

MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ : ISO 9001

I. Généralités sur la norme ISO 9001 version 2015

II. Principes de management de la qualité

III. Exigences de la norme ISO 9001 version 2015

IV. Mise en place d'une démarche qualité

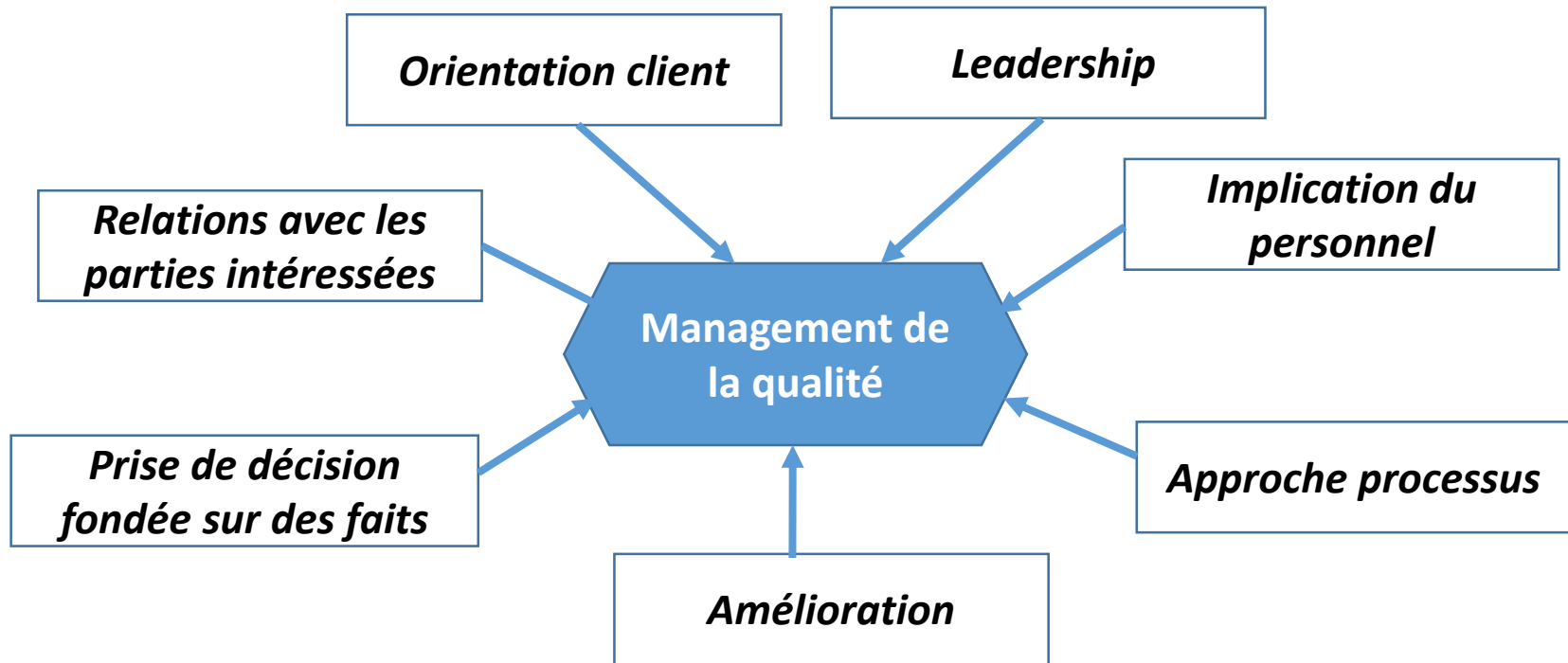
V. Démarche de certification pour la norme ISO 9001

Qu'est ce que c'est un principe de management qualité :

Le terme « **principe** » renvoie à la notion de règle, de théorie ou de conviction fondamentale qui a une influence majeure sur la manière de réaliser quelque chose

Les « **principes de management de la qualité** » sont un ensemble de valeurs, de règles, de normes et de convictions fondamentales, considérées comme justes et susceptibles de servir de base au management de la qualité

L'organisme international de normalisation ISO base les démarches qualité sur **7 principes de management de la qualité**:



Définition :

Orientation client désigne généralement le fait qu'une entreprise ou organisation se donne pour priorité de maximiser la satisfaction client et que cette volonté soit effectivement et réellement partagée par les collaborateurs pouvant contribuer à l'atteinte de cet objectif

Ce principe encourage les entreprises à identifier, comprendre et satisfaire les besoins des clients et à s'efforcer d'aller au-delà de leurs attentes. Comprendre les besoins présents et futurs des clients et des parties intéressées contribue aux performances de l'organisme.

