

METTRE EN PLACE UNE DEMARCHE QUALITE

AVEC ou SANS UNE CERTIFICATION AUX EXIGENCES DE LA NORME ISO 9001

SOMMAIRE :

- INTRODUCTION
- Les enjeux de la démarche
- Quels sont les attendus ? Les finalités ? Les buts à atteindre et pourquoi ?
- Comment construire le système de management
- Certification or not certification ? That is the question ...
- CONCLUSIONS

METTRE EN PLACE UNE DEMARCHE QUALITE

INTRODUCTION

Les entreprises ont le choix d'organiser, de piloter, de gérer, de structurer leurs activités comme bon leur semblent tant que le client est satisfait en termes de délais, de coûts et de qualité de prestation que ce soit en produit ou en service.

La démarche Qualité reste donc une décision de la Direction !

C'est une démarche volontaire.

Cette démarche peut, cependant, être demandée par les clients ou par les actionnaires de l'entreprise. Et dans ce cas, elle peut être perçue comme imposée.

Pour autant, c'est une véritable opportunité qu'il est bon de choisir et d'accepter. Encore faut-il que cela soit expliqué dans l'entreprise et véritablement considéré comme un levier de performance.

La Direction est garante de cette explication et a le leadership pour déployer le système de management et provoquer l'implication de tous dans cette démarche, gage de réussite de celle-ci !

C'est effectivement une démarche pour organiser et structurer le management et le pilotage de l'entreprise.

Tout est dit !

En général, la démarche Qualité est perçue comme une contrainte, une somme de travail lourde et sans intérêt, avec beaucoup de procédures, coûteuse et inadaptée... Bref, d'entrée de jeu, il y a un blocage ou un frein à l'adhésion générale dans cette démarche. Et ceci par méconnaissance ou par à priori biaisé.

Autant de dire que les choses démarrent sur de mauvaises bases et il est fort à parier que le système de management sera soit lourd, soit inadapté, soit contreproductif.

Notre accompagnement consiste à briser ce blocage ou ce préjugé.

Et notre travail de consultant est de comprendre et d'analyser vos modes de fonctionnement, votre culture et vos activités pour déployer un système de management à la fois adapté à vos besoins et à vos activités, adapté aux exigences de la Norme et simple et efficace pour que cela soit un véritable outil de pilotage.

Il est bien question de cela et là, nous touchons au point central de la démarche !

Nous nous engageons ici à vous apporter un éclairage qui permettra d'y voir plus clair et de comprendre tous les intérêts de cette démarche.

LES ENJEUX DE LA QUALITE

Tout d'abord, les enjeux de la démarche Qualité sont :

- Economiques (diminution des coûts, fiabilisation clients, adaptabilité et pérennité)
- Humains (responsabilisation, évolution, formation, polyvalence)
- Managériaux (mode de fonctionnement, back-up, communication, reconnaissance)
- Stratégiques (confiance, adaptabilité aux marchés, faire mieux, faire autrement)

Vous l'aurez compris la démarche Qualité est bénéfique à l'entreprise, et elle doit se déployer en s'adaptant à celle-ci, à ses activités et à sa culture.

L'entreprise doit répondre aux exigences de la Norme et il est nécessaire que l'ensemble des collaborateurs connaissent son contenu et le comprennent.

Le déploiement doit donc intégrer cette phase d'apprentissage.

Trop souvent, ce déploiement omet cette phase et cela peut être une cause d'échec de la démarche.

Il faut savoir que la norme ISO 9001 peut s'appliquer à tous les types et à toutes les tailles d'organisations et les aide à mettre en place des systèmes de management pour veiller à ce que l'organisation se focalise sur la compréhension et sur la satisfaction des exigences des clients en particulier, et, aux exigences des parties intéressées en général.

Pour ce faire, l'organisation doit identifier, gérer, contrôler et améliorer ses processus ayant un impact notamment sur la satisfaction des clients. Elle doit aussi veiller à mener des actions pour assurer la confiance des parties intéressées.

