

**UNIVERSITE DJILALI LIABBES DE SIDI BEL ABBES**

**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales  
et de Gestion**

## **MANAGEMENT DE LA QUALITE**

**Cours destinés aux étudiants en troisième année Licence  
Option : Management.**

**Préparés par :Mme. Amal HAMHAMI Ep. MERAD**

# **MANAGEMENT DE LA QUALITE**

## TABLE DES MATIERES

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>4</b>
<b>Chapitre I : La qualité.....</b>	<b>6</b>
1.1. Définition.....	6
1.2. Historique et évolution de la notion qualité.....	8
1.3. Les multiples aspects de la qualité.....	12
1.4. Les composantes du processus de la qualité.....	14
1.5. L'intégration de la qualité dans l'entreprise.....	15
1.6. La certification qualité.....	16
1.7. L'impact financier de la qualité.....	21
<b>Chapitre 2 : Le management de la qualité des entreprises.....</b>	<b>23</b>
2.1. Définition et objectifs.....	23
2.2. L'évolution du management de la qualité.....	24
2.3. Les principes du management de la qualité.....	26
2.4. Les composants du management de la qualité.....	30
2.5. Les enjeux du système de management de la qualité.....	34
2.6. Les facteurs intervenants dans le management de la qualité.....	35
2.7. L'implication du management de la qualité dans le management des entreprises.....	37
2.8. Le management de la qualité totale TQM (Total Quality Management).....	45
<b>Chapitre 3 : Les méthodes de la qualité (la qualité).....</b>	<b>49</b>
3.1. Les outils de résolution de problèmes (les cercles de la qualité).....	49
3.2. Les outils de base de la qualité (1 <sup>ère</sup> génération).....	53
3.3. Les outils de management de la qualité (2 <sup>ème</sup> génération).....	65
3.4. Autres outils de la qualité.....	72
<b>Chapitre 4 : Le management de l'environnement.....</b>	<b>77</b>
4.1. L'émergence de l'économie de l'environnement.....	77
4.2. Définition des concepts.....	83
4.3. Les enjeux du management environnemental.....	84
4.4. Le système de management de l'environnement.....	85
4.5. La politique environnementale des entreprises.....	89
4.6. Le management environnemental et stratégie d'entreprise.....	97
4.7. La mesure des performances environnementales.....	101

<b>Chapitre 5 : Le management de la sécurité.....</b>	<b>105</b>
5.1. Définition.....	105
5.2. La certification de la sécurité.....	106
5.3. Les enjeux du management de la sécurité.....	106
5.4. Le système de management de la sécurité.....	107
5.5. Le management de la sécurité et la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)...	110
<b>Chapitre 6 : Le système de management intégré.....</b>	<b>113</b>
6.1. Définition des concepts.....	113
6.2. L'émergence du Système de Management Intégré.....	114
6.3. Les enjeux du Système de Management Intégré.....	114
6.4. L'intégration d'un système de management qualité, sécurité, environnement dans l'entreprise.....	116
6.5. L'impact du système de management qualité, sécurité, environnement sur l'activité de l'entreprise.....	118
6.6. Le système de management intégré et performance globale.....	119
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>130</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>132</b>

---

## INTRODUCTION

La qualité n'est pas une mode, elle s'inscrit dans une histoire, elle est liée à la gestion et à l'économie. La qualité est devenue, d'un côté, un axe stratégique pour les organisations, qui sont de plus en plus soucieuses des besoins et des attentes de leurs clients, souhaitant la meilleure qualité possible.

De l'autre côté, la qualité est aussi un moyen pour les organisations de réduire leur coût de non qualité en développant des outils et des techniques leur permettant de faire de la qualité du « premier coup ». Elle est ainsi considérée comme un moyen pour les entreprises d'obtenir un avantage concurrentiel face à leurs concurrents.

De nos jours, le management de la qualité représente une source de progrès, de réussite et de survie de l'entreprise. Il permet à la fois une organisation efficace des ressources matérielles, immatérielles et humaines, une réalisation des objectifs de l'entité et une écoute attentive de la voix des clients dans un environnement hystérique.

De plus, le management de la qualité s'est relié à toutes les fonctions de l'entreprise. Il ne s'agit plus d'une pratique incorporée dans la fonction production, mais d'un système global permettant la formation du personnel, le contrôle des résultats, l'amélioration des produits et des services et la préservation de l'image de l'entreprise.

Dans le cadre du cursus de Master II Management, ces cours constituent un outil plus au moins opérationnel de transmission de concepts de qualité adaptés aux différentes entreprises afin qu'ils soient bien assimilés par les étudiants. Ces cours permettront aux apprenants de bien cerner le rôle du système de management de la qualité dans l'adaptation de l'entreprise aux changements environnementaux et dans l'amélioration de ses fonctions pour créer et préserver des avantages concurrentiels lui permettant une performance actuelle et future.

En effet, les organisations sont de plus en plus attentives aux problématiques liées à la qualité. L'intensification de la concurrence impose, non seulement, l'intégration d'un système de management de la qualité mais aussi d'assurer son amélioration continue. Pour une entreprise, la recherche de l'excellence passe nécessairement par la recherche de la qualité totale. L'entreprise veut satisfaire au mieux possible, les besoins exprimés ou latents des clients. La satisfaction des clients est présentée par le trio « délai / qualité / prix ».

---

Nous verrons dans ces cours, que le concept qualité a évolué tout au long de ces dernières années. On est passé d'un simple contrôle des produits à des méthodes de management prenant en compte l'ensemble des parties prenantes de l'organisation, tout en cherchant à satisfaire leurs besoins et leurs exigences. Pour cela, nous expliquons dans un premier chapitre les fondements généraux de la notion qualité et son intégration dans l'entreprise. Nous verrons dans le second chapitre le management de la qualité et le management de la qualité totale (TQM). Le troisième chapitre englobe les principaux outils et méthodes de la qualité. Dans un quatrième chapitre, nous verrons le système de management environnemental, pour voir ensuite le management de la sécurité dans le chapitre cinq. Le sixième et dernier chapitre, permet de relier les trois systèmes de management dans un système de management intégré de la QSE.

Les principaux objectifs visés dans ces cours et à travers les six chapitres sont les suivants :

- Initier les étudiants à la connaissance des différentes notions et concepts de base du management de la qualité rencontrés dans les principales branches professionnelles de l'industrie et des services ; cela fera l'objet du deuxième chapitre de ces cours. Mais avant et dans un premier chapitre, il convient de présenter les concepts de base de la qualité sur lesquels repose toute cette démarche. Ces concepts doivent bien évidemment être connus de tous dans l'entreprise et surtout maîtrisés.
- Développer leur capacité à mettre en place et à conduire la résolution des problèmes rencontrés dans une entreprise et ce en suivant une démarche qualité. En effet, dans la conquête de la qualité totale, l'entreprise serait confrontée à des problèmes multiples de dimension globale. Afin de les surmonter, de nombreuses méthodes et outils sont à sa disposition et permettront d'optimiser son fonctionnement.
- Leur montrer que si la prise en compte de l'environnement par les entreprises a longtemps été perçue comme une contrainte, elle est aussi une véritable opportunité ; ce point est traité dans le quatrième chapitre. Par la suite et dans un cinquième chapitre, nous développons la notion de la sécurité en expliquant comment cette dernière est devenue un axe primordial pour les entreprises en termes d'image mais aussi en termes économique et règlementaire.
- Les conduire à la maîtrise des différentes stratégies de développement durable (dans sa dimension économique, environnementale et sociale) que vont pouvoir/devoir mettre en œuvre les entreprises et des démarches et des formes d'intégration du management intégré dont elles disposent afin d'atteindre une performance globale.

Le concept de la « qualité » est resté longtemps vague, flou et non quantifié, comme nous allons le voir dans ce chapitre. C'est la complexité des produits, des organisations et les exigences de la clientèle, dans le monde moderne, qui a imposé un approfondissement de ce concept.

Dans ce premier chapitre, nous allons voir dans un premier temps la définition de la qualité et l'évolution de ce concept. Dans un second temps, nous verrons quels sont les étapes de l'intégration de la qualité dans l'entreprise. Ensuite, nous verrons les enjeux liés à la certification ISO 9001. Ce chapitre tentera de porter des éléments de réponses aux étudiants en management à diverses questions relatives à la notion de la qualité, notamment, l'aspect financier et les domaines d'application.

### **1.1. Définition :**

- **La qualité :**

Le terme « qualité » est interprété de manières très diverses. Bien souvent, on parle de produits de première qualité, ce qui signifie que le client est satisfait de la marchandise et des services offerts. Pour lui, la qualité est synonyme de satisfaction. Pour l'entreprise en revanche, la qualité implique par exemple la rapide disponibilité des produits à des coûts avantageux.

La qualité est « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences »<sup>1</sup>.

- **Qualité de l'entreprise :**

L'importance accordée à la qualité dans l'entreprise déterminera à son tour la qualité des processus. La qualité de l'entreprise présuppose une véritable culture de la qualité. La culture d'entreprise détermine si la qualité est définie comme objectif stratégique pour l'entreprise et doit mener au succès sur le marché.

La qualité est un facteur clé de la réussite d'une entreprise, la satisfaction de sa clientèle et la consolidation de son rendement supposent une gestion de la qualité au service de tous les processus de l'entreprise. La mise en œuvre d'un système qualité (par exemple d'après ISO 9000) contribue également à gérer activement les risques d'une entreprise.

La notion de la qualité concerne l'entreprise dans son ensemble. En effet, la qualité ne concerne pas que les services de production mais également les services commerciaux, les services des ressources humaines, les services administratifs, etc...

---

<sup>1</sup> Norme ISO 9000:2000, §3.

Dans ce sens, la qualité s'inscrit dans la culture d'entreprise et elle s'articule autour de quatre axes principaux :

**a. La conformité :**

La conformité à la législation, à la certification et aux exigences des clients. Elle consiste à rechercher de manière permanente l'adaptation aux besoins réels des clients. Toutes les actions individuelles ou collectives doivent être orientées dans ce sens, et ceci aussi bien à l'intérieur de l'entreprise qu'à l'extérieur.

Il s'agit en quelque sorte d'une transformation des relations internes et externes sur le plan relationnel. Les relations avec les employés, avec les responsables et avec les clients, doivent être pensées en termes de relations « clients/fournisseurs ».

**b. Les indicateurs :**

Il s'agit ici de rechercher des indicateurs positifs et de se fixer des objectifs de progrès en fonction du suivi d'indicateurs. Ces indicateurs peuvent par exemple concerner le pourcentage de clients mécontents, le taux de panne, etc...

**c. L'autonomie dans le travail :**

Chaque salarié doit être responsabilisé sur les tâches qu'il doit accomplir. Être autonome, cela signifie s'approprier son travail sans attendre des directives imposées. Initiative et responsabilisation sont donc les deux mots clés de la qualité au niveau du travail quotidien de chacun.

**d. L'excellence :**

C'est la recherche des sept zéro (zéro délai, zéro stock, zéro papier, zéro défaut, zéro panne, zéro conflit, zéro accident) ainsi que la « décompartmentation » des fonctions de l'entreprise.

**Ces aspects liés à la qualité doivent être intégrés dans la stratégie globale de l'entreprise.**

• **Avantages des systèmes qualité :**

- Prise en considération et satisfaction des besoins de la clientèle ;
- Amélioration des possibilités de réussite dans la vente ;
- Amélioration de l'image de l'entreprise et de celle des produits ;
- Amélioration de l'efficacité par des procédés simplifiés et maîtrisés ;
- Documentation complète et transparence des processus ;
- Garantie du savoir-faire ;
- Assistance pour la preuve à décharge dans les cas de responsabilité du fait des produits ;
- Attestation de la conformité aux exigences de sécurité (par exemple sécurité des produits, sécurité au travail) ;



- Base pour évoluer vers le système de management global et vers le TQM.

## 1.2. Historique et évolution de la notion qualité :

### 1.2.1. Changements organisationnels et introduction de la qualité :

Gomez P-Y, dans son ouvrage « qualité et théorie des conventions », a établi trois étapes d'un mouvement historique de la notion qualité en reliant d'une part l'évolution du management et d'autre part celle du mode de production. Chacune de ces étapes est caractérisée par :

- **Première période : La qualité de nature scientifique -une affaire d'organisation- (à partir de 1900) :**

Dans cette période la qualité était conçue comme une conséquence d'une organisation scientifique du travail conforme à la trilogie : observer, normaliser, contrôler.

Trois constatations peuvent être tirées :

- ***La qualité synonyme de l'inspection :***

« La gestion taylorienne consiste à optimiser l'organisation économique, elle conduit à une distribution rigoureuse des tâches, la minimisation du gaspillage que représente l'élaboration d'une planification des rôles et de comportements, et la soumission de chacun au programme de conduite qui lui est associé. La gestion de qualité est une surveillance... elle se conçoit comme une inspection permettant d'établir la conformité entre les actes accomplis et les ordres scientifique... »<sup>1</sup>.

De manière plus simple, la rationalité et l'organisation systémique du travail adoptées par la firme taylorienne leur permet automatiquement et naturellement la réalisation de la qualité. De ce fait, la qualité n'est pas un objectif à atteindre mais une preuve de la conformité du fonctionnement.

- ***Une qualité qui ne se soucie pas du client :***

Contrairement à nos convictions d'aujourd'hui sur la place qu'occupent les clients, la qualité taylorienne est définie relativement à l'ordre établi par les normes du bureau des méthodes. Elle n'est pas déterminée par les clients. Cette absence peut être reliée d'une part aux mécanismes économiques qui se basaient sur l'offre, de l'autre les conditions dans lesquelles s'est implanté le taylorisme - la production de masse des biens intermédiaires-.

---

<sup>1</sup> Gomez P-Y., 1994, Qualité et théorie des conventions, édition Economica, Paris, p18.

- *L'évolution de la qualité inspection vers le contrôle de qualité :*

Avec le développement économique et l'intensification de la production à grande échelle, le maintien de la qualité par inspection s'avère plus coûteux et d'autant plus difficile que, d'une part, le nombre de pièces et de salariés à contrôler s'accroît et que, d'autre part, l'organisation taylorienne du travail parcellise les tâches et les responsabilités. C'est pour limiter ces conséquences que le contrôle qualité s'est instauré.

• **Deuxième période: L'avènement du client roi (à partir de 1940) :**

Cette période est marquée par le nouvel esprit fordisme qui se base sur le fondement suivant : à une production de masse répond une consommation de masse. Ainsi s'impose la notion du Client-Roi et se détermine une nouvelle logique entre le producteur et le client.

- *L'invention du Client-Roi :*

L'émergence du client roi réoriente le sens de l'activité de l'entreprise. Elle n'est plus une machine à produire, elle devient nécessairement une machine à s'informer et informer... Le client donne le sens aux objets produits, tandis que l'ingénieur les réalise.

- *La logique contractuelle de la qualité :*

« Le patron est l'associé de son ouvrier, l'ouvrier est l'associé de son patron... ». C'est sur cette base que Ford a construit des règles portant sur les salaires et sur les responsabilités. Selon Ford :

- Il y a une nécessité : prendre en compte le salarié dans sa dimension de consommateur.
- Les modifications de la gestion des ressources humaines porteront l'effort sur la recherche d'accords collectifs.
- Le facteur commercial s'est ajouté au facteur scientifique à partir de 1960.

Avec les travaux de Juran et Deming, le concept d'assurance qualité remplace la rigidité qualité - inspection. La qualité relève, de ce fait d'un contrat de confiance. L'entreprise s'engage implicitement et explicitement à produire de manière conforme à son engagement.

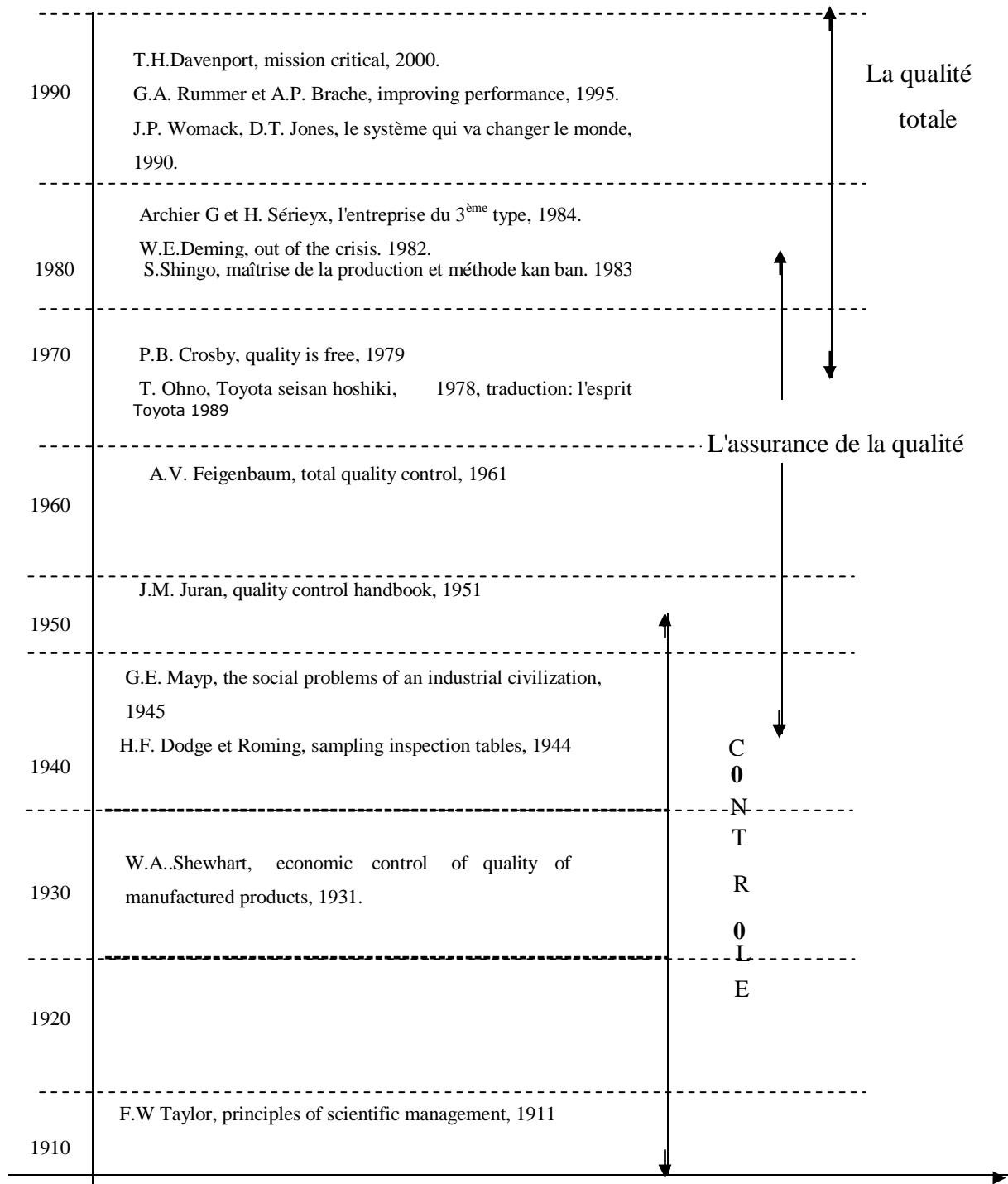
• **Troisième période : qualité totale, qualité totalisante (à partir de 1970)**

La crise qui débute à la fin des années soixante (60) et se généralise à partir des années soixante quinze (75) marque une rupture dans le mode de croissance Fordien. La boucle d'ajustement positif entre la demande et la production cesse d'être le moteur de la régulation.

Avec la crise du fordisme se manifeste celle du Client-Roi. La qualité définie par qualité-assurance s'élargit pour devenir qualité totale.

La qualité totale fait référence à la logique du marché et de l'individualisme, c'est une contractualisation des relations entre producteur et client (interne ou externe).

Afin de simplifier le parcours de la notion qualité nous proposons le schéma suivant :



FONCTIONNEL

Figure 1 : Introduction de la notion « qualité »

STRATEGIQUE

Source : Weil M., 2001, management de la qualité, édition la Découverte, Paris, p12.

Jusqu'ici, on a évoqué uniquement les changements qui ont marqué cette période mais, qu'en est-il de la notion qualité ?

### 1.2.2. Evolution de la notion qualité :

L'évolution du concept qualité passe par plusieurs phases. Jusque dans les années 1970, on parlait essentiellement de contrôle de la qualité ou bien d'inspection. On évaluait si un produit fabriqué était conforme aux règles énoncées. On contrôlait les produits un par un, ou bien par échantillonnage pour s'assurer que le produit était conforme. Les clients peuvent exercer une surveillance concernant la qualité en vérifiant que les exigences en termes de qualité sont bien respectées, on appelle cela **l'inspection**.

Cependant, **le contrôle de la qualité** et l'inspection peuvent poser deux difficultés. Tout d'abord, la qualité du contrôle dépend du facteur humain, et cela peut causer un risque de fiabilité, engendrant des tensions et des conflits entre ceux qui fabriquent et ceux qui contrôlent. Mais également, les ouvriers sont orientés vers la qualité du produit et non sur la qualité attendue par les clients.

Par la suite, le concept de qualité évolue, afin de favoriser la maîtrise des coûts pour les organisations. On veut de la qualité élevée pour un faible coût. L'objectif est de faire de la qualité, avec une conformité proche de 100 %, sans déchets et sans élimination. Pour cela il faut des informations fiables sur le processus de production et non plus sur le produit.

L'opérateur qui fabrique le produit ne doit plus contrôler le produit en lui-même, mais il doit maîtriser le processus de production<sup>1</sup>. Grâce à cette évolution, est créée la qualité multidimensionnelle. On agit sur la qualité, le coût, la livraison, la sécurité et le moral. Mais, Cela demande énormément de temps à mettre en place et aussi à l'appliquer au sein des entreprises. Cependant, le développement de cette nouvelle phase de la qualité possède un point faible, celui de la concurrence.

Le développement de la qualité passe également par le développement de la démarche de **l'assurance qualité**. L'assurance qualité consiste à mettre sous contrôle un ensemble de processus, espérant obtenir des produits correspondant aux niveaux de qualité requis. L'assurance qualité repose sur trois objectifs qui sont la maîtrise du fonctionnement interne pour éliminer les dysfonctionnements, la capitalisation du savoir-faire, l'amélioration des relations clients-fournisseurs.

L'assurance qualité repose sur deux types de moyens. Tout d'abord, elle repose sur des référentiels. Ce sont des documents de référence sur lesquels une entreprise s'appuie pour mettre en place sa démarche qualité. Ces références peuvent être internes comme les normes

---

<sup>1</sup> La norme ISO 9000 version 2000 définit le processus comme « un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie ».

d'entreprises ou bien externe comme les normes ISO. Ensuite, l'assurance qualité peut s'appuyer sur la documentation qualité, comme le manuel qualité et la charte qualité qui sont des relevés et des rapports de l'entreprise en matière de qualité.

Enfin, la qualité a évolué afin d'identifier et satisfaire les besoins latents des clients. Cela signifie que la qualité dépend de l'innovation. Les difficultés liées à cette évolution sont que tout d'abord l'innovation coûte cher aux entreprises. De plus ces dernières doivent être rapides et pertinentes lors de ces évolutions.

Est développé ensuite le système de **management de la qualité totale** des entreprises ou le Total Quality Management (TQM). C'est une politique mobilisant, de façon permanente tous les membres afin d'améliorer la qualité des produits et des services, mais aussi la qualité de leur fonctionnement et enfin la qualité de leurs objectifs par rapport à l'évolution de leur environnement.

Le développement de la qualité au sein des entreprises passe par les **certifications** à des normes comme les normes ISO. Les normes ISO (Organisation internationale de la normalisation) sont des référentiels internationaux permettant de savoir si une organisation respecte un ensemble de processus pour produire. Concernant la qualité, on peut référencer plusieurs certifications ISO comme la norme ISO 9000 qui pose le principe de démarche qualité, ISO 9004 qui prend en compte les besoins et les attentes des clients, ISO 9001 qui permet de montrer que l'on répond aux exigences du client. Le fait d'être certifié pour les entreprises permet de se faire reconnaître auprès de potentiels clients, soucieux de la qualité de leurs produits.

### **1.3. Les multiples aspects de la qualité :**

Plusieurs auteurs se sont intéressés à la notion de la « qualité » mais les préoccupations et les implications de cette notion sont diverses.

Le plus souvent le mot qualité est associé aux caractéristiques techniques du produits (bien et ou service). Mais cette définition traditionnelle reste incomplète. En effet, un produit peut avoir les caractéristiques annoncées sans pour autant répondre aux attentes de la clientèle. Par exemple, un produit peut correspondre aux spécifications, mais le client peut trouver son utilisation trop compliquée, ou le service après vente peu satisfaisant. D'autres aspects se sont associés à ce concept, nous essayons de présenter plusieurs définitions afin d'acquérir une idée globale. On part du constat que les consommateurs recourent à des expressions différentes pour définir la qualité. Deux aspects sont particulièrement utiles pour récapituler les divers points de vue, en particulier celui du client et celui du producteur.

**Edward Fuchs** nous rapporte un éclairage sur le premier aspect (les exigences de la clientèle), il considère qu'un produit de qualité est « bon pour l'usage et vaut son prix ». Son expression bon pour l'usage revient au fait que le consommateur peut utiliser le produit de façon et à des fins que le fournisseur ignore. Il relie donc la qualité à son utilité. **Teboul J** à son tour préfère privilégier le deuxième aspect, il définit la qualité comme étant « la réponse ajustée à l'utilisation recherchée au moment de l'achat et à long terme... autrement dit sa conformité aux spécifications »<sup>1</sup>.

Selon **l'organisation internationale de normalisation (ISO)**, dans la version de 1994, la qualité est « l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites ».

Cette formulation nécessite une explication. Concrètement, la qualité existe lorsque la nature de la prestation offerte correspond aux exigences. La nature de la prestation d'un produit ou d'un service comprend aussi l'information et le contact avec le client. Toutefois, les exigences ne se limitent pas uniquement aux besoins et aux attentes du consommateur, mais englobent aussi les demandes et obligations de tout respect de l'environnement, sécurité et du producteur lui-même (coûts, délais).

**Seddiki A**, dans son ouvrage « management de la qualité », nous oriente vers une définition selon les nonnes Japonaises. On parle de qualité lorsque « Il s'agit de développer, concevoir et fabriquer les marchandises les plus économiques, les plus utiles et les plus satisfaisantes pour l'acheteurs »<sup>2</sup>. On est orienté vers un nouveau paramètre de la qualité qui est le prix.

**Christian Doucet**, à son tour, donne une vision plus large, il définit la qualité comme étant « caractéristique d'un produit ou d'une activité qui satisfait à ses objectifs -qualité externe- et qui se déroule de façon optimisée -qualité interne- »<sup>3</sup>.

Cette définition nous paraît plus globale puisqu'elle touche deux notions fondamentales dans le processus de la qualité :

- Qualité interne : il s'agit du management des ressources de l'entreprise,
- Qualité externe : il s'agit des mécanismes du marché (exigences/ satisfaction).

---

<sup>1</sup> Teboul J (cité par Dayan A., 2004, Manuel de gestion, volume 2, Edition Ellipses/AUF, Paris, p.752).

<sup>2</sup> Seddiki A., 2003, Management de la qualité, Office des Publications Universitaires, Alger, p.11.

<sup>3</sup> Doucet C., 2005, La qualité, Presses Universitaire de France, p.11.

Dans cette optique précise Gomez P-Y, dans son ouvrage « qualité et théorie des conventions » que l'entreprise est amenée à trouver une combinaison -théorie des convention- entre les qualifications et les efforts.

#### **1.4. Les composantes du processus de la qualité :**

Le processus de la qualité se compose de trois dimensions : les paliers de la qualité (domaines d'application), les récepteurs (parties prenantes) et enfin les relations entre ces deux dernier.

**Le premier palier :** concerne **la qualité du produit**. C'est dans cette optique qu'a précisé Edward fuchs « bon pour l'usage ». Il faut noter aussi que même un bon produit ne peut préserver sa place dans le marché pendant une longue durée (cycle de vie d'un produit). La technologie, la concurrence et l'innovation imposent une amélioration continue.

**Le deuxième palier :** le fournisseur doit maîtriser sa production ou/et ses services afin de répondre aux normes de la qualité établies par la communauté dans laquelle son entreprise se trouve ou dans laquelle ses produits/ services sont commercialisés. Lorsqu'il s'agit du choix des produits consommés, la clientèle procède à une sélection par qualité des produits puis par **qualité du fournisseur**. Par conséquent, ce dernier doit assurer la satisfaction du client. Pour porter cette satisfaction, le fournisseur doit rassurer ses clients sur sa capacité de leurs livrer des produits de qualité dès le premier coup et à tous les coups avant même qu'ils passent la commande -grâce à des documents présentés à priori-.

**Le troisième palier :** concerne **la qualité de l'environnement**. Nous jugeons utile de définir le concept « environnement » avant de le lier à la notion de la qualité. Dans un sens large, l'environnement désigne le contexte culturel, démographique, économique, juridique, politique et éducationnel dans lequel évolue une organisation. Dans un sens restreint, il comprend les organismes, les groupes et les personnes avec qui l'organisation est en interaction, autrement dit avec les clients, fournisseurs, les concurrents, les actionnaires et les organismes chargés de la réglementation. L'environnement est contingent, il est en interaction avec l'organisation, il peut soit la freiner soit accélérer son évolution. L'environnement désigne aussi les normes de management environnemental (ISO 14000), qu'il faut prendre en considération par exemple, les procédés concernant la pollution.

**Le quatrième palier :** il s'agit de **la satisfaction du personnel** sans laquelle on ne saurait prétendre satisfaire les clients puisque parmi les éléments constructifs d'un processus de qualité, les ressources humaines qui peuvent être à la fois employé et client. L'entreprise

doit concilier deux impératifs, d'un coté un impératif quantitatif -optimiser l'utilisation de la main d'œuvre- et de l'autre coté un impératif qualitatif -assurer l'intégration et la motivation des salariés-.

**Le cinquième palier : la satisfaction des actionnaires.** Ce sont eux qui donnent les moyens financiers pour satisfaire les clients et en contrepartie s'attendent à des bénéfices d'investissement et à la survie de leurs entreprises.

**Les ayants droit :** toute entreprise est amenée à satisfaire plusieurs parties ayant un intérêt dans la performance de l'entreprise. La clientèle ne constitue qu'une seule partie, qui dans la plupart du temps la plus prise en compte. L'entreprise doit satisfaire, par contre, cinq récepteurs, à savoir :

**La clientèle** qui est le partenaire en aval du fournisseur. Les clients sont les groupes de consommateurs, les particuliers et les organismes qui achètent des biens et /ou utilisent ses services. Il s'agit ici des clients externes, en revanche, les clients internes sont les personnes ou les groupes qui utilisent le travail effectué par les autres pour accomplir leurs fonctions.

**Les sous-traitants** qui sont les partenaires en amont du fournisseur. Un certain nombre d'opérations ne sont pas réalisées au sein de l'entreprise mais « sous-traitées » à l'extérieur (faire faire). Cette décision peut être liée soit à un besoin de technologie (sous-traitance de spécialité), soit à une surcharge sur une des sections de l'entreprise (sous-traitance de capacité).

**L'environnement**, (faute de quoi on risque de ne plus pouvoir continuer à travailler).

**Le personnel** (sans lequel on ne saurait satisfaire les partenaires).

**Les actionnaires** qui ont, eux aussi, des attentes légitimes concernant leur intérêt financier et la survie de leur entreprise.

### **1.5. L'intégration de la qualité dans l'entreprise :**

Les enjeux de la qualité sont très nombreux mais s'observent principalement au niveau du personnel, des approvisionnements et de la distribution.

- L'ensemble du personnel doit être mobilisé autour du projet qualité. Des cercles de qualité sont organisés et ont pour buts d'analyser les dysfonctionnements observés, de proposer des actions correctives et d'assurer le meilleur service possible à la clientèle.

- Au niveau des approvisionnements et de la distribution, il s'agit de disposer de matières premières et de produits de qualité et de développer la coopération avec les fournisseurs, les sous-traitants et les revendeurs.



Pour les entreprises, la démarche qualité se matérialise souvent par la mise au point d'un manuel qualité (indispensable pour la certification ISO).

D'une manière générale, la certification d'un système d'assurance qualité passe par différentes étapes :

- **Première étape : étude d'opportunité**

Il s'agit ici d'identifier les avantages que l'entreprise peut retirer d'une démarche qualité.

- **Deuxième étape : le diagnostic**

Le diagnostic doit porter sur l'ensemble du système qualité mais peut être élargi à l'organisation de l'entreprise toute entière et aussi au management. Il s'agit surtout d'envisager ici les conditions de mise en œuvre de la participation du personnel au projet qualité.

- **Troisième étape : l'élaboration d'un plan d'action**

Le plan d'action consiste à planifier les opérations, distribuer les rôles et suivre le déroulement des opérations.

- **Quatrième étape : la conception et l'application du système qualité**

A ce niveau, un manuel qualité est rédigé de manière à formaliser très précisément l'ensemble des processus et les actions envisagées. Il s'agit également d'identifier et de traiter tous les dysfonctionnements du système mis en place et de veiller à l'amélioration permanente des procédures.

- **Cinquième étape : la certification**

L'organisme certificateur est choisi librement par l'entreprise en fonction des besoins qu'elle aura préalablement déterminés.

## **1.6. La certification qualité :**

C'est la vérification par un organisme accrédité de la conformité du système qualité à un modèle d'organisation normatif. « Procédure qui sert à faire valider la conformité d'un système qualité aux normes ISO 9000 par un organisme compétent et indépendant et permettant de donner une assurance écrite qu'un produit, un processus ou un service est conforme aux exigences spécifiées »<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> AFNOR, 2000, Norme Française en ISO 9001-2000, Système de management de la qualité, France.

### 1.6.1. Les étapes de la certification :

- Choix du référentiel ;
- Décision et engagement de la direction ;
- Nomination d'un responsable assurance qualité ;
- Diagnostic - état des lieux ;
- Détermination de la cartographie des processus et attribution d'indicateurs ;
- Sensibilisation et information des collaborateurs sur la démarche qualité ;
- Définition des règles de la maîtrise documentaire (rédaction des documents : instructions, modes opératoires, procédures,...) ;
- Travail sur un processus pilote ;
- Audit interne du processus pilote ;
- Enregistrement des dysfonctionnements ;
- Déclinaison de la démarche à tous les processus de l'organisme ;
- Objectifs d'amélioration et actions correctives - validation ;
- Rédaction du manuel qualité ;
- Revue de direction ;
- Audit à « blanc » ;
- Plan d'action d'amélioration ;
- Contact avec l'organisme de certification ;
- Planification et réalisation de l'audit ;
- Réponses aux remarques des auditeurs ;
- Décision finale ;
- Audits de suivi ;
- Amélioration permanente du système qualité (KAIZEN).

La certification garantit aux clients et autres parties intéressées que le système de management de la qualité mis en œuvre dans l'entreprise est conforme aux exigences du référentiel de la norme ISO 9001. La vérification de cette conformité est assurée à travers un audit mené par un organisme indépendant accrédité par un Comité d'Accréditation. La certification doit être perçue comme la preuve que l'entreprise s'est lancée dans une démarche d'amélioration continue afin de mieux satisfaire ses clients et autres parties intéressées, la norme constitue l'outil d'aide pour structurer et mettre en place la démarche. Au sein du personnel de l'entreprise, la démarche semble réussie si les exigences relatives au système de

management de la qualité sont intégrées dans la façon de travailler de tous les jours sans constituer une charge de travail supplémentaire.

En pratique, la certification est attribuée pour 3 ans avec :

- Un audit initial de certification l'année n
- Un audit de suivi l'année n+1
- Un audit de suivi l'année n+2

Puis un nouvel audit de certification, et ainsi de suite.... L'obtention de la certification n'achève pas la démarche. Le plus difficile commence. Il faut faire vivre et améliorer le système de management de la qualité en permanence. La certification est donc un facteur de compétitivité de l'entreprise.

D'autres certifications existent, nous citons en particulier :

En France, **AFNOR** (Association Française de Normalisation).

En Europe, **EFQM** (European Foundation for Quality Management, ou fondation européenne pour le management de la qualité) est une fondation européenne basée à bruxelle. Elle a été fondée en 1988 par 14 entreprises européennes avec l'appui de la commission européenne. L'EFQM compte aujourd'hui plus de 700 membres. C'est un modèle d'autoévaluation qui comporte neuf principes : Les facteurs sont leadership, personnel, stratégie, partenariat et ressources, processus, produits et services. Les résultats sont : personnel, clients, collectivités et performances clés.

Aux Etats-Unis, **Malcom Baldrige National Quality Award**, est un prix national américain attribué depuis 1987 récompensant la maîtrise de la qualité dans les organisations publiques aux Etats-Unis. Les critères d'évaluation sont : leadership, orientation stratégique, orientation client, résultats qualité et opérationnels, système d'information et analyse, management et développement des ressources humaines et enfin management des processus. Ce prix est dénommé ainsi en hommage à Malcom Baldrige, secrétaire au commerce des Etats-Unis de 1981 à 1987.

En Algérie, **IANOR** (Institut Algérien de Normalisation).

### **1.6.2. Les versions de la certification ISO 9000 :**

British Standards Institution (BSI) est le créateur de la première norme relative aux systèmes de management de la qualité, BS 5750 (à la base de l'ISO 9000).

ISO 9000 désigne un ensemble de normes relatives au management de la qualité publiées par l'organisation internationale de normalisation (ISO). La norme ISO 9001 définit une série d'exigences concernant la mise en place d'un système de management de la qualité dans un

organisme. Elle a été créée en 1987 et est régulièrement révisée depuis. Sa première révision date de 1994, la suivante de 2000, qui a intégré la notion de processus, et une autre révision date de 2008. La dernière version de 2015 a intégré la notion de maîtrise et d'analyse des risques.

Les premières versions (1987 et 1994) de la norme ISO 9001 s'intitulaient :

- ISO 9001 : Systèmes de management de la qualité - Exigences pour la conception, le développement, la production, l'installation et le service après-vente.
- ISO 9002 : Systèmes de management de la qualité - Exigences pour la production, l'installation et le soutien après vente.
- ISO 9003 : Systèmes de management de la qualité - Exigences pour les procédures de contrôle qualité (contrôle final + essais).

