

Partie II : Certification

1. Le Système de Management de la Qualité (SMQ)

Un SMQ comprend des activités par lesquelles l'organisation identifie ses objectifs et détermine les processus et les ressources nécessaires pour atteindre les résultats souhaités. Ces nécessités interagissent pour fournir la valeur et obtenir des résultats pour les parties intéressées.

En outre, le SMQ peut être défini comme un ensemble d'éléments reliés et intégrés qui marchent comme un engrenage pour répondre à la politique qualité et les objectifs de l'organisme. C'est un outil qui apporte une maîtrise et standardisation des processus, en permettant la mesure de l'efficacité des actions menées, en mettant l'accent sur la satisfaction du client et en cherchant l'amélioration continue des processus.

Les normes ISO 9000 et 9001 sont les principales associées au modèle de management de la qualité. Le premier contient tous les termes utilisés dans le système et la deuxième explique les réquisits nécessaires par l'obtention de la certification.

2. Préambules à la démarche de certification

- ❖ La démarche doit être initiée obligatoirement par la direction de l'entreprise afin qu'elle montre dès le début son engagement et sa volonté d'améliorer la satisfaction de ses clients tout en motivant ses salariés.
- ❖ Se poser la question :
 - Qu'est-ce que ça va me rapporter ?
 - Qu'est-ce que ça va me coûter ?
- ❖ Créer une atmosphère favorable
- ❖ Management – Nomination d'un responsable qualité
- ❖ Acquérir les normes ISO 9000 (Vocabulaire), ISO 9001 (Système de management de la qualité) et ISO 9004 (Lignes directrices....)
- ❖ Former le responsable qualité au référentiel
- ❖ Informer et former le personnel quant aux exigences et conséquences de la mise en place d'un système de management de la qualité (SMQ)
- ❖ Responsabiliser le personnel – Rigueur d'organisation et de travail dans le temps
- ❖ Faire l'état des systèmes de management existants ou autres
- ❖ Créer des groupes de travail par activité avec des correspondants transverses

3. Les règles pour mettre en œuvre un SMQ

« La satisfaction du client et l'amélioration continue doivent être en permanence au cœur des préoccupations de l'ensemble du personnel »

a) Adapter le système qualité aux processus de l'entreprise

- ❖ Respecter une logique d'organisation (identification et description des processus et des moyens mis en œuvre)
- ❖ Définir la politique qualité (Orientations, objectifs,...)

- ❖ Management (activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité: détermination des objectifs, des cibles, des responsabilités, et des moyens pour mettre en œuvre la politique..., planification, maîtrise de la qualité,..., amélioration continue) et la Gestion du Management (PDCA)

Un « bon management » est décrit comme celui qui permet :

- ✓ Mobiliser l'énergie et l'initiative de chacun
- ✓ Définir et simplifier les processus
- ✓ Générer des améliorations continues
- ✓ Assurer la traçabilité par des enregistrements
- ✓ Placer le client au centre des préoccupations

b) **Utiliser les démarches participatives**

- ❖ Mobilisation du personnel

c) **informer les salariés de la politique qualité et de leur implication**

- ❖ Fixer des règles écrites

d) **Adhérer à la politique qualité**

- ❖ Les dirigeants et l'encadrement sont les moteurs de la démarche. A ce titre ils se doivent d'être exemplaires, l'émulation se faisant du haut vers le bas de la pyramide
- ❖ Décliner les objectifs à chaque niveau hiérarchique
- ❖ Faire pour que chacun s'approprie la démarche
- ❖ Accroître les motivations

e) **Mettre en place une gestion de la qualité**

- ❖ Connaître les ressources (organigrammes, outils, finances,...)
- ❖ Elaborer une politique qualité
- ❖ S'assurer de la cohérence entre les différentes politiques (qualité, sociale, industrielle, commerciale,...)
- ❖ Surveiller le SMQ (audits, revue de direction,...)

f) **Responsable assurance qualité (RAQ): animer, conseiller et rendre compte à la direction**

- ❖ Expert

- ✓ Proposer les ressources pour mettre en œuvre les projets
- ✓ Traiter les informations
- ✓ Proposer des choix pour les actions correctives

- ❖ N'a pas de responsabilités hiérarchiques sur les autres responsables – Rôle d'animateur.