Nous ne réinventons rien ! C'est incontournable pour la vie de l'entreprise à moyen et long terme.

Dans un premier temps, l'entreprise se doit de mesurer et de surveiller des indicateurs utiles et nécessaires à la prise de décision.

De plus, les moyens et les ressources sont au cœur de l'atteinte des objectifs et de la bonne marche de l'entreprise.

Le management se doit de repenser sa façon de manager !

Tout un programme ...

Et pourtant, c'est essentiel pour que la démarche Qualité soit source d'une vraie valeur ajoutée et déclencheur d'une structuration et d'une organisation efficace et performante.

En effet, nous révélons ici un scoop : la Norme ISO 9001 ne parle pas d'euros. Elle propose, à juste titre, d'apporter moyens et ressources utiles et nécessaires et de mesurer ce qui doit être mesuré. Et à partir de là, les euros tomberont !

Une révolution dans la façon de manager, n'est-ce pas ?

LES ATTENDUS, LES FINALITES, LES BUTS. POURQUOI ?

La Norme ISO 9001 est conceptualisée sur divers points :

- L'amélioration continue
- Le respect des exigences
- La traçabilité, la mesure, l'analyse, la prise de décisions basée sur des preuves
- La communication
- La maîtrise des activités

Et elle gravite autour des 7 principes de management :

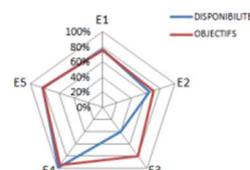
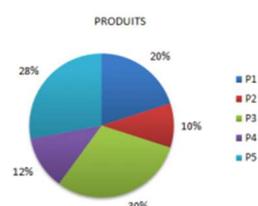
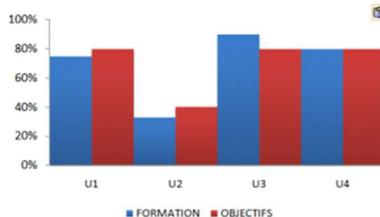
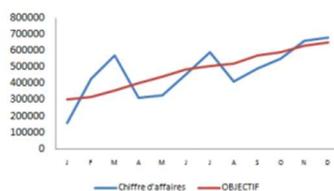
- Orientation client
- Leadership de la Direction
- Implication du personnel
- Approche processus
- Amélioration
- Prise de décision fondée sur des preuves
- Management des relations avec les parties intéressées

La dernière version en vigueur de la Norme, la version 2015, a intégré une approche « risques et opportunités » et une définition des orientations stratégiques en fonction de ses contextes et des attentes et des besoins de ses parties intéressées particulièrement intéressantes.

Elle a également remis l'église au milieu du village en précisant que la Direction est garante de son système de management.

Les connaissances organisationnelles internes et externes sont également de la partie.

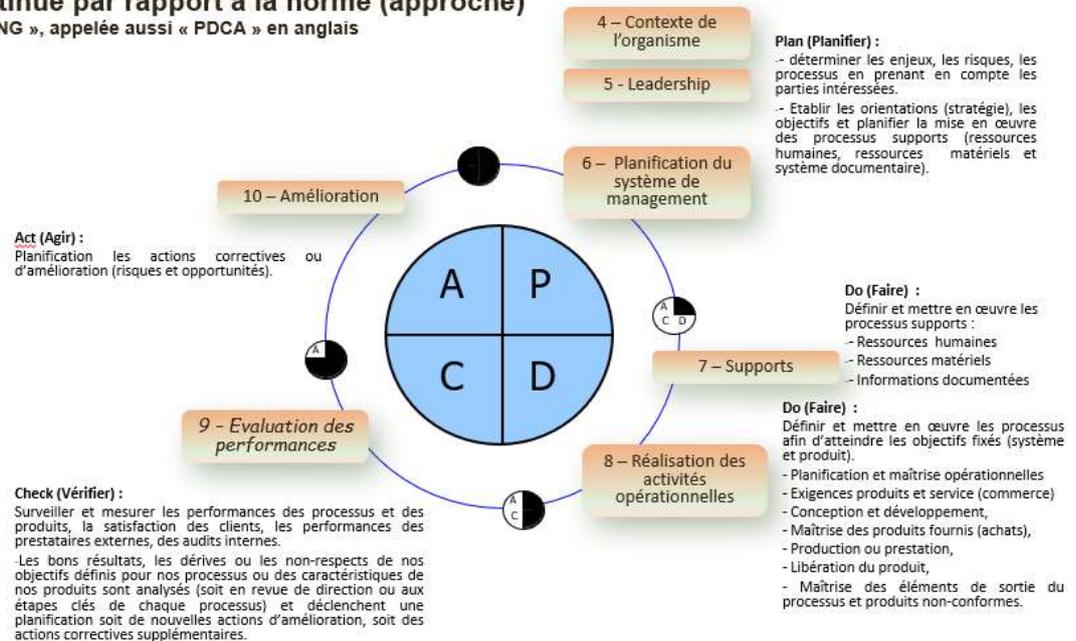
Enfin, la mesure, les actions et leur efficacité sont renforcées et apparaissent les « informations documentées » remplaçant les fameuses procédures et autres modes opératoires tant décriés car souvent lourdes et mis dans de beaux classeurs pour l'audit de certification !