« Il n'y a qu'un patron : le client. Et il peut licencier tout le personnel, depuis le directeur jusqu'à l'employé, tout simplement en allant dépenser son argent ailleurs » **Sam Walton**



Client = Patron



**S'il veut un câlin,
faites lui un câlin**

Démarche :

- ✓ *Ecouter le client*
- ✓ *Comprendre le besoin du client*
- ✓ *Mettre en place les actions nécessaires*
- ✓ *Mesurer la satisfaction du client*

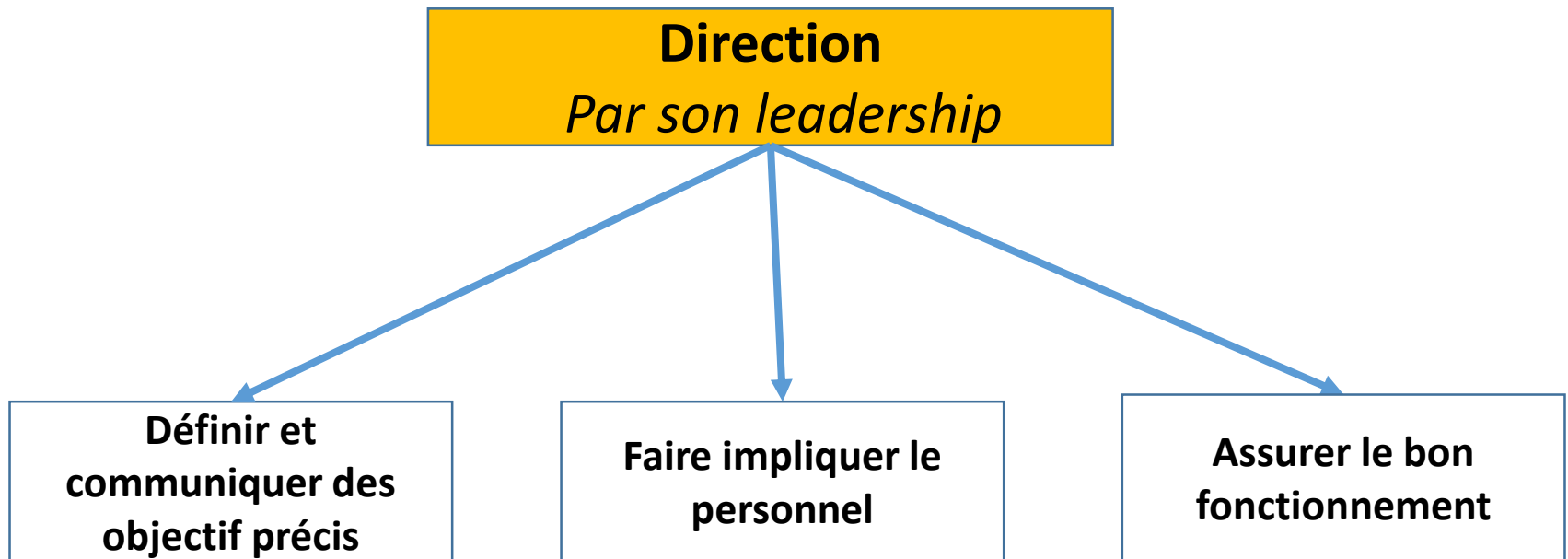
Le leadership est l'implication de la direction à son plus haut niveau dans le périmètre de certification (ou domaine d'application)

La direction doit être le moteur de l'entreprise pour le management et le management de la qualité. La direction doit démontrer son engagement vis-à-vis du système de management

L'ISO 9001 version 2015 a renforcé le rôle de la direction dans la mise en œuvre du système de management de la qualité

La direction qui peut être un unique individu ou un groupe de personne doit :

- ✓ *S'impliquer et initier l'orientation du SMQ*
- ✓ *Communiquer la vision et la stratégie de l'entreprise*
- ✓ *Créer et maintenir les conditions pour que le personnel atteigne les objectifs fixés*
- ✓ *Se tenir informé de l'évolution du SMQ*
- ✓ *Assurer la disponibilité des ressources pour atteindre les objectifs*
- ✓ *Créer une atmosphère de confiance et d'intégrité*
- ✓ *Identifier et décrire le processus de l'organisme*
- ✓ *Encourager et récompenser les employés*