Ces trois normes ont été créées à la demande des industriels qui souhaitaient une reconnaissance officielle de leur système de gestion de la qualité sans devoir être audités individuellement par chaque client.

Avec la diffusion de ce système de certification au-delà du secteur industriel, voire dans des secteurs de grande consommation, ces normes ont trouvé leurs limites. Elles ont été supprimées et remplacées par la version 2000 de la norme ISO 9001.

En 2000, la série de normes ISO 9000 a subi une importante refonte visant à simplifier leur application et à les orienter sur le principe de management par les processus.

- l'ISO 8402 « Management de la qualité et assurance de la qualité — Vocabulaire » est intégrée dans l'ISO 9000:2000 qui la remplace.
- les normes ISO 9001, 9002 et 9003 sont remplacées par la version 2000 de la norme ISO 9001.
- les normes ISO 9004-1, 9004-2, 9004-3 et 9004-4 sont remplacées par l'unique ISO 9004:2000.

En 2002, la norme ISO 19011 apparaît et rassemble les normes ISO 10011-1, 10011-2 et 10011-3 ainsi que les ISO 14010, 14011, 14012. Elle fournit les lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et de management environnemental. La norme ISO 9001:2000 représente une étape vers une gestion de la qualité totale en s'écartant de l'esprit assurance qualité des versions 1987 et 1994.

Actuellement, la série 9000 est constituée de :

ISO 9000:2005 : Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire (couvre les notions fondamentales et la terminologie) ;

ISO 9001:2015 : Systèmes de management de la qualité - Exigences ;

ISO 9004:2009 : Systèmes de management de la qualité - Lignes directrices pour l'amélioration des performances. Cette norme aide les entreprises à établir des systèmes qualité qui prennent en compte non seulement la satisfaction des clients, mais aussi les exigences d'autres interlocuteurs (par exemple investisseurs, autorités, collaborateurs, etc.). Elle est centrée sur l'accélération et l'optimisation des processus. Elle a bien d'avantage pour rôle de montrer le chemin qui conduit au Total Quality Management (TQM). La version 2009 de l'ISO 9004 montre comment augmenter l'efficacité et l'efficacéité d'un système de management de la qualité.

ISO 19011:2011 – établit des lignes directrices pour les audits internes et externes des systèmes de management de la qualité.

Le tableau qui suit récapitule les nouvelles normes ISO 9000 et les anciennes normes respectives :

#### Les versions des normes ISO 9000

Anciennes normes		Nouvelles normes
Concepts, sélection et terminologie ISO 9000-1 ISO 8402	→ ISO 9000	Système de management de la qualité - concept et vocabulaire -
Management de la qualité - lignes directrices ISO 9004-1 ISO 9004-2 ISO 9004-3 ISO 9004-4	→ ISO 9004	Système de management de la qualité -conseils pour l'amélioration des performances -
Assurance de la qualité ISO 9001 ISO 9002 ISO 9003	→ ISO 9001	Système de management de la qualité - exigences -
Audit qualité – lignes directrices - ISO 10011-1 ISO 10011-2 ISO 10011-3	→ ISO 19011	Audit du système de management de la qualité et de l'environnement

Source : Weil M., 2001, management de la qualité, édition la Découverte, Paris.

Seule ISO 9001 peut servir de base à audit et certification. Les deux autres ne sont pas auditables. L'ISO 9001 est un référentiel certifiable par une tierce partie et son application est complémentaire aux normes ISO 14001 et OHSAS 18001 dans le cadre d'une politique globale de management des risques de l'entreprise. Elle est également complémentaire avec la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale des entreprises dans laquelle elle s'imbrique et s'articule.

## **1.7. L'impact financier de la qualité :**

Les résultats souhaités par l'entreprise, soit la satisfaction des clients à un coût lui permettant de rester concurrentielle, soit à résoudre des difficultés qui engendrent des problèmes de non qualité, sinon à apporter des améliorations ou des innovations aux produits et/ou services ou aux processus pour réaliser un avantage concurrentiel. Autrement dit, l'entreprise attache une importance à la notion de l'avantage concurrentiel à divers égards, notamment à la qualité des produits et leurs coûts. Pourtant nombreuses sont les entreprises qui ne mesurent pas leurs coûts de la non qualité. Et selon Ishikawa « Ce qu'on ne mesure pas on ne connaît pas vraiment, ce qu'on ne connaît pas, on ne saurait améliorer ».

### **1.7.1. Les coûts d'obtention de la qualité (COQ):**

On distingue généralement des coûts de prévention et d'évaluation de la qualité, puis des coûts de défaillances internes et externes. L'amélioration de la maîtrise du processus résulte une augmentation des deux premiers coûts mais en contrepartie une baisse des coûts de défaillances.

Les coûts de la qualité sont, parfois, des coûts cachés car ils sont mal cernés ou mal estimés par les responsables. C'est le cas, par exemple, de la garantie et du service après vente qui correspondent à une politique sur le plan commercial mais dont les conséquences sont ignorées ou méconnues au point de vue des coûts.

### **1.7.2. Les coûts de la non-qualité (CNQ) :**

Le coût de la non-qualité peut représenter une proportion importante des dépenses d'une entreprise qui souffre d'une absence d'approche systémique de la gestion de la qualité. Selon Philip Crosby cela peut aller jusqu'à plus du tiers du chiffre d'affaires<sup>1</sup>.

Le coût de la non-qualité est l'ensemble des coûts supportés, tant pour aider les opérateurs à effectuer toujours leur travail correctement, que pour déterminer si la production est acceptable. Il faut ajouter à ces coûts tout ce que supporte aussi bien l'entreprise que son client, dès lors que le produit ne répond pas aux spécifications et /ou aux attentes de ce dernier.

Les coûts diffèrent selon les défauts et selon le niveau dans lequel ils sont détectés. On peut les lier premièrement à la production lorsqu'il s'agit soit, d'un produit fini, semi fini ou simplement un élément (une pièce) qui est irrécupérable. Ceci engendrera des coûts

---

<sup>1</sup> Dayan A., 2004, Manuel de gestion, volume 2, Edition Ellipses/AUF, Paris.

d'acquisition et de stockage, des salaires, des charges indirectes... soit d'un produit récupérable mais qui génère des coûts de récupération.

Deuxièmement, les coûts sont générés par la fonction de contrôle, il s'agit des coûts des essais destructifs et non destructifs, des coûts relatifs à la sous-traitance des essais.

Troisièmement, les coûts de la non-qualité constatée par les clients et précisément les frais liés à la garantie qui peuvent aller de la réparation jusqu'au remplacement.

Quatrièmement et enfin les coûts liés à des décisions erronées. Prenons l'exemple des produits qui sont contestés avec les rites, les coutumes, la culture du pays dans lequel les produits sont commercialisés.

Pour conclure, la mise en place de la qualité totale, mais aussi des systèmes comme l'assurance qualité, le management de la qualité, et des certifications montre que la qualité a une importance énorme.

D'une part, la qualité a un coût pour les entreprises qui souhaitent produire bien du premier coup. Et d'autre part, la qualité est considérée aujourd'hui comme un axe stratégique pour les entreprises, qui sont de plus en plus soucieuse de la satisfaction de leurs clients.

Nous avons vu l'importance de la qualité actuellement, nous avons vu aussi que cette qualité est devenue un signe de performance parfois difficile à atteindre. Nous relierons ces difficultés à la performance et non à la qualité elle-même. Le problème n'est donc pas de faire ou non la qualité mais de trouver les moyens pour en faire de façon optimale et dans des moments propices.

Une bonne qualité nécessite que des conditions soient réunies, en particulier :

- La dimension éthique et humaine joue un rôle important dans la mise en place de la qualité ;
- L'optimisation de l'approche des clients et du marché, c'est-à-dire le bon ciblage des produits et services par rapport aux attentes du marché et à la concurrence ;
- Les moyens, car sans moyens adaptés on est limité ;
- L'organisation, l'entreprise doit trouver un équilibre entre le souci de la rigueur et l'initiative ;
- Le contrôle, qui doit s'associer avec la surveillance et l'audit une fois la qualité est obtenue ;
- La résolution des problèmes et l'amélioration permanentes ;
- Et enfin, le management de la qualité, le socle du chapitre suivant.

Le souci d'organiser les démarches de la mise en place et/ou l'amélioration de la qualité dans une entreprise, pousse les gestionnaires à un ensemble de mesures qui constitue un modèle de gestion (la gestion par processus). A travers cette gestion, l'entreprise se restructure en fonction de sa principale clientèle : les principaux indicateurs de performance se mesurent par la réalisation des objectifs tant en matière de satisfaction des clients et des employés qu'en matière de rentabilité des opérations ou de production.

Il faut reconnaître toute fois que tel n'est pas simple dans un contexte dynamique où de grands changements se produisent comme l'arrivée de nouveaux concurrents ou d'importantes innovations technologiques. En conséquence, le management de la qualité a acquis une vision stratégique qu'en fait un système qui ne peut être dissocié des autres fonctions de l'entreprise.

Dans ce deuxième chapitre, nous allons voir le management de la qualité permettant d'aboutir à un management de la qualité totale.

## **2.1. Définition et objectifs :**

### **2.1.1. Définition :**

« Le management est l'art d'animer les équipes, de développer les structures organisationnelles et de conduire les activités d'une organisation en vue d'atteindre un certain niveau de performance. Le management s'intéresse principalement au pilotage des activités, au développement des structures et à la conduite des hommes en situation de travail ».

Le management peut prendre en compte la qualité en deux dispositions ; d'un côté, on peut parler du management par la qualité et de l'autre du management de la qualité.

« Le management par la qualité se traduit essentiellement de deux façons, d'une part, par une stratégie qualité externe -marché- visant l'acquisition d'un avantage concurrentiel, d'autre part, par une stratégie interne basée sur la mobilisation du personnel ».

Les normes ISO spécifient à propos du management de la qualité :

« Ensemble des activités de la fonction générale de management qui détermine la politique qualité, les objectifs et les responsabilités, et les mettent en œuvre...le management de la qualité est la responsabilité de tous les niveaux de direction mais il doit être conduit par la direction au plus haut niveau...le management de la qualité prend en compte les aspects économiques ».

« Le management de la qualité se définit par l'ensemble des activités qui permettent l'orientation et le contrôle d'une structure dans le domaine de la qualité. Par définition le management de la



qualité inclut les activités d'assurance, d'amélioration, de contrôle, de maîtrise et de planification de qualité... »<sup>1</sup>.

Le Management de la Qualité (MQ), issue de la gestion de production, s'est approprié une nouvelle place indépendante mais relative à toutes les fonctions de l'entreprise. Le management de la qualité est devenu un facteur clé de la réussite de l'entreprise. Il est capable à la fois d'optimiser les gains de l'entreprise (et donc sa survie), de satisfaire les exigences de la clientèle (rapport qualité / prix) et de mobiliser le personnel (motivation).

Le management de la qualité relève des compétences de la direction et doit être intégré dans la conduite de l'entreprise. La qualité doit être considérée en interaction avec les facteurs «coûts» et «temps». Les collaborateurs doivent être intégrés à tous les niveaux.

D'après la norme ISO 9000 : 2000, le MQ est défini comme « un terme générique pour l'ensemble des activités de la fonction générale de management qui déterminent la politique de qualité, les objectifs et les responsabilités et les mettent en œuvre par des moyens divers ».

### **2.1.2. Objectifs :**

La qualité n'est pas un objectif en soi. Le management de la qualité vise à satisfaire les besoins du client, à renforcer la compétitivité de l'entreprise et donc à assurer la réussite de celle-ci à long terme. Le management de la qualité vise également à gérer systématiquement les risques de l'entreprise.

Un système qualité est un guide d'orientation pratique selon lequel la direction et les collaborateurs concrétisent la qualité dans les activités quotidiennes de l'entreprise. Il décrit les objectifs, structures organisationnelles et actions nécessaires à l'amélioration de la qualité tant au niveau interne qu'externe. Pour ce faire, il est indispensable de désigner des responsables de la qualité ainsi que les objectifs visés et la façon de les atteindre. Tous ces éléments sont à mettre par écrit et à communiquer aux collaborateurs.

### **2.2. L'évolution du management de la qualité :**

Christian Doucet a porté dans son ouvrage « la qualité » un éclairage sur les raisons qui ont induit à approfondir la notion de la qualité. Il a relié ça, d'abord, à la complexité des produits et des organisations. S'il est facile de fabriquer un produit simple, cela l'est moins pour les produits modernes, qui nécessitent une technologie de pointe qui, à son tour, nécessite un grand nombre de pièces, de fournisseurs et de sous-traitants. Pour produire de tels produits sans défauts, il faut beaucoup de rigueur et un contrôle continu.

---

<sup>1</sup> Voir norme ISO 8402

Le problème est le même pour les organisations. S'il est facile de gérer une petite équipe, cela demandera une grande flexibilité dans une entreprise de plusieurs milliers de personnes. En contrepartie, les exigences des consommateurs s'accroissent continuellement. Le développement des canaux de publicité et l'ouverture du marché ont créé une concurrence acharnée, le client est devenu roi puisqu'il a une grande liberté de choix.

Cette concurrence rend nécessaire un ajustement très fin du rapport qualité/prix : obtenir une qualité souhaitée au coût le plus bas demande une réflexion et une optimisation poussées.

En effet, la vie industrielle devient un parcours d'obstacles, l'entreprise doit désormais affronter une multitude de risques, ce qui lui demande une maîtrise de plus en plus poussée de chacune de ses activités. Les administrations sont aussi concernées, la vie courante exige de leur part un service de plus en plus performant.

C'est ainsi que la fonction qualité s'est approprié une nouvelle mission, celle d'assurer non seulement la fabrication ou la réalisation d'un bon produit (ou service) mais aussi la cohésion entre les départements et l'implication de tout le personnel dans le souci permanent de satisfaire les attentes des clients.

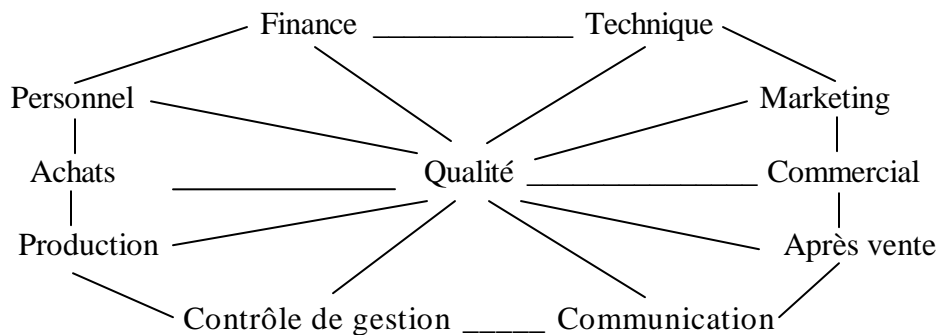


Figure 1 : les fonctions de l'entreprise

Source : Doucet C., 2005, La qualité, Presses Universitaire de France.

Le management de la qualité s'étant tout au long de la création, de réalisation et d'utilisation des produits et des services. Le schéma suivant représente la boucle de la qualité.

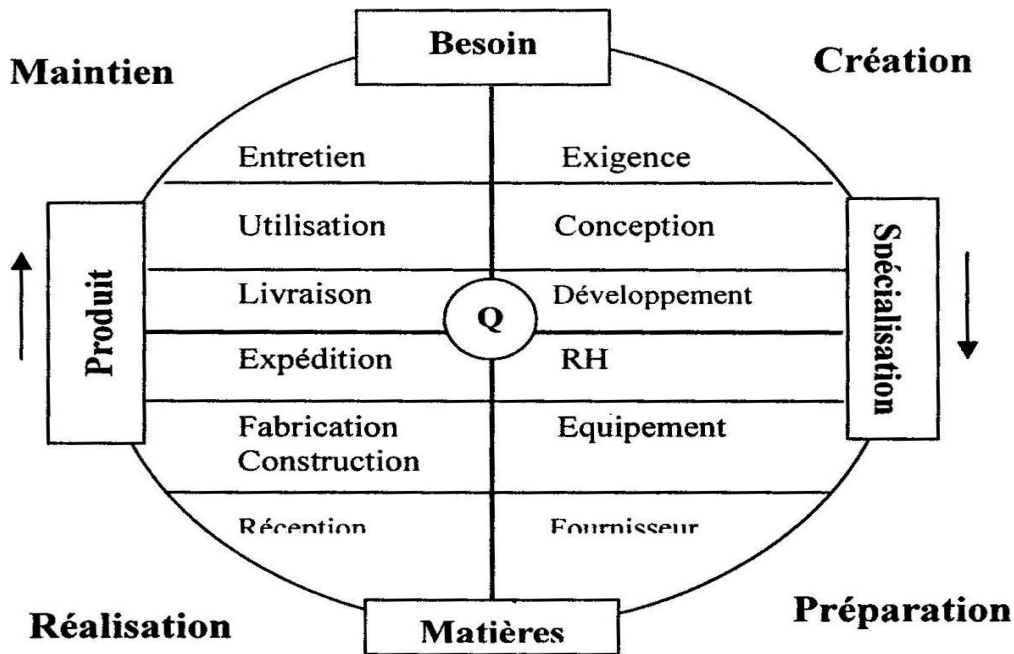


Figure 2 : La boucle de la qualité

Source : Dayan A., 2004, Manuel de gestion, volume 2, Edition Ellipses/AUF, Paris, p. 754.

Il est important de cerner la définition du management de la qualité, pour ce faire, l'ISO a conçu des principes, au nombre de huit, qui font partie de la norme ISO 9004 et qui constituent la base de toute cette série de normes.

### 2.3. Les principes du management de la qualité :

Il a fallu de nombreuses années pour que l'ISO adopte enfin en décembre 2000 dans les normes de management de la série 9000, les principes généraux de la qualité tels qu'ils ont été définis et / ou expérimentés par Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Ishikawa et Tagushi.

En fait, à l'heure actuelle, compte tenu du contexte national et international, les 8 principes pour la mise en place d'un système de management, à la base des normes ISO 9000 qui permettent d'orienter et de contrôler une entreprise, un service, en matière de qualité constitue une base minimum pour instaurer une dynamique d'amélioration continue des performances.

Le management de la qualité, selon la norme ISO9000/2000 repose sur les huit principes suivants:

#### 1) L'orientation client :

La satisfaction des clients est la base même de tout système de management de la qualité. L'écoute et la compréhension de leurs besoins, présents et futurs est indispensable pour satisfaire leurs exigences et d'aller au-devant de leurs attentes. L'orientation client se traduit par la mise en place d'un véritable processus de communication avec eux, une analyse prospective de leur

besoin, une évaluation régulière de leur niveau de satisfaction et le traitement de leurs réclamations.

## **2) Le Leadership :**

Dans tout système de management de la qualité, la direction doit déterminer clairement ses orientations stratégiques et créer les conditions pour que le personnel puisse pleinement s'impliquer. Pour cela elle doit montrer l'exemple et son réel engagement, créer des valeurs partagées et définir des objectifs motivants :

- Des objectifs réalisables
- Des objectifs compris et motivants
- Des objectifs et orientations créant des valeurs communes et des modèles de comportement fondés sur l'équité et l'éthique.

## **3) L'implication du personnel :**

Le personnel est le cœur même d'une entreprise et donc l'un des maillons principal pour tout système de management de la qualité. Son implication est indispensable pour qu'une entreprise puisse progresser. Il est important de faire comprendre à chacun son rôle et son importance, de les responsabiliser, de mettre en place des méthodes pour les valoriser dans leur implication.

## **4) L'approche processus :**

Les produits et services sont le résultat de processus d'entreprise. La qualité des produits ou services dépend donc directement de la qualité de ces processus.

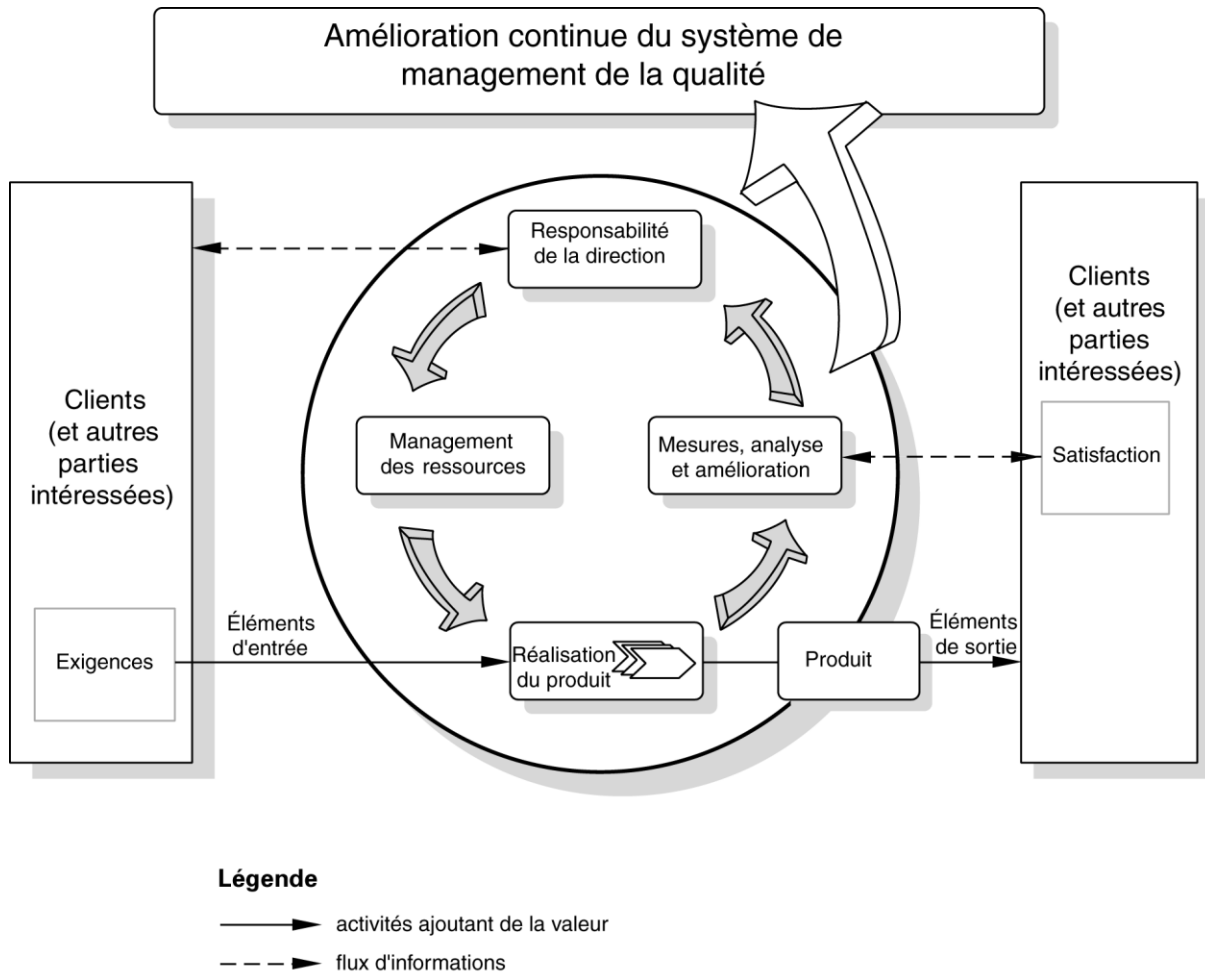


Figure 3 : Modèle d'un système de management de la qualité basé sur des processus

Source : AFNOR, 2000, Norme Française en ISO 9001-2000, Système de management de la qualité, France, p 3.

Tout système de management de la qualité nécessite une approche processus. Celle-ci consiste, entre autre, à déterminer les processus de l'entreprise (management, réalisations, supports), leurs interactions et des critères de surveillance. Sur cette base, il sera possible de piloter chaque processus, d'analyser leurs performances, de faire des propositions d'amélioration et de les mettre en œuvre afin de contribuer aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

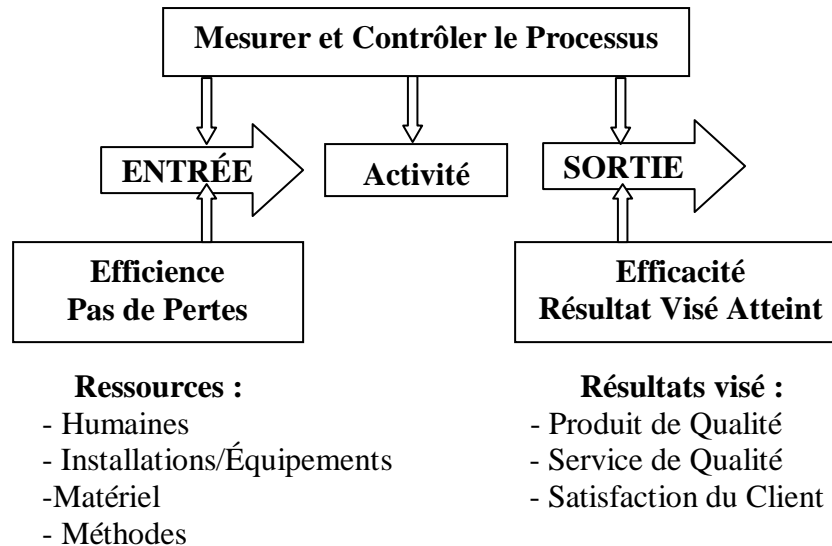


Figure 4 : gestion du processus

Source : Ammar H, les principes du management de la qualité, disponible sur : [www.plusconseil.net](http://www.plusconseil.net)

### 5) Le Management de la qualité par approche système :

Comprendre et gérer l'entreprise comme un système de processus interdépendants en vue d'un objectif donné permet d'améliorer son efficacité et son efficacité. Ce principe permet de :

- Clarifier le fonctionnement de l'entreprise, mettre à jour et supprimer les activités supplémentaires et les zones d'ombres qui sont souvent source de dysfonctionnements.
- Assurer une meilleure compréhension des rôles et des responsabilités.
- Réaliser les objectifs communs et réduire ainsi les blocages inter-fonctionnels.

Pour cela, il est nécessaire de comprendre les intérêts des partenaires, de définir clairement leurs obligations et d'évaluer régulièrement leurs performances et de les intégrer dans les processus<sup>1</sup>.

### 6) L'amélioration continue :

La quête permanente de l'amélioration de la performance globale a un impact direct sur :

- La satisfaction clients.
- Un avantage concurrentiel indéniable apportant souplesse et rapidité de réaction face aux opportunités qui pourraient se présenter.
- Former le personnel aux outils et aux méthodes d'amélioration continue.
- Fixer des buts, la mesure des résultats et la reconnaissance des améliorations ou les corrections à apporter.

<sup>1</sup> <http://www.tc176.org/>

Cette dynamique de recherche d'amélioration est continue. Les retours d'information des clients, les audits et la revue du système de management de la qualité sont également utilisés pour identifier des opportunités d'amélioration.

L'amélioration continue doit être un objectif permanent de l'entreprise.

Le principe de l'amélioration continue est souvent représenté par un cycle d'actions, appelé "roue de Deming" ou cycle PDCA<sup>1</sup>.

### **7) Approche factuelle pour la prise de décision :**

Décider c'est prendre un risque. Pour pouvoir prendre les bonnes décisions, il faut pouvoir s'appuyer sur des informations fiables. Ces informations doivent donc être disponibles et sous une forme permettant leur analyse et leur compréhension. Dans de nombreux cas, la mise en place d'indicateurs et tableaux de bord pertinents permet de répondre à ce besoin et facilite la prise de décision.

### **8) Développer des relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs :**

- Une entreprise et ses fournisseurs sont interdépendants et doivent augmenter leurs capacités à créer une plus forte valeur ajoutée.
- Avoir une communication claire pour permettre souplesse et rapidité face aux évolutions du marché ou des besoins des clients.
- Mettre en commun ses acquis et ses ressources.
- Rechercher les voies d'amélioration et encourager celles réalisées par ses fournisseurs.<sup>2</sup>

La dernière version de la norme ISO 9001: 2015 a révisé ces principes, et selon cette version les principes du management de la qualité sont :

- \_ Orientation client
- \_ Leadership
- \_ Implication du personnel
- \_ Approche processus
- \_ Amélioration
- \_ Prise de décision fondée sur des preuves
- \_ Management des relations avec les parties intéressées.

## **2.4. Les composants du management de la qualité :**

### **2.4.1. Planification de la qualité :**

---

<sup>1</sup> <http://qualitadmin.blogspot.com/2009/12/le-cycle-pdca-de-deming-est-un-modele.html>

<sup>2</sup> <http://www.tc176.org/>

On part du postulat que les modes de management sont relatifs à la culture de l'entreprise. La mise en place d'un système de management de la qualité peut provoquer des réactions d'adhésion ou de rejet. L'entreprise doit favoriser les formations et la communication afin d'intégrer le management de la qualité dans sa conduite.

Dans un premier temps, le concept de la qualité doit être expliqué aux cadres supérieurs puis aux échelons hiérarchiques inférieurs -tout le monde doit être impliqué-. Il est indispensable aussi de déterminer les responsables qualité et le processus de planification.

La planification de la qualité consiste à déterminer exactement les objectifs de l'entreprise et les mesures à prendre afin de les réaliser. Il est donc question d'élaborer des spécifications écrites qui sont soit des dossiers contractuels, le cahier des charges, sinon des spécifications techniques internes tels que les notices d'entretien.

Une fois le produit ou le service est entièrement spécifié, on définit les modalités d'application ou de conception, de contrôle et d'amélioration.

#### **2.4.2. Qualité de conception :**

La satisfaction du client et la productivité de l'entreprise sont en rapport avec le travail accompli dans la mise au point des produits, les méthodes de production et avec les services offerts autrement dit la qualité de la conception. Trois services fonctionnels interviennent dans la conception d'un produit :

Le bureau des études se charge de donner une définition complète des produits qui permettra de mettre en place un processus de production standardisé notamment au niveau des pièces et des composants utilisés.

Le bureau des méthodes décrit la succession des opérations à réaliser pour produire un bien ainsi l'organisation de ces différentes phases de production dans le temps et dans l'espace.

Le bureau d'ordonnancement qui assure le lancement proprement dit de la phase de production en cherchant à minimiser le délai global de production, et ce, pour un coût global qu'il ne faut pas dépasser. Dans chacun de ces services intervient le contrôle de la qualité.

#### **2.4.3. Le contrôle de la qualité :**

Le contrôle de la qualité est l'ensemble des techniques d'analyse permettant aux dirigeants de s'assurer que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité. Trois types de contrôle peuvent être cités :

Un contrôle proactif, est de nature préventif car il permet de s'assurer que les orientations ont été établies et que les ressources ont été mises à la disposition des travailleurs (les intrants). Les mesures de contrôle concernent le début d'une activité professionnelle.



Un contrôle continu examine ce qui survient pendant le processus de travail. Son intervention assure le suivi des opérations et des activités de transformation.

Un contrôle rétroactif est mis en œuvre une fois l'action est achevée. Son intervention se concentre sur les extrants (résultats) pour réduire le risque du producteur.

Quel que soit le type de contrôle appliqué, son but fondamental est la vérification de la conformité.

#### **2.4.4. Qualité de conformité :**

Le respect des spécifications qui ont été établies lors de la planification constitue la qualité de conformité. La conformité n'est pas une variable exacte puisque en fin de contrôle, l'acheteur et le producteur s'entendent pour déterminer le niveau de la qualité acceptable, une frontière de l'ensemble des valeurs de la qualité pour laquelle le lot serait considéré comme bon et une autre au delà de laquelle le lot serait considéré comme mauvais, le niveau de la qualité tolérée.

#### **2.4.5. L'amélioration continue de la qualité :**

La gestion de la qualité repose sur un nombre de postulats fondamentaux : on ne doit jamais se contenter des acquis, on peut toujours trouver des éléments susceptibles d'être améliorés, il faut adopter l'amélioration continue comme une règle d'or. Les problèmes de la qualité peuvent dépendre du système lui-même. Il sera important d'analyser les caractéristiques du système et d'apporter des modifications.

W. Edwards DEMING propose la démarche suivante : dresser l'inventaire des lacunes (insuffisances), les analyser et remonter jusqu'à leurs causes, apporter des corrections, puis tenir les dossiers sur l'évolution de la situation.

À ce sujet précise DEMING : « commençons par améliorer ce que nous savons faire, mais pas encore assez bien, ensuite nous innoverons. Mais pas l'inverse »<sup>1</sup>.

#### **2.4.6. Qualité de service :**

Le service aux clients se positionne aujourd'hui au cœur de la stratégie des entreprises. Les services représentent plus de 80% des activités. Ce sont les entreprises de distribution, les hôtels, les restaurants, les compagnies d'assurance, les transports, les écoles, les universités, les hôpitaux ainsi les services administratifs dans les entreprises.

La norme ISO 20000 a déterminé la qualité de service en deux parties :

La première partie (spécification de la gestion de service) précise les conditions qu'une organisation doit accomplir pour être certifiée.

---

<sup>1</sup> Doucet C., 2005, La qualité, Presses Universitaire de France.

La deuxième partie (code de pratiques de gestion de service) dépasse la simple description de conditions et offre des conseils pratiques aux fournisseurs de service pour être conformes.

#### **2.4.7. L'assurance qualité :**

Le but de l'assurance qualité est de rassurer le client sur la capacité du fournisseur de lui fournir un service et/ou un produit de qualité. Les normes ISO 9000 régissent, d'une part, les dispositions qui doivent être prises dans **le système** de l'entreprise lui-même pour qu'il soit apte à réaliser un produit de qualité (**les processus**), d'autre part, elles régissent **la documentation** à présenter au fournisseur ou à ses délégués, pour qu'ils puissent vérifier à priori la conformité du système aux normes énoncées.

- **Le modèle de processus :**

« Le processus se définit comme étant l'ensemble de moyens et d'activités liées qui transforment des éléments entrants (input) en éléments sortants (output). Les moyens peuvent inclure personnel, finances, installations et équipement, matériaux, techniques, méthodes et savoir-faire »<sup>1</sup>.

Lors de la révision en 2000 des normes ISO, l'objectif central était de renforcer l'approche par processus. Les 20 chapitres définis précédemment devaient évoluer vers une nouvelle structure. Les exigences à remplir par un système de management de la qualité d'après la norme ISO 9001: 2000 sont subdivisées en quatre chapitres principaux:

2. Responsabilité de la direction ;
3. Management des moyens ;
4. Réalisation des produits et des prestations ;
5. Mesure, analyse et amélioration.

Ces chapitres principaux se réfèrent aux processus d'entreprise et peuvent se classer dans un modèle de processus permettant aux entreprises d'harmoniser les exigences d'un système qualité avec les processus d'entreprise.

Ce modèle de processus reflète le cycle «Plan, Do, Check, Act (PDCA)». Cette systématique est valable non seulement pour le modèle, elle doit aussi être appliquée aux différents processus à l'intérieur de celui-ci.

- **L'aspect financier :**

Le management de la qualité qui détermine des processus précis, des responsabilités clairement attribuées, des contrôles (par exemple réception de la marchandise, contrôles finaux),

---

<sup>1</sup> Sussland W., 1996, Le manager, la qualité et les normes ISO, Presses Polytechnique et Universitaires Romandes, Lausanne, p.42.

des audits, la formation des collaborateurs ou toute autre action préventive sont autant de démarches pouvant contribuer à éviter les erreurs et les coûts de « non-qualité » dès le départ.

### **2.5. Les enjeux du système de management de la qualité :**

La maîtrise des coûts de la qualité est une problématique récurrente au sein des entreprises. En effet, les processus de production deviennent de plus en plus nombreux et de plus en plus complexes provoquant des coûts de non qualité et donc de non-conformité des produits. Les entreprises doivent tout faire pour améliorer leurs processus de production pour les rendre plus fiables et créateurs du produit attendu par les clients.

Le management de la qualité a un impact sur la qualité des produits et des processus. Ces deux éléments sont liés. En effet, en augmentant la qualité des processus, on améliore la qualité de l'offre<sup>1</sup> tout en réduisant et tout en maîtrisant les coûts. Il revient moins cher aux entreprises de produire « du premier coup » les produits à la qualité demandée.

Produire du « premier coup » suppose plusieurs conditions. Les non-conformités au niveau des produits provoquent des défaillances et créent des surcoûts liés à la mise en place des actions correctives afin d'obtenir des produits à la qualité demandée, et enfin engendrent des retards dans les délais convenus. Produire bien du « premier coup » permet aux entreprises de gérer les coûts relatifs à la qualité. Faire bien du « premier coût » est source d'économie pour les entreprises.

L'entreprise doit respecter les exigences clients, mais également toutes les exigences liées à l'activité comme les obligations légales et réglementaires concernant la sécurité et l'environnement. Le respect des normes est obligatoire dès la conception des produits et des processus de production.

L'entreprise met en place des actions correctives engendrant les coûts de non-qualité. Les entreprises ont tout intérêt à mettre en place des actions de détections des défauts, mais aussi de préventions, afin de réduire ces coûts.

Concernant les coûts de détection et de prévention, ils peuvent être liés à la qualité du matériel, du personnel, ou de qualifications afin d'obtenir une conformité des produits. Cela dépendra de la stratégie de l'entreprise.

La qualité étant devenue un enjeu incontournable pour toutes les entreprises. Ces dernières peuvent suivre plusieurs démarches de qualité comme l'assurance qualité, la certification et le management de la qualité totale.

---

<sup>1</sup> La qualité de l'offre faite au client de l'entreprise est fonction de la qualité et du prix.

L'enjeu de l'assurance qualité est d'être sûr qu'un produit ou un service satisfera les exigences clients, et cela par le biais de la prévention des possibles non conformités aux différents stades du processus. L'assurance qualité nécessite plusieurs types de documents comme le manuel qualité, les différentes règles écrites, et tout ce qui est relatif aux processus et à la qualité. Ces documents sont vérifiés lors d'évaluations et peuvent indiquer la nécessité d'instaurer des actions correctives.

La certification est aussi un enjeu important pour les entreprises. En effet, ces certifications sont réalisées par des tiers extérieurs à l'entreprise, qui sont généralement des organismes de certifications, délivrant un document écrit attestant de la conformité d'un produit, d'un service ou bien d'un processus vis-à-vis à des exigences répertoriées dans des référentiels reconnus sur le plan national ou bien international comme les normes ISO. En effet, les clients sont attirés vers les entreprises certifiées, car c'est un facteur de confiance pour eux. Pour l'entreprise, cette certification permet d'affirmer que le produit est garanti, car on va lui apposer un label.