Les attendus sont une structuration et une organisation efficace et performante des activités de l'entreprise.

La finalité réside dans la traçabilité et l'application du principe du PDCA (Plan Do Check Act).

Amélioration continue par rapport à la norme (approche) suivant la « roue de DEMING », appelée aussi « PDCA » en anglais (Plan, Do, Check, Act)



Et le but est de :

- Satisfaire et d'accroître la confiance des clients et des parties intéressées
- Rechercher la performance de façon continue.

Par un pilotage dans un système de management adapté à l'entreprise.

Ça semble à la fois complexe et simple ...

La mise en place du système de management peut, au premier abord, faire peur.

Et pourtant, des TPE sont certifiées ISO 9001 ! Comme quoi l'impossible devient possible !



COMMENT CONSTRUIRE LE SYSTEME DE MANAGEMENT ?

Il est nécessaire de retenir 2 choses :

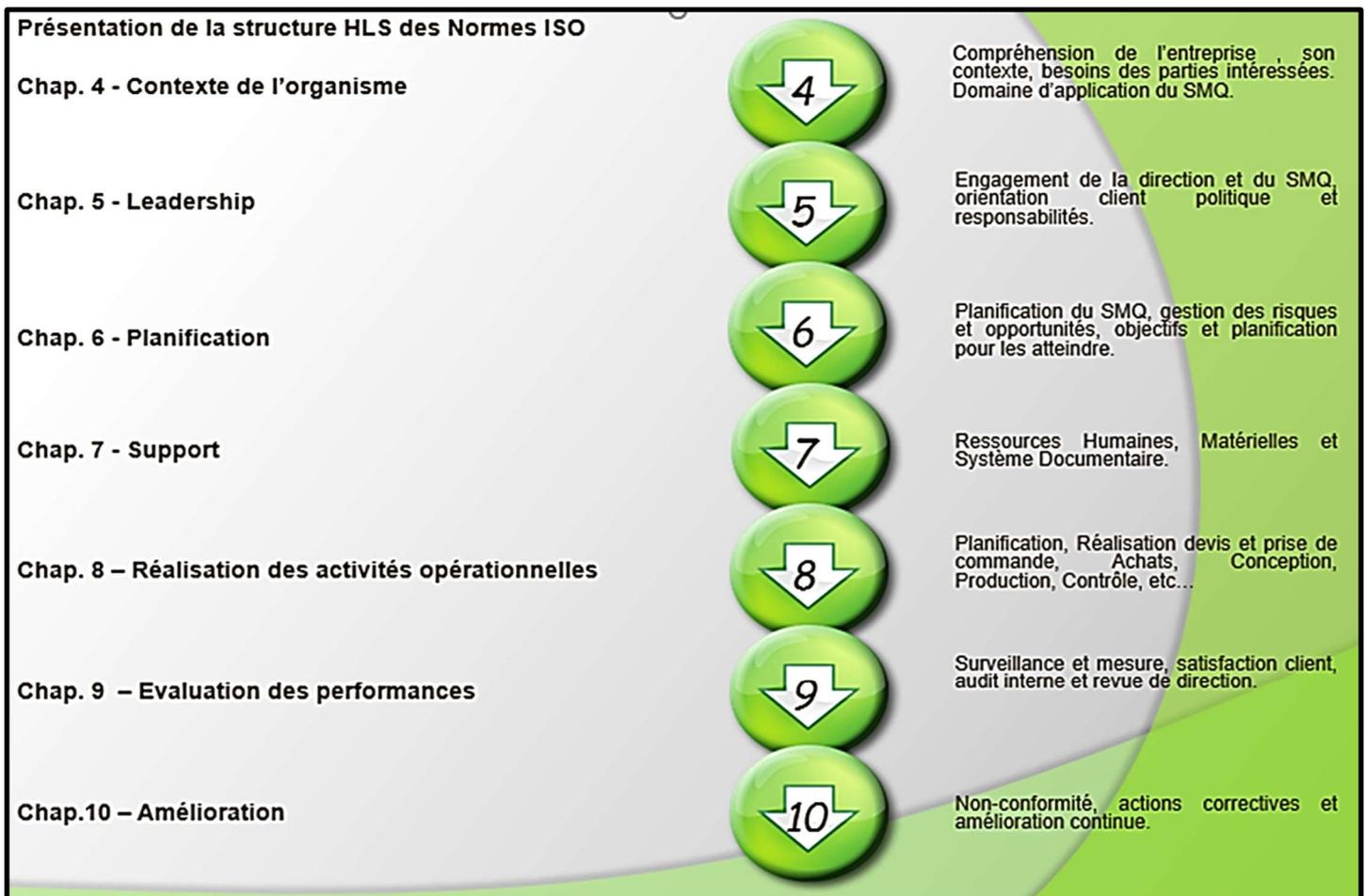
- L'entreprise doit couvrir l'ensemble des exigences de la Norme ISO 9001.
- Le système de management doit être adapté à l'entreprise et être un vrai outil de pilotage simple et accessible à tous, utilisable et utilisé au quotidien avec des éléments de mesure et de planification facilement actualisables et observables.

Commençons par les exigences de la Norme :