C'est aujourd'hui une évidence : définir, mettre en œuvre un système de management de la qualité pour atteindre les objectifs de l'entreprise, n'est pas l'œuvre de l'animateur qualité ou de la direction seul, c'est l'affaire de tout un chacun dans une entreprise

Une entreprise ne peut pas atteindre ses objectifs qualités sans engagement du personnel

L'implication du personnel a plusieurs objectifs dans l'entreprise:

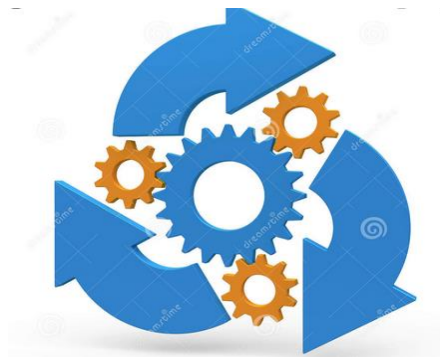
- ✓ *Motiver le personnel*
- ✓ *Stimuler l'innovation*
- ✓ *Développer la créativité*
- ✓ *Responsabiliser quant aux impacts sur les performances du SMQ*
- ✓ *Contribuer à l'amélioration continue*

Démarche :

- ✓ *Former le personnel*
- ✓ *Faire confiance au personnel*
- ✓ *Expliquer la vision et la stratégie au personnel*
- ✓ *Chercher à avoir l'avis du personnel*
- ✓ *Encourager et récompenser le personnel*

Un processus est défini comme un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie

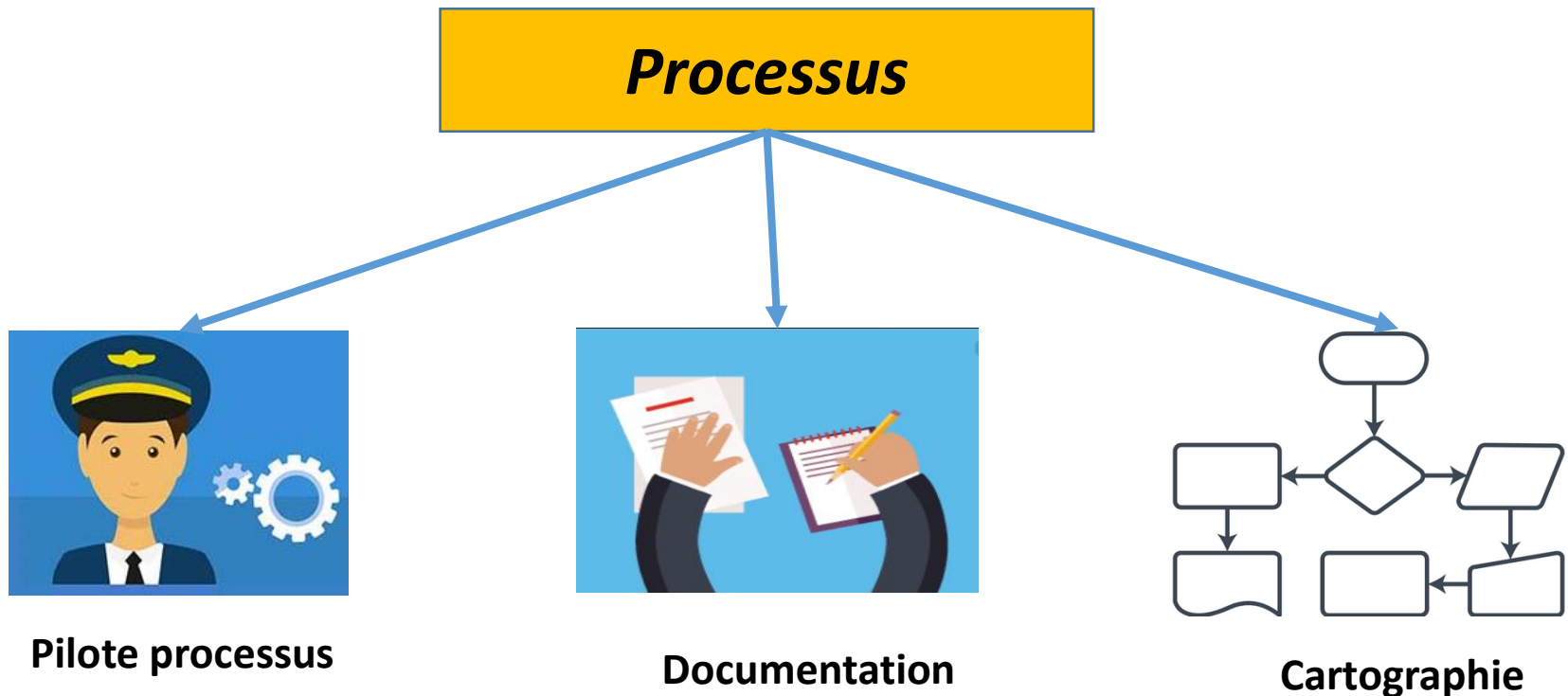
L'approche processus est une méthode visant à décomposer les activités étape par étape pour en étudier le fonctionnement et leurs interactions afin d'améliorer l'organisation de l'entreprise