Le système de management de la qualité peut aussi être certifié signifiant que l'entreprise est accréditée et donc qu'elle respecte des standards, des normes, concernant la qualité des produits et concernant le processus de réalisation de ces produits. Certains clients exigent que les entreprises soient certifiées pour leur confier la production de leurs produits.

Les entreprises ont le choix de leur politique qualité, cela dépend des enjeux de l'entreprise. L'assurance qualité peut être utilisée pour une catégorie de clients seulement. La certification peut être quant à elle utilisée afin de donner confiance aux clients en leur montrant que l'entreprise est capable de répondre à leurs exigences. Et enfin, un management de la qualité permet d'être certifié et obtenir ainsi une reconnaissance et inscrire l'entreprise dans la recherche de l'excellence en termes de qualité, par une mobilisation des ressources humaines, qui sont la principale matière en termes de qualité.

## **2.6. Les facteurs intervenants dans le management de la qualité :**

Les facteurs, au nombre de cinq, qui interviennent dans le management de la qualité sont le facteur scientifique, le facteur commercial, le facteur économique, le facteur humain et juridique :

### **2.6.1. Le facteur scientifique et technologique :**

Il s'agit des méthodes scientifiques (statistiques, analyse approfondie, recherche opérationnelle ...) qui permettent une amélioration des produits, une réduction des prix et une prévention des risques. D'autres sont réservées au cas critiques, telles que AMDEC (analyse des modes de défaillances et de leur criticité) ou FMECA (désignation anglaise) qui consistent à recenser toutes les opérations et tous les matériaux en identifiant les risques et leur gravité.

L'évolution de la technologie a introduit des machines, des appareils et des logiciels sophistiqués permettant le contrôle, la diminution et la détection des défauts, le développement et l'innovation.

### 2.6.2. Le facteur économique :

Les organisations sont confrontées à la mondialisation des économies et des entreprises. Celle-ci offre de nouvelles perspectives de croissance et de développement, mais crée de nouvelles contraintes. La mondialisation, du point de vue de la situation concurrentielle, se caractérise par une hypercompétition interentreprises. C'est un contexte dans lequel il s'agit plus d'un unique avantage concurrentiel mais plutôt une recherche de combinaison d'avantages variés (coût, qualité de produit, délai, flexibilité...). Le management de la qualité peut fournir des éléments de réponses. Il ne s'agit plus de la qualité d'un produit donné mais d'un défi de la maîtrise de tous les domaines de la gestion.

### 2.6.3. Le facteur commercial :

Selon l'approche systémique, les diverses parties de l'organisation sont des sous-systèmes reliés les uns aux autres dans le cadre des activités quotidiennes. Le service commercial- appelé aussi service clientèle- s'applique, comme le montre la figure suivante, aux relations internes -entre salariés- ainsi qu'aux rapports externes -fournisseurs/clients-.

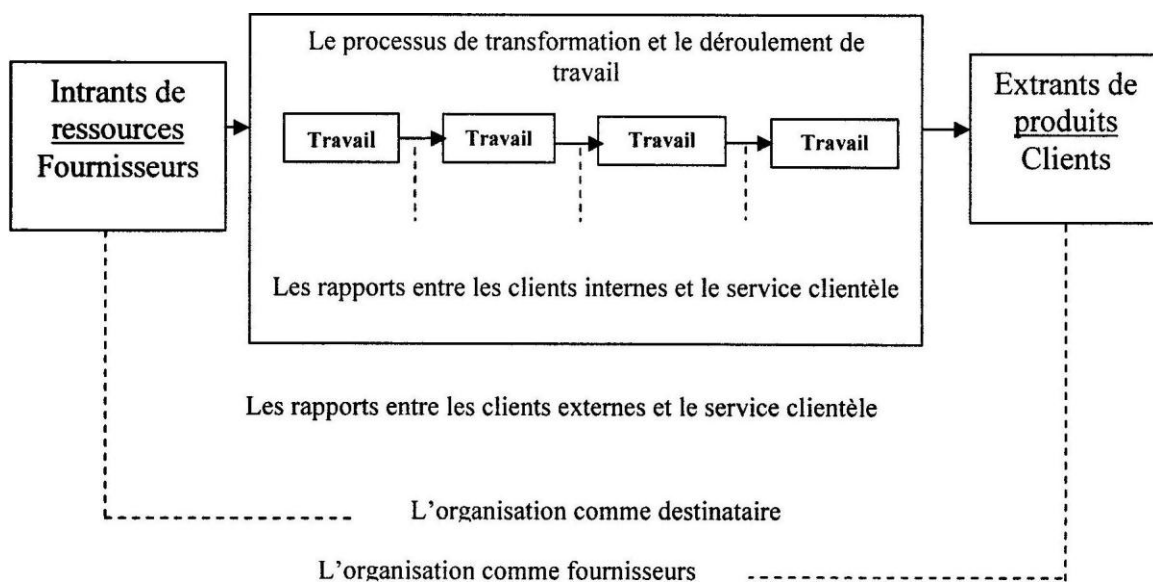


Figure 5 : le management par l'approche système

Source : Schermerhorn J-R., Chapell D-S., 2002, Principes de management, Editions Village Mondial, Paris, p.33.

**La relation client/fournisseur** exige un climat de confiance quant à la qualité des produits fournis ou les services offerts. C'est pourquoi lorsqu'il s'agit d'un produit simple il suffit de procéder à une vérification à la source, en revanche, lorsqu'il s'agit d'un produit complexe, le fournisseur doit prouver au client que le produit sera conforme à ses exigences soit par un manuel qualité ou par l'audit qualité.

#### **2.6.4. Le facteur humain et socioculturel :**

Les pratiques managériales qui ont réussi dans des pays ne sont pas des facteurs de succès pour d'autres. La mise en œuvre d'un management de la qualité exprime des significations différentes selon les entreprises même si son contenu est le même : les rites traduisent les aspects fondamentaux de la culture de l'entreprise et reflètent les réactions des employés soit par l'adhésion ou la résistance. Pouvoir mobiliser les équipes et les enthousiasmer pour l'adoption d'une nouvelle perspective demande à la fois des capacités humaines personnelles (le charisme, l'autorité...) et les techniques de gestion des ressources humaines (la formation, communication).

#### **2.6.5. Le facteur politique et juridique :**

On fait référence aux politiques en matière de commerce relevant de l'organisation mondiale de commerce (OMC), de l'union Européenne... sans oublier les lois et règlements des pays sur la protection de l'environnement et sur la protection du consommateur.

### **2.7. L'implication du management de la qualité dans le management des entreprises :**

Nous cherchons à décrire la place importante qu'occupe dans la gestion de l'entreprise, le management de la qualité, tout en évoquant trois fonctions de l'entreprise : la production, le marketing et la gestion des ressources humaines.

#### **2.7.1. Le management de la qualité dans la gestion des opérations et de la production :**

- **Les exigences de la performance dans le domaine industriel :**

« La gestion de production est la fonction qui permet de réaliser les opérations de production en respectant les conditions de qualité, délai, coûts qui résultent des objectifs de l'entreprise »<sup>1</sup>.

Les activités de conception et de pilotage du système opérationnel constituent « la gestion de production » pour les entreprises manufacturières et « gestion des opérations » pour les entreprises de service.

---

<sup>1</sup> Blondel F., 2002, Gestion de la production, troisième édition Dunod, Paris, p.04.

L'importance de la production dans la stratégie de l'entreprise est relative, d'une part, aux changements dans les structures des économies industrielles. D'autre part, à l'importance donnée à la qualité.

De nos jours, les activités de la fonction de la production sont liées à la capacité de l'entreprise à préserver un avantage concurrentiel et par conséquent, acquérir puis conserver une part de marché.

Dans le cas d'une entreprise, l'ensemble des activités de production outre sa finalité de base qui est de produire un bien économique, doit répondre aux exigences fondamentales de la performance. A ce propos, le professeur Gallois propose le pentagone QCDAE pour dégager cinq exigences fondamentales de la performance des entreprises dans les situations industrielles:

- **L'exigence relative à la qualité (Q)**, qu'il faut traduire par la recherche systémique du bon du premier coup, par développement de la reproductibilité (capacité des processus à reproduire leurs résultats à l'identique) et de la robustesse. Le principal contact entre le client et l'entreprise se réalise à travers les résultats qu'il obtient à l'usage du bien ou du service qu'elle lui fournit du premier coup.

- **L'exigence relative au coût (C)**, qui signifie élimination des opérations inutiles et suppression des gaspillages. Le système productif adopté par l'entreprise doit proposer les plus faibles coûts de manière à garantir sa compétitivité.

- **L'exigence de respect de délai (D)**, ceci suppose la mise en place d'un mode de production réactif permettant d'éviter les stocks des biens finaux et les goulots d'étranglement.

- **L'exigence d'agilité des hommes et adaptabilité des organisations (A)** qui se traduit par la flexibilité à faire face à des variations prévues (la flexibilité simple) et celle permettant de réagir à des situations non prédictibles (la flexibilité dynamique).

L'agilité et l'adaptation reposent sur la capacité de l'organisation à faire face aux fréquentes remises en question des modes de production, elle s'impose surtout dans les secteurs où les développements technologiques sont rapides.

- **L'exigence de respect de l'environnement (E)** se manifeste dans tous les pays où l'impact néfaste du développement industriel sur l'environnement impose un respect accru des écosystèmes<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Dayan A., 2004, Manuel de gestion, volume 2, Edition Ellipses/AUF, Paris, p.747.

- **L'apport du management de la qualité à la gestion des opérations et de la production :**

Le management de la qualité s'inscrit dans toutes les étapes de la production. De la conception du produit et la planification de production, l'approvisionnement, la fabrication proprement dite jusqu'au contrôle de la production (l'étude de marché et livraison seront détaillées dans le prochain point). Ces étapes relèvent respectivement de la responsabilité du bureau des études, bureau des méthodes, service d'approvisionnement, bureau d'ordonnancement et enfin le service contrôle.

- **La conception du produit et la planification de la production :**

Il s'agit d'évaluer dans quelle mesure les exigences qualité du client peuvent être satisfaites, puis d'établir un plan de production sur la base des installations existantes, de la capacité et de la technologie de production et des matières disponibles.

Qu'il s'agit d'un nouveau produit ou d'une amélioration, l'entreprise est confrontée à des orientations organisationnelles vers la fabrication du produit selon les critères de qualité de conception exigés par les clients.

Les besoins réels identifiés sont présentés dans un cahier des charges fonctionnel contenant une description des besoins à satisfaire. Le producteur doit les traduire en spécifications techniques : caractéristiques fonctionnelles, performances à atteindre, exigences et contraintes. La revue de conception intervient à cette phase pour évaluer ces exigences et la capacité de l'entreprise à les satisfaire, pour identifier les problèmes et proposer les solutions.

- **L'approvisionnement :**

La qualité des matières premières, des pièces détachées et des produits utilisés est importante dans le processus de fabrication, mais les décisions d'achat ne les sont pas moins (le principe de l'approche factuelle pour la prise de décisions). La période séparant deux approvisionnements, les coûts des stocks, les coûts engendrés par le retard d'un fournisseur, les promotions... sont des données que doit ce service prendre en compte.

Il est aussi indispensable qu'il existe entre une entreprise et ses fournisseurs une relation de confiance (exigence du management de la qualité).

- **La fabrication proprement dite :**

Les produits doivent être de bonne qualité, c'est-à-dire doivent être conformes aux exigences de la clientèle. Mais, le processus de fabrication doit l'être aussi, en termes d'utilisation de ressources afin de respecter le critère d'efficacité.



**- Le contrôle de la production :**

La gestion de production s'appuie sur un contrôle quotidien et rigoureux de la qualité à chacune des étapes citées ci-dessus. Dans tout ça, une politique qualité est indispensable<sup>1</sup>.

**2.7.2. Le management de la qualité et le marketing :****• Les aspects du marketing :**

« Le marketing est une méthode, sous tendue par un état d'esprit d'ouverture à l'extérieur, qui met en œuvre une démarche et des outils, avec pour objectif l'adhésion des publics de l'organisation, pour réussir dans un domaine ou sur un marché. Il vise la satisfaction des individus pour le plus grand profit de l'organisation, à partir de l'étude des agents et des facteurs du marché, de leur comportement et de leurs motivations profondes, grâce à l'application de techniques d'incitation »<sup>2</sup>.

Le marketing est « anticipation ou adaptation aux changements pouvant intervenir dans les attentes du marché, la technique, le comportement de la concurrence, sans oublier l'environnement. C'est une attitude et un comportement anticipatifs et adaptatifs »<sup>3</sup>.

En effet, le processus de marketing et l'implication du management de la qualité dépendent de la valeur du produit et celle du service qui sont des éléments importants de la différenciation.

Trois aspects peuvent être exploités par l'entreprise pour la réalisation de cette stratégie :

**- Une valeur différente :**

Il s'agit de mettre en évidence les possibilités de différenciation grâce à l'exploitation d'une valeur perçue spécifique. Nous évoquons :

*La différenciation par sophistication* : elle consiste à offrir un ensemble de produits/services dont la valeur perçue est supérieure à la valeur produits/services des concurrents.

*La différenciation par spécialisation* : elle consiste à rechercher un segment de marché spécifique en terme de comportement d'achat, en terme géographique ou encore une combinaison des deux.

*La différenciation par le temps* : la gestion du temps peut prendre la forme de réduction des délais (délai de livraison) que celle d'allongement (délai de paiement) ou encore d'opportunisme d'intervention de l'entreprise sur un marché.

---

<sup>1</sup> Matsuda K., 1998, Le guide qualité de la gestion de production, Edition Dunod, Paris, p.03.

<sup>2</sup> Dayan A., 1999, Manuel de gestion, volume 1, Edition Ellipses/AUF, Paris.

<sup>3</sup> Idem

### - Une valeur d'estime « l'image et la marque » :

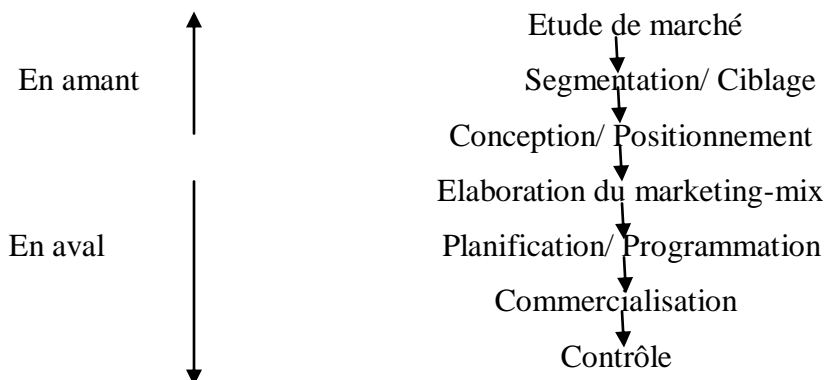
Le rôle de la politique d'image est de promouvoir l'entreprise afin d'assurer sa pérennité. Sa tâche sera donc d'affirmer le métier de l'entreprise, sa place dans l'espace économique mais aussi son identité légitime (aspect sociologique) et cela en complément de la politique de marque.

La marque constitue un attribut du produit, on observe qu'elle englobe de plus en plus l'entreprise dans son ensemble. La qualité est le premier critère d'une bonne marque, ceci oblige l'entreprise à adopter l'innovation comme une règle d'or. Ainsi, il est important lorsque le cycle de vie d'un produit est arrivé à son dernier stade, de lancer de nouveaux produits afin de renouveler les gammes.

### - Une valeur intrinsèque :

On peut considérer que le produit est source de différenciation lorsqu'il est appréhendé comme un flux de services rendus au consommateur. Dans la conception d'un produit, l'entreprise peut créer un produit différencié pour répondre à un besoin spécifique mais elle peut aussi créer un produit dont la différenciation relève de l'utilisation qu'en fait le consommateur.

- **Le processus du marketing et l'implication du management de la qualité :**



### -Le processus du marketing-

Le cycle de Deming comporte deux phases dans lesquelles l'entreprise est continuellement à l'écoute des clients : mettre le produit sur le marché et le tester en service. La voix du client provient soit des études de marché sinon de la communication entre les clients et la force de vente d'un côté, entre la force de vente et le producteur de l'autre côté.

Le management de la qualité des produits s'implique :

**- En amont : préalablement à la conception du produit et la planification de la production : l'étude de marché**

Lorsque le manager est confronté à une décision tant au niveau du choix du marché qu'au niveau du produit doit prendre en considération les réactions des consommateurs. L'étude de marché a pour objectif d'apporter des connaissances concrètes, pratiques pour orienter la prise de décision dans l'entreprise.

En effet, l'un des principes fondamentaux du management de la qualité est l'écoute client. Le point le plus difficile consiste à passer des données psychologiques sous forme de déclarations des consommateurs aux données techniques (spécifications). Le management de la qualité intervient pour harmoniser l'organisation de l'entreprise en faveur de la réalisation de ces spécifications.

**- En aval : après la fabrication du produit : la livraison et le service après vente**

Dans cette phase, le produit fini est acheminé à son utilisateur final par le réseau de distribution. Il sera généralement transporté, exposé, vendu, et distribué ou installé avant d'être utilisé. A tous ces stades, la qualité du produit risque de se détériorer. Il s'agit donc de s'assurer que le moyen de transport employé soit adéquat. Certains produits doivent être régulièrement entretenus ou réparés à l'occasion. Le fabricant doit mettre à la disposition de l'utilisateur un service après vente adéquat et le cas échéant, lui procurer des instructions précises pour l'aider à effectuer lui-même les entretiens de base.

Le rôle de la force de vente ne se limite pas à la réalisation du chiffre d'affaire mais à l'assurance client, à l'écoute des objections et des exigences de la clientèle et à la communication. Elle constitue l'œil de l'entreprise dans le marché.

L'occupation du management de la qualité ne s'arrête pas à ce stade, pour la simple raison qu'il faut, selon le contrôle qualité -ou appelé aussi dans ce cas le teste en service-, apporter des améliorations aux produits et aux services offerts.

Pour un produit, on mesure la satisfaction des clients mais pour un service, il est intéressant de doubler les études de satisfaction de la clientèle par la mesure du climat externe et, tout particulièrement, par le suivi du degré de la satisfaction du personnel en contact.

Selon Berry les critères de qualité d'un service sont :

- Tangibilité du service : personnel, contexte matériel du service, support de communication...

- Fiabilité, rapidité, compétence ;

- Courtoisie, accessibilité des services, sécurité ;

- Crédibilité et honnêteté de l'entreprise de services ;

- Communication, connaissance des consommateurs par l'entreprise de services<sup>1</sup>.

### **2.7.3. Le management de la qualité et la gestion des ressources humaines :**

- **Définition de la Gestion des Ressources Humaines (GRH):**

Comme tous les domaines de la gestion de l'entreprise, la gestion des ressources humaines est « à la fois une pratique et une discipline. En tant que pratique, la GRH consiste à permettre à l'organisation de disposer en temps utile des qualifications et des compétences nécessaires à la production des biens ou des services... En tant que discipline, la GRH fait l'objet de conceptualisations différentes qui évoluent au fil du temps, sous le double effet des connaissances produites dans les autres domaines de la gestion et des évolutions de l'environnement économique des entreprises »<sup>2</sup>.

La qualité de la fonction ressource humaine dépend de la manière dont une entreprise mobilise le potentiel du personnel, leur motivation, leur performance, leur rigueur et leur capacité d'évoluer.

- **Le rôle du management de la qualité dans la gestion des ressources humaines :**

Le management de la qualité dans la gestion des ressources humaines a pour objectif l'identification, l'amélioration des compétences et l'implication du personnel.

L'évaluation, la formation et la motivation sont les outils permettant la réalisation de cet objectif :

**- La formation :**

La formation des individus constitue « la base du développement qu'ils recherchent et de l'élévation en terme de qualité, des niveaux de leur contribution à l'atteinte des objectifs de l'organisation ».

*La formation en tant que moyen de croissance* : la compétence de la main d'œuvre est devenue un des facteurs de compétitivité. La formation intervient afin de permettre l'efficacité de l'exécution des tâches, elle est la condition de l'amélioration de la qualité de travail.

---

<sup>1</sup> Lendrevie J., 1997, Mercator, Edition Dalloz, Paris, p. 706.

<sup>2</sup> Dayan A., 1999, Manuel de gestion, volume 1, Edition Ellipses/AUF, Paris, p. 317.

C'est l'impact le plus évident de la formation que de contribuer à élever le niveau de connaissances et d'aptitude à la communication des salariés.

*La formation en tant que moyen d'adaptation* : la formation s'impose lors de la mise en œuvre d'équipements plus sophistiqués et lors du changement dans les modes de production (nouvelles tendances économiques : le management de la qualité) ; c'est en effet l'amélioration de la technicité des agents qui constitue la condition de l'intégration du progrès technique.

**- L'évaluation :**

L'évaluation des performances est une adhésion entre trois points :

- L'évaluation des performances représente une nécessité au plan économique : l'entreprise a besoin d'exercer un contrôle sur sa propre production. La qualité de celle-ci tout autant que la pression du marché, des clients, représentent à ce niveau des contraintes qui rendent un tel processus inévitable.
- L'évaluation des performances représente une nécessité au plan organisationnel. Elle permet de juger de la plus ou moins bonne adaptation entre les hommes et leurs fonctions et de la qualité des structures d'organisation mises en place.
- Evaluation des performances répond à un besoin humain (motivation). : tout individu a besoin de se repérer par rapport à son travail, de mesurer sa propre efficacité s'il veut à la fois se connaître et progresser dans cet aspect de la vie quotidienne.

**- La motivation :**

La motivation est « l'état d'une personne qui choisit de faire un effort en vue d'accomplir une certaine tâche, puis choisit de fournir une certaine quantité d'efforts et, enfin, choisit de maintenir ses efforts pendant un certain temps ».

Toute personne croit que l'effort conduira (attente) à un niveau désiré de productivité (résultat de premier niveau) et que celui-ci débouchera (instrumentalité) sur les récompenses souhaitées (résultat de deuxième niveau).

Autrement dit, il existe une forte corrélation entre le degré de satisfaction du personnel des entreprises et le degré de satisfaction de leur clientèle. Une forte démotivation risque de se traduire à brève échéance par une dégradation de la qualité du produit et/ou service<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Dayan A., 1999, Manuel de gestion, volume 1, Edition Ellipses/AUF, Paris.

## 2.8. Le management de la qualité totale TQM (Total Quality Management) :

### 2.8.1. Définition de la qualité totale :

La qualité totale est une démarche de gestion de la qualité dont l'objectif est l'obtention d'une très large mobilisation et implication de toute l'entreprise pour parvenir à une qualité parfaite en réduisant au maximum les gaspillages et en améliorant en permanence les éléments de sorties (outputs). Elle cherche à concilier les intérêts du client, du personnel, des managers, de l'actionnaire, des sous-traitants ou fournisseurs et de la collectivité. La réussite de sa mise en œuvre suppose un management et un leadership exemplaire.

« Dans une entreprise qui adhère par ses actes aux principes fondamentaux de l'excellence, la pleine satisfaction des collaborateurs constitue à la fois le préalable et le miroir de pleine satisfaction des clients. La fidélité des clients et les profits associés sont la résultante de cette satisfaction. Les profits engendrent à leur tour la satisfaction des actionnaires, condition indispensable aux investissements qui profitent d'abord aux collaborateurs, ainsi la boucle est-elle bouclée »<sup>1</sup>.

La qualité totale concerne l'ensemble des services ou l'ensemble des processus de l'entreprise, elle s'inscrit dans une démarche complexe, d'amélioration continue dite Kaizen, des sept zéro, de la relation client fournisseur interne et externe, d'orientation client et d'intégration de tous les collaborateurs.

- **L'amélioration continue** : c'est un concept inspiré de la roue de Deming. Elle signifie que la qualité doit s'améliorer constamment. Elle ne doit pas rester fixée, mais évoluer tout le temps.

La roue de DEMING se décompose en quatre phases :

- Plan : Préparer, planifier. Cela correspond à la stratégie.
- Do : Développer, réaliser, mettre en œuvre. Cela correspond à l'exécution des tâches.
- Check : Contrôler. Cela correspond à la vérification.
- Act : Agir, ajuster. C'est que l'on met en place une action pour ajuster.
  - **Les sept zéro** : zéro délai, zéro stock, zéro papier, zéro défaut, zéro panne, zéro conflit, zéro accident.
  - **La relation client fournisseur interne et externe.**

---

<sup>1</sup> Froman B., Gey J-M., Bonnifet F., 2009, Qualité, Sécurité, Environnement : Construire un système de management intégré, Editions Afnor, Paris.

- **Orientation client** : la qualité doit constamment s'améliorer afin de répondre au plus près aux attentes des clients.
- **Intégration de tous les collaborateurs.**

### **2.8.2. Définition du management de la qualité totale TQM :**

Le management de la qualité c'est le management d'un organisme dans l'objectif de développer des produits ou des services de la plus haute qualité possible, au-delà des exigences mêmes des clients. C'est donc une démarche de progrès tant interne qu'externe qui implique le management et tous les acteurs de l'entreprise.

Le management de la qualité totale prend en considération la satisfaction du client, l'amélioration continue des processus et des ressources humaines. Le TQM s'applique à tout système qualité comprenant :

- La structure systémique de l'organisation ;
- Les processus, les procédures et les modes opératoires ;
- Les ressources nécessaires au développement du management par la qualité ;
- L'engagement des dirigeants et l'implication de tous les acteurs de l'entreprise.

L'objectif du management de la qualité devrait être le Total Quality Management (TQM). Le TQM est une base structurée pour la gestion de l'entreprise visant à réduire les coûts et à accélérer les processus parallèlement à l'amélioration de la qualité.

### **Le TQM se base sur une combinaison de quatre éléments :**

- Engagement en faveur du management (politique qualité) et fonction de modèle ;
- Système qualité (par exemple ISO 9001) ;
- Outils pour la qualité (par exemple analyse des erreurs potentielles et de leur influence, coûts des prestations défectueuses) ;
- Modules TQM.

### **Principaux modules du TQM :**

- Direction ciblée sur des objectifs ;
- Orientation clients de toute l'entreprise ;
- Relations clients-fournisseurs internes et externes ;
- Programmes de défaut zéro ;
- Application de processus ;
- Améliorations permanentes en fonction de critères définis (kaizen) ;
- Intégration de tous les collaborateurs ;
- Formation et perfectionnement ;

- Audits de gestion réguliers.

### 2.8.3. Les enjeux du management de la qualité totale :

L'expression « qualité totale » vient du terme anglais TQC (Total Quality Control) que l'on traduit en français par « maîtrise de la qualité totale ». Le management de la qualité totale réunit un ensemble de principes et de méthodes organisés et intégrés dans la stratégie globale d'une entreprise. Ces principes et ces méthodes ont une place importante dans les normes Qualité, Sécurité, Environnement (QSE) et doivent mobiliser tous les salariés afin d'obtenir la meilleure satisfaction des clients au moindre coût pour l'entreprise, tout en améliorant sans cesse les processus et les systèmes de l'entreprise. Le changement fait partie intégrante de ce type de management qui a pour objectif l'excellence et la persévérance.

Le TQM est également une philosophie car c'est une manière d'être et de penser pour l'entreprise. Avec le TQM ce qui compte principalement c'est la qualité du management pour produire. C'est ainsi que, l'instauration d'un management de la qualité totale se traduit par la satisfaction de toutes les parties prenantes de l'entreprise. Si une des parties n'est pas associée, le système ne fonctionne plus, et par conséquent le TQM ne sera plus source de succès pour l'entreprise.

La contribution du TQM est d'ordre social, car il confie de plus en plus de place et d'importance aux personnes comme les collaborateurs, les clients, les actionnaires, les fournisseurs, enfin, toutes les parties intéressées sont prises en compte au même niveau. Le TQM fait appel à la dynamique des groupes en formant des ensembles de collaborateurs ou de clients pour résoudre des problèmes organisationnels<sup>1</sup>.

Le TQM insiste sur la formation continue au sein de tous les niveaux de l'entreprise. Le TQM considère que les personnels doivent avoir la possibilité de s'épanouir dans leur travail et il les motive et les responsabilise.

Le TQM permet d'améliorer l'efficacité des processus, et facilite la mise en œuvre d'une entreprise en constant apprentissage. La capacité d'une entreprise à apprendre plus vite que les autres lui permet de survivre mais également d'en tirer un avantage par rapport à ses concurrents.

**Cet apprentissage permanent provoque une modification culturelle au sein des entreprises. En effet, il appelle à aplatir la structure organisationnelle, à décentraliser les processus de prise de décisions, à développer les responsabilités pour l'ensemble du personnel.**

---

<sup>1</sup> Froman B., Gey J-M., Bonnifet F., 2009, Qualité, Sécurité, Environnement : Construire un système de management intégré, Editions Afnor, Paris.



Le TQM se base sur la formation des leaders dits « visionnaires » capables d'inspirer, mais aussi de motiver le personnel avec une vision ambitieuse de l'entreprise en définissant des missions claires. L'approche processus qui est un grand principe du TQM permet chez les collaborateurs de stimuler l'implication en effaçant les systèmes hiérarchiques.

Le client est une préoccupation essentielle dans le TQM. C'est l'un des principes fondamentaux de ce type de management. Le client est juge de la qualité. On considère l'entreprise avec la vision du client, en tant que personne extérieur à l'entreprise. Par conséquent, tout est fait pour satisfaire les exigences des clients.

Nous concluons par l'objectif du management de la qualité qui consiste à produire bien « du premier coût ». Ce la permet de réaliser des économies pour l'entreprise, mais ce la signifie également que l'entreprise et son processus de production sont efficaces. L'entreprise doit s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue. Elle doit évoluer constamment par le biais du management de la qualité, développer et introduire des nouvelles méthodes de travail afin d'encore mieux maîtriser les coûts relatifs à la qualité et d'en dégager une rentabilité supérieure. La politique qualité doit être une réussite pour les entreprises en termes économique et commercial, mais aussi en termes d'image.

La qualitique fait l'objet de réflexions depuis le début de l'industrie, elle regroupe les méthodes proposées pour faciliter la qualité. Un grand éventail de méthodes existe. Théoriquement, on distingue trois catégories d'outils ou de démarches liés à la qualité :

- **Démarches de maîtrise** de la qualité : pour gérer la qualité ;
- **Démarches de résolution des problèmes ou cercles de la qualité** : pour rechercher les causes des problèmes, leurs impacts, et trouver des solutions, et
- **Démarches de prévention** des risques liés à la qualité : pour sécuriser un processus.

D'autres travaux font la distinction entre deux types d'outils : les outils simples et les outils complexes, notamment :

Joseph Juran (1951), dans son livre « Quality Control Handbook », Mc Graw-Hill Book Company, guide rassemblant les concepts, outils et démarches applicables à l'amélioration de la qualité, a cité les **outils complexes** utilisés dans les domaines de l'ingénierie, de la logistique, de la métrologie, des statistiques, par les services de planification et de méthode,... Ces outils ont souvent été créés au début du siècle dernier.

JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers, 1977) a diffusé les **outils simples** sélectionnés pour la simplicité de leur utilisation. Ces outils ont été dénommés les « 7M » (1-Diagramme de Pareto, 2-diagramme causes-effets, 3-stratification, 4-check-list, 5-histogramme, 6-diagramme de dispersion, 7-graphe / carte de contrôle).

En parallèle, une distinction des outils de la qualité différencie entre les **outils de résolution de problèmes (cercles de la qualité)**, les **outils de base de la qualité** (1ère génération), et les **outils du management de la qualité** (2ème génération). Cette typologie a été retenue dans la réalisation de ce chapitre.

### **3.1. Les outils de résolution de problèmes (les cercles de la qualité) :**

L'entreprise, dans sa conquête de la qualité totale, serait confrontée à des problèmes multiples que ce soit de type organisationnel ou encore technique. Afin de les surmonter, de nombreuses méthodes et outils sont mises à la disposition de l'entreprise. Ces dernières peuvent être résumées dans une démarche de résolution des problèmes dénommée également cercles de la qualité.

La démarche générale de résolution de problèmes est la suivante :

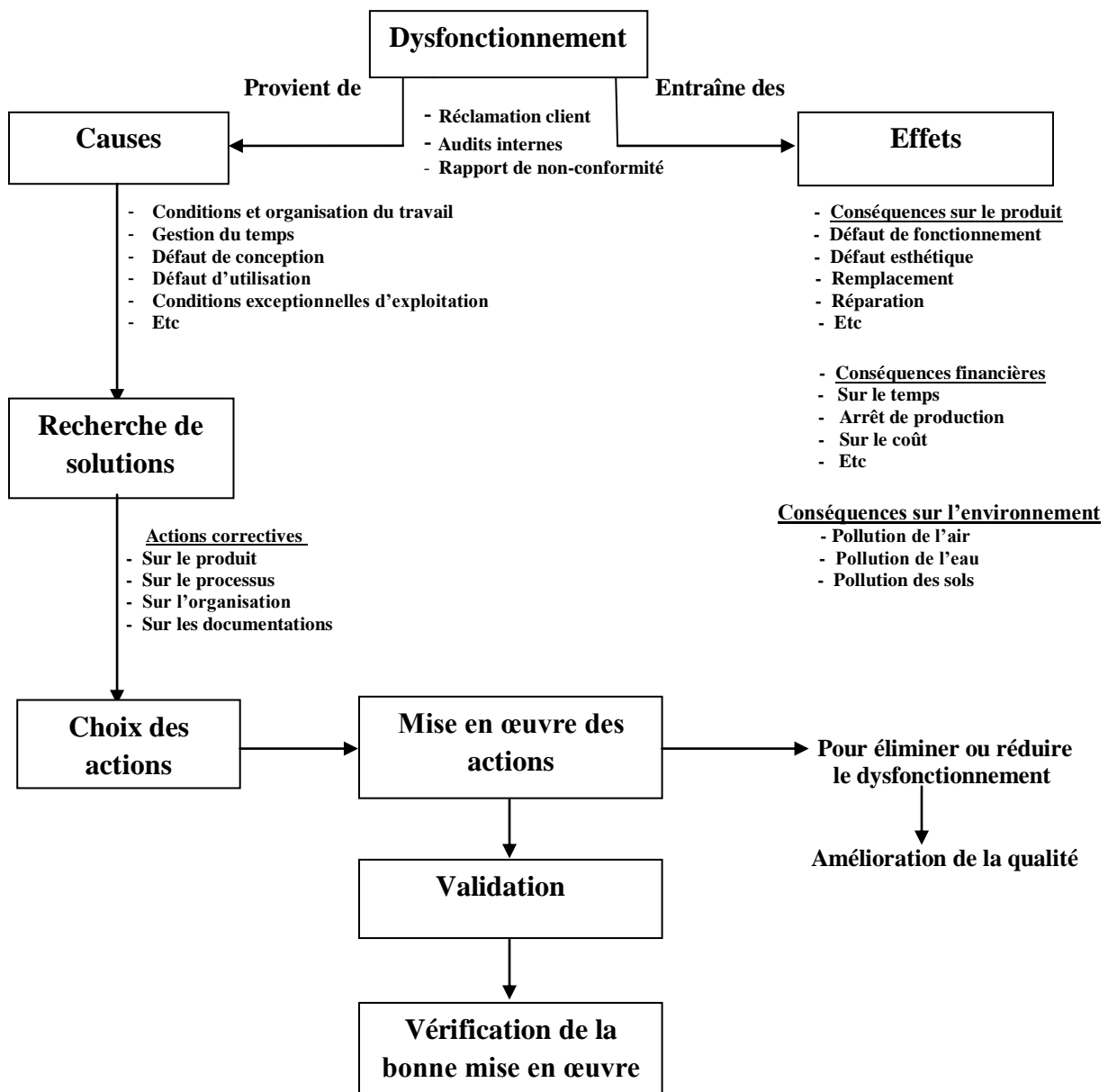
- 1) Communiquer avant de démarrer,
- 2) Examiner le contexte,
- 3) Trouver les causes du problème,
- 4) Proposer une solution contre la reproductibilité du problème,
- 5) Mettre en œuvre la solution,

- 6) Vérifier le résultat obtenu,
- 7) Standardiser les nouvelles règles.

**3.1.1. La Méthodologie de Résolution des Problèmes (MRP) :**

Méthode de travail en groupe destinée à résoudre un problème, qui utilise une combinaison de plusieurs outils tels que le Brainstorming, le diagramme de Pareto, le QQQCCP, les 5M...

La méthodologie de résolution d'un problème peut être illustrée par le schéma ci-dessous :



### 3.1.2. La Méthode de Résolution des Problèmes en huit étapes (8 D ou 8 DO) :

Cette méthode permet identifier un problème, de mettre en place une action corrective et d'en assurer son suivi. Cette méthode est nommée « 8 D ou 8 DO » ou encore « 8 Disciplines » car elle comporte huit étapes. C'est une méthode curative qui est orientée vers le travail en équipe pour résoudre les problèmes de manière structurée.

Les 8 étapes sont les suivantes :

- **1D** : Constitution d'un groupe d'action corrective et nomination de l'animateur
- **2D** : Définition du problème à traiter
- **3D** : Mise en place des mesures de sauvegarde et/ou des actions curatives
- **4D** : Recherche des causes du problème
- **5D** : Sélection des actions correctives
- **6D** : Mise en place des actions correctives retenues
- **7D** : Actions préventives
- **8D** : Mesure de l'efficacité des actions engagées, reconnaissance du travail de l'équipe, clôture du dossier.