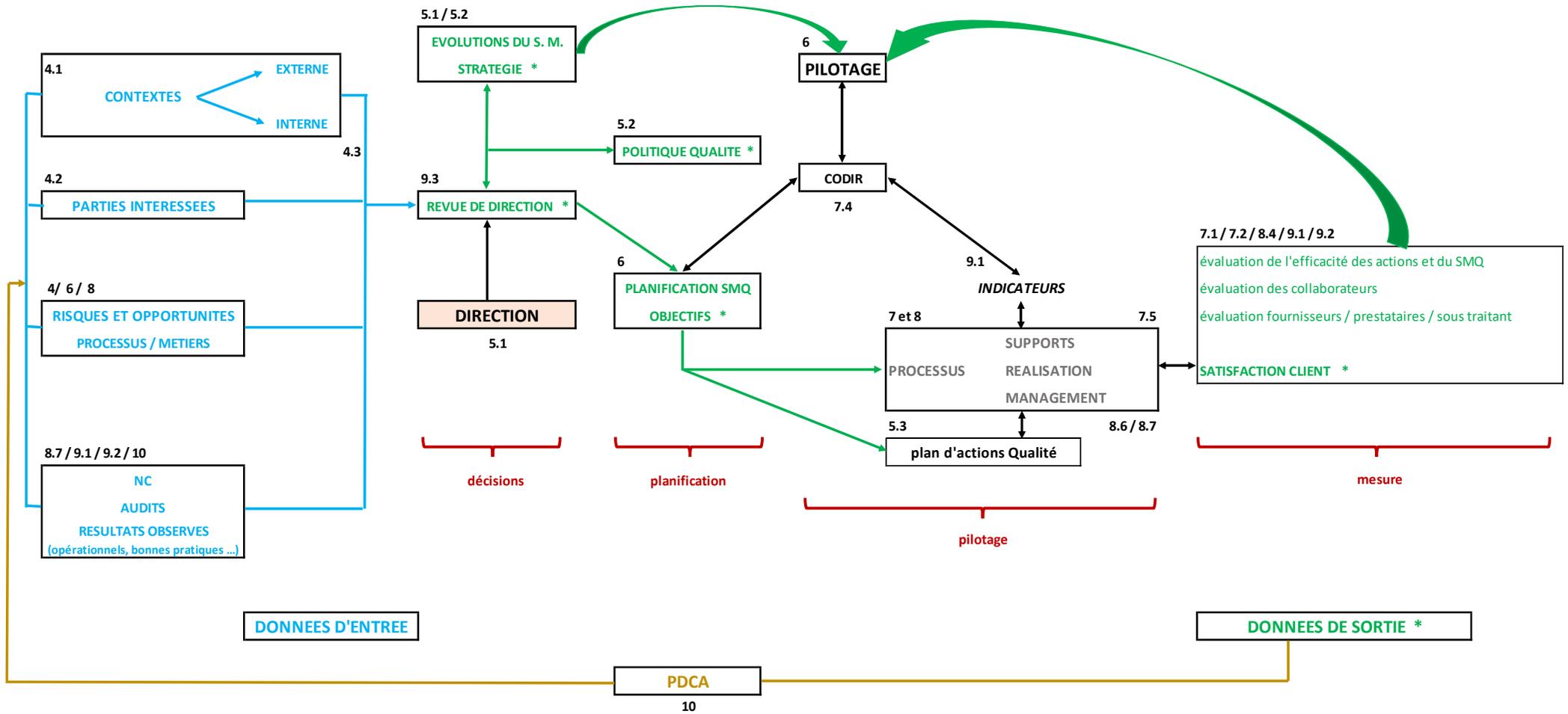
Tout comme la Norme ISO 14001 ou la Norme 45001, la Norme ISO 9001 est construite en 10 chapitres (une structure HLS). Les 3 premiers chapitres ne comprennent pas d'exigences propres, des définitions, des périmètres ou des terminologies cadrent les choses.

Puis, du chapitre 4 au chapitre 10, nous entrons dans le vif du sujet : les exigences !

Une logique est déclinée. Nous l'avons dit précédemment et en voilà enfin le contenu :