Elle consiste à :

- ✓ *Déterminer les processus nécessaires au SMQ et leur application*
- ✓ *Déterminer pour chaque processus les éléments entrants et les produits ou services en sortie*
- ✓ *Déterminer la séquence et les interactions de ces processus*
- ✓ *Maîtriser les ressources et les informations nécessaires au bon fonctionnement des processus*
- ✓ *Surveiller, mesurer et analyser les processus*

Pour chaque processus, il faut un pilote, une documentation et une cartographie



Pilote

Pilote processus

- ✓ Vérifier le fonctionnement du processus et la bonne utilisation des ressources allouées
- ✓ Décider de solutions pour corriger les dysfonctionnements rencontrés
- ✓ Proposer des actions d'amélioration et s'assurer de l'atteinte des objectifs de la qualité

Documentation

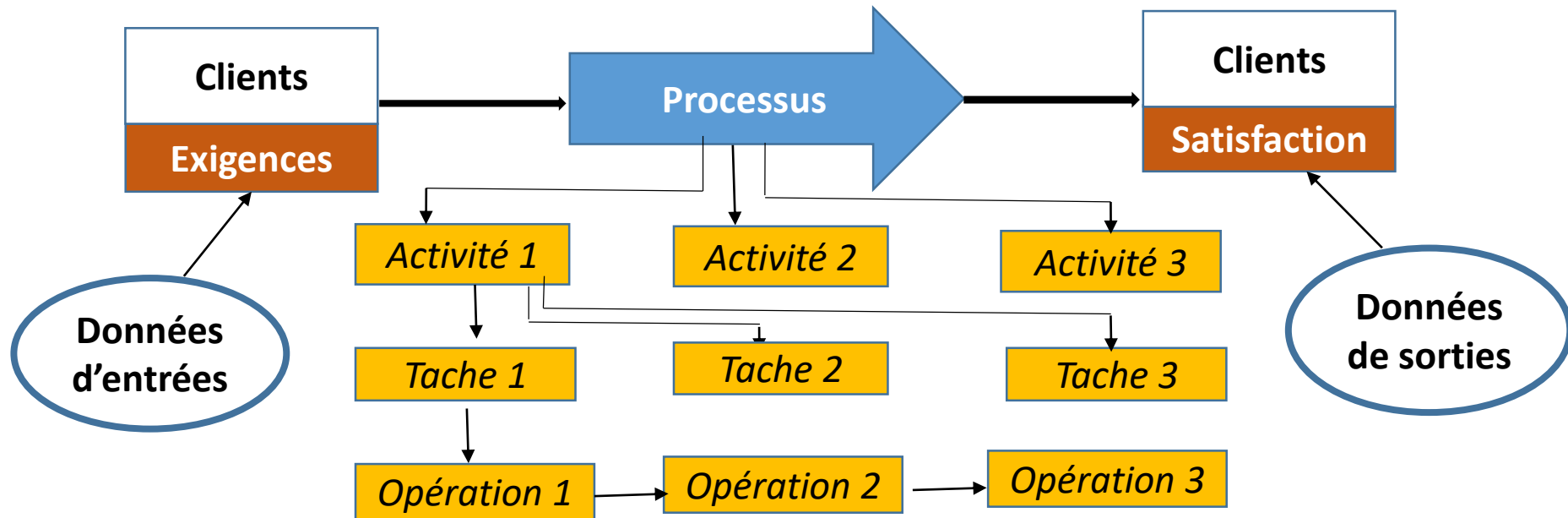
La documentation d'un processus consiste à décrire dans les grandes lignes les étapes nécessaires pour mener à bien une tâche ou un processus. Elle vous aide à identifier l'état actuel d'un processus afin de comprendre comment vous pouvez l'améliorer. Elle permet également de connaître les activités de chaque personne et de mieux comprendre les rouages de l'entreprise.