Cette méthode permet d'utiliser des outils tel que le QQQQCCP, les feuilles de relevés, le diagramme cause/effet, le « brainstorming », le diagramme de PARETO, le vote pondérée...<sup>1</sup>

### 3.1.3. Méthode de résolution de problèmes en 7 étapes : modèle «WV» (Professeur Shoji SHIBA):

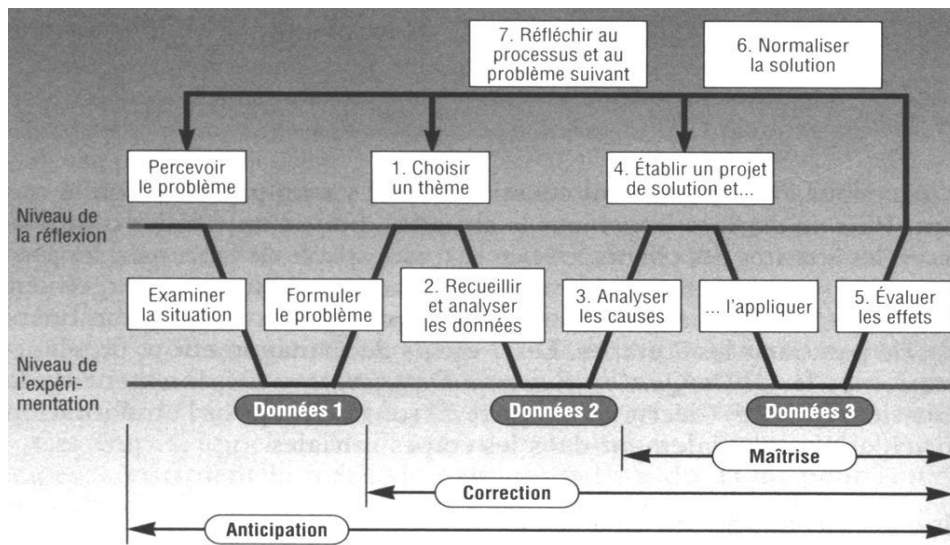
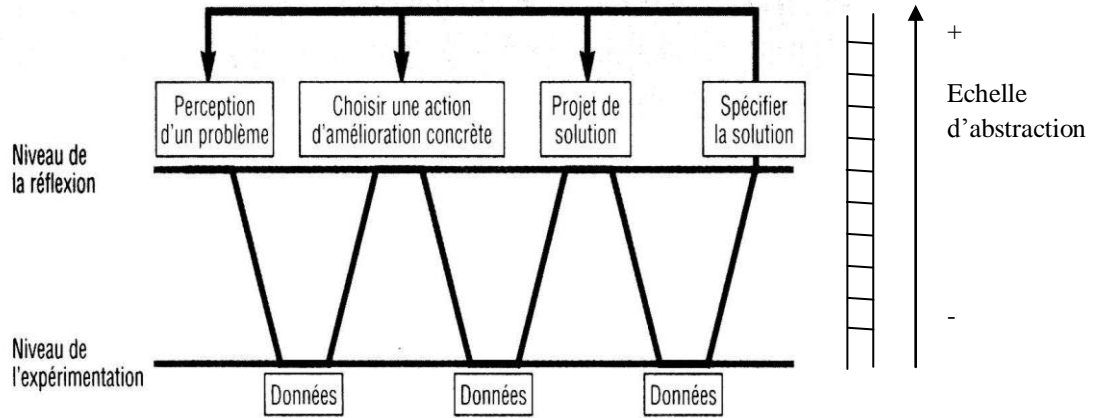
Alternance entre deux niveaux distincts :

- La pensée (réflexion, projet, analyse),
- L'expérience (résultats chiffrés, entretiens, enquêtes)<sup>2</sup>.

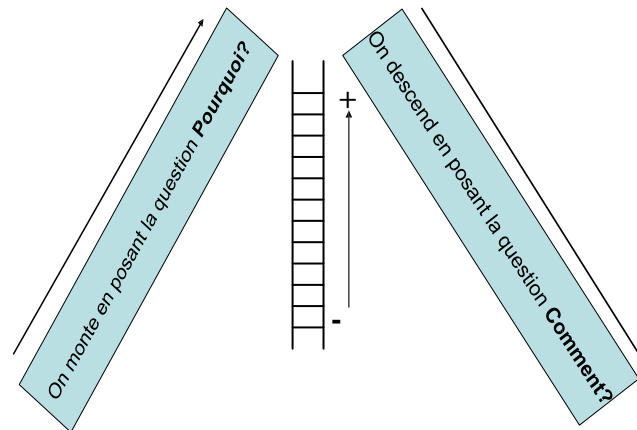
---

<sup>1</sup> <http://codlor.com/img/fichiers/file/QUALITE>

<sup>2</sup> Institut Lasalle Beauvais, 2010, cours de Management de la Qualité : Les Outils, France.



**-Le modèle WV-**



**-L'échelle d'abstraction-**

### **3.1.4. La Matrice Auto-Qualité :**

La Matrice Auto-Qualité qui fait partie des outils de certaines méthodes de résolution de problème et d'implication du personnel, qui identifie le lieu d'apparition d'un défaut et son lieu de détection.

### **3.1.5. Le QRQC (Quick Response, Quality Control) :**

Méthode développée au Japon puis reprise en France et en Europe, d'abord dans le milieu automobile, et maintenant plus largement utilisée. Méthode visuelle de résolution de problème, au plus près du terrain, impliquant celui qui a détecté l'anomalie.

## **3.2. Les outils de base de la qualité (1<sup>ère</sup> génération) :**

### **3.2.1. Le kaizen :**

Le mot kaizen est la fusion des deux mots japonais kai et zen qui signifient respectivement « changement » et « bon ». La traduction française courante est « amélioration continue ». En fait, par extension, on veut signifier « analyser pour rendre meilleur ».

Le kaizen est tout d'abord un état d'esprit qui nécessite l'implication de tous les acteurs.

Cette démarche japonaise repose sur des petites améliorations faites au quotidien, constamment. C'est une démarche graduelle, qui s'oppose au concept plus occidental de réforme brutale du type « on jette le tout et on recommence à neuf » ou de réingénierie.

Cependant, toute la philosophie du Kaizen réside dans cette phrase : « Fais le mieux, rends le meilleur, améliore le même s'il n'est pas cassé, parce que si nous ne le faisons pas, nous ne pouvons pas concurrencer ceux qui le font ». En conséquence, plus qu'une technique de management, le Kaizen est une philosophie, une mentalité devant être déployée à tous les niveaux de l'entreprise.

Le Kaizen tend à inciter chaque travailleur à réfléchir sur son lieu de travail et à proposer des améliorations. Donc, le Kaizen ne demande pas beaucoup d'investissements financiers, mais une forte motivation de la part de tous les employés.

La bonne mise en œuvre de ce principe passe notamment par :

- Une réorientation de la culture de l'entreprise,
- La standardisation des processus,
- Un programme de motivation (système de récompense, satisfaction du personnel...),
- Une implication active du management pour le déploiement de la politique,
- Un accompagnement au changement, lorsque le passage au Kaizen représente un changement radical pour l'entreprise.

Les objectifs du Kaizen sont :

- La simplification des flux,
- L'amélioration de la qualité,
- L'amélioration des délais,
- L'amélioration de la productivité,
- L'amélioration de la gestion des fournisseurs,
- Le développement de nouveaux produits.

La méthode Kaizen nécessite l'application des outils du TQM (management de la qualité totale), notamment :

- **La roue de Deming (cycle PDCA),**
- **5S,**
- **QOQCCP,**
- **Poka-yoké,**
- **SMED,**
- **Juste-à-temps,**
- **Lean management,**
- **Kanban,**
- **TPM<sup>1</sup>,**
- **Et un système de suggestion efficace et le travail en groupe.**

### 3.2.2. La roue de Deming :

Etapes de mise en place de la maîtrise de la qualité. Autres dénominations : le PDCA (Plan - Do - Check - Act : concevoir/planifier, mettre en œuvre, contrôler, réagir), la « roue de la qualité ». Cette méthode a été lancée par les qualitatifs JURAN et SHEWART à la société Bell Telephone en 1925. W. DEMING, un statisticien qui avait été stagiaire école auprès de SHEWART à cette époque, évoquera cet outil au Japon en 1950 alors qu'il était chargé de donner durant 2 mois une série de cours sur les statistiques. En 1954, l'industrie japonaise fera appel à JURAN afin qu'il expose les volets managériaux et méthodes de déploiement de la qualité. Néanmoins, le nom de DEMING est resté attaché à cet outil.

DEMING a proposé quatorze (14) principes pour l'amélioration. Ces principes sont symbolisés dans une roue. Comme la montre la figure suivante, cette roue est divisée en quatre phases :

---

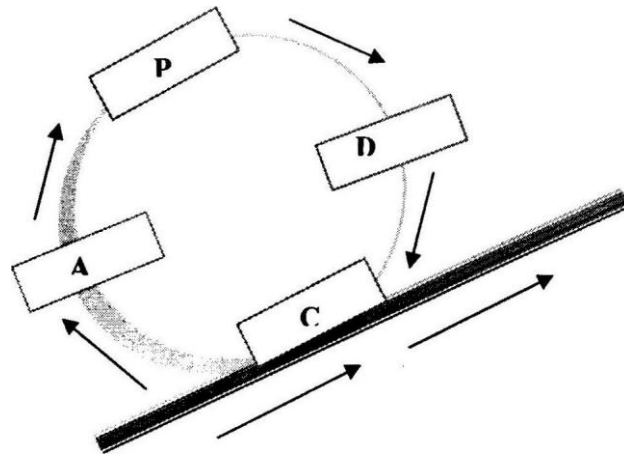
<sup>1</sup> Le système TPM (Total Productive Maintenance) signifie la maintenance et l'entretien total et permanent des systèmes, processus et matériel productif.

**Plan (P) :** définir les objectifs, la façon dont on va les atteindre, l'échéancier ;

**Do (D) :** former puis exécuter ;

**Check (C) :** vérifier que les objectifs visés sont atteints, sinon mesurer l'écart et comprendre ce qui c'est passé ;

**Act (A) :** prendre les mesures correctives et s'assurer que cet acquis demeurera stable. Réagir en cas de problème et repasser à la phase « plan ».



-La roue de Deming<sup>1</sup>-

Tour après tour, l'entreprise monte la pente des améliorations.

### 3.2.3. Le travail de groupe :

Le travail de groupe est une technique très utilisée pour les problèmes en matière de qualité. En effet, cette méthode permet d'apporter des informations complémentaires grâce à la diversité des gens qui composent ces groupes. Cela permet de créer un enrichissement mutuel pour tous les membres.

### 3.2.4. Le « brainstorming » ou le remue méninges :

C'est un travail de groupe permettant de développer la créativité et favoriser l'émergence d'idées nouvelles dont l'objectif est de produire des idées sur une question précise. Le groupe est composé de 8 à 15 personnes choisis de préférence dans plusieurs disciplines et un animateur.

Cependant, il faut former les gens à travailler en groupe. L'animateur doit faire participer tous les membres du groupe de façon équilibré, il doit également susciter les idées et maîtriser le temps. Il doit aussi être formé à gérer les conflits entre les membres du groupe, tout en essayant de créer une bonne ambiance de travail. Il doit aussi faire des tours de tables, faire des synthèses, reformuler les points importants. Les participants doivent savoir écouter, mais

<sup>1</sup> Source : Doucet C., 2005, La qualité, Presses Universitaire de France, p. 37.



aussi être constructif, et capable de faire évoluer une idée. Il faut susciter la motivation chez les membres du groupe.

Cet outil se déroule en trois phases. La première est la phase de recherche, qui consiste pour les participants à s'exprimer les uns après les autres, toutes les idées leur venant à l'esprit sans restriction. L'exercice doit se faire dans le calme, c'est-à-dire que l'on doit écouter ce que les autres disent et ne pas critiquer. Il faut exprimer le maximum d'idées afin d'avoir plus de chance de trouver la solution. La seconde phase est la phase de regroupement, de combinaison et d'exploitation des idées. Certaines idées seront retenues, d'autres écartées. Enfin, on passe à la phase de conclusion, qui consiste à analyser les causes suspectées et les solutions proposées. Il faut déterminer les actions réalisables et celles qui ne le sont pas. Il faut également prendre en compte les résultats du groupe et mettre en œuvre leurs propositions et choisir la meilleure solution pour répondre aux problèmes.

Étapes essentielles de la méthode :

- 1- Se mettre d'accord sur la question posée ;
- 2- Générer les idées ;
- 3- Ecrire les idées ;
- 4- Vérifier que chaque idée a été exprimée ;
- 5- Analyser les idées ;
- 6- Mettre en œuvre la solution proposée et choisie.

### **3.2.5. La méthode des 5 pourquoi et la méthode QQQQCCP (Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Combien et Pourquoi) :**

Méthodes très efficaces pour cerner le plus complètement possible un problème, une cause, une situation donnée. C'est des techniques de recherche d'informations sur un problème et sur ses causes.

Le nom vient des questions auxquelles on doit répondre :

- **Quoi ?** : De quoi s'agit-il ? (quel produit, quel constituant, quelle étape de procédé, quel défaut...);
- **Qui ?** : Qui est concerné ? (quelle personne, quelle équipe, quel service, quelle qualification) ;
- **Où ?** : Où cela se produit-il ? (à quel endroit, quelle étape...);
- **Quand ?** : Quand cela survient-il ? (durée, fréquence, heure, moment,...);
- **Comment ?** : Comment a été détecté le problème et Comment procède-t-on ? (matériel, matières, méthode...);
- **Combien ?** : Combien de fois cela se produit-il ? (de défauts, de temps perdu) ;

- **Pourquoi ?** : Pourquoi cela se passe-t-il ainsi ? (réaliser cette action, cette procédure).

Ces questions permettent d'obtenir sur toutes les causes d'un problème, des informations suffisantes pour déterminer la cause principale et trouver sa solution<sup>1</sup>.

### 3.2.6. Les feuilles de relevés de données :

Elles permettent de recueillir les données de façon structurée, en fonction de paramètres précis et de faciliter leur utilisation.

#### TABLEAUX A UNE ENTRÉE :

Lignes de production	Pièces rebutées
A	7
B	16
C	12
D	9
E	18

Heures . . . . .	8	9	10
Températ. . . . .	17,5	18,1	18,7

	11	12	14	15	16
	19,2	19,3	20,6	20,7	20,7

#### TABLEAUX A DEUX ENTRÉES :

PIÈCES REBUTÉES					
Lignes de production	LUN.	MAR.	MER.	JEU.	VEN.
A	7	10	11	6	14
B	16	15	9	12	13
C	12	17	8	4	19
D	9	7	5	2	6
E	18	7	3	17	14

<b>FICHE de POINTAGE des DÉFAUTS</b> - Par Machine - par jour - par type de défaut : ● : ÉCAILLES ▲ : RAYURES x : autres	Sem. 23	Mach 1	Mach 2
	lundi	▲▲ x	xx
	mardi	▲●▲	●
	mercredi	▲▲▲▲	▲ x
	jeudi	●	●●
	vendredi	x	▲ x

-Ex : feuilles de relevés de données-

### 3.2.7. Diagrammes des corrélations, graphiques et histogrammes :

Les outils statistiques de la qualitique sont nombreux, on peut toutefois citer les histogrammes (graphiques en bandes), les diagrammes, les graphes, les rectangles ou les losanges, le logigramme (synonyme : ordinogramme), le schéma géographique, le schéma fonctionnel : ces outils sont représentés par un ensemble de schémas et figures inter reliés

<sup>1</sup> <http://codlor.com/img/fichiers/file/QUALITE>

montrant les étapes successives et logiques d'un cheminement et montrant les interactions d'une procédure, d'un processus ou d'un système. Ils peuvent indiquer la distribution d'une variance, les écarts par rapport à la norme ou la fréquence à laquelle quelque chose se produit...

### Objectif :

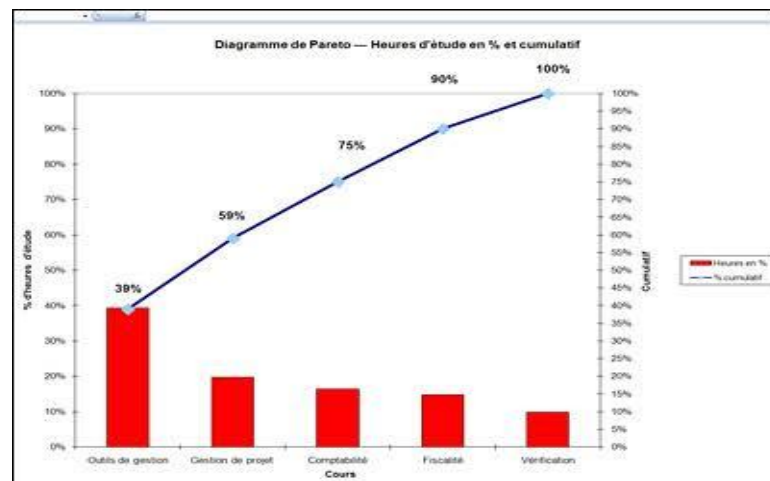
- Utilisation de l'intégralité des données,
- Mettre en évidence une tendance que l'on pressent intuitivement à partir de données complètes et fiables,
- Mettre en évidence la distribution de données fiables ou leur évolution.

### 3.2.8. Stratification :

Présentation permettant la lecture simultanée de données compilées de natures et sources diverses, mettant en évidence leurs variations singulières, leurs influences respectives, l'impact du contexte, et ce pour donner une vision d'ensemble du mode de fonctionnement d'un système et de ses variables.

### 3.2.9. Le diagramme de Pareto : (synonyme : règle de 80-20)

Graphique en bandes simple, servant, après la collecte de données, à classer les causes des problèmes et à établir des priorités d'action. Il indique les causes des problèmes selon l'ampleur de leurs effets et aide à définir les activités d'amélioration selon leur ordre de priorité. Le recours à ce genre de graphique donne lieu à la règle de 80-20, c'est-à-dire que 80 p. 100 des problèmes découlent de 20 p. 100 des causes (autrement dit, dans la majorité des cas, 20% des facteurs sont la cause de 80% de défections).



-Ex : diagramme de Pareto-

### 3.2.10. Le diagramme d'ISHIKAWA (Kaoru ISHIKAWA 1915-1989) : ou diagramme «Cause-effet» ou «diagramme en arêtes de poisson»

C'est un outil permettant d'analyser et de visualiser le rapport entre un problème et toutes ses causes possibles. C'est un outil graphique qui permet de comprendre les causes d'une non-conformité. Ce diagramme permet de classer les causes liées aux problèmes, de faire participer chaque membre à l'analyse, de limiter l'oubli de cause, et enfin de fournir des éléments pour comprendre le problème et de proposer des solutions.

Afin de construire ce diagramme qui est basé sur un travail de groupe, il faut définir clairement le problème, que l'on place au bout de la flèche horizontale. On peut pratiquer un « brainstorming » pour trouver les causes possibles que l'on va ordonner par rapport aux 5M (les matières, la main d'œuvre, le milieu, les méthodes et le matériel), que l'on place sur les flèches verticales. Ce sont les points de départs de l'analyse.

De ces 5M, on cherche à établir le problème afin de proposer une solution.

**Méthodes :** Conception, organisation, contrôle

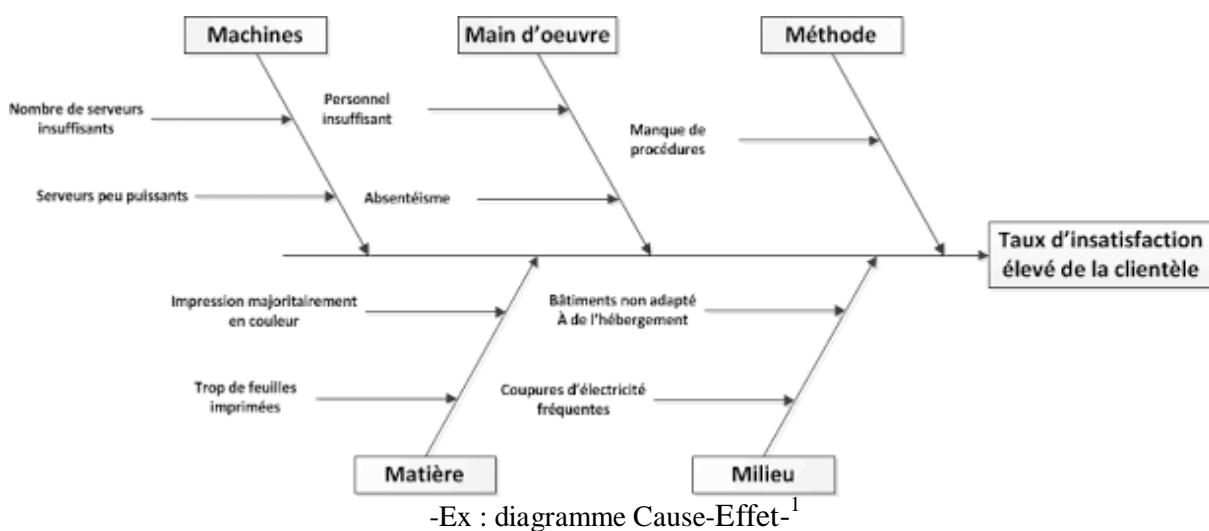
**Milieu :** Environnement, contexte

**Matière :** Matières premières, consommables, composants, énergie

**Main d'œuvre :** Tous les acteurs directs ou indirects, aspects ressources humaines

**Matériel :** Machines, appareils, outils, moyens de production

**5M .....6M :** On peut ajouter le Management.



<sup>1</sup> Institut Lasalle Beauvais, 2010, cours de Management de la Qualité : Les Outils, France.

### 3.2.11. Le vote pondéré :

Il permet de prendre une décision quand un groupe n'est pas d'accord sur la solution adoptée. C'est un processus de décision efficace qui permet de prendre une décision sur laquelle il y a une bonne adhésion du groupe.

On fait la distinction entre le vote pondéré simple et le vote pondéré multicritère :

- **Le vote pondéré simple :**

Il est sans critère spécifique. On l'utilise lorsque le problème n'est pas trop complexe. Chaque membre choisit les causes ou les solutions les plus importantes selon lui et les classe par ordre d'importance en leur donnant une note établie selon une échelle établie préalablement. On additionne les points de tous les membres et on retient l'option qui présente le plus haut ou le bas total selon le choix de l'échelle.

- **Le vote pondéré multicritères :**

Il permet que chacune des causes soient pondérées en fonction de critères. Le groupe se met d'accord sur les critères à retenir. On élabore un tableau dans lequel, on met en colonne les risques des causes ou les solutions et en ligne les critères. On calcule le poids relatif de chaque cause par la multiplication des poids attribués par chacun des critères. Le groupe est en mesure de décider des causes qui seront en priorité retenues pour analyse.

### 3.2.12. La matrice de compatibilité :

C'est un outil d'aide à la prise de décision qui permet de rechercher un problème, une solution, une action à entreprendre suivant des critères de choix qui sont l'objectif, les contraintes et les fonctions. Cette matrice se représente sous la forme d'un tableau à double entrée, croisant des critères de choix et des solutions, problèmes ou bien des actions d'amélioration. On définit tous les critères de choix, on liste les problèmes, les solutions ou les actions à entreprendre parmi lesquels on doit faire un choix. Ensuite on réalise la matrice sous la forme d'un tableau à double entrée avec en ligne les différents choix, et en colonne les problèmes, les solutions ou les actions. Ensuite, on remplit les cases avec un « + » en cas de compatibilité entre le critère et le sujet, avec un « - » en cas d'incompatibilité entre le critère et le sujet, avec un « ? » en cas de relation inconnue ou ne pouvant pas être déterminée, et « Rien » dans le cas où il y a une indépendance entre le critère et le sujet. Enfin, on compare en fonction des scores les sujets. Les problèmes ou les solutions ne répondant pas à un ou plusieurs critères sont éliminés, quant à ceux répondant à la plupart ou à tous les critères sont retenus.

**3.2.13. Le kanban :**

Système d'étiquettes permettant le suivi de production (utilisé dans le juste-à-temps<sup>1</sup>).

**3.2.14. Le Poka Yoké (Inventé par l'ingénieur japonais Shigeo Shingo) :**

Système d'alerte visant à éviter (yoke) les erreurs involontaires (poka) au niveau des opérateurs (recours à des moyens simples comme la vue et le sens pour empêcher les incidents de fonctionnement).

**3.2.15. La défauthèque :**

Elle a comme objectif de recenser, formaliser, garder en mémoire les défauts en vue de les éviter prochainement.

**3.2.16. Les 5S (Ordre et Propreté : Seiri - Seiton - Seiso - Seiketsu – Shitsuke) :**

Outil d'amélioration continue inventé au Japon, permettant d'optimiser l'organisation et l'efficacité d'un poste de travail, d'un service, d'une entreprise. Il est basé sur la participation du personnel qui prend en charge et organise son espace de travail. L'appellation « 5 S » vient des initiales des mots clés de la méthode :

- Seiri : Débarrasser (éliminer ce qui est inutile),
- Seiton : Ranger (classer, ordonner ce qui est utile),
- Seiso : Nettoyer (tenir propre les outils, les équipements, l'atelier ...),
- Seiketsu : Organiser (établir et formaliser des règles),
- Shitsuke : Maintenir la rigueur (respecter les règles).

Cette méthode permet de :

- Améliorer la productivité, l'efficacité et la qualité,
- Diminuer les pannes (gravité/fréquence),
- Réduire les pertes de temps (recherche d'un outil ...),
- Contribuer à l'implication et à la motivation du personnel,
- Inspirer confiance et donner une bonne image de l'entreprise (un environnement propre et agréable est une meilleure publicité),
- Améliorer la sécurité au travail et réduire les risques de pollution,
- Libérer de l'espace inutile,
- Avoir une meilleure qualité de vie au travail <sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Le juste à temps est une philosophie de gestion ayant comme objectif l'élimination des pertes de tous les aspects de la production ainsi que de ses activités connexes...la variable critique à contrôler c'est le délai de production.

<sup>2</sup> Institut Lasalle Beauvais, 2010, cours de Management de la Qualité : Les Outils, France.

### 3.2.17. L'approche Six Sigma :

C'est une approche globale permettant d'améliorer la qualité du produit et du service rendu aux clients. Cette approche permet de réduire les rebuts et les coûts de non qualité, mais également d'améliorer la disponibilité des machines permettant d'améliorer les parts de marché.

Son non provient des méthodes statistiques implantées en production de grande série lorsque les caractéristiques se répartissent selon une loi gaussienne ou loi normale. Dans ce cas, on peut calculer l'ordre de grandeur des probabilités pour que la caractéristique soit dans un intervalle donné (l'écart type moyen  $\sigma$ ). Cette méthode est fondée sur la mesure précise des dysfonctionnements puis sur leur traitement organisé, elle est résumée par « **DMAIC** »<sup>1</sup>.

Pour que cette méthode fonctionne, il faut un vice-président Six Sigma -implementation leader-. Un animateur -black belt- qui pilote le groupe, il est compétent dans la mise en place d'outils stratégiques. Il faut un champion/sponsor qui va développer la philosophie Six Sigma, et s'assurer que l'on dispose des ressources humaines et matérielles nécessaires. Il faut un master black belt qui conseille l'animateur, mais aussi l'épaule et enfin des greens belts qui sont des black belt en formation.

$\sigma$ Level	Nombre des Défauts / Million	% Défauts	Niveau de la qualité %
6	3.4	0.0003	99.9997
5	233	0.023	99.977
4	6210	0.62	99.38
3	66807	6.7	93.32
2	308538	30.09	69.15
1	691462	69.1	30.09

Les données ci-dessus montrent que pour réaliser le niveau maximal de 6  $\sigma$  qui indique une qualité de production de 99.9997 % (99.9997 % des produits finis sont de bonne qualité). Cela signifie que pour chaque un million de produits réalisés on a de 3 à 4 produits défectueux.

<sup>1</sup> Définir, Mesurer, Analyser, Innover, Contrôler : L'approche Six Sigma consiste à mettre en place un management de la qualité qui va plus loin que l'utilisation d'outils. Et consiste à Définir le problème et les limites, Mesurer la qualité, Analyser les processus avant de modifier, d'améliorer, d'optimiser et d'Innover, de Contrôler pour éviter toute dégradation et de standardiser.

On constate toutefois des inconvénients relatifs à l'application de cette approche, liés à son aspect coûteux et lourd<sup>1</sup>.

### **3.2.18. Le lean :**

L'école de gestion de l'entreprise dite « lean » (littéralement signifie maigre, mince), recherche l'optimisation des processus en faisant la chasse à tout ce qui est mal adapté ou superflu. Les tenants du lean recherchent la performance (productivité, qualité) par l'amélioration continue l'élimination des gaspillages<sup>2</sup>.

L'école de gestion lean trouve ses sources au Japon dans le Toyota Production System (TPS). Adaptable à tous les secteurs économiques, le lean est actuellement principalement implanté dans l'industrie (et principalement l'industrie automobile).

La pensée lean repose sur deux concepts principaux ; le juste à temps et le jidoka (l'automatisation) :

- Les outils du juste à temps sont le temps, les flux tendus et continus en pièce à pièce, le flux tiré, le changement rapide des outils (SMED)<sup>3</sup> et l'intégration de la logistique.
- Les outils de l'automatisation sont la séparation de l'homme et de la machine, les outils d'arrêt de production au premier défaut, les méthodes d'élimination des causes d'erreur (poka yoké), d'analyse de problème (ex ; Cinq pourquoi), la réingénierie des équipements de production.

#### **Le système de pensée lean se base sur quatre niveaux d'analyse :**

- **Une redéfinition de la valeur produite par une entreprise :**

- La valeur ajoutée d'une tâche contribuant à un processus doit être définie du point de vue du client,
- L'entreprise doit assurer un écoulement sans interruption de la valeur le long de sa chaîne de production ( la « chasse aux stocks »).

---

<sup>1</sup> Doucet C., 2005, La qualité, Presses Universitaire de France.

<sup>2</sup> Dans l'élimination des gaspillages (muda en japonais), il existe sept catégories : productions excessives, attentes, transports et manutentions inutiles, tâches inutiles, stocks, mouvements inutiles et productions défectueuses.

<sup>3</sup> Inventé par l'ingénieur japonais Shigeo Shingo, le système SMED (Single Minute Exchange of Die) signifie le changement rapide des outils.



- **Le développement d'un schéma productif caractéristique :**

- L'entreprise produit en « tirant » sa production en fonction de la demande et non en « poussant » en fonction des capacités locales de production,
- Les tâches productives sont standardisées de manière à faciliter l'amélioration continue par suppression des tâches non créatrices de valeur,
- L'entreprise entretient une relation partenariale riche avec ses fournisseurs et les incite à adopter ses méthodes de production.

- **Le développement d'attitudes managériales :**

- Les managers et les travailleurs doivent trouver et éliminer les causes profondes des problèmes dès que ces derniers surviennent,
- Chaque employé est incité à réfléchir et à proposer des améliorations du système productif (kaizen),
- Le management doit se dérouler « sur le terrain », car seule l'expérience directe des situations de crise permet un diagnostic efficace,
- Les décisions sont nécessairement adoptées par consensus.

- **La formulation d'une stratégie à long terme :**

- L'entreprise doit privilégier les enjeux de long terme en explicitant son objectif global et en l'inscrivant de façon soutenable dans l'avenir,
- L'entreprise doit rechercher en permanence l'excellence.

Sur ces bases, l'école de gestion lean est en constante évolution. Après avoir, ces dernières années, dépassé son cadre initial – l'organisation de la production –, l'intérêt pour le lean s'étend rapidement aux services administratifs (Lean Office), au développement de produit (Lean Development) et même au développement informatique (méthodes agiles).

### **3.2.19. Les systèmes de suggestion :**

Ce ne sont que des outils qui ne fonctionneront correctement que dans une atmosphère favorable s'ils sont intégrés dans le SMQ. Leur objectif est de faire remonter de façon formelle les constats, requêtes et propositions d'amélioration de tout le personnel afin :

- D'améliorer l'existant,
- De favoriser l'innovation,
- De l'impliquer,
- De le motiver.

Il n'existe pas de système de suggestion type. Il doit être adapté à chaque cas en fonction de l'activité, de l'environnement, des objectifs recherchés,...et avoir les caractéristiques suivantes :

- Etre à la portée de tous,
- Etre simple et facile à utiliser,
- Etre suivi (Nommer un responsable du suivi - se fixer un délai maximum pour apporter des réponses -...),
- Impliquer la hiérarchie directe,
- Mettre en œuvre un système de reconnaissance (primes, cadeaux, investissements, publications honorifiques,...) pour les suggestions retenues<sup>1</sup>.

### 3.3. Les outils de management de la qualité (2<sup>ème</sup> génération) :

Dans le domaine du management, d'autres outils ont été développés pour améliorer et développer la qualité au sein de l'entreprise.

Les outils de management de la qualité permettent le traitement des données verbales :

- Qualitatives,
- Concernent l'immatérialité des choses,
- Décrivent un aspect des faits,
- Reflet d'opinions, de jugements,
- Nécessitent une reformulation,
- Nécessitent une analyse pour identifier les inférences,
- Permettent de se déplacer sur l'échelle d'abstraction.

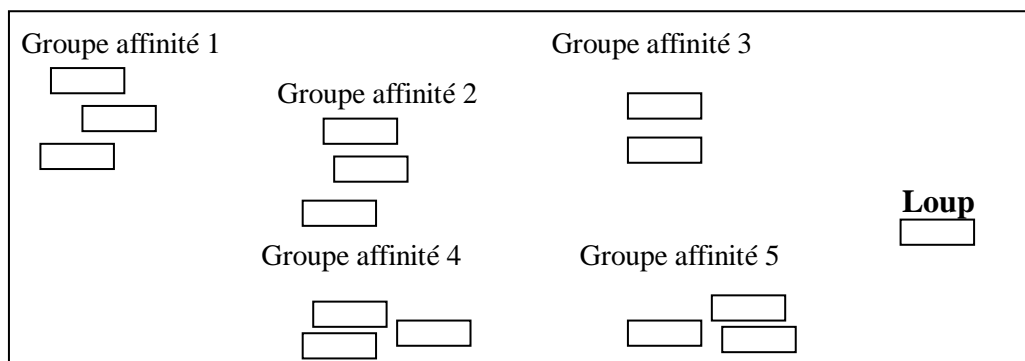
Question	Outil de Management de la qualité
Quoi?	Diagramme des affinités
Pourquoi?	Diagramme des relations
Comment?	Diagramme en arbre
Lequel?	Diagramme matriciel
Quand?	Diagramme en flèche
Si alors?	Diagramme de décision

<sup>1</sup> <http://codlor.com/img/fichiers/file/QUALITE>

### 3.3.1. Le diagramme KJ :

À l'origine, dénommé "diagramme des affinités" (Affinity Diagram), il est fréquemment identifié par les initiales de son concepteur Kawakita Jiro. Très fréquemment, utilisé dans l'animation des groupes de travail, ce diagramme permet de décrire, clarifier et analyser une situation. Il sert à regrouper des idées, des opinions se rattachant à des problématiques diverses et à créer des liens entre elles afin de les rapprocher par catégories.

Le groupe est formé de 4 à 7 personnes motivées et un pilote.



-Diagramme KJ -

#### Les étapes de la construction du diagramme :

- 1) Le pilote introduit la problématique au groupe, rappelle les objectifs et précise la durée de la séance,
- 2) Le pilote vérifie l'accord de tous sur l'expression de la question de départ et l'écrit de manière visible pour tous,
- 3) Le groupe discute librement pendant quelques minutes sur le sujet,
- 4) Production: chaque participant écrit 5-6 idées ou faits sur la question,
- 5) Phase de clarification et de reformulation, idée par idée (la plus longue) :
  - Se fait avec l'aide du pilote, les post-it sont collés au tableau,
  - Suppression des doublons, interrogation, vérification de conformité,
- 6) Assembler les idées qui ont une signification commune (tri par affinité) :
- 7) Titrer :
  - Caractériser chaque groupe d'affinité par une phrase courte synthétique,
  - Les loups sont conservés mais pas titrés,
- 8) Regroupement de 2ème niveau :
  - Regrouper les ensembles sur un deuxième niveau et titrer à nouveau les sur-ensembles,
- 9) Identifier d'éventuelles relations de cause à effet entre des groupes de niveau 1,

10). Voter sur les priorités accordées aux titres : marquer les titres prioritaires,

11) Conclure :

- Rédiger la réponse du groupe en tenant compte des priorités et des relations de cause à effet entre les groupes d'affinité,

- Valider et « acter » la réponse par l'ensemble du groupe.

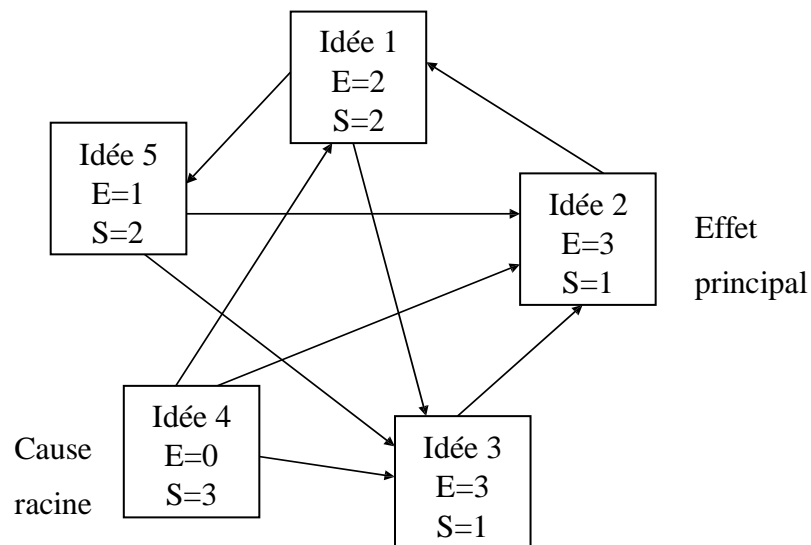
### 3.3.2. Le diagramme des relations :

L'objectif de ce diagramme est d'identifier les causes et les effets les plus significatifs d'un problème complexe afin de fixer les priorités. Les étapes de sa construction sont les suivantes :

1) Choix de 5 ou 6 idées ou groupes d'idées, issus par exemple d'un KJ,

2) Pour chaque combinaison 2 à 2, réfléchir en équipe à une éventuelle relation de cause à effet et identifier le sens de la relation,

3) Compter, pour chaque idée, les relations entrantes et sortantes, et dégager la cause racine et l'effet principal.



-Ex : diagramme des relations-

### 3.3.3. Le diagramme en arbre :

Le diagramme en arbre ou l'arbre de décision est une représentation en arborescence qui permet à partir d'un objectif de départ de décliner l'ensemble des objectifs intermédiaires et les moyens à mettre en œuvre. Il permet soit de trouver une solution globale à un problème identifié ou d'identifier les moyens d'atteindre un objectif.