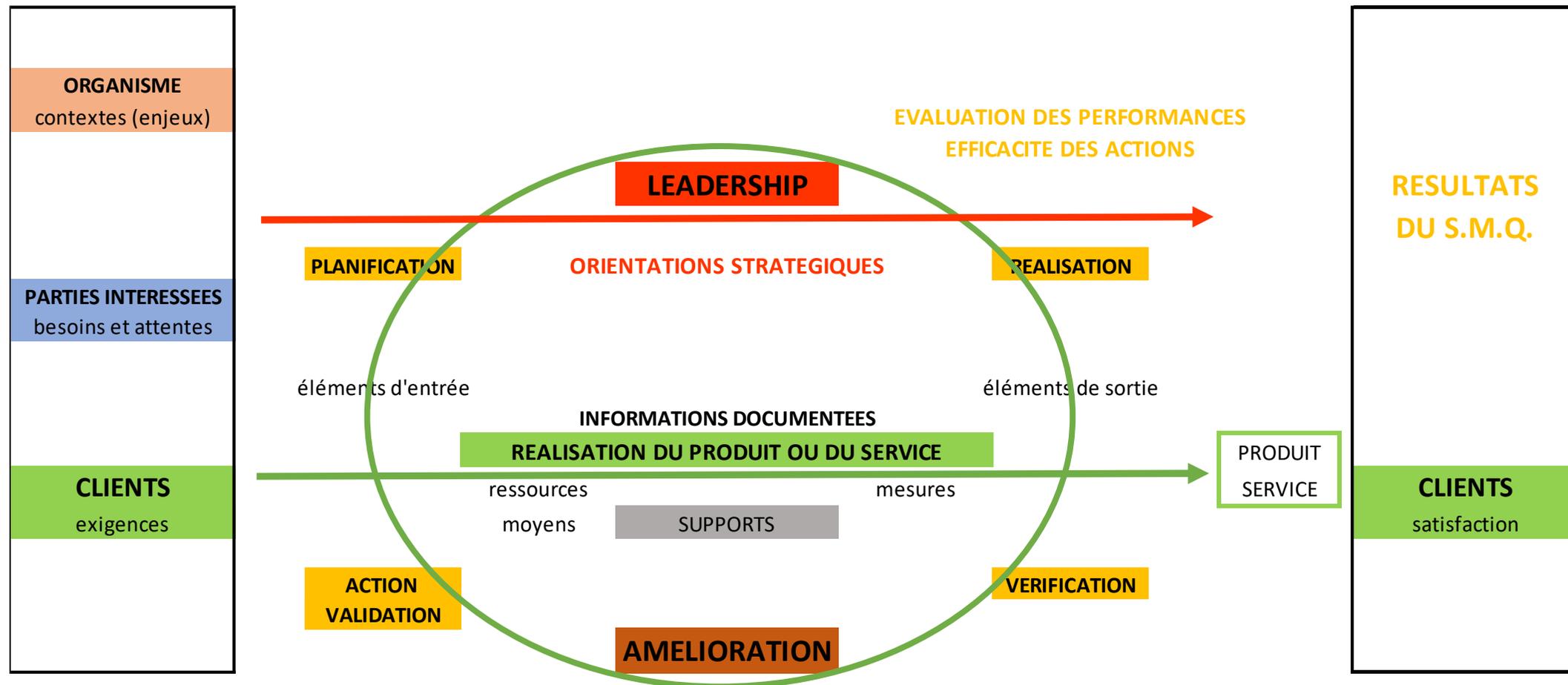


La Norme ISO 9001 pourrait être schématisé comme ci-dessous selon le principe du PDCA :



S.M. : Système de Management

Nous allons établir l'entreprise dans son environnement avec ses données d'entrées et ses données de sorties avec des flux bien spécifiques.



Notre accompagnement va s'articuler de la façon suivante :

- Le diagnostic :
 - Comprendre vos modes de fonctionnement, votre culture, vos activités
 - Déterminer le Gap pour couvrir les exigences de la Norme qui lors de cette étape ne sont pas encore couvertes
- Le plan d'actions :
 - Des outils simples et adaptés sont mis à disposition pour tracer les preuves de mesure, d'analyse, de maîtrise de vos activités par rapport aux exigences de la Norme
 - Une part de travail de votre part pour déployer des informations documentées utiles
 - Une part de travail de notre part pour vous construire votre système de management
- L'accompagnement :
 - Le déploiement du système de management et des outils
 - La formation à la Norme ISO 9001
 - Le « rodage » du système
 - La préparation et la réalisation des audits internes et de la revue de Direction
 - La préparation à l'audit de certification
- Le suivi

TPE, PME ou groupes industriels, nous accompagnons toutes les entreprises.
Le taux de réussite à la certification est de 100%.

Notre méthode est innovante et parfaitement adaptée à votre entreprise.
Nos références pourront vous être communiquées sur demande.

Notre cabinet de conseil œuvrant également dans l'audit et dans la formation, c'est un gage de professionnalisme et d'une mise en œuvre toujours renouvelée et pertinente.