Elle offre différents avantages tels que :

- ✓ *Élimination des failles*
- ✓ *Amélioration de la qualité globale*
- ✓ *Amélioration de la satisfaction des clients et des salariés*
- ✓ *Réduction du temps consacré aux tâches*
- ✓ *Diminution des coûts et amélioration de l'efficacité*

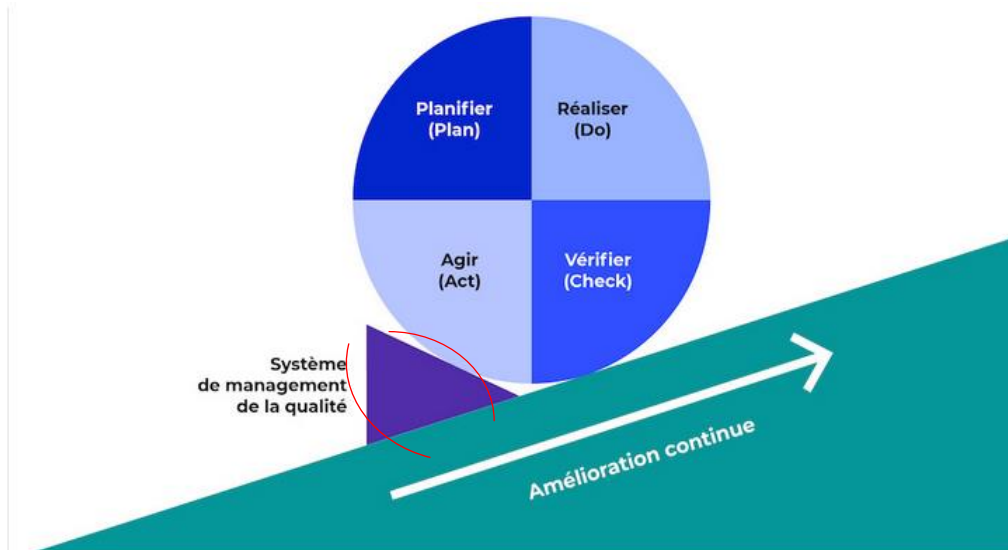
Cartographie

La cartographie a pour but d'apporter une compréhension globale du fonctionnement d'une entreprise

Exemple de cartographie

Amélioration est une démarche opérationnelle visant à réduire progressivement les dysfonctionnements des processus d'une entreprise, l'insatisfaction de sa clientèle ou encore les risques. c'est un principe général de la qualité

Le fondement de l'amélioration est le cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act) ou « **roue de Deming** »



P : Plan = planifier

D : Do = réaliser

C : Check = vérifier

A : Act = assurer et améliorer

PLAN (Planifier)**Analyser, préparer, planifier**

Analyse de la situation, du problème ou de la question en cause, recherche et sélection de solutions

DO (Réaliser)**Faire - mettre en production - déployer**

Mise en œuvre de la solution retenue

CHECK (Vérifier)**Vérifier - mesurer**

Évaluation des résultats par différentes mesures

Act (Agir)**Améliorer - corriger**

Identifier les points d'amélioration de la solution en place

La prise de décision peut être un processus complexe et elle comporte toujours une certaine incertitude