### 3.3.4. Les diagrammes matriciels :

Une représentation complète et visuelle des liens entre un certain nombre de facteurs. L'objectif est de mettre en évidence les niveaux de relation entre les différentes composantes d'un problème. Les étapes de la construction de la matrice sont :

- 1) Réunir l'équipe des personnes impliquées,
- 2) Sélectionner les facteurs principaux,
- 3) Choisir le modèle de matrice,
- 4) Définir les symboles à utiliser,
- 5) Construire la matrice<sup>1</sup>.

- **La matrice « QFD » (Quality Function Deployment) :**

Egalement dénommée la « maison de la qualité ». Il s'agit d'un tableau à double entrée (tableau de bord figuratif regroupant par exemple les étapes du processus et les exigences de la clientèle). Un système de notation permet de préciser les points critiques dans la matrice et même d'en suivre l'évolution<sup>2</sup>.

**Le concept de Quality Fund Deployment (QFD)** a pour objectif de prendre en considération les produits le plus tôt possible dans leur processus de conception, évitant ainsi tous les coûts liés à des actions correctives qui sont plus coûteuses. Pour que cette méthode fonctionne, il faut tenir compte de la voie du client, en recueillant un maximum d'information sur ses attentes. La méthode de QFD est un support de communication permettant d'obtenir rapidement un consensus sur des informations précises.

Ainsi, on peut anticiper dès la conception, la qualité du produit générant une réduction des coûts de garantie, augmentant la satisfaction client, améliorant la communication entre les services et enfin en réduisant les délais de développement.

La mise en œuvre d'un tel système repose sur cinq étapes qui sont :

- La communication du projet et des objectifs,
- La connaissance des besoins des clients,
- La position de l'entreprise face à la concurrence,
- L'analyse chiffrée de l'opération,
- La finalisation du produit.

---

<sup>1</sup> Institut Lasalle Beauvais, 2010, cours de Management de la Qualité : Les Outils, France.

<sup>2</sup> Duret D. et Pillet M, 1999, Qualité en production, Editions d'Organisation, France.

### **3.3.5. Les diagrammes en flèches :**

Ces diagrammes donnent une vision globale et chronologique d'un projet. L'objectif est de planifier les tâches de manière séquentielle ou simultanée. Les étapes de la construction d'un diagramme en flèche sont les suivantes :

- 1) Réunir l'équipe,
- 2) Faire un brainstorming sur toutes les tâches,
- 3) Identifier la première tâche,
- 4) Identifier les tâches pouvant être simultanées,
- 5) Identifier les tâches suivantes,
- 6) Représenter le diagramme,
- 7) Identifier le chemin critique.

Parmi les diagrammes en flèche, les principaux modèles sont :

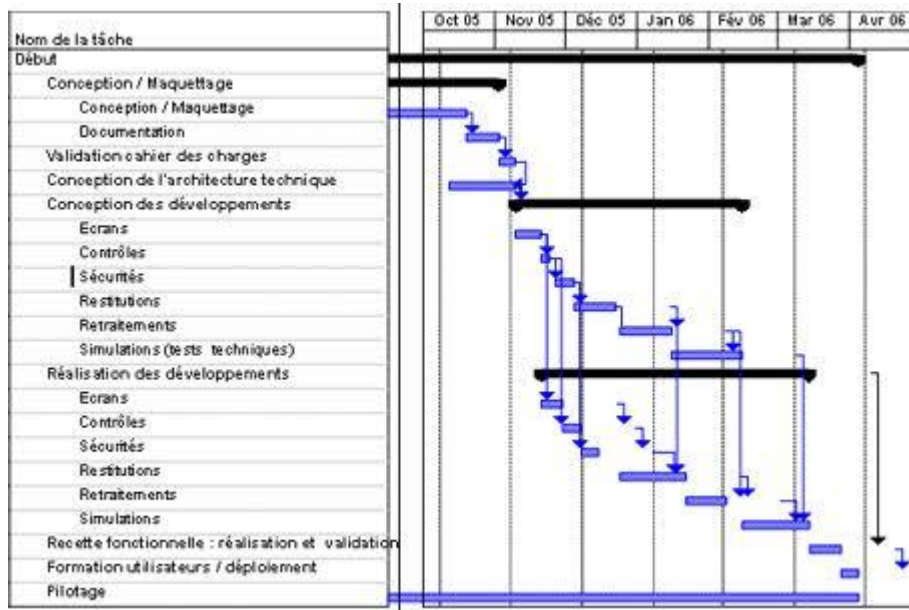
Le diagramme de Gantt, la technique PERT et le réseau des antécédents...

#### **3.3.5.1. Le diagramme de Gantt :**

La construction du planning passe par la modélisation du réseau de dépendance entre tâches sous forme graphique. Il s'agit d'une décomposition structurée du travail ou du projet en sous-ensembles plus simples.

Le diagramme de Gantt est l'un des outils permettant de modéliser la planification de tâches nécessaires à la réalisation d'un projet. Il s'agit d'un outil inventé en 1917 par Henry L. Gantt. Il sert de support au paramétrage et à la gestion de projet.

Ce diagramme est une représentation graphique permettant de renseigner et situer dans le temps les phases, activités, tâches et ressources du projet. En lignes et en colonnes sont citées les tâches et les temps (jours, semaines ou mois). Les tâches sont représentées par des barres dont la longueur est proportionnelle à la durée estimée. Elles peuvent se succéder ou se réaliser en parallèle entièrement ou partiellement.



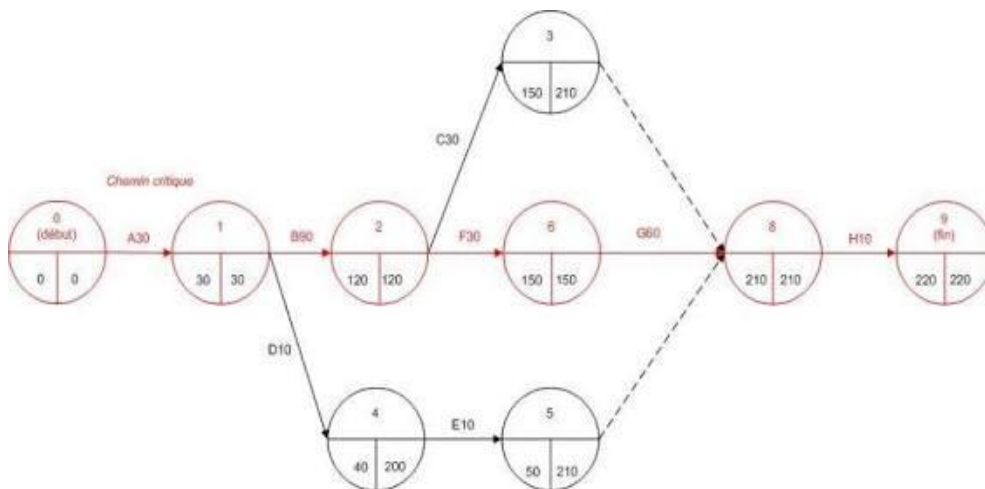
-Ex : diagramme de Gantt-

**3.3.5.2. L'outil PERT :** (Project Evaluation and Review Technique, littéralement « technique d'évaluation et d'examen de projets ou technique d'évaluation et de révision de programme ») :

La technique PERT est une technique américaine de modélisation de projet. C'est une méthode de gestion de projet permettant de définir les tâches et délais d'un projet et d'en assurer le suivi. Elle consiste à mettre en ordre sous forme de réseau plusieurs tâches qui grâce à leurs dépendances et leur chronologie permettent d'avoir un produit fini.

Les caractéristiques de PERT sont les suivantes :

- Les tâches sont représentées par des flèches.
- Le réseau visualise la dépendance entre les tâches.



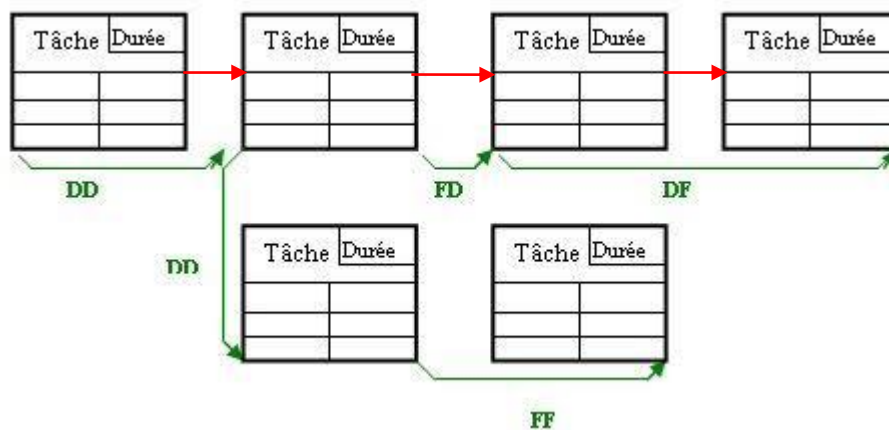
-Ex : la technique PERT-

### 3.3.5.3. Le réseau des antécédents :

L'établissement de ce réseau correspond à la méthode des potentielles tâches ou méthode du chemin critique ou encore CPM (Critical Path Method). Ce réseau est aussi appelé PDM (Precedence Diagramming Method).

Chaque activité y est représentée par une boîte. Les activités sont liées entre elles par des liaisons de dépendances représentées par des flèches. C'est une représentation synthétique des relations logiques entre activités, construit de gauche à droite pour représenter la chronologie d'un projet.

L'avantage de ce réseau des antécédents est qu'il permet une visualisation claire de la logique des dépendances, il donne la possibilité de relations avec des délais (écart/recouvrement). Cette représentation est retenue dans les outils de gestion des projets.



→ Chemin critique: début au + tôt = début au + tard et fin au + tôt = fin au + tard

-Le réseau des antécédents-

### 3.3.6. Le diagramme de décision ou PDPC (Process Decision Program Chart) :

Le diagramme de décision permet de prévoir les problèmes pour agir et sélectionner le meilleur processus en vue d'un objectif connu.

- 1) Déterminer l'objectif et réunir l'équipe,
- 2) Décliner l'objectif en étapes logiques principales (**selon un diagramme en arbre**),
- 3) Imaginer les problèmes pouvant survenir, branche par branche,
- 4) Identifier des solutions adaptées,
- 5) Sélectionner les contre-mesures (dans le cas où la mesure proposée ne soit pas acceptée) et modifier le plan initial<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Institut Lasalle Beauvais, 2010, cours de Management de la Qualité : Les Outils, France.



### 3.4. Autres outils de la qualité :

#### 3.4.1. La méthode AMDEC (Analyse des Modes de Défaillances de leurs Effets et de leur Criticité) :

Technique d'analyse **préventive** permettant d'identifier et de traiter les causes potentielles de défauts et de défaillance avant qu'ils ne surviennent :

#### -Distinction entre la logique de prévention active et la logique de prévention prospective-

Prévention active		Prévention prospective
Par rapport au produit	Elimination des erreurs et des défaillances qui engendrent la non-qualité	Etablissement et contrôle des critères de qualité dès la phase de conception du produit et du service
Par rapport aux procédés de fabrication	Détection et correction des anomalies de fonctionnement, et ce, dès l'apparition du problème	Mise en place d'une politique de contrôle et d'entretiens préventifs

L'AMDEC est une méthode rigoureuse de travail en groupe, très efficace grâce à la mise en commun de l'expérience et des connaissances de chaque participant, à condition toutefois que l'animateur AMDEC soit suffisamment expérimenté. On peut faire :

- Une AMDEC Produit, pour vérifier la conformité d'un produit développé par rapport aux exigences du client,
- Une AMDEC Processus, pour valider la fiabilité du processus de fabrication,
- Une AMDEC Moyen, pour vérifier la fiabilité d'un équipement.

Le principe consiste à recenser toutes les causes potentielles de chaque mode de défaillance et d'évaluer la criticité. Cette dernière résulte d'une triple cotation quantifiée :

- "G" : Gravité ou sévérité de l'effet du défaut ou de la défaillance (la façon dont l'utilisateur est atteint par cette défaillance),
- "O" : Occurrence ou fréquence d'apparition de la cause,
- "D" : Détection : probabilité de non détection de la cause.

L'indice de criticité est obtenu par le produit des trois notes :  $C = G \times O \times D$ .

L'originalité de ce système est de noter chaque cause de défaillance selon trois axes (fréquence d'apparition, la gravité pour le client, et la probabilité de non détection). De la multiplication de ces trois axes, on obtient le niveau de priorité de risque. Plus la criticité est importante, plus le mode de défaillance considéré est préoccupant.

Si ce dernier est supérieur à 100 % (ou dépasse la limite prédéfinie par le groupe), il faut mettre en place une action corrective et des améliorations pour le ramener à un niveau acceptable en jouant sur :

- La gravité : (exemple : la gravité d'une fuite de carburant sera diminuée par la mise en place d'un bassin de rétention),
- L'occurrence : (exemple : en augmentant la fiabilité d'un composant, en jouant sur la maintenance préventive ...),
- La non-détection : (exemple : en mettant en place des outils de contrôle et de surveillance, en formant les contrôleurs...).

### **3.4.2. L'analyse de la valeur (AV) :**

C'est une méthode née aux États-Unis juste à la fin de la seconde guerre mondiale grâce aux efforts de M. Lawrence Delos Miles, ingénieur à la General Electric qui devait résoudre un problème de pénurie de matériaux nobles. Miles découvre alors que dans un produit ce qui compte c'est la fonction qu'il exerce quelle que soit la solution utilisée pour satisfaire cette fonction. À partir de ce constat il cherche des solutions créatives permettant de réaliser des économies et pour ce faire il cherche des solutions de produit qui répondent uniquement au besoin pour lequel le produit existe. Elle a été beaucoup améliorée au Japon avant d'être importée dans les années 1960 en Europe via les filiales des entreprises américaines. C'est une méthode rationnelle d'optimisation d'un produit (ou d'un procédé ou d'un processus).

Elle peut donc être utilisée soit pour améliorer un produit ou un service déjà existant, soit être mise en œuvre directement au moment de sa conception. Le but de cette méthode est de concevoir un "produit" parfaitement adapté aux besoins de son utilisateur et ce, au coût le plus faible. Elle améliore donc la qualité d'un "produit" sans en augmenter le coût ou diminue le coût du produit sans réduire le niveau des services attendus. Le produit peut-être un produit existant ou nouveau, simple ou complexe, répétitif ou unique, mais peut être aussi un processus administratif ou industriel, un service interne à une entreprise ou vendu par cette entreprise. La méthode peut donc s'appliquer dans toutes les entreprises, l'ensemble des services et tous les secteurs économiques. Lorsqu'il s'agit d'analyse de la valeur de produit on parle de « Value Analysis », lorsque c'est de l'analyse de la valeur en conception de « Value engineering » et enfin, pour de l'analyse de la valeur en gestion on parle de « value Management ». La définition de l'AFNOR est la suivante : « l'Analyse de la Valeur est une méthode de compétitivité, organisée et créative, visant à la satisfaction de l'utilisateur, par une démarche spécifique de conception, à la fois fonctionnelle, économique et pluridisciplinaire.

La valeur d'un produit est une grandeur qui croit lorsque la satisfaction du besoin augmente et/ou que le coût du produit diminue. La valeur peut donc être considérée comme le rapport entre l'aptitude aux fonctions divisée par le coût des solutions »<sup>1</sup>.

### **3.4.3. L'autodiagnostic :**

L'autodiagnostic a pour objectif de détecter les points à améliorer en priorité dans un périmètre clairement identifié. Il comporte les opérations suivantes :

- Etablir la liste des couples clients/produits de l'unité choisie,
- Qu'en pense-t-on du point de vue de la qualité ?
- Vérification sur le terrain,
- Analyser les coûts de défaillance,
- Etudier les processus de production concernés,
- Analyser les prestations internes et les supports,
- Analyser le fonctionnement social de l'unité.

### **3.4.4. Analyse des forces et faiblesses :**

L'outil peut être simplement constitué d'un tableau distinguant les deux catégories, en vis-à-vis par thème. L'origine de cette méthode est attribuée à Kurt Lewin.

### **3.4.5. Le benchmarking :**

Ce concept consiste à prendre un système qui fonctionne efficacement et qui a fait ses preuves en termes de performance, et l'appliquer à l'entreprise.

Le benchmarking (en français : étalonnage ou analyse comparative ou parangonnage) est une technique de marketing ou de gestion de la qualité qui consiste à étudier et analyser les techniques de gestion, les modes d'organisation des autres entreprises afin de s'en inspirer et d'en retirer le meilleur. C'est un processus continu de recherche, d'analyse comparative, d'adaptation et d'implantation des meilleures pratiques pour améliorer la performance des processus dans une organisation.

Un benchmark est un indicateur chiffré de performance dans un domaine donné (qualité, productivité, rapidité et délais, etc.) tiré de l'observation des résultats de l'entreprise qui a réussi le mieux dans ce domaine. Cet indicateur peut servir à définir les objectifs de l'entreprise qui cherche à rivaliser avec elle.

---

<sup>1</sup> <http://codlor.com/img/fichiers/file/QUALITE>

### **3.4.6. Le Management par Projets :**

Son succès repose sur la faculté à décloisonner l'entreprise pour un projet précis, c'est à dire faire travailler ensemble, temporairement, des personnes complémentaires appartenant à des services différents. Cette organisation entraîne un certain nombre de conséquences comme :

- La réaffectation du pouvoir : c'est le chef de projet qui dirige l'ensemble de ses collaborateurs et non plus leur chef respectifs,
- Le travail en simultané et non plus en séquentiel,
- Un changement dans les habitudes de travail.

### **3.4.7. Le Knowledge Management :**

On appelle « Knowledge Management » (en français management des connaissances ou management par les connaissances) les méthodes et outils logiciels permettant d'identifier, de capitaliser les connaissances de l'entreprise afin notamment de les organiser et de les diffuser.

On distingue généralement les connaissances tangibles (également appelées connaissances explicites) de l'entreprises, contenues dans les bases de données ou bien dans tous les documents papiers ou électroniques, des connaissances tacites (également appelées connaissances intangibles) composées des connaissances, du savoir-faire et des compétences de l'ensemble du personnel (capital immatériel).

La performance d'une entreprise dépend directement des compétences de ses ressources humaines. En effet, l'intelligence collective met bien en évidence le fait que le bon fonctionnement de l'entreprise dépend fortement de la capacité à disposer au bon moment de la bonne information. Par ailleurs, avec le développement des technologies de l'information et de la communication, l'obstacle peut être la surinformation (parfois qualifiée de pollution informationnelle).

L'objectif du projet de gestion de connaissance est donc d'identifier, de capitaliser et de valoriser le capital intellectuel de l'entreprise en impliquant l'ensemble du personnel.

Le projet de gestion des connaissances est articulé autour de 5 phases, souvent connues sous le terme de « cercle vertueux de la gestion des connaissances » :

- Le repérage des connaissances ;
- La préservation des connaissances ;
- La valorisation des connaissances ;
- La création et le partage des connaissances ;
- L'actualisation des connaissances.

### **3.4.8. Le Reengineering ou Business Process Reengineering (BPR) :**

Le reengineering c'est la remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels en plus d'une réorganisation structurelle pour obtenir une amélioration considérable des performances en matière de coûts, de rapidité, de service...donc de qualité.

Le B.P.R est une vision managériale, un processus vertical allant du haut vers le bas, et, ayant pour but de remplacer l'ancien processus au lieu d'essayer de le réparer et de l'optimiser.

Les changements liés au reengineering prennent du temps pour deux raisons : d'une part, la quantité d'informations à analyser est vaste, d'autre part, une période de transition, conduite par et dans une politique d'amélioration permanente, est nécessaire. Cependant, ces changements impliqueront le partage de l'information et de nouvelles directives managériales<sup>1</sup>.

La qualité offre aux entreprises des possibilités d'amélioration de leurs performances. Néanmoins, la réussite de toute entreprise dépend également d'autres facteurs et nécessite de :

- Etre cohérent avec les valeurs et objectifs de l'entreprise,
- Avoir le soutien et l'engagement de la direction,
- Définir des priorités et ne pas essayer de tout faire,
- Inscrire le projet dans le temps,
- Mettre en œuvre un contrôle du système,
- Accorder le temps nécessaire aux salariés.

---

<sup>1</sup><http://www.directive.fr/articles/BPR.html>

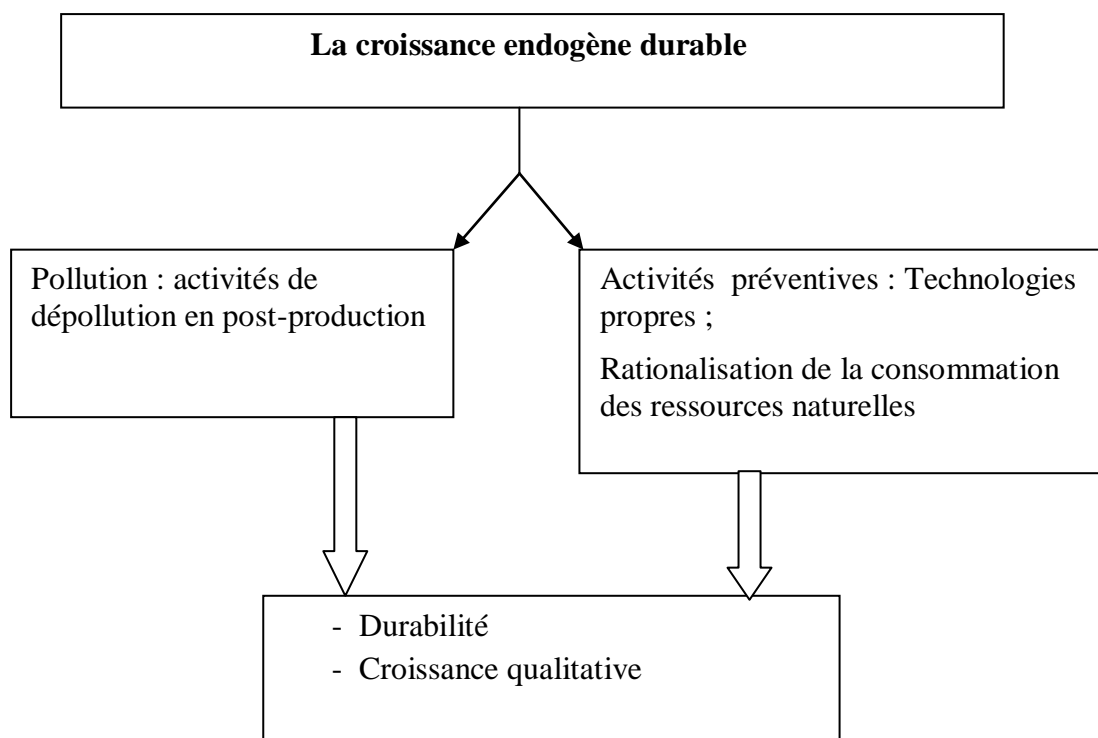
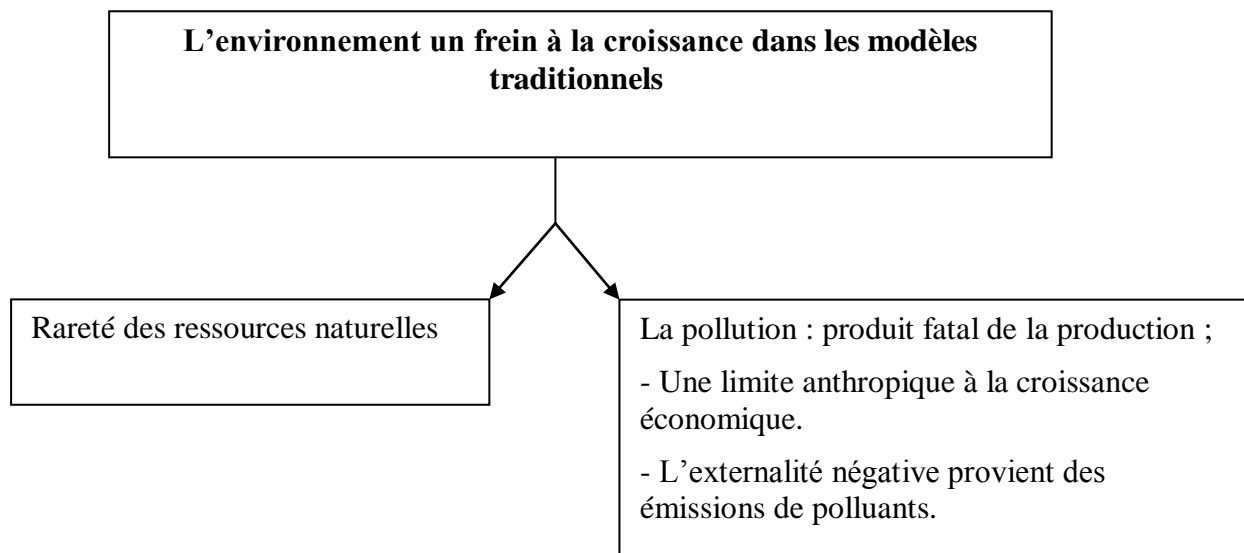
*« Nous n'héritons pas de la terre de nos ancêtres, nous l'empruntons à nos enfants »*  
*« Beaucoup de besoins humains essentiels ne peuvent être satisfaits qu'à l'aide de biens et services fournis par l'industrie...l'industrie est en mesure d'améliorer ou de dégrader l'environnement ; invariablement, elle fait l'un et l'autre. »*  
(Commission Mondiale pour l'Environnement et le développement, 1987)

Pour beaucoup d'entreprises, la prise en compte de l'environnement est une contrainte qui s'impose à elles de l'extérieur et qu'elles subissent passivement. Un nombre encore très important d'industriels ont vis-à-vis de l'environnement une attitude très négative, considérant les écologistes comme des ennemis de l'entreprise, les taxes comme des prélèvements indus, et les réglementations comme abusives. Cette contrainte peut provenir de la pression sociale exercée par des consommateurs ou des citoyens isolés ou organisés, voire de « l'opinion publique ». Elle peut provenir aussi des collectivités locales, premières concernées par les problèmes des déchets. La contrainte peut venir aussi des exigences formulées par une entreprise cliente ou donneuse d'ordre. Elle provient enfin d'obligations ou d'interdictions résultant de lois et de règlements. L'objet de ce chapitre est de montrer que, si la prise en compte de l'environnement naturel par l'entreprise est d'abord perçue comme une contrainte, il s'avère en fait que c'est aussi une véritable opportunité. Nous verrons dans ce chapitre, en quoi consiste le management de l'environnement.

#### **4.1. L'émergence de l'économie de l'environnement :**

##### **4.1.1. Dimension historique :**

Les problèmes environnementaux qui surgissent au début des années 1970, comme l'utilisation intensive et le gaspillage des ressources naturelles accompagnés d'une prolifération de produits nouveaux et de substances chimiques à l'origine de pollution, ont alimenté les réflexions théoriques de l'économie de l'environnement. Après une trentaine d'années de croissance élevée, la prise de conscience d'un éventuel lien de causalité entre croissance économique et qualité de l'environnement a provoqué un renouvellement des théories traditionnelles de la croissance. Celles-ci ont tenté d'intégrer l'environnement dans leur problématique et étudient comment le processus de croissance intègre l'environnement, pourvoyeur de ressources naturelles et réceptacle pour les rejets de l'activité économique, quel est l'effet de retour de cette utilisation sur le bien-être des agents, et dans quelles mesures l'environnement peut être un frein ou un facteur favorisant le développement économique.



Les économistes classiques, dont Smith, Malthus et Ricardo, avaient quasiment tous, dans leurs écrits, fait allusion à un état stationnaire inéluctable à long terme. La croissance économique ne leur semblait donc pas possible dans un long terme. La rareté absolue (Malthus) ou relative (Ricardo) de la terre, le fait que la terre soit un input essentiel à la production, et la croissance de la population, ne pouvaient qu'engendrer des

rendements décroissants en agriculture, forcer le salaire au niveau subsistance, réduire les profits et l'accumulation de capital, et donc, mener à un état stationnaire à long terme.

Au vingtième siècle, les néo-classiques n'ont plus considéré la terre comme un input nécessaire à la production, mais, dès les années trente, deux personnes ont contribué à créer ce qui sera appelé plus tard, vers les années soixante-dix, l'économie des ressources naturelles (Hotellin, via l'analyse de l'exploitation des ressources épuisables) et l'économie de l'environnement (Pigou, via l'économie du bien-être et l'analyse des externalités).

Avec le développement de l'analyse économique des problèmes environnementaux, à côté de chercheurs assez modérés, se sont opposés deux courants de penseurs qu'on pourra baptiser d'optimistes et de pessimistes. Ces derniers, regroupés au sein du Club de Rome, ont publié en 1972 le livre « Limits to Growth » et vingt ans plus tard, sa suite « Beyond the Limits ». Ils y affirment que si les tendances actuelles (économiques et environnementales) se perpétuent, beaucoup de ressources naturelles seront épuisées, ce qui limitera, voire empêchera toute croissance future. Comme les classiques, il y a, pour les pessimistes, un mouvement inéluctable vers l'état stationnaire. Ces chercheurs parlaient donc déjà de développement ou de croissance économique non soutenable, sans utiliser ces termes. Au contraire de ce courant de pensée, des optimistes, comme Julian Simon « The Ultimate Resource » ou Lomborg « The Skeptical Environmentalist » notent que les problèmes environnementaux actuels sont moindres qu'avant et que ce qui est généralement décrit, que la rareté des ressources va s'inverser grâce aux ressources alternatives qui pourront économiquement se développer et que la croissance économique favorise la qualité de l'environnement au-delà d'un certain niveau de développement<sup>1</sup>.

Porter suggère que les enjeux environnementaux apparaissent la plupart du temps comme un moyen d'améliorer la productivité et la compétitivité de l'entreprise. Cette perspective dite de « win-win » est souvent appelée « l'hypothèse de Porter », ce dernier ayant été un des premiers à remettre en cause le postulat traditionnel du lien négatif entre actions environnementales et compétitivité des entreprises. Selon Porter, la réponse à la réglementation environnementale entraîne des efforts d'innovation afin d'améliorer les procédés, d'utiliser de façon plus efficiente les intrants et de trouver de nouveaux débouchés pour les sous-produits de la

---

<sup>1</sup> Faucheux S., Noël J-F., 1995, Economie des ressources naturelles et de l'environnement, Armand colin éditeur.



production. Porter estime que les bénéfices résultant de ces mesures excèdent en définitive le plus souvent leurs coûts<sup>1</sup>.

Les différents courants de pensée ont amenés le débat du rapport entre les ressources naturelles et la croissance et donc du développement durable ou soutenable.

#### **4.1.2. Environnement et développement durable :**

Au cours de ces dernières décennies, la problématique environnementale n'a cessé de prendre de l'importance, la plupart des pays industrialisés ont adoptés des règlements (lois, taxes, droits de pollution...) de protection de l'environnement et se sont dotés de ministères de l'environnement à partir des années 1970. A l'échelle internationale, les conférences se sont multipliées. Ces événements témoignent d'une mobilisation généralisée face à la dégradation accélérée des écosystèmes planétaire.

La notion de développement durable apparaît pour la première fois dans le rapport « World Conservation Strategy » publié en 1980 par l'International Union for the Conservation of Nature. La définition première est « un développement qui permet la conservation des ressources vivantes, la préservation de la diversité génétique et le maintien des équilibres écologiques essentiels ». L'aspect intergénérationnel sera pris en compte sept ans plus tard dans la nouvelle définition du rapport de la Commission Mondiale sur le Développement et l'Environnement titré « Our Common Future » pour le compte de l'ONU (dénommé également le « rapport Brundtland » du nom de sa présidente Gro Harlem Brundtland à l'époque Premier ministre en Norvège). La commission Brundtland définit le développement durable comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (Rapport Brundtland, 1987)<sup>2</sup>.

L'évolution de la notion de développement durable a été longue :

- **En 1968** : création du Club de Rome regroupant quelques personnalités occupant des postes relativement importants dans leurs pays respectifs et souhaitant que la recherche s'empare du problème de l'évolution du monde pris dans sa globalité pour tenter de cerner les limites de la croissance économique.

- **En 1972** : le Club de Rome publie le rapport *The limits to growth* (traduit en français par *Halte à la croissance* ou *Les limites de la croissance*), rédigé à sa demande par une équipe de

---

<sup>1</sup> Porter M., Van Der Linde C, 1995, Green and competitive, Ending the stalemate, in Harvard Business Revue..

<sup>2</sup> La définition Brundtland, axée prioritairement sur la préservation de l'environnement et la consommation prudente des ressources naturelles non renouvelables, sera modifiée par la définition des « trois piliers » qui doivent être conciliés dans une perspective de développement durable : le progrès économique, la justice sociale, et la préservation de l'environnement.

chercheurs du Massachusetts Institute of Technology. Ce premier rapport donne les résultats de simulations informatiques sur l'évolution de la population humaine en fonction de l'exploitation des ressources naturelles, avec des projections jusqu'en 2100. Il en ressort que la poursuite de la croissance économique entraînera au cours du XXI<sup>e</sup> siècle une chute brutale des populations à cause de la pollution, de l'appauvrissement des sols cultivables et de la raréfaction des énergies fossiles.

**Du 5 au 16 juin 1972** : une conférence des Nations Unies sur l'environnement humain à Stockholm expose notamment l'écodéveloppement, les interactions entre écologie et économie, le développement des pays du Sud et du Nord. Il sera rétrospectivement qualifié de **premier Sommet de la Terre**<sup>1</sup>, et la problématique semble dès lors posée : l'environnement apparaît comme un patrimoine mondial essentiel à transmettre aux générations futures<sup>2</sup>.

- **En 1980** : apparition de la notion de « développement durable », traduite de l'anglais « sustainable development ».

- **En 1987** : Rapport Brundtland.

- Le protocole de Montréal relatif aux substances qui appauvrissent la couche d'ozone est signé le 16 septembre, signe qu'un engagement collectif est possible.

- **En 1992 (3 au 14 juin)** : Deuxième sommet de la Terre à Rio de Janeiro<sup>3</sup>. Consécration du terme "développement durable", le concept commence à être largement médiatisé devant le grand public. Adoption de la convention de Rio et naissance de l'Agenda 21<sup>4</sup>.

- **En 1994** : publication de la charte d'Aalborg sur les villes durables, au niveau européen.

- **En 1997 (1<sup>er</sup> au 12 décembre)** : 3<sup>e</sup> Conférence des Nations unies sur les changements climatiques à Kyōto, au cours de la quelle sera établi le protocole.

- **En 2002 (26 août au 4 septembre)** : **Sommet de Johannesburg**, plus de cent chefs d'État, plusieurs dizaines de milliers de représentants gouvernementaux et d'ONG ratifient un traité prenant position sur la conservation des ressources naturelles et de la biodiversité.

---

<sup>1</sup> Extrait de la déclaration de Stockholm en 1972 (Conférence sur l'environnement humain) :

Principe 1 : « L'homme a un droit fondamental à la liberté, à l'égalité et à des conditions de vie satisfaisantes, dans un environnement dont la qualité lui permet de vivre dans la dignité et le bien-être. Il a le devoir solennel de protéger et améliorer l'environnement pour les générations présentes et futures ».

<sup>2</sup> Tubiana L., 2000, Environnement et développement : l'enjeu pour la France, la Documentation Française, Paris, pp 7-9.

<sup>3</sup> Extrait de la déclaration de Rio en 1992 (Conférence sur l'environnement et le développement) :

Principe 1 : « Les êtres humains sont au centre des préoccupations relatives au développement durable. Ils ont droit à une vie saine et productive en harmonie avec la nature ».

<sup>4</sup> Lévêque C., Sciama Y., 2008, Développement durable : nouveau bilan, édition Dunod, Paris, p 86.

- **En 2005** : Entrée en vigueur du protocole de Kyōto sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre dans l'Union européenne. Ainsi que la Création de la charte de l'environnement, insistant sur le principe de précaution<sup>1</sup>.

- **En 2012 (20 au 22 juin)** : 20 ans après le Sommet de la Terre à Rio en 1992, les Nations Unies ont organisé la Conférence Rio+20 à Rio de Janeiro. L'économie verte et la gouvernance mondiale du développement durable ont constitué le cœur des débats de cette conférence internationale.

Lors de Rio1992, deux conventions avaient été adoptées, l'une sur la lutte contre le réchauffement climatique et l'autre sur la sauvegarde de la biodiversité, ainsi qu'un programme d'action regroupant 2 500 recommandations dans les domaines économique, social et environnemental : « l'Agenda 21 ». Cinq ans plus tard, avec le Protocole de Kyoto, les pays industrialisés (exception faite des États-Unis) acceptaient, conformément à l'engagement pris à Rio, de limiter leurs émissions de gaz à effet de serre entre 1990 et 2012. Le Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE) a établi un état des lieux alarmant concernant Rio1992 : les 90 objectifs internationalement reconnus en matière de gestion durable de l'environnement et de développement humain n'ont pas été atteints. La déclaration finale de Rio+20 intitulée « L'avenir que nous voulons » a retenue les objectifs suivants : (1) la réalisation d'une économie verte, (2) la formulation d'objectifs de développement durable (3) le renforcement de la gouvernance environnementale internationale<sup>2</sup>.

L'idée de développement durable est née de la nécessité de prendre en compte dans le système économique mondial, les aspects écologiques et sociaux. Ce concept pose le caractère indissociable de la croissance économique, de l'équité sociétale et de la sauvegarde de l'environnement<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Ballet J., Bazin D., 2004, Prendre au sérieux les enjeux environnementaux : l'ambiguïté de l'approche par les parties prenantes, *Vertigo*, la revue en sciences de l'environnement, volume 5 N°2, pp 1-5.

<sup>2</sup><http://www.vie-publique.fr/actualite/dossier/sommet-rio-2012/sommet-rio-20-bilan-20-ans-developpement-durable.html>

<sup>3</sup> Laville E., 2006, *L'entreprise verte : le développement durable change l'entreprise pour changer le monde*, Ed. Village Mondial.

#### 4.2. Définition des concepts :

**L'environnement** est le « Milieu dans lequel un organisme fonctionne, incluant l'air, l'eau, la terre, les ressources naturelles, la flore, la faune, les êtres humains et leurs interrelations (dans ce contexte le milieu s'étend de l'intérieur de l'organisme au système global) » (Norme ISO 14001 : 1996). L'environnement prend en compte les éléments vivants (animal, végétal et humain) et les éléments non vivants (minéraux, ressources naturelles), leurs conditions d'existence ainsi que l'ensemble des relations existant entre eux (physiques, biologiques, chimiques, sociologiques, etc.).