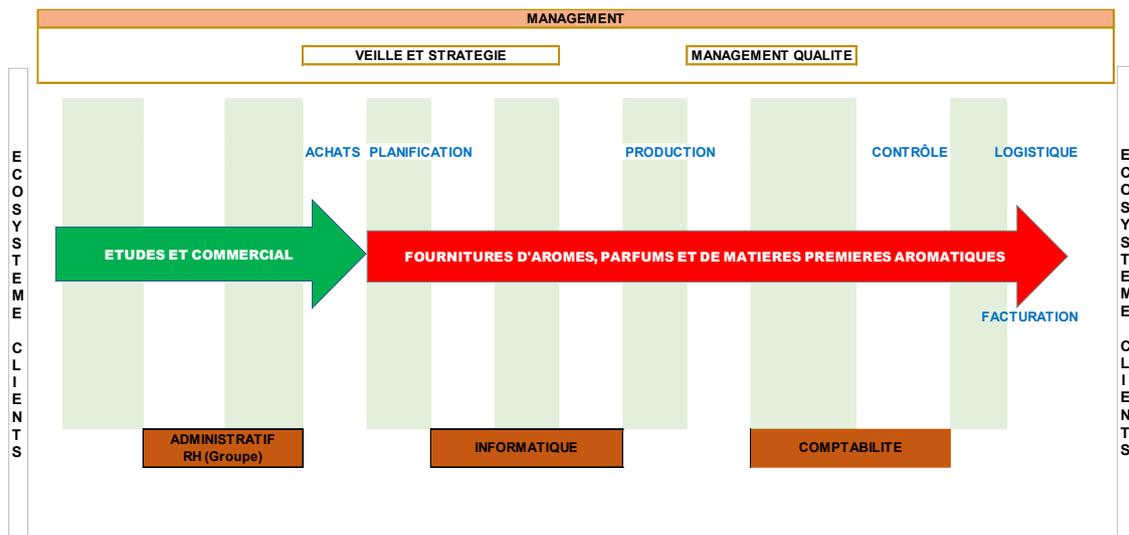


Après avoir analysé vos modes de fonctionnement, nous construisons le système de management sur une cartographie qui pose des bases structurées.

L'approche processus permet de fixer un cadre auquel on associe des indicateurs, des objectifs et des actions d'amélioration.

L'exemple de cartographie processus ci-dessous illustre, et vous le constaterez par vous-même, de façon simple et pragmatique que le système de management identifie les chaînes de valeurs, les métiers et les flux d'activités.

Nous posons là les pôles du management, des processus de réalisation et des supports, dans lesquels les moyens, les ressources, les indicateurs et les objectifs seront pilotés pour une efficacité coordonnée.



Seront associés :

- La définition des orientations stratégiques et des objectifs, transcrite dans une politique Qualité. Le tout décliné dans un plan d'action système de management
 - **Les chapitres 4, 5 et 6 seront alors couverts**
- La structuration des supports : maintenance, métrologie, contrôles périodiques, compétences, sensibilisation – communication et informations documentées
 - **Le chapitre 7 sera alors couvert**
- Le cheminement éclairé du contact commercial avec le client jusqu'à la livraison du produit ou du service avec prise en compte de la maîtrise des prestataires externes et des fournisseurs et de la conception le cas échéant
- Un flux de réalisation pourra être établi pour décliner les tâches, les jalons et les contrôles
 - **Le chapitre 8 sera alors couvert**
- Une analyse des mesures réalisés tout au long de l'année avec des audits internes permettant de statuer sur l'efficacité et la performance du système de management. Une revue de Direction sera menée pour examiner les résultats obtenus et donner le cap pour le cycle à venir
 - **Le chapitre 9 sera alors couvert**
- Le traitement des réclamations, le vivier des faiblesses ou des dysfonctionnements recensés qui seront, hormis les propositions d'amélioration, à l'initiative de nouvelles actions afin de prévenir d'anomalies potentielles ou de supprimer la récurrence de problèmes
 - **Le chapitre 10 sera alors couvert**

CERTIFICATION OR NOT CERTIFICATION ? THAT IS THE QUESTION...

La certification permet de communiquer auprès de ses clients du respect aux exigences d'une Norme Internationale reconnue qu'est l'ISO 9001. Elle permet d'attester d'une démarche d'amélioration continue et de respect aux exigences légales et réglementaires applicables aux produits et aux services que l'entreprise délivre et qui est défini par son domaine d'application.