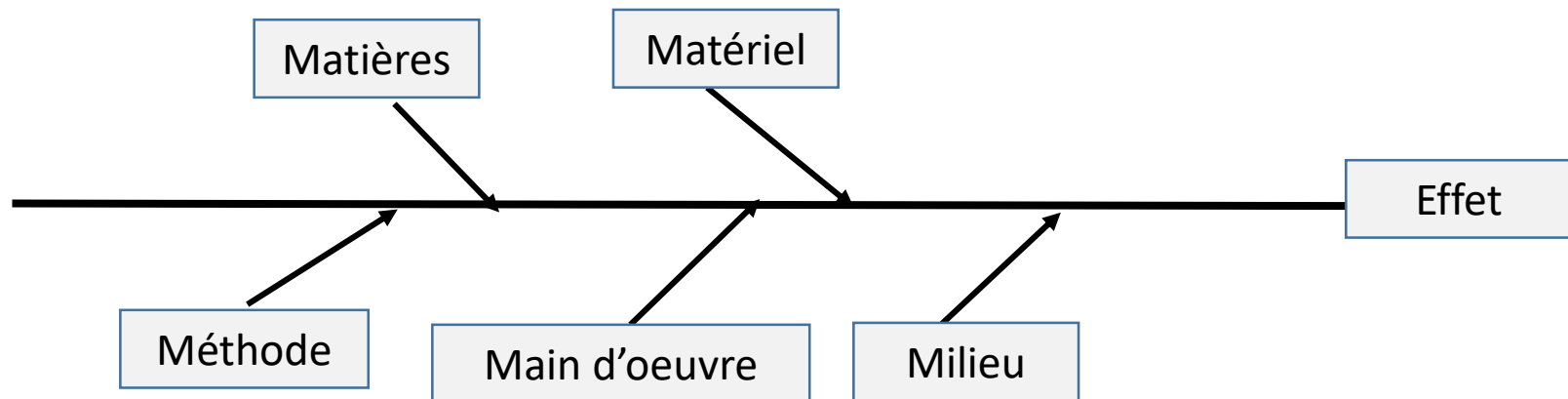
Il est important de comprendre les relations de cause à effet et les conséquences involontaires possibles. L'analyse des faits, des preuves et des données conduit à une plus grande objectivité et à une plus grande confiance dans la prise de décision

Euclide: « Ce qui est affirmé sans preuve peut être nié sans preuve »

Outils pour prise de décision fondée sur des preuves

○ *Le diagramme de causes et effets /diagramme d'Ishikawa*

C'est un outil développé par Kaoru Ishikawa en 1962 et servant dans la gestion de la qualité. Il se structure autour du concept des **5M : Matière, Matériel, Méthode, Main d'œuvre, Milieu**.

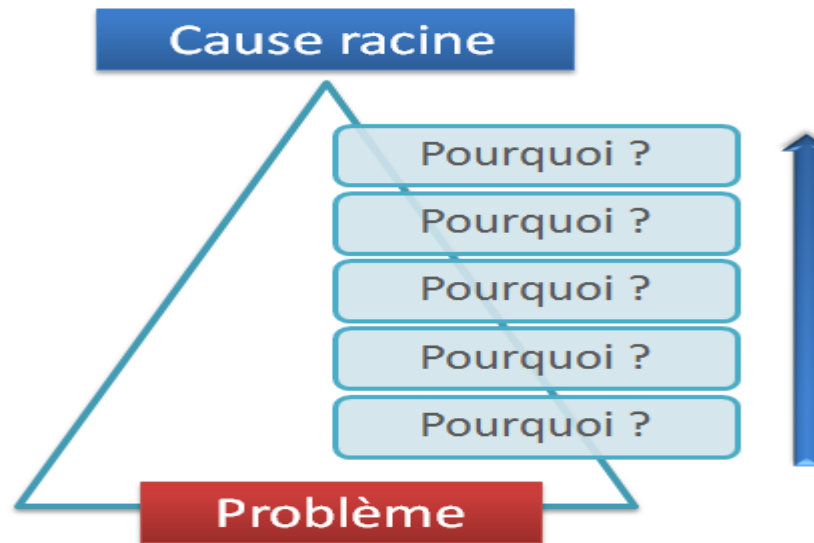


Cette représentation très visuelle facilite la communication autour de la recherche des causes

Outils pour prise de décision fondée sur des preuves

○ *Méthode des 5 pourquoi*

Les **cinq pourquoi** est une méthode de résolution de problèmes



Exemple d'utilisation du 5 pourquoi**Problème : retard d'envoi des bulletins d'information**

Q1: Pourquoi n'avons-nous pas envoyé le bulletin d'information à temps?

R1: Les mises à jour n'ont pas été effectuées avant la date limite

Q2: Pourquoi les mises à jour n'ont-elles pas été effectuées à temps?

R2: Parce que les développeurs travaillaient encore sur des nouvelles fonctionnalités

Q3: Pourquoi les développeurs travaillaient-ils encore sur des nouvelles fonctionnalités?