**Les externalités : les externalités négatives** concernent les impacts subis par des tiers. Les externalités négatives ont aussi une valeur, à estimer et à faire payer au pollueur. Dans le cas d'une pollution il s'agit d'une action dommageable, non volontaire d'un agent sur l'autre.

Le même type d'interactions, mais de nature positive peuvent également avoir lieu, **les externalités peuvent être positives ou négatives**. Il y a donc externalité lorsque les actions d'un agent influencent le bien-être d'un autre agent, sans que cette action ne passe par un marché. Le mot externalité fait d'ailleurs référence à des effets externes au marché.

**Le management environnemental** prenait de plus en plus d'importance au sein des organisations. Tout d'abord, il contribue à donner une autre dimension à l'organisation, plus centrée sur l'humain, la nature autant que sur la performance économique. Ensuite, le SME permet de véhiculer une image positive de l'organisation. Le SME permet aux organisations de se mettre en conformité avec les règlements de plus en plus protecteurs pour l'environnement. Le SME permet d'introduire au sein des organisations le concept de développement durable, donnant à l'organisation une vision sur le long terme<sup>1</sup>.

« Par Système de Management Environnemental (SME) on désigne l'ensemble des outils et méthodes de gestion et d'organisation d'une entreprise visant à prendre en compte de façon systématique l'impact de cette entreprise sur l'environnement et à le réduire dans le cadre d'une démarche d'amélioration progressive. La finalité du management environnemental est d'améliorer l'intégration de l'entreprise dans son environnement et d'éviter ou de réduire toutes les dégradations que l'entreprise peut provoquer. Le SME est l'ensemble des moyens de ce management. Le système de management environnemental peut aussi être défini comme

---

<sup>1</sup> Reynaud E., 2011, Le développement durable au cœur de l'entreprise, Edition Dunod, 2<sup>e</sup> éd., Paris, (ISBN 978-2-10-056293-0).

l'ensemble des mesures organisationnelles prises par une entreprise pour s'inscrire effectivement dans une perspective de développement durable »<sup>1</sup>.

#### **4.3. Les enjeux du management environnemental :**

On se rend compte que la volonté de protéger l'environnement est devenue une réelle problématique. Les organisations souhaitent mettre en place une telle démarche pour plusieurs raisons :

Tout d'abord, un des enjeux du management environnemental est tout d'abord **financier**, en mettant en place une politique environnementale, on permet aux organisations de réduire leurs coûts en matière d'énergie. En favorisant des énergies plus propre ou bien en réalisant une chasse au gaspillage, l'organisation peut réduire ses coûts et être plus rentable.

Ensuite, un second enjeu du management environnemental est celui de la **notoriété** et de **l'image**. Les médias sont de plus en plus attentifs aux problèmes environnementaux. Les retombées d'une telle politique, en termes d'image et de notoriété, sont plus que positives, car les clients sont satisfaits de l'organisation et c'est un signal très fort qui est envoyé aux futurs clients de l'organisation.

Un autre enjeu du management environnemental est celui de **respecter les règlements**. La législation concernant la protection de l'environnement évolue rapidement, de façon permanente. La mise en conformité et le respect des réglementations est une condition nécessaire à la mise en œuvre d'un SME.

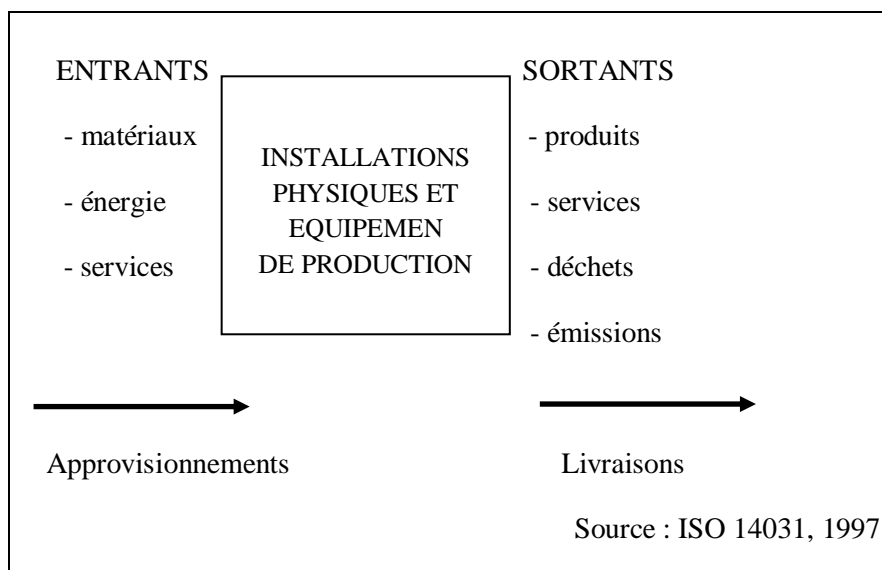
#### **Ainsi, le management environnemental aboutit à :**

- La conformité à la législation ;
- Réduire les externalités environnementales ;
- Réduire les coûts de réparation des dommages liés à l'environnement (Impact financier) ;
- Réduire la consommation énergétique et de matières ;
- Réduire la production de déchets solides, liquides, atmosphériques ;
- Une image positive ;
- Et enfin, il permet de mettre en place une démarche alliant rentabilité et conformité.

---

<sup>1</sup> Plauchu V., 2010, Management environnemental et stratégie environnementale des entreprises, Cours de Management environnemental, France.

Le schéma suivant donne un aperçu global des opérations d'une entreprise :



#### 4.4. Le système de management de l'environnement :

Le SME est fondé sur les principes du développement durable, il peut être considéré comme un prolongement d'une politique d'excellence. Le SME est centré sur l'humain et son environnement naturel. Le développement durable impose aux organisations une transparence au niveau de leur processus de production. On met fin au secret de production. De ce fait, le management environnemental est devenu un critère de sélection pour les clients et les fournisseurs<sup>1</sup>.

##### 4.4.1. Les démarches d'intégration d'un système de management de l'environnement dans l'entreprise :

Les démarches d'intégration d'un système de management de l'environnement dans l'entreprise sont les suivantes :

- Engagement de la direction et communication de la politique environnementale ;
- Formation à la prévention et au recyclage ;
- Gestion des déchets (collecte, tri des déchets dangereux, stockage sécurisé) ;
- Réalisation d'un tableau de bord des indicateurs environnementaux ;
- Audits internes et externes.

<sup>1</sup> Froman B., Gey J-M., Bonnifet F., 2009, Qualité, Sécurité, Environnement : Construire un système de management intégré, Editions AFNOR, France.

Cependant, l'instauration d'une politique environnementale nécessite de mettre en place ces démarches.

**La communication** est un outil du management environnemental. Le plan de communication définit les actions de communication à mener pour informer, sensibiliser, alerter et motiver le personnel. La communication est nécessaire afin de faire comprendre à tous l'intérêt de la démarche, mais aussi pour assurer le suivi de la démarche.

La politique de communication doit faire preuve de transparence pour que chaque membre de l'organisation connaisse les objectifs, les résultats, les difficultés et les perspectives.

**La formation** est également un outil de la **politique environnementale**. Elle consiste à former le personnel à la **prévention**, mais aussi au **recyclage**. La formation doit se baser sur une identification des besoins en terme environnemental. La formation permet de rendre le personnel plus impliqué dans cette démarche.

**La gestion des déchets** fait partie du SME. Elle consiste à organiser le tri des déchets en tenant compte des exigences réglementaires. L'organisation est responsable de l'élimination de ses déchets. Il faut recenser les **déchets dangereux** et **non dangereux**. Ensuite, on organise la collecte des déchets par catégorie. Pour cela, on aménage des zones de stockage sécurisées. Ensuite, l'entreprise soit elle confie les déchets à des entreprises spécialisées dans la gestion des déchets et le recyclage ou elle le fait elle même.

**Les tableaux de bords et les indicateurs** sont des outils du management environnemental.

En effet, ils permettent de communiquer sur la politique environnementale de l'organisation. Ils permettent également de voir les évolutions, les points forts et faibles à développer et de mesurer l'efficacité de la politique. Ils permettent ainsi de faire un diagnostic.

**-Tableau de bord des indicateurs environnementaux-**

Indicateurs		Réalisations	Objectifs	Ratios
Production (Tonnes de Produits Finis)				***Excellente **Très bonne *Bonne *Moyenne
Consommation énergétique	Gaz (M <sup>3</sup> )			
	Electricité(KWH)			
Consommation d'Eau (M <sup>3</sup> )				
Consommation /T.P.F	Volume d'Eau consommée/T.P.F			
	Volume de Gaz consommé/T.P.F			
	Volume d'électricité consommée/T.P.F			
Production de déchets solides Kg : Bois Papier Plastique Métal Poudre Obsolètes ...				
Taux de production de déchets solides Kg/T.P.F : Bois Papier Plastique Métal Poudre Obsolètes ...				



**Les audits** sont des outils du SME. Ils peuvent être internes ou externe. Les audits internes permettent de vérifier si les dispositions en matière d'environnement sont appliquées correctement. Les audits externes permettent de contrôler que l'organisation par le biais de son SME respecte le cahier des charges de la norme comme ISO 14 001.

**La certification** est un moyen d'attractivité pour les organisations en leur permettant de se faire connaître sur le marché.

**La communication externe** est aussi très importante, tout comme l'éthique et les partenariats développés avec des organismes comme les organisations non gouvernementales (ONG), environnementales et sociales.

En 1993, est créé en Europe, le règlement sur le système de management environnemental et d'audit. En 1996, est créée la norme ISO 14 001 sur le management environnemental. Ce référentiel est une avancée importante pour les organisations, car il leur permet le déploiement d'actions en matière environnementale. De plus, la mise en place d'un système de management environnemental (SME) permet aux organisations de satisfaire les exigences des différentes parties intéressées.

#### **4.4.2. La certification environnementale :**

La norme ISO 14001 définit une série d'exigences spécifiques à la mise en place d'un système de management environnemental au sein d'une organisation, quelle que soit sa taille et son domaine d'activité.

La norme ISO 14001 a été réalisée par l'Organisation Internationale de Normalisation et fait partie de la famille des normes ISO 14000 qui regroupe des normes complémentaires relatives au management environnemental. La norme ISO 14001 est aussi un élément de la triple certification **qualité-sécurité-environnement** ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001 qui permet aux entreprises d'avoir une politique globale de management des risques. Ces trois normes reposent sur un modèle similaire qui facilite leur intégration. Elle est également une des normes sur lesquelles s'appuie l'ISO 26000 liée à la **responsabilité sociétale des entreprises**, dans laquelle elle s'imbrique et s'articule.

La première version de la norme ISO 14001 est publiée en septembre 1996. La norme a ensuite fait l'objet de deux révisions, en décembre 2004 puis en 2015 qui ont apporté quelques modifications mineures pour la rendre plus claire et plus compatible avec la norme qualité ISO 9000.

## 4.5. La politique environnementale des entreprises :

### 4.5.1. Avantages :

Aux antipodes de la perception de l'environnement comme une contrainte, l'idée que l'environnement est en fait une véritable opportunité pour les entreprises est de plus en plus répandue tant chez les chercheurs que chez les industriels. Cette opinion considère que s'engager dans une démarche environnementale est rentable pour l'entreprise, si ce n'est à court terme, du moins à moyen et long terme.

Certes, la mise en place d'une démarche environnementale « peut être coûteuse, voire très coûteuse, selon le secteur d'activité de l'entreprise, [mais ces auteurs] estiment que les dépenses engagées seront largement amorties sur le moyen et long terme. »<sup>1</sup>.

Selon ce point de vue, la démarche environnementale est bénéfique pour une entreprise, de trois manières :

- D'une part, elle permet une diminution de divers coûts de production et de fonctionnement de l'entreprise, et donc elle procure, un gain financier ;
- D'autre part, elle permet à l'entreprise de gagner de nouvelles parts de marché voire de nouveaux marchés, ou, au moins, de préserver sa position à long terme sur ceux qu'elle a déjà ;
- Enfin, elle améliore les chances de survie à long terme de l'entreprise en la situant délibérément dans une stratégie de développement durable et en la préparant mieux aux contraintes et aux incertitudes de demain.

**Pour certains chercheurs**, par exemple S. FAUCHEUX ou M. PORTER, c'est l'innovation technologique environnementale qui sera la principale source de gains. « L'avantage compétitif ne dépend pas tant de l'optimisation à l'intérieur de contraintes fixées, que de la capacité d'innovation et de changement technologique permettant de déplacer, voire d'annihiler ces contraintes »<sup>2</sup>. Michaël PORTER, lui, considère que la démarche environnementale de l'entreprise est une stratégie gagnante<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Raux (cité par Plauchu V., 2010, Management environnemental et stratégie environnementale des entreprises, Cours de Management environnemental, France.

<sup>2</sup> Faucheux S., Nicolai I., 1998, Les firmes face au développement soutenable : changement technologique et gouvernance au sein de la dynamique industrielle, Revue d'économie industrielle, n°83.

<sup>3</sup> Porter M., Van Der Linde C, 1995, Green and competitive, Ending the stalemate, in Harvard Business Review.

**Pour certains industriels**, « il faut que les entreprises envisagent la protection de l'environnement comme une opportunité à saisir, car cette dernière est appelée à devenir une préoccupation majeure des sociétés, et ce dans un futur proche, et de manière irrémédiable. Considérer l'environnement comme une menace, et réagir en fonction de cette interprétation, serait donc une grave erreur de la part des entreprises, et les conduiraient fatalement à hypothéquer leur avenir, à plus ou moins long terme »<sup>1</sup>.

La prise en compte de l'environnement peut être une opportunité. Dans ce sens nous précisons trois types d'opportunités :

- Les opportunités liées à la réglementation, celles qui sont liées à l'économie d'eau, de matières premières et d'énergie, celles qui sont liées à la diminution des déchets, celles qui sont liées à la rationalisation des processus de production et à la capacité à innover de l'entreprise,
- Les opportunités liées au marketing, celles qui sont liées à la communication et à l'image externe de l'entreprise,
- Et enfin, les opportunités liées au renforcement de la cohésion du personnel et de la culture d'entreprise<sup>2</sup>.

La **politique environnementale** d'une entreprise génère un ensemble d'activités environnementales menées à court, moyen et à long terme et qu'on appelle sa **dynamique environnementale**.

---

<sup>1</sup> Schmidheiny S., Changer de cap : réconcilier le développement de l'entreprise et la protection de l'environnement, Paris, Dunod, 1992.

<sup>2</sup> Plauchu V., 2010, Management environnemental et stratégie environnementale des entreprises, Cours de Management environnemental, France.

#### 4.5.2. La dynamique environnementale des entreprises :

Les innovations environnementales des entreprises se définissent comme les « techniques, procédés et produits qui permettent d'éliminer ou de diminuer les émissions polluantes et/ou l'utilisation de matières premières, de ressources naturelles et d'énergie. Nous considérons qu'elles existent dès lors qu'une organisation diminue de façon significative les risques environnementaux, que l'amélioration soit ou non déjà présente sur le marché »<sup>1</sup>. Le degré de nouveauté est ainsi évalué par rapport à l'entreprise.

En économie standard, les démarches environnementales développées par les entreprises -par la mise en conformité à la réglementation- sont traditionnellement considérées comme générant un coût additionnel. Au contraire, Porter (1991) considère la pression réglementaire comme une opportunité et la perçoit dès lors comme le moteur essentiel de l'intégration d'innovations dans l'entreprise.

Porter et van der Linde (1995) précisent comment les entreprises, sous la pression sociale et les exigences réglementaires, améliorent leurs performances économiques et environnementales grâce au développement d'innovations environnementales. Les actions innovantes leur permettent de protéger non seulement l'environnement mais également de saisir de nouvelles opportunités commerciales (win win effects). La dynamique d'innovation est, à terme, capable de produire une rente permettant de couvrir les coûts de mise en conformité et peut même être source de profits supplémentaires grâce à l'existence d'effets de compensation : des effets liés aux innovations de procédé d'une part, se traduisant essentiellement par des gains de productivité, et des effets liés aux innovations de produit d'autre part, entraînant une amélioration de la qualité du produit. L'adoption d'innovations environnementales s'accompagne pour l'entreprise soit d'une baisse des coûts, soit d'une hausse de revenus. Ce cercle vertueux laisse présager l'existence d'un développement des pratiques environnementales au cours du temps. La diminution de la pollution serait source de gains supplémentaires pour l'entreprise mais aussi pour la collectivité grâce à la réduction de ses impacts environnementaux. Il est également important d'ajouter que les réglementations peuvent inciter les entreprises à innover en fonction des pressions existantes mais également en fonction de celles dont les entreprises anticipent la venue, par effet de signal.

---

<sup>1</sup> Alonso-Ugaglia A, Ferru M et Guimond B, 2012, Moteurs et dynamiques des innovations environnementales des firmes. Le cas du Poitou-Charentes, Document de travail, Archive hal 00758925, version 1, France.

**-Tableau de bord de la réalité environnementale de l'entreprise face aux défis environnementaux-**

<b>Les 12 défis environnementaux<sup>1</sup> :</b>						
L'épuisement des ressources naturelles, - L'épuisement des matières premières, - L'épuisement des énergies fossiles (pétrole, gaz, charbon)						
Les mutations énergétiques						
L'eau (en quantité et en qualité)						
La biodiversité et l'utilisation des terres						
Les produits toxiques chimiques et les métaux lourds						
La pollution atmosphérique						
La gestion et la valorisation des déchets						
La diminution de la concentration en ozone stratosphérique						
La déforestation						
Les changements climatiques						
Les océans menacés						
Les menaces environnementales sur la santé						
<b>Au niveau de l'entreprise</b>						
Mesure	Variables	Les 3R	Energies	Matières	Process	produits
Energies	Consommation énergétique Energie renouvelable utilisée produite ou achetée	Opportunité de Réduire  Opportunité de Réutiliser  Opportunité de Recycler	Impact fort			Impact fort
Eau	Eau totale utilisée Pollution de l'eau					
Déchets	Déchets dangereux Déchets solides Matériaux recyclés					
Air	Emission de gaz à effet de serre Dégagement de métaux lourds et produits chimiques toxiques Emission de particules Emission de composés organiques volatils Emission d'oxydes de soufre Emission d'oxydes d'azote					
Conformité	Avis de violation Taxe, amende et pénalité payées Certification de conformité environnementale.					

<sup>1</sup> Brabec M., 2004, Business model vert, Edition Dunod, Paris.

En effet, les menaces et les contraintes ainsi que les défis environnementaux qu'imposent à l'activité des industries obligent ces derniers à optimiser leurs modèles économiques existants. Ainsi, le modèle d'écologie industrielle des « 3R »<sup>1</sup> peut être une solution qui apporte des avantages concurrentiels et des bénéfices pour les entreprises industrielles.

**-Démarches environnementales menées par les entreprises-**

<b>Typologie des démarches environnementales</b>		<b>Pourcentage</b>
<b>Démarches de sensibilisation et certification (23 %)</b>	L'entreprise incite ses salariés et partenaires économiques à adopter des démarches environnementales.	14 %
	Mise en place d'un Système de Management Environnemental (SME).	9 %
<b>Démarches curatives : « en bout de chaîne » Traitement de la pollution et gestion des déchets (59 %)</b>	Les déchets sont rejetés et prélevés par le service public	10 %
	La collecte et le tri des déchets sont réalisés.	15 %
	La gestion des déchets est déléguée à un prestataire.	8 %
	L'entreprise revalorise elle-même une partie de ses déchets.	17 %
	L'entreprise vend ses déchets à un prestataire qui se charge de les revaloriser.	9 %
<b>Démarches préventives : Limitation de la pollution à la source (15 %)</b>	Innovation autonome affectant un sous-ensemble des activités. Adoption de pratiques moins polluantes. Modification du processus, adaptation des procédés, pour rationalisation de la production.	9 %
	Réduction de la consommation énergétique et/ou l'investissement dans les énergies renouvelables.	6 %
<b>Démarches d'éco-conception : Changement de paradigme et rupture technologique (3 %)</b>	Innovations systémiques impliquant la modification de l'ensemble du processus de production. Prendre en compte des critères environnementaux dès la phase de conception du produit jusqu'à son utilisation et sa fin de vie (prendre en compte l'ensemble du cycle de vie du produit jusqu'au recyclage).	3 %

Les démarches environnementales peuvent se décliner en différents types d'innovations et être développées dans un but explicite ou non. Théoriquement, une distinction des innovations environnementales différencie les innovations de bout de chaîne (end-of-pipe) assimilées à des démarches curatives permettant de corriger une pollution déjà existante et relèvent essentiellement d'un traitement des pollutions, des innovations dites propres (démarche préventives ou éco-conception) agissant directement à la source des pollutions.

<sup>1</sup> De Backer, 2005, Les indicateurs financiers du développement durable, Editions d'Organisation, Paris.

En parallèle, une distinction évolutionniste entre innovation incrémentale -mettant en jeu des améliorations continues des pratiques productives- et innovation radicale -fortement marquée par la discontinuité et provoquant de véritables ruptures technologiques et cognitives-<sup>1</sup>.

- Lorsque les entreprises souhaitent introduire des innovations, elles préfèrent adapter ou modifier leurs pratiques sur la base des connaissances technologiques existantes. En d'autres termes, les entreprises en s'appuyant sur leurs routines, intègrent les innovations reposant sur une amélioration progressive des connaissances et technologies existantes. Néanmoins, cette dynamique environnementale évolue jusqu'à un certain niveau, ou elle sera ensuite limitée par un niveau technologique plus poussé en vigueur dans l'industrie.

- Les entreprises intègrent plus tardivement des démarches préventives et d'éco-conception correspondant à des innovations plus radicales et/ou systémiques. Les démarches curatives demandent un engagement moins continu et sont moins coûteuses, ce qui explique que les entreprises les aient longtemps privilégiées. Cependant, dans le cadre d'une démarche préventive, les entreprises cherchent à modifier en profondeur leurs procédés afin de réduire à la source les émissions polluantes. Les technologies mobilisées dans ce cadre -technologies propres ou intégrées- sont plus complexes. Bien que les pouvoirs publics aient commencé à inciter au développement des technologies propres, elles représentent toujours une part minoritaire des investissements des entreprises.

- L'analyse de ces données révèle que dans le cas des entreprises adoptant une stratégie environnementale, ces dernières mettent en place plusieurs démarches environnementales simultanément car certaines actions sont interdépendantes. Des actions comme la certification ne peuvent en effet s'obtenir sans actions de tri des déchets.

On observe toutefois que la dynamique environnementale des entreprises peut être décomposée en trois grandes étapes :

- La prise en compte de l'environnement dans l'entreprise débute généralement par la mise en place de démarches curatives qui concernent généralement le traitement d'émissions polluantes « en bout de chaîne ». Elles se traduisent par des actions de tri de déchets ou encore par la volonté de s'inscrire dans des démarches de certification.

- Les premières étapes des démarches environnementales débutent ainsi généralement par l'application de « bonnes pratiques » qui ne nécessitent que peu (voire pas) d'investissements. Elles s'insèrent aisément dans la stratégie économique globale de l'entreprise. La priorité est

---

<sup>1</sup> Alonso-Ugaglia A., Ferru M. et Guimond B., 2012, Moteurs et dynamiques des innovations environnementales des firmes. Le cas du Poitou-Charentes, Document de travail, Archive hal 00758925, version 1, France.

donnée aux actions les moins coûteuses et celles nécessitant des financements plus importants se feront en fonction du retour sur investissement, et ce, quel que soit le secteur d'appartenance de l'entreprise.

- Dans une seconde étape, ces mêmes entreprises approfondissent leurs premières démarches curatives principalement grâce à un tri des déchets plus poussé, grâce à une réflexion sur les filières de valorisation possibles pour chaque déchet. Les « bonnes pratiques » sont ensuite valorisées et approfondies par une certification. Les entreprises pensent qu'elles peuvent améliorer leur positionnement, que la valorisation des démarches environnementales peut permettre une différenciation par rapport aux concurrents ou la réduction des coûts.

- Ces types de démarches correspondent à des niveaux technologiques différents. Ainsi, le passage aux démarches préventives et d'éco-conception (la troisième étape) implique l'intégration dans l'entreprise d'éléments cognitifs et technologiques nouveaux, et par conséquent, les démarches préventives et d'éco-conception sont intégrées lentement et plus tardivement supposant l'existence d'une dynamique progressive.

#### **4.5.3. Les moteurs des démarches environnementales :**

Plusieurs économistes se sont intéressés à déterminer les liens entre la régulation environnementale et l'adoption et/ou l'innovation des technologies propres. En effet, les dirigeants des entreprises font face à des contraintes grandissantes de la part des gouvernements et de la société - qui exigent l'adoption de systèmes de production propre - ainsi que des conséquences des fluctuations des marchés et de la concurrence.

##### **-Moteurs des démarches environnementales-**

<b>Nature du moteur</b>	<b>Poids du moteur</b>
Réglementation	68 %
Forces du marché dont :	14 %
Différenciation	5 %
Rationalisation	9 %
Demande	13 %
Technologie	5 %

Les innovations environnementales même si elles constituent essentiellement une réponse à la réglementation. Elles dépendent également des conditions de marché, de la demande et aussi des opportunités technologiques :



- **La réglementation environnementale :**

Il existe deux effets principaux de la réglementation : le « regulatory push effect » et le « regulatory pull effect ». Le premier permet d'orienter le changement technique en établissant des normes et en signifiant aux entreprises leurs points d'inefficacité dans leurs pratiques et les améliorations potentielles de leurs processus de production ou de leurs produits. Il s'agit de l'effet « technology push » lié à la réglementation qui permet de se focaliser sur le changement technologique nécessaire.

La réglementation a également un effet « demand pull » en participant à la demande de qualité environnementale, en créant une pression sociétale et qui stimule l'innovation des entreprises. La réglementation attire l'attention sur la pollution et les atteintes à l'environnement en vue de progresser vers une économie des ressources et une préservation du capital naturel. Elle accentue la prise de conscience des entreprises de la nécessité de préserver l'environnement.

La réglementation peut donc être à la fois un moteur et une réponse à une demande publique générale de protection de l'environnement.

- **Les forces de marché :**

Les forces de marché incitent les entreprises à proposer des innovations environnementales dans un but de différenciation ou de domination par les coûts. En effet, afin d'atténuer la concurrence, d'augmenter les parts de marché ou d'entrer sur de nouveaux marchés, les entreprises choisissent soit de se différencier en développant un produit propre, soit de rationaliser leur activité productive grâce à une réduction et une optimisation des consommations d'intrants afin de proposer un prix inférieur à celui de leurs concurrents.

- Les forces du marché soient efficaces pour promouvoir les innovations lorsqu'elles sont peu coûteuses ;

- Les changements profonds nécessitent des instruments réglementaires contraignants ;

- L'innovation produit est plutôt motivée par des mesures souples et par les forces du marché ;

- L'innovation de procédé est plutôt déterminée par des réglementations strictes.

- La rationalisation économique apparaît plus dominante par rapport à la différenciation.

- La démarche de certification type norme ISO 14001 apparaît comme une première démarche environnementale indispensable pour atteindre l'objectif de différenciation pour les entreprises.

Néanmoins, cette norme ne sera plus longtemps signe de différenciation mais d'un niveau minimum de prise en compte de l'environnement, puisque le nombre de sites certifiés ISO 14001 s'accroît rapidement dans le monde.

- **La demande :**

Deux types de demandes avec des impacts différents peuvent être distingués :

- La demande des pouvoirs publics et le rôle incitatif du groupe (pour les multinationales) ;
- La demande des consommateurs, des clients directs, des fournisseurs, des salariés ou même des actionnaires.

- **Les opportunités technologiques :**

Les opportunités technologiques dépendent de l'innovation de nouvelles technologies qui permettent aux entreprises de mettre en place de nouvelles démarches environnementales. Si on écarte le rôle de la réglementation dans l'incitation des entreprises à adopter des technologies propres, le facteur technologique constitue un motif faible. En effet, l'un des principaux freins à la mise en place de nouvelles technologies « propre » est le financement dans une grande majorité des cas.

Cependant, l'assurance de la rentabilité économique constitue la base sur laquelle reposent les initiatives écologiques. Pour assurer cette rentabilité, d'une part, les entreprises doivent relever des défis qui touchent tous les domaines des activités opérationnelles. Sur le plan technologique en particulier, les dirigeants déploient des efforts pour expérimenter et investir dans de nouveaux procédés et équipements. D'autre part, l'existence des normes environnementales et la conformité aux lois et réglementations en vigueur, sur le plan local, régional et mondial, constituent une évidence avec laquelle les dirigeants doivent composer<sup>1</sup>.

#### **4.6. Le management environnemental et stratégie d'entreprise :**

Les enjeux écologiques de la stratégie environnementale sont :

- Réduction significative du volume des déchets ;
- Incidence sur la préservation des ressources naturelles.

Ces enjeux luttent contre la double défaillance du marché qui est :

- La rareté des ressources naturelles et la pollution ;
- Peu d'innovation.

Ainsi, Nous proposons par la suite des typologies des stratégies environnementales des entreprises :

---

<sup>1</sup> Hamhami A., 2014, Changement technologique et préservation de l'environnement : pour quelle modélisation, Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Université de Sidi Bel Abbas.

**a) Une première typologie :**

Une première typologie très simple, voire simpliste, distingue les stratégies défensives et offensives :

- **La stratégie défensive**, minimaliste, consiste à traîner les pieds et à ne faire que ce qui est strictement obligatoire et au moment seulement où cela devient obligatoire.
- **La stratégie offensive** consiste à anticiper, être poisson pilote, leader, innovateur, en considérant qu'il y a plus à gagner à être dans les premiers que dans les derniers.

**b) Une seconde typologie :**

Celle-ci distingue, en matière d'environnement, une déclinaison des grandes stratégies génériques ; dans ce cas là, la prise en compte de l'environnement est mis au service d'une des trois grandes stratégies et n'intervient que comme un moyen de ces stratégies :

- **La stratégie de domination par les coûts** : des actions environnementales ne sont engagées que dans la mesure où elles permettent des baisses de coûts. Des économies de consommables, des économies d'eau et d'énergie, le recyclage de matières premières... sont mises en œuvre parce qu'elles permettent simultanément des réductions de coûts et des **améliorations de la performance environnementale**.

Notons que la stratégie de domination par les coûts peut être également mise en œuvre à travers un lobbying efficace en matière de réglementation. En effet, si une entreprise sache que la nouvelle norme corresponde à ce qu'elle fait déjà ou à ce qu'elle sait faire, elle gagne sur les deux tableaux :

\* Ses propres coûts d'adaptation à la nouvelle norme seront faibles ;

\* Ses concurrents supporteront des coûts importants de mise en conformité aux nouvelles normes. Il y a là un moyen de se donner un avantage concurrentiel (en termes de coût) durable.

- **La stratégie de différenciation** : ayant détecté les attentes de la clientèle en matière de produits plus respectueux de l'environnement, il s'agit de différencier sur ce point son produit de celui des concurrents. Le caractère moins polluant du processus de production ou du produit n'est alors finalement qu'un moyen de différencier le produit vis-à-vis de l'acheteur.

- **La stratégie de concentration** : il s'agit de détecter un créneau spécifique, correspondant à une petite partie du marché, sur lequel l'entreprise pense pouvoir prendre pied et conservera une position dominante voire exclusive. Des caractéristiques environnementales strictes du produit ou du processus permettent d'obtenir que les clients versent un prix supérieur garantissant les surcoûts. L'écoproduit n'est en fait dans ce cas qu'un créneau parmi les autres.

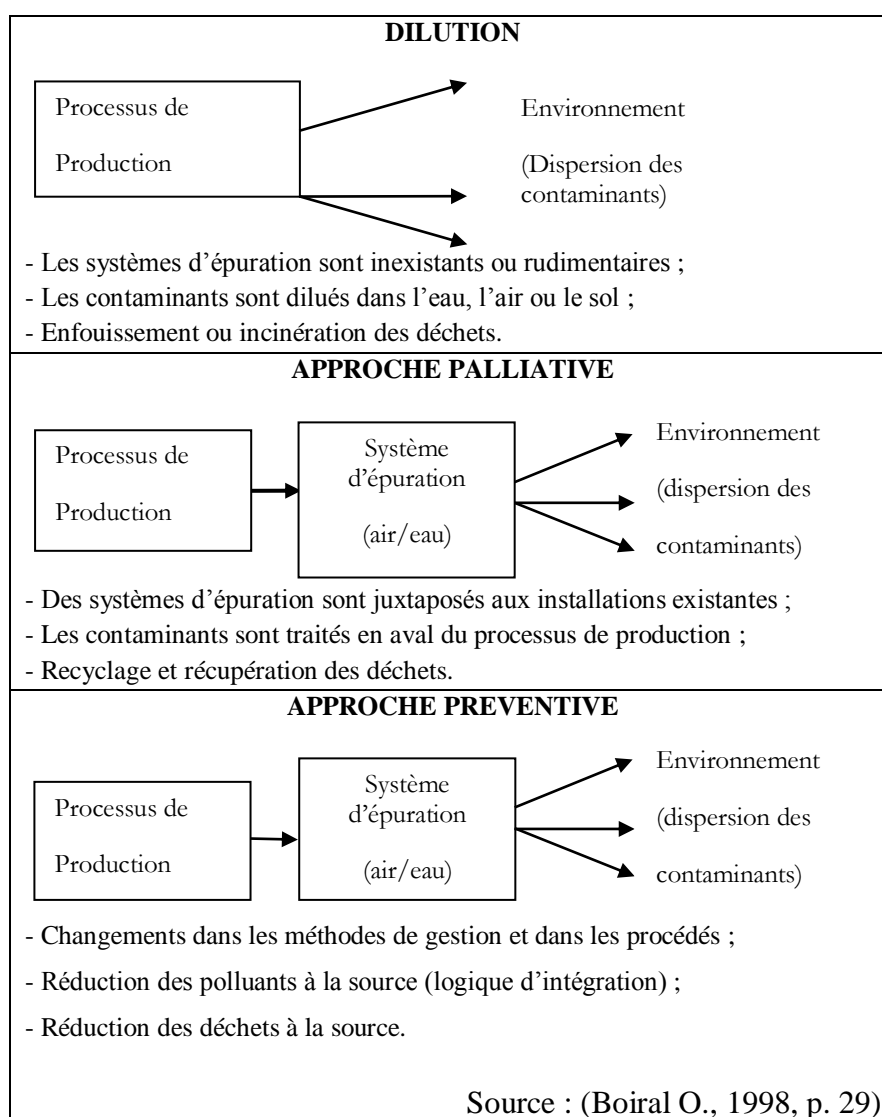
### c) Une troisième typologie :

Cette troisième typologie s'appuie sur les modes d'intervention et les niveaux d'engagement. (Boiral O., 1998) a proposé une classification de ce qu'il appelle « les trois âges du management environnemental », en considérant :

- **La dilution,**
- **L'approche palliative** (traitement en bout du tuyau),
- **L'approche préventive** (réduction tout au long du processus).

Cette distinction des « trois âges du management environnemental » est intéressante par le parallèle qu'elle permet d'établir avec les « trois âges du management de la qualité » : ne rien faire, contrôler en bout de chaîne, maîtriser le processus. Mais elle est plutôt une classification de l'état des pratiques des entreprises et de leur évolution dans le temps, qu'une typologie de leurs stratégies (voir tableau suivant).

#### -Les trois âges du management environnemental-



**d) Une quatrième typologie :**

Cette typologie repose sur les différents niveaux d'engagement.

En effet, nous pensons que c'est plutôt la notion de niveau d'engagement qui est fondamentale ; on fait le choix stratégique de s'engager plus ou moins dans une démarche environnementale, tout choix étant toujours plus ou moins un pari pour l'avenir. Cela nous conduit à proposer la typologie suivante :

- **Stratégie de non engagement,**
- **Stratégie d'engagement limité,**
- **Stratégie d'engagement résolu,**
- **Stratégie de développement durable.**

**-Quatre niveaux d'engagements stratégiques pour l'environnement-**

<b>Stratégie de non engagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simple respect de la réglementation sans anticipations</li> <li>• Ecolo-marketing gadget ; on surfe sur la vague verte sans conviction</li> <li>• Mise en place d'un SME uniquement pour répondre aux exigences des donneurs d'ordre ou clients, sans y croire.</li> </ul>
<b>Stratégie d'engagement limité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en œuvre d'actions rentables en matière d'économie d'énergie, d'économie de matières premières, de réduction et de valorisation des déchets</li> <li>• Mise en œuvre d'un SME comme outil pour une véritable dynamique d'amélioration continue en matière d'environnement</li> <li>• Amélioration des processus sans toutefois s'engager dans la reconception des produits.</li> </ul>
<b>Stratégie d'engagement résolu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoption d'une organisation permettant à la direction de l'environnement de peser effectivement sur les choix</li> <li>• Effort de recherche pour une reconception complète des produits et pas seulement une amélioration des processus</li> <li>• Intégration du SME avec le SMQ et le SMS (QSE).</li> </ul>
<b>Stratégie de développement durable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effort de recherche pour des innovations dans le cadre d'anticipations pour un développement véritablement durable à long terme.</li> <li>• Intégration de la stratégie environnementale dans une stratégie globale de développement durable de l'entreprise</li> <li>• Au-delà de l'intégration QSE, passage à l'entreprise socialement responsable et refonte de la gouvernance dans une optique de développement durable.</li> <li>• Faire de la notion de développement durable le fondement même de son business model.</li> </ul>

Source : Plauchu V., 2010, Management environnemental et stratégie environnementale des entreprises, Cours de Management environnemental, France.

Récapitulons les retombées positives que l'on peut espérer d'un engagement stratégique fort dans le sens du développement durable :

- L'anticipation des contraintes permet d'y faire face mieux et à moindre coût ;
- La réduction de la consommation des ressources est source d'économie ;
- La réduction de la production de déchets est source d'économie ;

- L'analyse systématique du risque environnemental permet de réduire sa probabilité et d'atténuer la gravité de ses conséquences ;
- La reconception du produit est l'occasion d'améliorer la qualité du produit et des services liés et elle permet d'augmenter la valeur ajoutée ;
- La reconception du produit permet une baisse des coûts et/ou une différenciation du produit ;
- La reconception du produit permet un repositionnement valorisant de l'image de marque de l'entreprise.