Un audit de certification par un auditeur ou une auditrice missionné(e) par un organisme de certification est mené et conclue sur la conformité ou non au référentiel en l'occurrence la Norme ISO 9001.

Dans le cas de non-conformité, il y a des actions à mener pour ramener à la conformité aux exigences. Mais il n'y a pas péril en la demeure. C'est à chaque fois, le moyen de s'améliorer !

Le cycle d'audit est triennal.

| | | | | | QUALIFICATION |
|--------------------------|--------------------------|-------|------------------|---|---|
| TIERCE PARTIE externe | | année | auditeur / trice | examen du respect des exigences ISO 9001 // SMQ | |
| AUDIT Cycle TRIENNAL | CERTIFICATION | 0 | A | dans sa totalité | formé au référentiel formé à la méthodologie d'audit qualifié en tant qu'auditeur par l'organisme d'audit |
| | visite de surveillance 1 | 1 | A | partiellement | |
| | visite de surveillance 2 | 2 | A | partiellement | |
| | RECERTIFICATION | 3 | B | dans sa totalité | |
| | visite de surveillance 1 | 4 | B | partiellement | |
| | visite de surveillance 2 | 5 | B | partiellement | |
| | RECERTIFICATION 2 | 6 | C | dans sa totalité | |
| | visite de surveillance 1 | 7 | C | partiellement | |
| | visite de surveillance 2 | 8 | C | partiellement | |

auditeur formé au référentiel puis aux méthodes d'audit (ISO 19011) - qualifié par son expérience et par des audits "en observateur" puis accompagné

organismes de certification sous l'égide du COFRAC :

| | |
|----------|------------------|
| AFNOR | SOCOTEC |
| LRQA | Bureau Véritas |
| SGS | DNV |
| Intertek | TUV |
| DQS | AB Certification |

Il est possible, bien évidemment, de mener une démarche qualité sans pour autant aller à la certification.

Mais alors pourquoi mener cette démarche sans aller à la certification ?

Et bien tout simplement pour maîtriser et pérenniser les activités de l'entreprise et c'est bien là l'essentiel.

Rappelons que nous parlons de management et de système de management !

Le but est maintenant connu ...

Alors certification ou non, le choix dépend de la Direction et de ses contextes.

Mener cette démarche mérite très probablement d'être reconnue par une certification. Elle a un coût, bien sûr, mais les gains sont évidents !

CONCLUSIONS

La démarche Qualité est une opportunité et est accessible à toute entreprise qui souhaite entrer dans un management efficace et pertinent.

La mise en place d'un système de management est un changement de vision et d'organisation. La seule difficulté réside dans cette adaptation. Mais on aura compris que l'entreprise aura su s'équiper d'outils utiles à son pilotage.

L'investissement en temps, en énergie et en coûts entraînera une répercussion très positive sur la pérennité de l'entreprise et la confiance de ses parties intéressées.

L'entreprise, si elle veut survivre, doit s'adapter et c'est bien l'enjeu de cette démarche. La démarche Qualité est un outil de management et comme outil, s'il est bien utilisé, il permet de faire du bon travail. C'est ce que la Norme ISO 9001 nous propose...

Nous espérons avoir, par ce livre blanc, éclairé votre lanterne. Nous restons, bien entendu, à votre disposition pour répondre à toutes vos questions et pour vous accompagner.

AUTEUR :

Jean-Yves TURMEL

Consultant Auditeur Formateur ISO 9001 – 14001 – 45001 – QUALIOP1

Après plus de 20 ans dans diverses industries, avec pour fonction les métiers de responsable développement industriel ou responsable production ou responsable QSE ou responsable Site, depuis 2015, il accompagne les entreprises dans leurs démarches de certification et d'amélioration continue.

Rédacteur de fiches pratiques éditées par Les Techniques de L'ingénieur
Animateur ou co-animateur de webinaires Q.S.E.

Membre du groupement de consultants [Performance Qualité TPE PME](#)



Président de **TQSE CONSULTANT**

Tél. : 06 18 53 66 85

jyturmel@tqse.fr