R3: L'un des nouveaux développeurs ne connaissait pas les procédures

Q4: Pourquoi le nouveau développeur n'était-il pas familier avec toutes les procédures?

R4: Il n'a pas été correctement formé

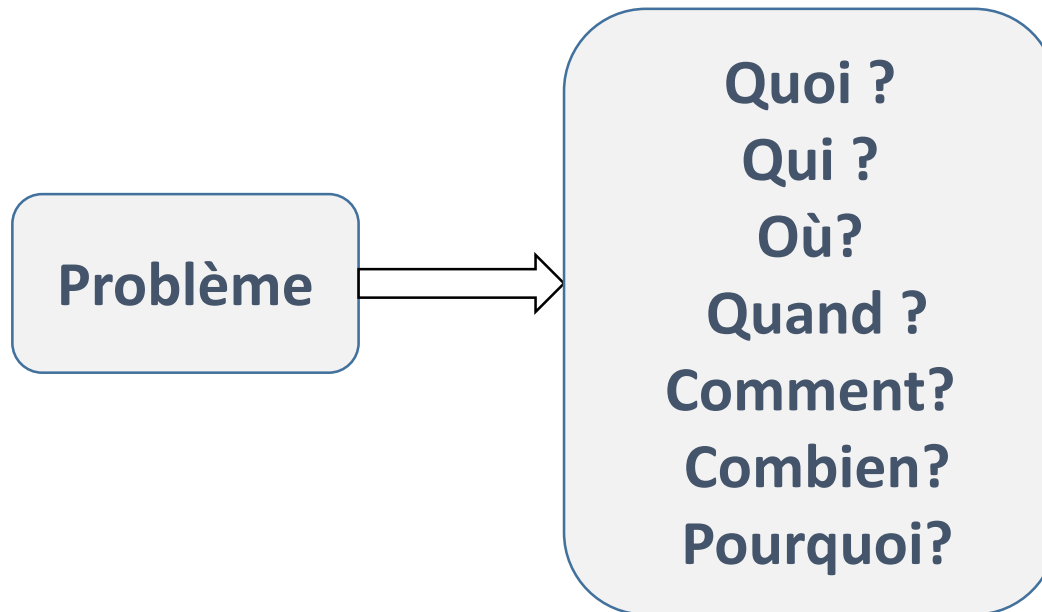
Q5: Pourquoi n'a-t-il pas été correctement formé?

R5: Parce que le directeur estime que les nouveaux employés n'ont pas besoin d'une formation approfondie et qu'ils doivent apprendre en travaillant

Cause racine : R5

Outils pour prise de décision fondée sur des preuves

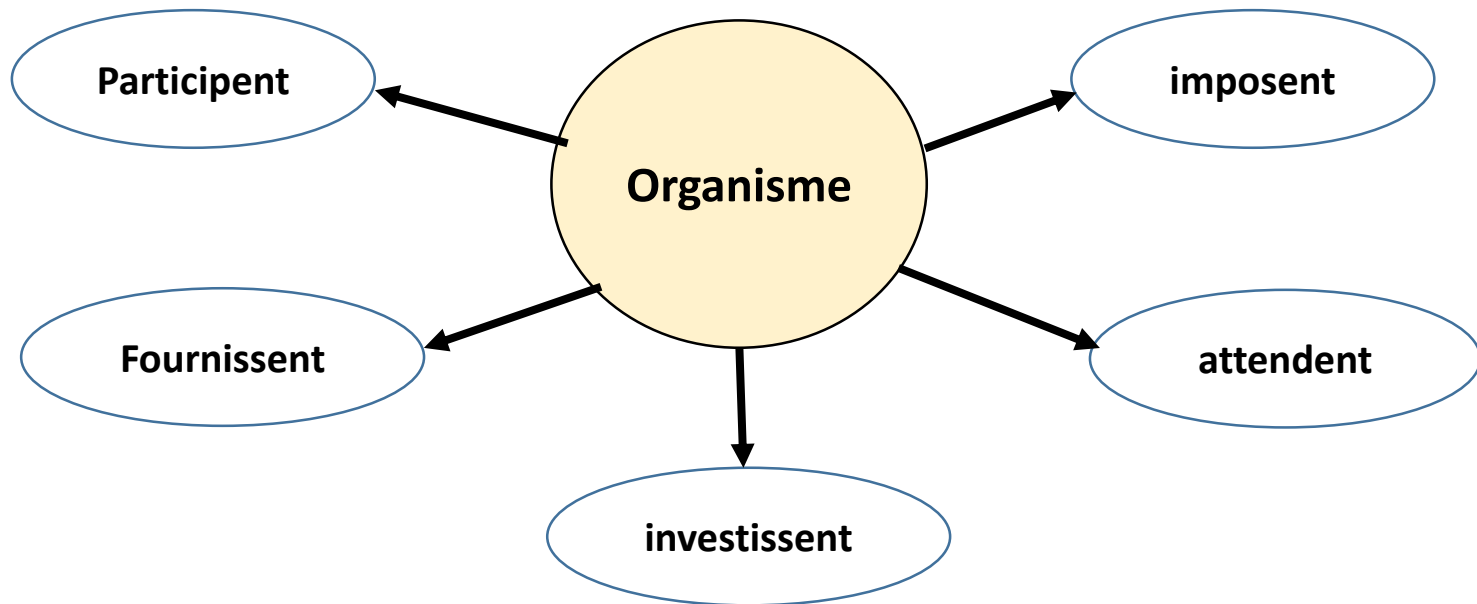
- QQQQCCP: **Quoi Qui Où Quand Comment Combien Pourquoi ?**



