Management des processus – Bonnes pratiques et retours d'expérience
- FD X50-176 (fascicule de documentation, [2005](#)) Outils de management – Management des processus

Document AMDEC en anglais :

- Potential Failure Mode and Effects Analysis (en français Analyse des Modes de Défaillance Potentielles et de leurs effets), [2008](#), AIAG

La spécification technique pour l'automobile :

- ISO/TS 16949 : Systèmes de management de la qualité, Exigences particulières pour l'application de l'ISO 9001 : 2008 pour la production de série et de pièces de rechange dans l'industrie automobile, [2009](#)

Autres référentiels liés à la démarche qualité :

- EN 1325-1 : Vocabulaire du Management de la Valeur, de l'Analyse de la Valeur et de l'Analyse Fonctionnelle – Partie 1 : Analyse de la Valeur et Analyse Fonctionnelle, AFNOR, [1996](#)
- FD X 50-180, Management de la qualité – Défauts de contribution – Défauts liés à la non-qualité du travail dans la création et l'utilisation de la valeur ajoutée, AFNOR, [1999](#)
- FD X 50-172, Management de la qualité – Enquête de satisfaction des clients, AFNOR, [1999](#)
- FD X 50-171, Système de management de la qualité – Indicateurs et tableaux de bord, AFNOR, [2000](#)
- CEI 60812 : Techniques d'analyse de la fiabilité du système – Procédure d'analyse des modes de défaillances et de leurs effets (AMDE), IEC, [2006](#)
- NF X50-151 : Management par la valeur – Expression Fonctionnelle du Besoin et cahier des charges fonctionnel – Exigences pour l'expression et la validation du besoin à satisfaire dans le processus d'acquisition ou d'obtention d'un produit, [2007](#)
- NF X50-100 : Management par la valeur – Analyse fonctionnelle, caractéristiques fondamentales – Analyse fonctionnelle : analyse fonctionnelle du besoin (ou externe) et analyse fonctionnelle technique/produit (ou interne) – Exigences sur les livrables et démarches de mise en œuvre, AFNOR, [2011](#)
- PAS 99 : Specification of common management system requirements as a framework for integration (Spécification d'exigences communes de système de gestion comme cadre pour intégration), BSI, [2012](#)
- Le modèle d'excellence EFQM, EFQM [2013](#)

Aucune de ces normes n'est obligatoire mais comme disait Deming :

Il n'est pas nécessaire de changer. La survie n'est pas obligatoire.