La reconception du produit prépare la survie de l'entreprise dans un contexte écologiquement plus contraignant (raréfaction ou renchérissement des ressources, durcissement des réglementations, ...)<sup>1</sup>.

#### **4.7. La mesure des performances environnementales :**

Comme cela a été évoqué précédemment, la mise en place d'un SME implique la mise en place de critères permettant d'évaluer et de mesurer les indicateurs environnementaux de l'organisation en vue de les améliorer de manière continue.

Il existe aujourd'hui un grand nombre d'outils qui sont à la disposition des entreprises pour évaluer leur situation environnementale et leurs performances : audit environnemental, analyse de cycle de vie (A.C.V)<sup>2</sup>, éco-conception, comptabilité de l'environnement...

La norme internationale ISO 14031 traite de l'Évaluation des Performances Environnementales (EPE). Elle indique des pistes et donne des directives pour bâtir un outil de management interne destiné à informer en permanence et de manière fiable la direction afin de déterminer si les performances environnementales de l'entreprise sont en adéquation avec les objectifs définis dans le plan d'amélioration. En effet, une entreprise dotée d'un SME doit évaluer ses performances environnementales en les comparant avec sa politique et ses objectifs environnementaux. **L'EPE** et les **audits environnementaux** permettent à l'organisation d'évaluer le niveau de ses **performances environnementales** et d'identifier les points éventuels à améliorer.

---

<sup>1</sup> Plauchu V., 2010, Management environnemental et stratégie environnementale des entreprises, Cours de Management environnemental, France.

<sup>2</sup> L'A.C.V vise à comparer différents systèmes (produit, procédé ou service) qui rendent le même service, par l'évaluation des impacts associés à chaque système tout au long de son cycle de vie : les étapes considérées sont l'extraction des matières premières, la production, l'utilisation, la réutilisation et la maintenance, le recyclage et l'élimination.

La norme ISO 14031 ne définit pas de niveaux de performance environnementale à atteindre, mais elle donne des conseils relatifs à la conception et à l'utilisation de l'EPE dans une entreprise, quelle qu'elle soit.

#### 4.7.1. Quelques définitions préalables :

- **Impact environnemental** : toute modification de l'environnement, négative ou bénéfique, résultant totalement ou partiellement des activités, produits ou services d'un organisme.

- **Critère de performance environnementale** : objectif environnemental, cible environnementale ou tout autre niveau de performance prévu, défini par la direction de l'organisme et utilisé à des fins d'évaluation des performances environnementales.

- **Évaluation des Performances Environnementales (EPE)** : procédé visant à faciliter les décisions de la direction concernant les performances environnementales d'un organisme, qui comprend le choix des indicateurs, le recueil et l'analyse des données, l'évaluation des informations par rapport aux critères de performance environnementale, les rapports, la revue périodique et l'amélioration de ce procédé.

- **Indicateur de Performance Environnementale (EPI)** : Expression spécifique qui fournit des informations sur les performances environnementales d'un organisme. On distingue deux sortes d'EPI :

\* Un EPI fournissant des informations sur les efforts accomplis par la direction pour influencer les performances environnementales d'un organisme est appelé Indicateur de Performance de Management (MPI).

\* Un EPI fournissant des informations sur les performances environnementales relatives aux opérations d'un organisme est appelé Indicateur de Performance Opérationnel (OPI)<sup>1</sup>.

#### 4.7.2. Le processus d'Evaluation des Performances Environnementales (EPE) :

L'EPE est un processus de management interne ayant recours à des indicateurs en vue d'obtenir des informations comparatives sur les performances environnementales passées et présentes de l'organisation par rapport à ses propres critères préalablement définis.

La direction de l'entreprise doit être clairement engagée dans la démarche environnementale. L'EPE doit être adaptée à la taille, à la situation géographique, au type d'entreprise ainsi qu'à ses besoins et ses priorités. L'EPE s'inspire du modèle de management type « Plan, Do, Check, Act » de E. DEMING (voir chapitre 3).

---

<sup>1</sup> ISO 14001, 1996

Les étapes de ce procédé d'EPE peuvent être résumées dans la liste ci-après, d'après ISO 14031.

• **Étapes du processus d'EPE :**

- Étape 1 :

- Planification de l'évaluation des performances environnementales :

- • choix des indicateurs pertinents,

- • évaluation du plan de mesurage.

- Étape 2 :

- Mise en œuvre de l'évaluation des performances environnementales :

- • recueil des données et informations,

- • mise en forme des indicateurs,

- • analyse des données et informations,

- • élaboration des rapports.

- Étape 3 :

- Vérification et amélioration du processus d'évaluation de la performance environnementale :

- • revue du processus d'évaluation de la performance environnementale<sup>1</sup>.

Enfin, actuellement on peut dire que la prise en compte de l'environnement est largement devenue une nécessité déterminant la survie à long terme de l'entreprise. C'est pourquoi beaucoup d'entreprises mettent en place un Système de Management Environnemental (SME) conformément à la norme ISO 14001, et un ensemble d'audits environnementaux.

Les entreprises promulguent des chartes environnementales, recherchent des labels d'écoproduits, adoptent des modes d'organisation interne susceptibles de mieux s'orienter vers un mode de développement durable. Certaines se lancent même dans « l'écologie industrielle »<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Plauchu V., 2010, Management environnemental et stratégie environnementale des entreprises, Cours de Management environnemental, France.

<sup>2</sup> L'écologie industrielle affiche les quatre objectifs suivants :

\* Valoriser les déchets, et plus précisément transformer les déchets d'industriels en ressources pour d'autres industriels,

\* Lutter contre les dissipations de matière,

\* Décarboniser l'énergie,

\* Dématérialiser l'économie, notamment grâce à l'économie de fonctionnalité.

En somme, il s'agit d'organiser l'industrie comme un écosystème.



Nous avons vu dans ce chapitre que le SME repose essentiellement sur le concept de développement durable. Les objectifs de ce management sont proches des managements ISO comme celui de la qualité totale (TQM). Le SME a pour objectifs de pérenniser l'organisation et sa compétitivité, de lui permettre de maîtriser les risques environnementaux et enfin de satisfaire les parties prenantes de l'organisation, mais aussi les intérêts de l'organisation.

Les organisations ont tout intérêt à mettre en place un SME. En effet, tout d'abord, la législation se renforce de plus en plus et encadre l'activité des organisations au niveau des déchets et des rejets. Ensuite, un SME joue en interne, car si on arrive à faire comprendre à son personnel, l'intérêt de cette démarche, ils seront motivés à la mettre en place et à la respecter. De plus, Le SME permet pour les entreprises de gagner en rentabilité. Cela joue également en externe, car il s'agit d'envoyer un message aux médias, aux clients, mais aussi aux futurs clients.



Le management de la sécurité est un système qui permet de gérer durablement la sécurité dans les organisations. La mise en place d'un tel système nécessite tout d'abord l'engagement de l'entreprise à respecter un ensemble de règles et de normes afin d'assurer la sécurité de son personnel. Dans ce chapitre, nous expliquons dans un premier temps la notion de la sécurité afin de la relier en fin de chapitre à la notion de la responsabilité sociétale des entreprises. Nous abordons également les enjeux du management de la sécurité et la démarche d'intégration de ce système.

### 5.1. Définition :

La sécurité est « l'état dans lequel le risque de dommages corporels ou matériels est limité à un niveau acceptable » Norme ISO 8402 (1994), §2.8.

La sécurité recouvre le domaine de la santé et de la sécurité au travail et comprend les **accidents de travail** et les **maladies professionnelles**. L'histoire de la sécurité a évolué par le biais de nombreuses lois et réglementations élaborées par les institutions nationales et internationales. La sécurité des salariés doit être assurée par la prise en compte des **critères de prévention**. De plus, on dispense l'employeur de former les salariés aux bonnes pratiques de sécurité.

En 1916, Henri FAYOL dans son livre « Administration industrielle et générale », considérait que la fonction de sécurité était aussi importante que la fonction de production et commerciale. Pour lui, la fonction de sécurité était une tâche permanente et essentielle de gestion.

Le management de la santé et de la sécurité au travail tend à se développer de plus en plus. Actuellement, les politiques des organisations en termes de sécurité ont pour objectif d'intégrer la prévention des risques professionnels dans la gestion des organisations.

On essaye de prendre en compte l'incidence d'un accident de travail sur le climat social et sur l'image de l'organisation. Les risques professionnels ont une incidence sur la qualité et sur les coûts de gestion. Par conséquent les organisations ont tout intérêt à améliorer la rentabilité des investissements par la prévention des risques professionnels<sup>1</sup>.

Concernant les systèmes de normalisation, selon l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO), le management de la santé et de la sécurité au travail relève d'un dialogue entre les employeurs, les employés et les gouvernements.

---

<sup>1</sup> Mouton J-P., 2006, La sécurité en entreprise : sensibilisation du personnel et mise en œuvre d'un plan d'action, 2ème édition Dunod, Paris.

De plus, l'Organisation Internationale du Travail (OIT) est l'organisme compétent en termes de santé et sécurité au travail. Cependant, de nombreuses organisations ont développé leurs propres référentiels et est apparu ensuite le **référentiel OHSAS 18001** utilisé par les organismes de certification concernant le management de la santé et de la sécurité au travail et permettant le progrès en termes de prévention et contribuant à la certification du système de management.

### **5.2. La certification de la sécurité :**

La norme britannique BS OHSAS 18001 ( British Standard Occupational Health and Safety Advisory Services) est un modèle de système de management de la santé et de la sécurité au travail (SMS&ST), autrement dit, de prévention de risques professionnels.

Ce référentiel est né en 1999 à l'initiative du British Standards Institution (BSI) et de divers organismes certificateurs, puis révisé en 2007 en attendant la création d'une norme ISO en la matière en 2017.

La norme OHSAS 18001 définit les exigences relatives aux systèmes de management de la santé et la sécurité au travail (SST). L'ISO a approuvé la création d'un nouveau comité de projet pour élaborer une norme internationale relative à la santé et la sécurité au travail. L'ISO/PC 283, dont le secrétariat a été confié à la British Standards Institution et il sera chargé de convertir la norme OHSAS 18001 en norme ISO 45001.

Très utilisée à travers le monde, cette norme en devenant une norme ISO deviendra une norme de système de management intégré. Cela facilitera son intégration aux autres démarches telles que celles basées sur les normes ISO 9001 pour le management de la qualité ou ISO 14001 pour le management environnemental.

### **5.3. Les enjeux du management de la sécurité :**

L'un des grands enjeux de la sécurité est **l'enjeu humain**. Les **conditions de travail** pénibles tels que le bruit, la poussière, l'utilisation de produits toxiques, les positions de travail inadaptées, les gestes répétitifs, le port de charges lourdes, le stress... peuvent causer des accidents et ces maladies professionnelles représentent une charge pour les organisations.

- Le management de la sécurité a également un **enjeu social**. En effet, il permet de mesurer et d'évaluer le **climat social** au sein des organisations. Si les risques d'accidents ne sont pas pris en charge, cela est source de tension. La sécurité est un facteur d'amélioration du climat social au sein des organisations, mais c'est également un signal de confiance envoyé vers les salariés contribuant à une meilleure efficacité de l'organisation.

- La sécurité possède également des **enjeux économiques et commerciaux**. Les accidents de travail représentent un coût pour les organisations. On fait la distinction entre le coût direct et indirect. Le coût direct d'un accident de travail peut être lié à l'arrêt de travail. A ces coûts directs, on rajoute, les coûts indirects comme les coûts de matériels (réparation des équipements endommagés), les coûts salariaux dus au temps perdu et au remplacement de personnel, les pertes de production, les retards de livraison, les pertes de commandes, la dégradation de l'image, la majoration du taux de cotisation des accidents de travail, maladies professionnelles. Les entreprises estiment que ces coûts indirects sont quatre fois supérieurs aux coûts directs.

- La sécurité est un enjeu primordial **en termes d'image** pour les organisations. Ces dernières ont tout intérêt à se conformer à la législation. La sécurité de ses produits, mais aussi la sécurité du personnel prend une place de plus en plus importante dans l'entreprise.

Le SMS est un enjeu important pour les organisations, car il joue sur le bien être du personnel et donc sur leur performance. Mais de plus, il permet de réduire les accidents de travail et les maladies professionnelles permettant à l'organisation de réduire ses coûts.

#### **5.4. Le système de management de la sécurité :**

La mise en place d'un SMS repose sur les démarches suivantes :

- **L'engagement de la direction** : l'implication de la direction est essentielle à la mise en place d'un SMS. En effet, c'est la direction qui va allouer les ressources nécessaires et fixer les objectifs de cette démarche. De plus, l'organisation doit définir les rôles et les responsabilités de chacun en matière de sécurité. L'organisation doit être responsable de la communication et du respect des normes définies dans le SMS. La direction doit faire un travail de sensibilisation auprès de son personnel. En effet, elle doit lui expliquer en quoi un accident de travail peut lui être dommageable, lui expliquer les gestes et les attitudes à adopter pour une meilleure sécurité au travail. La direction doit encourager son personnel en étant elle-même exemplaire.

- **La planification**, elle dépend de plusieurs facteurs :

- Tout d'abord, l'organisation doit définir un référentiel, c'est un travail long et demandant un travail de groupe. Ensuite,

- La planification dépend des objectifs de la direction et de la stratégie de l'organisation ;

- La planification repose aussi sur le temps de la communication, les exigences légales auxquelles est soumise l'organisation, mais aussi sur les exigences de la certification (si l'organisation est certifiée ou veut être certifiée OH SAS 18 001), et elle dépend aussi des risques présents sur les unités de travail.

- **La formation des compétences** : la formation du personnel doit être basée sur une réelle politique de formation et sur une gestion prévisionnelle des compétences afin qu'elle soit pertinente et efficace. Pour établir cette politique de formation, il faut identifier les besoins en formation, analyser les résultats de l'évaluation des risques issus du document unique d'évaluation des risques professionnels, mais aussi les résultats issus des entretiens annuels d'évaluation, et les besoins liés aux nouveaux projets. La formation doit être programmée en concertation avec le personnel afin de les inciter à la prévention.

- **Le système documentaire** est également un outil de sécurité. Il est au service de la performance de l'organisation et il permet de structurer l'information. Il décrit l'organisation sous la forme de processus, chaque processus correspondant à une activité de l'entreprise.

Le système documentaire doit également se baser sur des documents pratiques permettant une lecture rapide et simple pour les utilisateurs. Cependant, il faut le mettre à jour de façon permanente afin de ne pas créer des situations de décalages.

- **La communication** : les organisations doivent multiplier les supports de communication pour instaurer une politique de communication efficace. Elles peuvent par exemple diffuser les taux d'accidents et leurs gravités sous forme de graphiques affichés avec des commentaires. Communiquer, c'est aussi impliquer. La remontée de l'information doit être organisée.

La politique de communication doit faire preuve de transparence pour que chaque membre de l'organisation connaisse les objectifs, les résultats, les difficultés et les perspectives.

- **Les indicateurs** sont eux aussi des outils du management de la sécurité.

Les tableaux de bord des indicateurs permettent d'évaluer la réalité du fonctionnement du système que l'on met en place, ils comportent : des indicateurs de risques (ex. la fréquence ou la gravité des accidents de travail ou le taux d'absentéisme), des indicateurs de moyens (ex. les ressources allouées au fonctionnement du système, les dépenses de sensibilisation et de formation du personnel)...

Les indicateurs sociaux concernent également :

- La réduction du nombre d'accidents de travail et des maladies professionnelles ;
- L'amélioration du climat social et l'implication des employés dans les résultats ;
- L'amélioration du professionnalisme ;
- Respect des règles mises en œuvre ;
- L'amélioration de la productivité des employés ;
- L'amélioration des compétences et capacités.

Ces indicateurs sont établis et évalués par rapport à des objectifs fixés. Ces indicateurs et ces tableaux de bords doivent être mis régulièrement à jour afin de pouvoir observer leurs évolutions.

- **L'évaluation des risques** consiste à identifier les risques auxquels un employé peut être amené à rencontrer lors de l'exécution de son travail. Cette évaluation a pour objectif de mettre en place des actions de prévention. **Le document unique d'évaluation des risques professionnels** est un préalable à la mise en place d'une politique santé, sécurité au travail.

Le document unique permet d'identifier, d'évaluer et de gérer les risques sur une unité de travail en prenant en compte les installations, l'environnement, les processus et l'organisation, et il permet de proposer un plan d'action afin de réduire ces risques.

- **Les contrôles et les audits** sont des outils de management de la sécurité pour s'assurer du fonctionnement du système, de son efficacité mais aussi du respect des règles. C'est des outils indispensables pour faire un bilan sur les résultats et identifier les actions correctives à mettre en place et les possibles améliorations.

Les contrôles et les audits sont sources d'amélioration continue, leurs objectif est d'entraîner l'organisation sur le progrès.

Les contrôles vont porter sur le port des Equipements de Protection Individuelle (EPI), sur le respect des règles de sécurité au poste de travail, le respect des indications d'utilisation de certaines substances toxiques... Quant aux audits, ils vont porter sur le respect du programme d'action de l'organisation, ils vérifient l'adéquation du système avec les exigences<sup>1</sup>.

**Le contrôle porte sur les résultats d'une action, alors que l'audit porte sur l'existence et le fonctionnement du SMS.**

---

<sup>1</sup> Mouton J-P., 2006, La sécurité en entreprise : sensibilisation du personnel et mise en œuvre d'un plan d'action, 2ème édition Dunod, Paris.

### 5.5. Le management de la sécurité et la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) :

La norme NF ISO 26000 : 2010 « Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale » est parue le 1er novembre 2010<sup>1</sup>. C'est un « **concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire** »<sup>2</sup>. En effet, c'est « la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable »<sup>3</sup>.

Actuellement, le terme de responsabilité « sociétale », jugé plus large et plus pertinent que « responsabilité sociale », est utilisé à la place de ce dernier malgré le terme anglais de corporate social responsibility.

La RSE résulte des demandes de la société civile (associations écologiques et humanitaires) d'une meilleure prise en compte des **impacts sociaux et environnementaux** des activités des entreprises, qui est née, notamment, des problèmes d'environnement planétaire rencontrés depuis les années 1970.

Le concept de RSE n'apparaît qu'à partir des années 1950 dans la littérature consacrée aux entreprises (Social Responsibilities of the Businessman de H. Bowen en 1953, et The Responsible Corporation par G Goyder en 1961)<sup>4</sup>. Il a depuis fait l'objet d'une élaboration théorique chez plusieurs chercheurs anglophones et francophones. Il a été à l'ordre du jour du sommet de la Terre de Johannesburg en 2002, auquel ont participé de grandes entreprises des secteurs de l'environnement et de l'énergie.

La RSE tend à définir les responsabilités des entreprises vis-à-vis de leurs **parties prenantes**, dans la philosophie « agir local, penser global » (René Dubos). Un aspect important de la RSE est la manière dont les entreprises interagissent avec leurs parties prenantes internes et externes (employés, clients, voisins, ONG, autorités publiques, etc.). Il s'agit donc d'intégrer le contexte mondial et local dans la réflexion stratégique<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> De Cannart D'Hamale E., De Walsche E., Hachez N., Cools P., 2006, La Responsabilité sociale des entreprises (corporate social responsibility) : concept, pratiques et droit, préface de Céline Louche, Éditions Vanden Broele, p 334, (ISBN 97890 8584 329 0).

<sup>2</sup> Commission Européenne, Livre vert, 2001.

<sup>3</sup> Batellier P., Raufflet E., 2008, Responsabilité sociale de l'entreprise, Presses internationales Polytechnique, (ISBN 978-2-553-01425-3).

<sup>4</sup> Chauveau A., Rosé J-J, 2003, L'entreprise responsable, Edition des Organisations.

<sup>5</sup> Jolly C., 2006, L'Entreprise responsable. Sociale, éthique, « verte »... et bénéficiaire ?, préface de Corinne Lepage, Edition du Félin, (ISBN 2-86645-617-3).



La RSE est également la déclinaison dans l'entreprise du concept de **développement durable**, qui intègre les trois piliers environnementaux, sociaux, et économiques. Le lien entre cet objectif macroéconomique et la satisfaction des parties prenantes de l'entreprise est toutefois assez complexe, d'autant que le développement durable ne dépend pas exclusivement des entreprises mais de l'ensemble des agents économiques<sup>1</sup>.

En pratique, la RSE concerne **l'intégration volontaire** par les entreprises de leur **rôle social, environnemental, et économique**. Elle couvre, par exemple, la qualité globale des filières d'approvisionnement, de la sous-traitance, le bien-être des salariés, leur santé, l'empreinte écologique de l'entreprise, etc. La RSE n'est pas et ne devrait pas être séparée de la stratégie et des opérations commerciales, puisqu'il s'agit d'intégrer les préoccupations sociales et environnementales dans ces stratégies et opérations.

La RSE peut aussi être liée au concept d'**investissement socialement responsable (ISR)**. L'ISR est l'application des principes du développement durable aux placements financiers. « L'Investissement Socialement Responsable est un placement qui vise à concilier performance économique et impact social et environnemental en finançant les entreprises et les entités publiques qui contribuent au développement durable quel que soit leur secteur d'activité. En influençant le comportement des acteurs, l'ISR favorise une économie responsable »<sup>2</sup>.

L'approche RSE peut permettre de mettre en œuvre, entre autres, de nouvelles régulations et une meilleure gouvernance d'entreprise, que l'entreprise soit grande, moyenne ou petite, dans les pays développés, comme dans les pays en développement. Son avantage résiderait en l'instauration d'une meilleure « contextualisation » des activités économiques des entreprises, une meilleure structuration des relations avec les parties prenantes, et théoriquement une meilleure gouvernance d'entreprise. Chaque entreprise adapte cette démarche à son rythme et selon sa culture<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Courrent J-M., 2012, RSE et développement durable en PME - Comprendre pour agir, De Boeck, Bruxelles.

<sup>2</sup> Baddache F., 2004, Entreprises et ONG face au développement durable : l'innovation par la coopération, Éditions L'Harmattan, (ISBN 2-7475-7547-0).

<sup>3</sup> Mazuyer E., 2010, Regards croisés sur le phénomène de la responsabilité sociale de l'entreprise, La documentation française, CERIC, Paris.

L'exercice de la RSE demande, outre une bonne perception sociale et de l'environnement de l'entreprise : des compétences en conduite du changement pour intégrer l'intérêt des parties prenantes, une connaissance fine des enjeux planétaires et de leurs déclinaisons politiques et réglementaires, et enfin, une connaissance des solutions techniques et managériales qui contribuent à l'amélioration des processus sociaux, sanitaires et environnementaux dans les organisations<sup>1</sup>.

Pour conclure, le management de sécurité et de la santé au travail est primordial. Travailler sur la sécurité, c'est créer de bonnes conditions de travail pour les salariés ce qui permet d'augmenter leurs performances. La sécurité est un axe stratégique des organisations qui cherchent à améliorer les conditions de travail de leur personnel, mais qui cherchent aussi, en termes d'attractivité, d'améliorer leur image et de satisfaire les exigences de leurs clients qui s'intéressent de plus en plus à la sécurité des employés.

Le SMS obéit aux principes d'amélioration continue. Il doit sans cesse évoluer, s'adapter afin de réduire les risques d'accidents de travail.

Le management de la sécurité et la responsabilité sociale des entreprise ont aboutit à des engagements plus larges, ceux de la « responsabilité sociétale des entreprises », intégrant dans l'entreprise les trois dimensions du développement durable « économique, sociale et environnementale ». Le management de ces trois domaines interdépendants dans l'entreprise est appelé management intégré, il sera détaillé dans le chapitre qui suit.

---

<sup>1</sup> Igalens J., 2012, La responsabilité sociale des entreprises : Défis, risques et nouvelles pratiques, Editions Eyrolles, Paris.

La non qualité coûte cher, ses coûts sont souvent sous estimés puisqu'ils sont difficilement quantifiables. Les réclamations, les conflits, les rebuts, les retards, les ruptures sont tous des éléments de détérioration de l'image de l'entreprise. Ce sont ces risques qu'un management intégré peut réduire, puisqu'il impose une prise en considération des besoins des clients, une responsabilité clairement définie vis-à-vis du personnel et de l'environnement, une formation des collaborateurs et un contrôle continu.

Dans ce dernier chapitre, nous verrons que le management intégré est un moyen qui permet à la fois, d'améliorer la performance de l'entreprise et d'acquérir un avantage concurrentiel, et que la mise en place d'un tel système constitue un axe stratégique pour les entreprises. Nous cherchons à décrire, dans ce chapitre, la place importante qu'occupe dans la gestion de l'entreprise le management intégré.

### **6.1. Définition des concepts :**

Le management intégré consiste à mettre en place un management prenant en compte les exigences en termes de qualité, sécurité et d'environnement. Lors de la mise en place d'une action au sein de l'entreprise, les trois domaines doivent être concernés.

On définit les domaines du Système de Management Intégré, Qualité, Sécurité, Environnement, par les définitions suivantes<sup>1</sup> :

La qualité est « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences », Norme ISO 9000:2000, §3.11

La sécurité est « l'état dans lequel le risque de dommages corporels ou matériels est limité à un niveau acceptable », Norme 8402 (1994), §2.8

L'environnement et son management est la volonté de réduire au minimum les effets dommageables des activités des entreprises sur l'environnement et d'améliorer en permanence sa performance environnementale, Norme ISO 14 000.

Le système de management intégré est lié à la politique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (R.S.E.), qui permet d'aboutir à la réalisation des objectifs du développement durable. Le S.M.I. est lié aux trois domaines du développement durable, économie, environnement et social.

---

<sup>1</sup> Froman B, Gey J-M, Bonnifet F, 2009, Qualité, Sécurité, Environnement : Construire un système de management intégré, Editions AFNOR, France.

## **6.2. L'émergence du Système de Management Intégré :**

L'émergence d'un management intégré relève de plusieurs facteurs. Tout d'abord, le progrès technique est un facteur ayant permis l'évolution de ce concept. Il a permis l'arrivée de produits, de processus de plus en plus complexes. Cette évolution du progrès technique a des incidences sur les consommateurs au niveau de la qualité, sur les salariés au niveau de la sécurité, et sur l'entreprise.

Internet et son émergence ont contribué aussi à l'essor du management intégré. En effet, Internet a favorisé la concurrence entre les entreprises. Ces dernières doivent par conséquent s'adapter rapidement. Par le biais d'internet, il est plus simple de comparer les prix et les offres.

La mondialisation a aussi contribué à l'émergence d'un management intégré. En effet, la mondialisation offre énormément d'opportunités pour les entreprises, leur permettant de développer et d'accroître leur part de marché. Dans le cadre de la mondialisation, la concurrence est accrue. Par conséquent, les entreprises doivent innover pour satisfaire les besoins latents de leurs clients, mais ils doivent constamment faire plus vite et moins chers que leurs concurrents.

De plus, les entreprises sont de plus en plus contraintes par les règlements. Les nombreuses contraintes poussent les entreprises à innover. Concernant les contraintes environnementales, elles permettent l'émergence de nouvelles solutions de production qui sont moins polluantes et moins dangereuses.

## **6.3. Les enjeux du Système de Management Intégré :**

La qualité, la sécurité et l'environnement ont longtemps été des secteurs séparés au sein des entreprises. Mais actuellement, il est nécessaire de fusionner ces domaines entre eux malgré des spécificités. Ces trois fonctions ont de nombreuses méthodes d'analyses, outils et démarches communes. Leur point commun principal est le système de management.

Le système de management intégré permet à l'entreprise :

- La réduction des coûts,
- La réalisation de la rentabilité, et
- La satisfaction des clients.

Le management de la qualité des entreprises permet de satisfaire les exigences. Les clients ont de nouvelles exigences en termes d'écologie. En effet, les clients sont de plus en plus attentifs à la qualité dite « écologique » des produits. Le management intégré doit prendre en compte cet aspect.

**L'entreprise doit créer des produits, de bonne qualité, respectueux de l'environnement dans leurs production, mais aussi dans leurs recyclage, et enfin qui respectent les conditions de travail des salarié.**

L'enjeu du management intégré est de mener l'entreprise dans une démarche de progrès et de performance, en évitant les redondances, en conduisant une politique générale pour la prévention et la maîtrise des risques, mais aussi en réduisant les coûts des défaillances et de suivi des différents systèmes de management, et enfin pour être bénéfique et satisfaire toutes les parties intéressées.

**Concernant la satisfaction du client**, le management de la qualité va permettre une rapidité des réactions, mais aussi des prix les plus bas possibles. Les produits seront conformes à la qualité attendue (qualité-prix-délai). Pour la sécurité, la satisfaction client repose sur la sécurité du produit et pour l'environnement, la satisfaction consiste à respecter l'environnement de la conception au recyclage du produit.

**Concernant les exigences du personnel**, le management de la qualité permet de créer de bonnes conditions de travail, mais également d'assurer la pérennité de l'entreprise. Pour la sécurité, les exigences du personnel consistent à sécuriser le travail et sur le plan environnemental, cela consiste à protéger l'environnement sur le lieu de travail.

**Concernant les exigences des actionnaires**, le management de la qualité permet de créer des bénéfices, impliquer l'ensemble des membres de l'entreprise, d'être réactif aux demandes, de proposer un meilleur rapport qualité-prix et par conséquent d'obtenir une image positive.

Sur le plan du management de la sécurité, on veille à la sécurité des équipements industriels et à leur bon fonctionnement, et sur le plan environnemental, on cherche à impliquer tous les membres de l'entreprise, de bénéficier d'une bonne image et d'être conforme aux règlements.

**Concernant les exigences sociétales**, en matière de qualité, on cherche à réaliser une image positive et que l'entreprise s'implique dans des actions citoyennes. En matière de sécurité, on cherche à travailler sur la sécurité du personnel et à respecter la législation et sur le plan environnemental, on travaille sur la protection de l'environnement et sur le développement durable.

Et enfin **concernant les fournisseurs**, on cherche à tisser une relation bénéfique sur le long terme, tout en respectant les conditions en matière de qualité, de sécurité et de protection de l'environnement.

Le management intégré a également comme enjeu, celui des certifications et des labels. Ces certifications et ces labels sont un moyen pour les entreprises de communiquer avec leurs clients mais aussi leurs concurrents et déclarer leurs conformités aux exigences.

On déclare que son système de production ou bien son produit est conforme par rapports à une norme ou un label.

#### **6.4. L'intégration d'un système de management qualité, sécurité, environnement dans l'entreprise :**

Le processus d'intégration d'un management qualité, sécurité, environnement dans l'entreprise se déroule en plusieurs phases. En effet, il existe plusieurs formes d'intégration et chaque entreprise choisi son propre schéma d'intégration, cela dépend des objectifs de l'entreprise, et de sa stratégie, généralement, on distingue les formes suivantes :

- Les systèmes harmonisés où les domaines de la qualité, la sécurité et l'environnement sont coordonnés et font partie d'un ensemble qui est le système intégré Q.S.E., dans lequel sont prises des décisions communes.

- Les systèmes imbriqués où les domaines de la qualité, la sécurité et l'environnement contiennent des éléments imbriqués que l'on retrouve dans chacun des domaines.

- Les systèmes communs où les domaines de la qualité, la sécurité et l'environnement ont des parties communes et des parties spécifiques. Dans ces systèmes communs, les éléments de managements sont traités de la même façon.

- Les systèmes globaux qui s'appliquent à un ensemble d'activités ou de sous systèmes. Le schéma d'intégration commence par une **intégration au sommet de l'organisation**. Dans laquelle, on distingue l'intégration au niveau des politiques, au niveau des processus et du système documentaire.

- **Au niveau de l'intégration des politiques**, l'intégration signifie que les politiques de Q.S.E. sont exprimées dans un seul et même texte ou bien elles sont exprimées dans plusieurs textes mais elles font référence à un texte supérieur qui est généralement le projet de l'organisation.

L'intégration complète des fonctions Q.S.E. exige une autorité commune. Généralement dans les entreprises, on retrouve un responsable Q.S.E. ou bien on retrouve un responsable qualité et un responsable sécurité-environnement.

- **Au niveau de l'intégration des processus**, l'intégration signifie que les exigences Q.S.E. sont prises en compte en même temps tout au long du processus. De plus, la prise en compte de la sécurité et de l'environnement permet d'élargir des perspectives dès la conception. On va prendre en compte les risques d'accidents qui peuvent survenir lors de la réalisation des activités de travail, et l'impact sur l'environnement du produit de sa conception à son recyclage.

La prise en compte de la sécurité et de l'environnement concerne également les achats et les approvisionnements, car, on exige que les fournisseurs respectent les exigences en matière de sécurité du produit et en matière de protection de l'environnement, tout comme les exigences de la qualité.

L'intégration doit être entière, ce qui signifie que les exigences à respecter sont communes et les dispositions, les procédures et les instructions sont aussi communes.

- **Au niveau de l'intégration du système documentaire**, le système intégré suppose plusieurs documents au niveau du sommet de l'organisation, et un manuel commun Q.S.E. avec des pratiques communes (les documents liés aux procédures, aux processus, ensuite, les instructions qui intègrent les exigences Q.S.E. Et enfin au niveau des personnes, on définit les fonctions de chacun). En allant vers les niveaux les plus bas de l'organisation, les documents sont de plus en plus réduits et simplifiés.

- **L'intégration au niveau des ressources humaines**. L'intégration se déroule également au niveau des ressources humaines. Il s'agit de mobiliser les ressources humaines de l'entreprise lors de la mise en place du système, car on incite le personnel à réfléchir aux exigences en matière de Q.S.E tout en cherchant à améliorer les processus. On mobilise également les ressources humaines, lors de l'extension du système qualité à un système intégré Q.S.E. Dans ce cas, on cherche à sensibiliser le personnel sur les points communs entre les domaines en expliquant les procédures communes et les parties distinctes, mais aussi en expliquant les raisons des différences.

Au niveau des ressources humaines, l'intégration favorise la formation, car, c'est elle qui permet de montrer comment on peut assurer la cohérence au sein de ce système intégré, en expliquant les concepts et en utilisant les outils et les méthodes qui sont communs à la Q.S.E. Le management intégré permet d'éviter les redondances et les incohérences. De plus, les domaines de la qualité, la sécurité et l'environnement ont tous les trois le même objectif, c'est de satisfaire les exigences. L'intégration permet d'assurer la prise en compte simultanée des exigences Q.S.E. Pour cela, les outils et les démarches applicables aux domaines de la Q.S.E. sont proches, voire similaires.

Enfin, le management intégré permet d'optimiser les efforts, harmoniser les pratiques dans les différents domaines, mais aussi de simplifier le travail du personnel et enfin pour qu'il n'y ait pas de contradictions entre les procédures et les documents.

### **6.5. L'impact du système de management qualité, sécurité, environnement sur l'activité de l'entreprise :**

Le renforcement de la volonté des entreprises à se faire certifier pour la qualité (ISO 9001), pour la sécurité (OH SAS 18001) et pour l'environnement (ISO 14 001) pousse ces dernières à s'insérer dans une démarche d'amélioration continue. En effet, lors des certifications et des audits, on mesure et évalue les différents systèmes de management. Les entreprises doivent considérer les référentiels comme des guides menant vers le progrès.

Le management de la qualité, de la sécurité et de l'environnement est devenu pour les entreprises un axe stratégique à développer. En effet, la fonction de la qualité a toujours été liée à l'exigence de la satisfaction des clients, et la fonction de sécurité quant à elle été liée à la réglementation en matière de protection des salariés sur leurs lieux de travail.

Depuis le début des années 1970, l'émergence de la problématique environnementale est liée à l'émergence d'une réglementation de plus en plus contraignante, mais aussi à l'anticipation des entreprises à l'évolution des législations en matière de protection de l'environnement. De plus, la mise en place d'une politique environnementale joue un rôle dans l'amélioration de l'image et la notoriété de l'entreprise.

La démarche Q.S.E. est devenue un élément incontournable dans le développement des organisations permettant de bâtir une stratégie à long terme. Pour les entreprises, la démarche Q.S.E. est un moyen d'améliorer leur rentabilité et leur image, mais également de se différencier au niveau concurrentiel. Pour certaines entreprises, la démarche Q.S.E. peut être considérée comme un outil afin d'assurer leur survie.

La mise en place d'une démarche Q.S.E. permet aux entreprises de réduire leurs coûts et d'être rentables, grâce au :

- Management de la qualité totale qui permet de réduire les coûts de non-conformité. L'objectif est de produire bien du « premier coup ». Egalement, faire des produits de bonne qualité contribue à donner une bonne image à l'entreprise envers ses clients.

- Management de la sécurité qui permet de réduire les accidents de travail et les maladies professionnelles. Réduire ces deux indicateurs permet d'améliorer les conditions de travail du personnel et donc on peut s'attendre à une meilleure performance de leur part, signe de rentabilité pour l'entreprise.

- Le management environnemental permet de réduire l'impact de l'activité de l'entreprise sur l'environnement par l'introduction du concept de développement durable au sein de l'entreprise. En réduisant les déchets, en favorisant les énergies renouvelables,



l'entreprise réduit sa facture énergétique. Ainsi, elle gagne en rentabilité, mais elle gagne aussi en notoriété auprès des parties extérieures.

Grâce aux certifications, une entreprise gagne en reconnaissance mais également en performance. Pour la qualité et les certifications ISO 9000, l'objectif est de satisfaire les exigences clients. Pour la sécurité et les certifications OH SAS 18 001, l'objectif est de mettre en place un management de la sécurité mais aussi de protéger les salariés lors de l'exécution de leurs tâches. Pour l'environnement et les certifications ISO 14 000, l'objectif est de mettre en place un management environnemental ayant pour objectif de protéger l'environnement en réduisant les consommations et les émissions de déchets et de rejets.

Ainsi, le management de la Q.S.E. est un axe stratégique des entreprises. Tout d'abord, ces dernières cherchent à se mettre en conformité avec les règlements de plus en plus contraignants. Mais, c'est devenu aussi une obligation sociétale pour les entreprises. En effet, les clients et les médias sont très attentifs à ces actions.

#### **6.6. Le système de management intégré et performance globale :**

Le concept de performance globale est mobilisé dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre des stratégies de développement durable par les entreprises, ce qui consiste à conjuguer performance et responsabilité. **La performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels.** Cette définition a longtemps été réduite à sa dimension financière, mais depuis quelques années, on est passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociales et environnementales. En effet, la performance financière ne suffit plus à apprécier la performance d'une entreprise. Dès lors, pour les entreprises, mesurer leur performance globale revient à mesurer les trois dimensions qui la composent.