Qui ?**→ Qui est concernées par le problème et qui l'a signalé ?****Quoi ?****→ Quel est le problème et quelle est la nature de l'activité ?****Où ?****→ Où cela se passe t'il et dans quels secteurs ?****Quand ?****→ Depuis quand avons-nous ce problème et quelle est sa fréquence d'apparition ?****Comment ?****→ Comment se déroule le processus en cause ?****Combien ?****→ Quelle est l'importance du problème et quel est son coût ?****Pourquoi ?****→ Quel objectif visons-nous, quelle est la raison de l'activité ?**

Les parties intéressées sont des individus ou des groupe d'individus pouvant affecter ou être affecté directement ou indirectement dans le court comme dans le long terme, les actions que l'entreprise met en œuvre pour atteindre ses objectifs

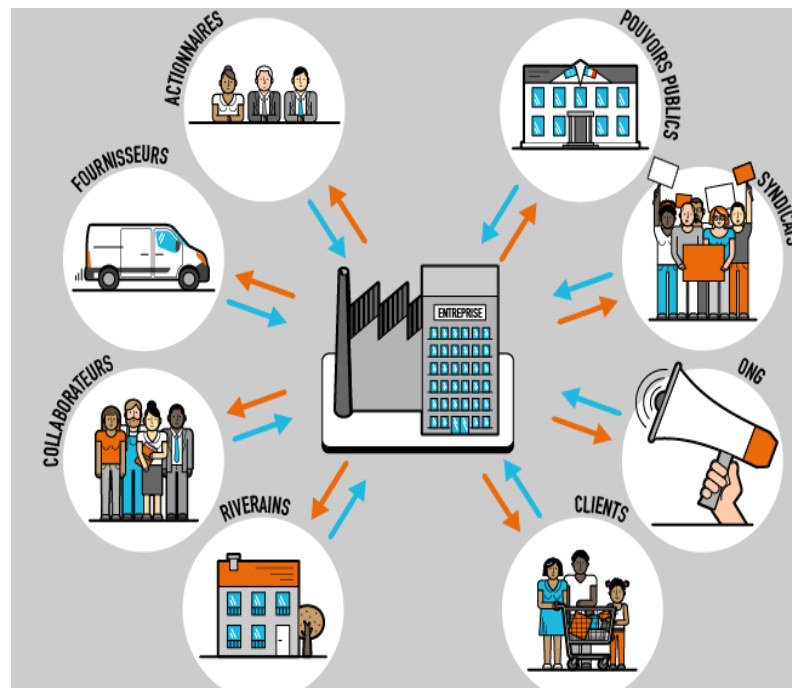
Types d'interaction



Exemple des parties intéressées

- ✓ Clients
- ✓ Propriétaires
- ✓ Collaborateurs
- ✓ Fournisseurs
- ✓ Banques
- ✓ Syndicats
- ✓ Partenaires
- ✓ Etat

...



Démarche :

- ✓ *Déterminer les parties intéressées*
- ✓ *Déterminer la modalité de communication avec chaque partie*
- ✓ *Déterminer les besoins et les attentes de chaque partie*
- ✓ *Classifier des attentes selon leur pertinence*