C'est au cours du 20<sup>ème</sup> siècle que la performance s'élargit pour prendre en compte la responsabilité sociétale de l'entreprise, ce concept qui traduit la prise en compte, à l'échelle de l'entreprise, des trois dimensions du développement durable.

Ainsi, de nombreuses entreprises se sont lancées dans une démarche de responsabilité sociétale. Ces initiatives volontaires auraient pour objectifs de changer de comportement et s'engager dans une politique de développement durable.

Selon la Commission européenne, la déclinaison des principes du développement durable à l'échelle des entreprises doit se faire par le biais de la responsabilité sociétale. Cette responsabilité signifie essentiellement que les entreprises, de leur propre initiative, contribuent à améliorer la société et à protéger l'environnement, en liaison avec leurs parties prenantes.

Ces parties prenantes ou « stakeholders », définies par Freeman (1984) comme « tout groupe ou individu pouvant influencer ou être influencé par l'activité de l'entreprise, attendent des entreprises qu'elles rendent compte de la manière dont elles conduisent leurs activités et assument leurs impacts sur les employés, les actionnaires, les riverains, l'environnement, etc. »<sup>1</sup>.

Depuis quelques années, l'évaluation de la performance des entreprises n'est plus seulement limitée à la seule dimension financière. En effet, la pérennité des entreprises dépend de la manière dont elles se conduisent et de la responsabilité qu'elles engagent vis-à-vis de l'ensemble de leurs parties prenantes (actionnaires, associations, ONG, syndicats, clients, fournisseurs...). C'est dans ce contexte qu'apparaît le concept de performance globale.

#### **6.6.1. Définition de la performance :**

La performance d'entreprise est une notion centrale en sciences de gestion. Depuis les années 80, de nombreux chercheurs se sont attachés à la définir, et plus récemment cette notion est mobilisée dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable<sup>2</sup>.

**La performance consiste à obtenir un certain résultat à partir d'objectifs donnés**, avec des moyens forcément limités et dans un environnement soumis à des changements imprévisibles. Cette performance résulte davantage d'un ensemble d'améliorations et de progrès dans une entreprise que de l'évolution des résultats financiers.

Au fond, la performance est un résultat optimal obtenu par l'utilisation la plus efficiente possible des ressources mises en œuvre. La performance est donc toujours une notion relative.

#### **6.6.2. La performance financière :**

Pour expliquer la performance, Bourguignon (2000) la définit comme « la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)... ». Pour Lebas (1995) « la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un

---

<sup>1</sup> Dohou A., Berland N., 2007, Mesure de la performance globale des entreprises, Comptabilité et environnement. HAL : halshs-00544875. Version 1. France.

<sup>2</sup> Capron M., Quairel-Lanoizelee F, 2005, Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale. Journée Développement Durable- AIMS – IAE d'Aix-en-Provence.

résultat. Alors, on évalue les résultats atteints en les comparant aux résultats souhaités ou à des résultats étalons »<sup>1</sup>.

La logique financière, dans laquelle l'efficacité est vue comme la capacité de réaliser un profit avec le moins de ressources possibles, est critiquée depuis plus d'une dizaine d'années. La perspective privilégiée dans cette logique, qui est une perspective gestionnaire et financière à court terme, est remise en cause par Kaplan et Johnson (1987) : « Les mesures à court terme devront être remplacées par de multiples indicateurs non financiers qui constituent de meilleurs cibles et ont une meilleure valeur prédictive quant aux objectifs de rentabilité à long terme de l'entreprise »<sup>2</sup>.

### **6.6.3. La performance globale :**

Ce concept émerge en Europe avec l'apparition du développement durable, mais ses prémices se trouvent dans des concepts plus anciens tels que la responsabilité sociale, concept d'abord apparu aux États-Unis puis en Europe. Les associations, ONG, syndicats, clients, fournisseurs, etc exigent d'être entendus et cette écoute devient une cible vitale pour la performance et la pérennité des entreprises. C'est dans ce contexte qu'apparaît le concept de performance globale.

La performance globale est un concept multidimensionnel qui désigne « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales »<sup>3</sup>. La difficulté pour les entreprises est de mesurer les interactions entre les différentes dimensions de la performance : économique, sociale et environnementale<sup>4</sup>.

### **6.6.4. Les composantes de la performance globale :**

Dans la littérature managériale, la performance globale est mobilisée à travers des indicateurs multi-critères et multi-acteurs pour évaluer la mise en œuvre par les entreprises du concept de développement durable.

---

<sup>1</sup> Bouquin H., 2004, Le contrôle de gestion, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6<sup>ème</sup> édition, Paris.

<sup>2</sup> Löning H., Malleret V., Meric J., Pesqueux Y., Chiapello E., Michel D., Sole A., 2003, Le contrôle de gestion : organisation et mise en œuvre, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod. Paris.

<sup>3</sup> Baret P., 2006, L'évaluation contingente de la performance globale des entreprises : une méthode pour fonder un management socialement responsable ?, 2<sup>ème</sup> journée de recherche du CEROS.

<sup>4</sup> Capron M., Quairel-Lanoizelee F., 2007, La responsabilité sociale d'entreprise, Editions La Découverte, Collection Repères, Paris.

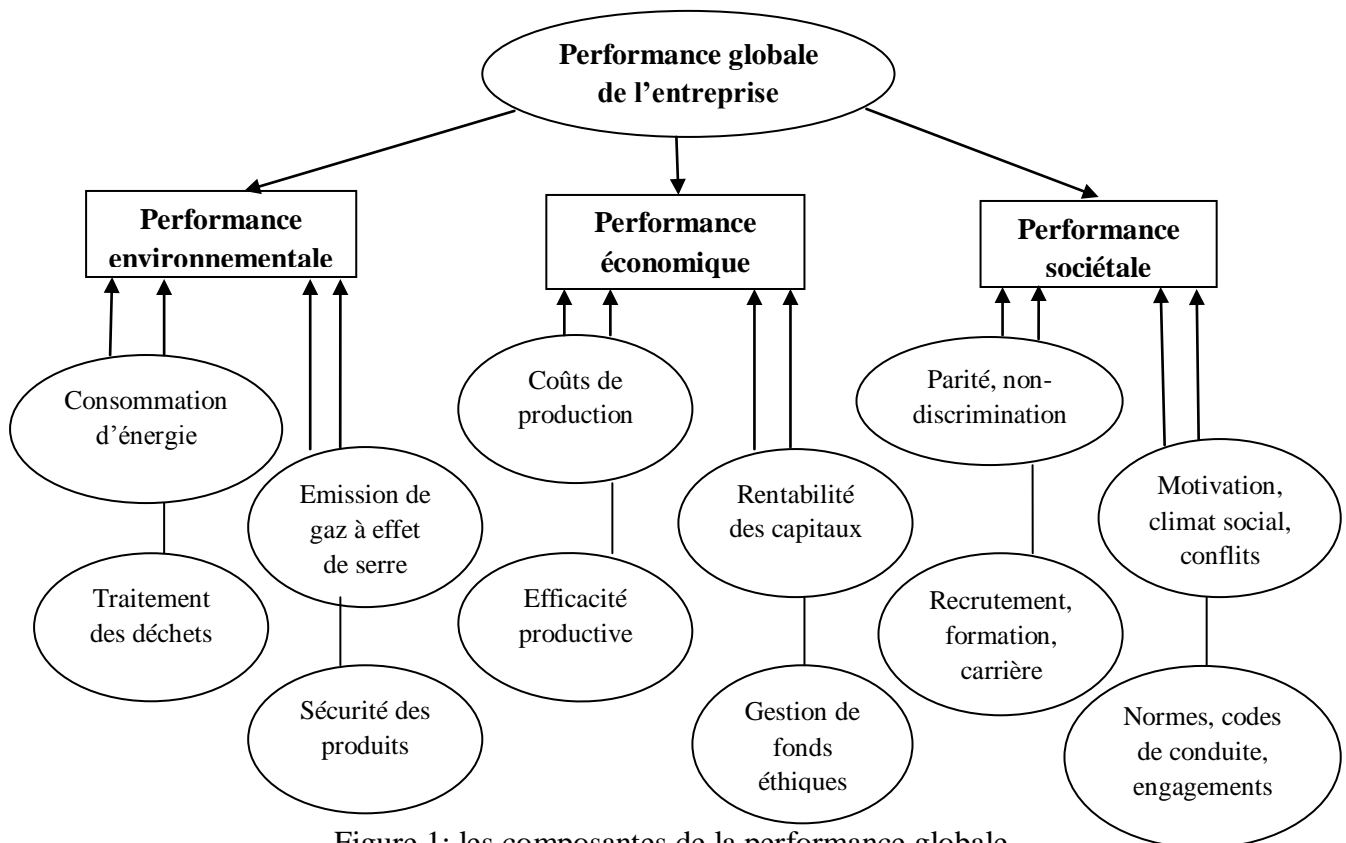


Figure 1: les composantes de la performance globale.

Source : Ducrou J-B., 2008, Management des entreprises, Hachette Technique, p40.

### A. La performance économique :

L'entreprise est une institution dont l'objectif est de produire les biens et services que la société désire et de les vendre avec profit afin d'assurer sa survie et assurer un retour sur investissements.

La performance d'une entreprise consiste à pouvoir suivre et appliquer la stratégie élaborée par l'entreprise. Une partie de cette stratégie a bien sûr pour objectif d'obtenir des résultats financiers positifs, mais elle implique aussi d'atteindre d'autres objectifs comme d'améliorer l'image de l'entreprise, de développer l'innovation des produits, d'améliorer les processus, d'assurer la sécurité du personnel, de préserver l'environnement naturel, etc.

La performance économique permet d'obtenir des résultats de manière efficace, efficiente et pertinente en comparant en permanence les résultats atteints, les objectifs initiaux et les moyens utilisés.

- **Efficacité et performance :**

La performance renvoie à l'idée d'obtenir un résultat, l'efficacité met en relation les résultats obtenus et les objectifs fixés.

L'efficacité concerne le rapport entre le résultat obtenu et l'objectif à atteindre. Ce concept suppose donc d'une part qu'un objectif ait été préalablement défini, et d'autre part que le résultat obtenu ait été mesuré.

- **Efficiency et performance :**

L'efficacité met en relation les résultats obtenus et les moyens utilisés, elle permet de répondre à des questions telles que : « est-ce que les résultats sont suffisants compte tenu des moyens mis en œuvre ? » ou « les ressources mobilisées par l'action ont-elles été exploitées de manière rentable ? ».

En général, l'efficacité se mesure par le ratio résultats / moyens. La rentabilité (rapport d'un bénéfice à des capitaux investis) et la productivité (rapport d'un volume obtenu à un volume consommé) sont deux exemples d'efficacité<sup>1</sup>.

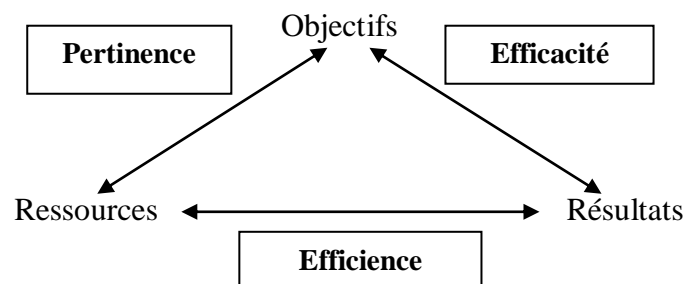


Figure 2 : les composantes de la performance.

Source : Ducrou J-B.,2008, Management des entreprises, Hachette Technique, p39.

La pertinence renvoie à la réalisation des résultats conformément aux objectifs fixés, et cela en rationalisant la consommation d'inputs. En d'autres termes, elle relie efficacité et efficacité.

## **B. La performance sociétale :**

Le concept de performance sociétale des entreprises trouve ses origines dans un concept plus ancien qu'est la **Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (R.S.E.)**. Cette notion qui signifie que les entreprises, de leur propre initiative, contribuent à améliorer la société et à protéger l'environnement, en prenant en compte les préoccupations des parties prenantes.

La (R.S.E.) traduite de l'anglais « Corporate Social Responsibility » et apparue dans les années 1950 aux États-Unis, son émergence en Europe est plutôt récente.

<sup>1</sup> Lecrivain G., 2011, Management des organisations et stratégies, Cours de Management, France.

Depuis, plusieurs auteurs se sont attachés à la définir, c'est ainsi que sa définition a sensiblement évoluée dans le temps.

L'importance des considérations éthiques et religieuses constitue le fondement de la conception américaine de la (R.S.E.) qui se résume pour beaucoup d'entreprises américaines à des actions philanthropiques étrangères à leurs activités économiques<sup>1</sup>.

L'évolution du concept de la (R.S.E.) fait apparaître une nouvelle notion : celle de la **réceptivité sociétale** (Corporate Social Responsiveness). Carroll (1999) définit cette notion comme « la capacité d'une firme à répondre aux pressions sociales ». Cette nouvelle notion apporte une orientation plus managériale et plus opérationnelle à la responsabilité sociétale<sup>2</sup>.

La réceptivité sociétale exprime l'attention des dirigeants portée aux demandes de la société, elle répond ainsi au flou de la responsabilité sociétale<sup>3</sup>.

L'avancement des recherches sur la définition de la (R.S.E.) a permis l'apparition de la notion de la **performance sociétale des entreprises (P.S.E.)** que définit Clarkson (1995) après une synthèse de plusieurs définitions comme « la capacité à gérer et à satisfaire les stakeholders »<sup>4</sup>.

L'approche de la (R.S.E.) permet de rendre plus opérationnelle la notion de **développement durable** pour les entreprises. Aujourd'hui, dans les entreprises, la responsabilité sociétale au sens pratique du terme, se trouve concrétisée au travers du concept « Triple Bottom Line » : prospérité économique, respect de l'environnement, respect et amélioration de la cohésion sociale.

Le développement durable dans les entreprises est souvent représenté par un triangle pour mettre en évidence les trois objectifs poursuivis : l'un est économique (création de richesses pour tous à travers des modes de production et de consommations durables), l'autre est écologique (conservation de l'environnement et gestion des ressources) et le troisième est social (équité et participation de tous les groupes sociaux). Le principe du développement durable est d'équilibrer ces trois dimensions pour éviter que la poursuite d'un objectif se fasse au détriment des deux autres.

---

<sup>1</sup> Aggeri F., Pezet E., Abrassart C., Acquier A., 2005, Organiser le développement durable, Edition Vuibert. Paris.

<sup>2</sup> Carroll A-B., 1999, Corporate Social Responsibility, Business & Society, Vol 38, N° 3.

<sup>3</sup> Pesqueux Y., 2002, Organisations : modèles et représentations, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, Paris.

<sup>4</sup> Gond J-P., 2003, Performance sociétale de l'entreprise & apprentissage organisationnel : vers un modèle d'apprentissage sociétal de l'entreprise, Congrès de l'AIMS.

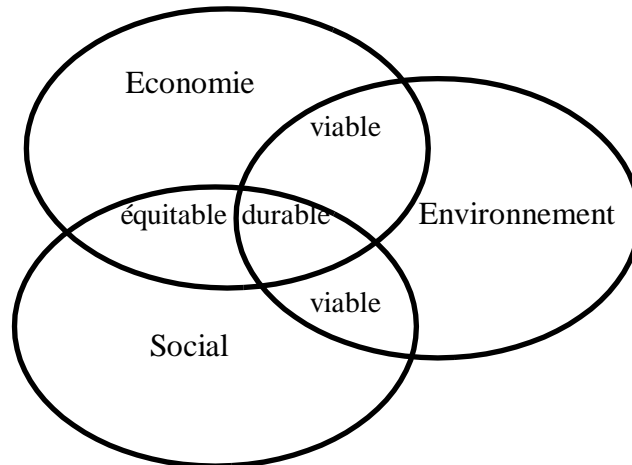


Figure 3 : Les trois dimensions du développement durable.

Source : Daude B et Noël C., 2006, La responsabilité sociale de l'entreprise analysée selon le paradigme de la complexité, Revue Management et Avenir 2006/4, N° 10, p46.

### C. La performance environnementale :

L'intégration de la notion de gestion écologique de l'entreprise et la mise en œuvre d'un système de management environnemental, depuis le début des années quatre-vingt-dix, font suite aux démarches qualité initiées dans les années quatre-vingt. Les années quatre-vingt-dix verront ainsi apparaître deux systèmes formels volontaires de management environnemental, l'un en 1996, à l'échelle internationale, sous la forme de la certification selon la norme **ISO 14001**, l'autre en 1993, à l'échelle européenne, **EMAS** (Environmental Management and Audit System), également dénommé Eco-Audit.

La série des normes ISO 14001 fournit un ensemble d'outils de management pour traiter les aspects environnementaux. EMAS, suppose l'élaboration et la diffusion au public d'une déclaration environnementale présentant les impacts sur l'environnement et les actions prévues pour prévenir.

Les systèmes de management environnemental (S.M.E.) sont des systèmes de gestion de l'environnement dans l'entreprise, visant à l'intégration des préoccupations environnementales à tous les niveaux dans l'entreprise : l'objectif est d'améliorer les performances environnementales.

La norme ISO définit l'**Evaluation des Performances Environnementales** (E.P.E.) comme « procédé visant à choisir des indicateurs environnementaux et à mesurer, analyser, évaluer, rendre compte et de communiquer la performance environnementale d'un organisme en la comparant avec des critères de performance environnementale »<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> AFNOR, 2004, Norme Française en ISO14001-2004, Système de management environnemental : exigences et lignes directives pour son utilisation. France.

L'E.P.E. est un procédé interne continu et un outil de management, elle utilise des indicateurs environnementaux afin de comparer la performance environnementale actuelle et passée de l'entreprise avec les critères de performance environnementale.

Elle s'appuie sur les fondements suivants :

- Acquisition de données quantitatives sur la situation de l'entreprise vis-à-vis de l'environnement ;
- Interprétation des données, par la construction d'indicateurs les situant par rapport à des critères de performances de façon à identifier les écarts relatifs à ces critères ;
- Synthèse des résultats pour communication.

L'E.P.E. est conçue comme un outil complémentaire des S.M.E., mais peut également être utilisée de manière indépendante, comme le montrent les différences de définition du terme « performances environnementales » d'une norme à l'autre :

- Dans l'ISO 14001 « Système de management environnemental », les performances environnementales sont « les résultats mesurables du système de management environnemental, en relation avec la maîtrise par l'organisme de ses aspects environnementaux, sur la base de sa politique environnementale, de ses objectifs et cibles environnementaux ».
- Dans l'ISO/CD 14031, « les performances environnementales sont les résultats obtenus par la direction d'un organisme concernant ses aspects environnementaux ».

Dans le cadre d'un S.M.E., nous considérons que les critères de référence permettant de comparer les résultats mesurés sont obligatoirement ceux des objectifs définis par le S.M.E., tandis que dans le cas de l'ISO 14031, l'évaluation ne s'effectue pas obligatoirement dans le cadre d'un S.M.E., les critères peuvent être différents.



### D. Les indicateurs de performance globale de l'entreprise :

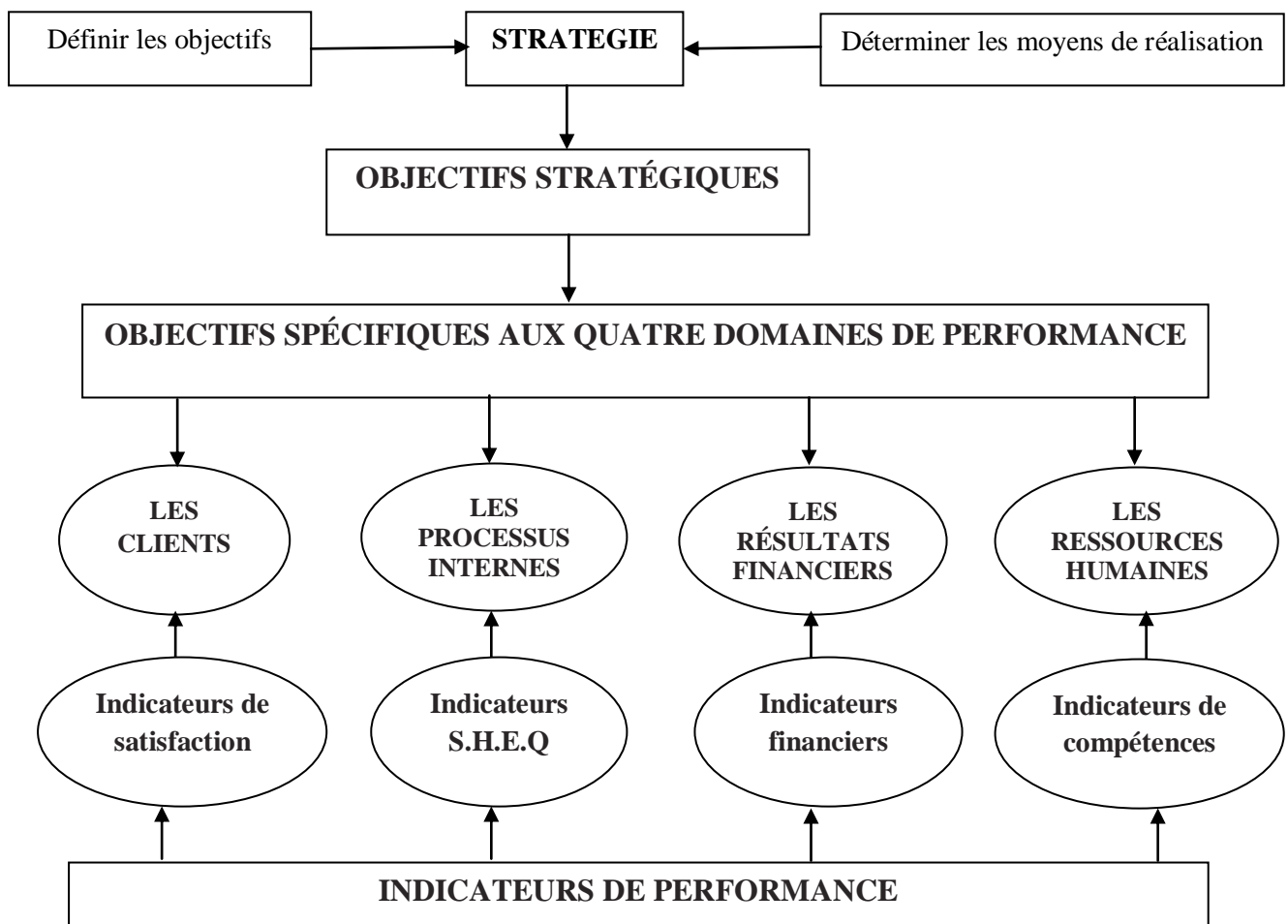


Figure 4 : système d'évaluation de la performance.

Source : Ducrou J-B., 2008, Management des entreprises, Hachette Technique, p37.

### E. Le tableau de bord prospectif de l'entreprise :

Les tableaux de bord prospectifs sont à la fois relatifs à la gestion de l'activité financière et aux données environnementales et sociales.

Le tableau de bord prospectif ou le « Balanced Scorecard » est un concept de management qui se focalise sur la stratégie et la vision plutôt que sur le contrôle, fournissant les moyens de traduire la vision de l'organisation en actions concrètes. Dans ce sens, l'élaboration de la stratégie de l'entreprise est en effet un préalable nécessaire à tout pilotage de la performance.

A noter qu'il doit y avoir des indicateurs clés pour chaque point de vue : financier (indice de productivité par ex.), client (indice de satisfaction client par ex.), processus (satisfaction interne par ex.), apprentissage (des plans de formation par ex.).

-Tableau de bord prospectif de l'entreprise-

<b>DOMAINES DE PERFORMANCE</b>	<b>INDICATEURS DE PERFORMANCE</b>	<b>OBJECTIFS STRATEGIQUES</b>
<b>Axe client</b>	<b>Indicateurs de satisfaction :</b> Augmentation du nombre des clients.	Développer l'offre pour couvrir tous les besoins-clients. Fidéliser les clients. Améliorer la satisfaction-clients.
<b>Axe financier</b>	<b>Indicateurs financiers :</b> Evolution du chiffre d'affaire. Evolution de la marge réalisée et des ventes. Evolution de la productivité.	Rationalisation des coûts de fonctionnement. Intégration dans les fonds éthiques. Accès au marché des capitaux.
<b>Axe processus interne</b>	<b>Indicateurs de qualité :</b> Indicateurs S.H.E.Q Sécurité Hygiène/Clinique Environnement/Gestion des Déchets Solides Qualité mis en œuvre.	Excellence opérationnelle. Etablissement de documents de références. Sécurité/ Hygiène des installations. Sécurité/ Qualité des produits. Respect des règles d'hygiène. Diminution de la pollution. Préservation des ressources. Diminution des coûts directs (diminution du gaspillage). Diminution des risques d'accidents et juridiques. Image/ Gain de parts de marché. Opportunité de création de nouveaux produits. Gestion de la relation clients. Respect des engagements.
<b>Axe d'apprentissage</b>	<b>Indicateurs de compétences</b> Prime de progrès. Heures de formation.	Engagement/Responsabilisation du personnel. Gérer les compétences/les connaissances. Optimiser le fonctionnement des R.H. Egalité de traitement. Bonnes conditions de travail. Respect des droits de l'homme. Augmentation de la motivation des employés.

Source : Vilain L., 2003, Le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif, Thèse professionnelle. Ecole des Mines de Paris.

Pour conclure ce chapitre, l'émergence de cette démarche de management intégré relève non pas essentiellement d'une prise de conscience des entreprises, malgré son rôle important dans l'amélioration de leur performance globale, mais plutôt d'une volonté des clients.

Alors, pour satisfaire leurs exigences, les entreprises ont développé des démarches de type Qualité, Sécurité, Environnement, car, elles se sont rendues compte que leurs clients étaient de plus en plus attentifs à ce types de démarches, et que ces derniers se tournent de plus en plus vers des entreprises ayant un engagement citoyen, comme celles ayant une politique de Responsabilité Sociétale des Entreprises.

Cependant, la démarche Q.S.E dont l'objectif est de produire bien du « premier coup » permet de :

- Considérer une politique qui vise à la prévention et la maîtrise des risques ;
- Impliquer tous les membres de l'entreprise ;
- Être réactif aux demandes ;
- Un meilleur rapport qualité/prix ;
- Une image positive qui permet de se différencier au niveau concurrentiel ;
- Réduire les coûts de non-conformité ou de non qualité ;
- Réduire la consommation, la facture énergétique et les rejets ;
- Améliorer la performance du personnel.

Le management intégré vise à satisfaire les besoins des clients, à renforcer la compétitivité de l'entreprise et donc à assurer la réussite de celle-ci à long terme. Le management intégré vise également à gérer systématiquement les risques de l'entreprise.

Au-delà de l'importance du management intégré, la mise en place d'un tel système demande de la compétence et de l'expérience. La diversité des méthodes, la culture de l'entreprise et les changements organisationnels rendent sa mise en place et sa maîtrise de plus en plus difficile. Néanmoins, la réussite de ce système dépend de la capacité de l'entreprise d'harmoniser les exigences d'un système intégré avec ses processus et ses fonctions.

Nous tenons à signaler également, le rôle des institutions publiques, à travers une réglementation de plus en plus stricte et contraignante, dans l'émergence de cette démarche.

---

## CONCLUSION

L'entreprise, en étant en mouvement constant, cherche à optimiser son fonctionnement interne et ses relations externes. Son développement, sa réussite et son adaptation avec l'environnement dépendent de la performance de ses fonctions. Les clients internes « le personnel » et externes « les consommateurs » représentent individuellement et collectivement le socle de cette performance.

Atteindre cette performance, est désormais, pas si évident. Le management de la qualité des entreprises doit être relié à tous les aspects de la gestion (finances, production, ressources humaines, marketing...) et tous les départements ont un rôle pour obtenir la qualité, et qui dit département dit personnel. Cependant, le management de la qualité est piloté par un seul département -qui a reçu la mission de la direction générale-. Sa tâche consiste essentiellement à former le personnel des autres départements, à coordonner les programmes d'amélioration, à vérifier les résultats...

Notre objectif à travers ces cours consistait à montrer l'importance du management de la qualité qui aboutit au système de management intégré au sein des organisations et identifier leur contribution dans les autres pratiques de la gestion de l'entreprise.

En effet, le management de la qualité s'implique dans toutes les fonctions de l'entreprise -la gestion-, notamment :

- Dans la gestion des opérations et de production, ce système s'applique dès la réception des matières et des composants, à la transformation de ces matières en produits finis par divers processus jusqu'à leurs emballage et expédition.
- Dans la fonction commerciale -marketing-, ce système a pour objet la satisfaction des exigences des clients. Par l'ensemble des biens ou services que l'entreprise offre ou propose, le client évaluera sa performance.
- Dans la gestion des ressources humaines, pour s'adapter tout en accroissant sa compétitivité, l'entreprise doit être capable de produire, d'évaluer, d'améliorer et de faire circuler des compétences continuellement et de plus en plus rapidement.

Par conséquent, le management de la qualité ne concerne pas uniquement la qualité appréciée des outputs -sorties- d'un processus, mais aussi l'organisation elle-même de l'entreprise -le processus lui-même-.

En revanche, outre celles de la qualité, une entreprise est confrontée à diverses autres exigences, que l'on songe par exemple aux domaines de l'environnement, de la sécurité au travail ou de la protection de la santé.

---

Les exigences des normes qualitatives (par exemple ISO 9001), environnementales (par exemple ISO 14001) et d'autres normes ou directives (par exemple OHSAS 18001) peuvent être intégrées dans un seul système de management. On pourrait donc développer un système de management intégré au lieu de mettre en place parallèlement un système de management de l'environnement et un autre de la sécurité. Il n'existe cependant pas encore de norme officielle pour un système de management générique.

Les séries de normes ISO 9000 et ISO 14000 (et prochainement ISO/PC 283 relative à la santé et la sécurité au travail (SST) qui remplace OHSAS 18001) ont en particulier été rendues compatibles dans une large mesure en vue de leur intégration dans un même système. Le management de la Qualité, Sécurité, Environnement est un axe stratégique des entreprises. En effet, ce système est devenu une norme, un standard pour les entreprises. Le client cherche des produits de bonne qualité, répondant à ses exigences, mais ces produits doivent aussi être conçus dans des conditions de travail satisfaisantes pour les salariés de l'entreprise. Et enfin, le consommateur cherche des produits de plus en plus respectueux de l'environnement dans leur conception, dans leur utilisation, mais aussi dans leur recyclage.

Pour clore, d'une part, le management de la qualité doit intéresser, motiver et former les différents acteurs de façon systémique, il imprègne toutes les fonctions de l'entreprise.

D'autre part, le management de la Qualité, Sécurité, Environnement doit être le reflet des exigences actuelles et futures des clients et des parties prenantes, auxquels les entreprises doivent s'adapter.

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages :

- Aggeri F., Pezet E., Abrassart C., Acquier A., 2005, Organiser le développement durable, Edition Vuibert. Paris.
- Baddache F., 2004, Entreprises et ONG face au développement durable : l'innovation par la coopération, Éditions L'Harmattan, (ISBN 2-7475-7547-0).
- Batellier P., Raufflet E., 2008, Responsabilité sociale de l'entreprise, Presses internationales Polytechnique, (ISBN 978-2-553-01425-3).
- Blondel F., 2002, Gestion de la production, troisième édition Dunod, Paris.
- Bouquin H., 2004, Le contrôle de gestion, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6<sup>ème</sup> édition, Paris.
- Brabec M., 2004, Business model vert, Edition Dunod, Paris.
- Capron M., Quairel-Lanoizelee F., 2007, La responsabilité sociale d'entreprise, Editions La Découverte, Collection Repères, Paris.
- Chauveau A., Rosé J-J, 2003, L'entreprise responsable, Edition des Organisations.
- Commission Européenne, 2001, Livre vert.
- Courrent J-M., 2012, RSE et développement durable en PME - Comprendre pour agir, De Boeck, Bruxelles.
- Dayan A., 1999, Manuel de gestion, volume 1, Edition Ellipses/AUF, Paris.
- Dayan A., 2004, Manuel de gestion, volume 2, Edition Ellipses/AUF, Paris.
- De Backer, 2005, Les indicateurs financiers du développement durable, Editions d'Organisation, Paris.
- De Cannart D'Hamale E., De Walsche E., Hachez N., Cools P., 2006, La Responsabilité sociale des entreprises (corporate social responsibility) : concept, pratiques et droit, préface de Céline Louche, Éditions Vanden Broele, p. 334, (ISBN 97890 8584 329 0).
- Doucet C., 2005, La qualité, Presses Universitaire de France.
- Faucheux S., Noël J-F., 1995, Economie des ressources naturelles et de l'environnement, Armand colin éditeur.
- Duret D et Pillet M, 1999, Qualité en production, Editions d'Organisation, France.
- Froman B., Gey J-M., Bonnifet F., 2009, Qualité, Sécurité, Environnement : Construire un système de management intégré, Editions Afnor, Paris.
- Gomez P-Y., 1994, Qualité et théorie des conventions, Edition Economica, Paris.

Igalens J., 2012, La responsabilité sociale des entreprises : Défis, risques et nouvelles pratiques, Editions Eyrolles, Paris.

Jolly C., 2006, L'Entreprise responsable. Sociale, éthique, « verte »... et bénéficiaire ?, préface de Corinne Lepage, Edition du Félin, (ISBN 2-86645-617-3).

Laville E., 2006, L'entreprise verte : le développement durable change l'entreprise pour changer le monde, Edition Village Mondial.

Lendrevie J., 1997, Mercator, Edition Dalloz, Paris.

Lévêque C., Sciama Y., 2008, Développement durable : nouveau bilan, Edition Dunod, Paris.

Löning H., Malleret V., Meric J., Pesqueux Y., Chiapello E., Michel D., Sole A., 2003, Le contrôle de gestion : organisation et mise en œuvre, 2ème édition, Dunod. Paris.

Matsuda K., 1998, Le guide qualité de la gestion de production, Edition Dunod, Paris.

Mazuyer E., 2010, Regards croisés sur le phénomène de la responsabilité sociale de l'entreprise, La documentation française, CERIC, Paris.

Mouton J-P., 2006, La sécurité en entreprise : sensibilisation du personnel et mise en œuvre d'un plan d'action, 2ème édition Dunod, Paris.

Pesqueux Y., 2002, Organisations : modèles et représentations, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, Paris.

Reynaud E., 2011, Le développement durable au cœur de l'entreprise, 2<sup>e</sup> Edition Dunod, Paris, (ISBN 978-2-10-056293-0).

Schermerhorn J-R., Chapell D-S., 2002, Principes de management, Editions Village Mondial, Paris.

Schmidheiny S., Changer de cap : réconcilier le développement de l'entreprise et la protection de l'environnement, Paris, Edition Dunod, 1992.

Seddiki A., 2003, Management de la qualité, Office des Publications Universitaires, Alger.

Sussland W., 1996, Le manager, la qualité et les normes ISO, Presses Polytechnique et Universitaires Romandes, Lausanne.

Tubiana L., 2000, Environnement et développement : l'enjeu pour la France, la Documentation Française, Paris.

Weil M., 2001, management de la qualité, Edition la Découverte, Paris.

**Articles :**

Alonso-Ugaglia A., Ferru M. et Guimond B., 2012, Moteurs et dynamiques des innovations environnementales des firmes. Le cas du Poitou-Charentes, Document de travail, Archive hal 00758925, version1, France.

Baret P., 2006, L'évaluation contingente de la performance globale des entreprises : une méthode pour fonder un management socialement responsable ?, 2ème journée de recherche du CEROS.

Ballet J., Bazin D., 2004, Prendre au sérieux les enjeux environnementaux : l'ambiguïté de l'approche par les parties prenantes, Vertigo, la revue en sciences de l'environnement, volume 5 N°2.

Boiral O., 1998, Vers une gestion préventive des questions environnementales, Annales des Mines, Gérer et comprendre, n°51.

Carroll A-B., 1999, Corporate Social Responsibility, Business & Society, Vol 38, N°3.

Capron M., Quairel-Lanoizelee F, 2005, Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale. Journée Développement Durable- AIMS – IAE d'Aix-en-Provence.

Daude B et Noël C., 2006, La responsabilité sociale de l'entreprise analysée selon le paradigme de la complexité, Revue Management et Avenir 2006/4, N° 10.

Dohou A., Berland N., 2007, Mesure de la performance globale des entreprises, Comptabilité et environnement. HAL : halshs-00544875, Version 1, France.

Ducrou J-B., 2008, Management des entreprises, Hachette Technique, p37.

Faucheux S., Nicolai I., 1998, Les firmes face au développement soutenable : changement technologique et gouvernance au sein de la dynamique industrielle, Revue d'économie industrielle, n°83.

Gond J-P., 2003, Performance sociétale de l'entreprise & apprentissage organisationnel : vers un modèle d'apprentissage sociétal de l'entreprise, Congrès de l'AIMS.

Porter M., Van Der Linde C, 1995, « Green and competitive, Ending the stalemate », in Harvard Business Review.

**Thèses, cours et travaux divers :**

AFNOR, 2004, Norme Française en ISO14001-2004, Système de management environnemental : exigences et lignes directrices pour son utilisation, France.

AFNOR, 2000, Norme Française en ISO 9000-2008, Système de management de la qualité, France.



Ammar H., les principes du management de la qualité, disponible sur : [www.plusconseil.net](http://www.plusconseil.net)

Hamhami A., 2014, Changement technologique et préservation de l'environnement : pour quelle modélisation, Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Université de Sidi Bel Abbès.

Institut Lasalle Beauvais, 2010, cours de Management de la Qualité : Les Outils, France.

Lecrivain G., 2011, Management des organisations et stratégies, Cours de Management, France.

Plauchu V., 2010, Management environnemental et stratégie environnementale des entreprises, Cours de Management environnemental, France.

Vilain L., 2003, Le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif, Thèse professionnelle. Ecole des Mines de Paris.

**Biblionet :**

<http://codlor.com/img/fichiers/file/QUALITE>

<http://www.directive.fr/articles/BPR.html>

<http://www.tc176.org/>

<http://qualitadmin.blogspot.com/2009/12/le-cycle-pdca-de-deming-est-un-modele.html>

<http://www.vie-publique.fr/actualite/dossier/sommet-rio-2012/sommet-rio-20-bilan-20-ans-developpement-durable.html>