4. Les étapes du processus de certification

4.1. Définition de la certification

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. » (AFNOR)

4.2. Les étapes

- ❖ Choix du référentiel
- ❖ Décision et engagement de la Direction
- ❖ Nomination d'un Responsable Assurance Qualité
- ❖ Diagnostic - Etat 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
- ❖ 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)

4.3. Les principaux organismes de certification accrédités par le comité français d'accréditation (COFRAC)

AFAQ <http://www.afaq.org>

Bureau Veritas <http://certification.bureauveritas.fr/>

LRQA <http://www.lrqa.com>

TÜVRheinland <http://www.tuv.com/fr/index.html>

Remarque :

L'entreprise est libre de choisir son organisme de certification.

Liste d'entreprises certifiées sur <http://www.certifnet.com/>

5. La norme ISO 9001 et ses exigences

Une démarche qualité doit impliquer toute l'entreprise si on veut qu'elle soit réellement efficace.

5.1. Les grandes orientations de la norme

a) Orientation satisfaction clients

La personne la plus importante dans l'entreprise, c'est le client ». La norme place le client au cœur des préoccupations, du fonctionnement de l'entreprise, et met l'accent sur la capacité de l'organisme à satisfaire ses exigences.

b) Approche processus

Qu'est-ce qu'un processus ?

Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie, en y ajoutant de la valeur ajoutée

L'approche processus assure à l'organisme :

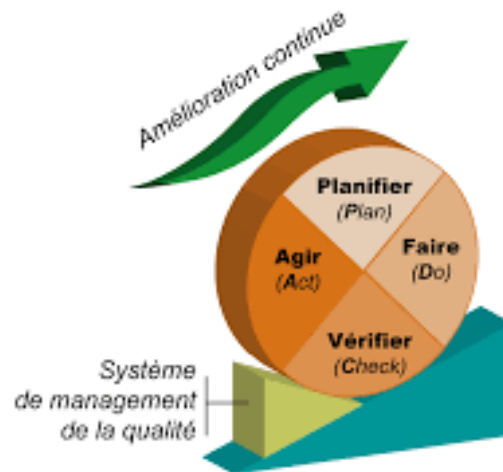
- Une meilleure lisibilité de l'entreprise
- Une aide à la prise de décision et à l'optimisation du fonctionnement
- Une meilleure intégration des besoins des clients
- Une optimisation des résultats par la création de valeur ajoutée
- Une dynamisation des échanges entre membres du personnel (Communication)
- Une implication et une motivation du personnel : objectif clairement identifié ainsi que les moyens pour y parvenir

L'approche processus repose sur :

- L'identification méthodique des processus de l'organisme et de leurs interactions,
- Leur management (définition d'objectifs, pilotage, analyse et amélioration).

A un processus est associé un objectif (quantifié) sous la forme d'un résultat à atteindre. Chaque processus est piloté par un ou plusieurs indicateurs qui traduisent les performances atteintes.

c) Amélioration continue



5.2. Vocabulaire

(Voir ISO 9000 :2000 Système de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaires)

- ❖ **Satisfaction du client** : perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences
- ❖ **Système de management** : système permettant d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs
- ❖ **Système de management de la qualité (SMQ)**: système de management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité
- ❖ **Preuve tangible**: données démontrant l'existence ou la véracité de quelque chose
- ❖ **Efficacité** : niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés
- ❖ **Efficiences** : rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées.
- ❖ **Organisme** : ensemble d'installations et de personnes avec des responsabilités, pouvoirs et relations. *Exemple : Compagnie, société, firme, entreprise, institution, ...*
- ❖ **Processus** : ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sorties

5.3. Principes du management de la qualité

La norme ISO 9004:2000 introduit les 8 principes fondamentaux du management de la qualité dont l'utilisation à bon escient doit permettre aux organisations d'améliorer leurs performances aussi bien techniques, que commerciales, que financières.

Quoi qu'il en soit, ils doivent permettre d'intégrer dans la démarche l'ensemble des parties prenantes (salariés de l'entreprise, fournisseurs, clients, actionnaires, assureurs,...) avec comme principaux objectifs l'amélioration continue de l'efficience et de la satisfaction des clients.

Les 8 principes de management par la qualité sont les suivants :

a) **Orientation et écoute client**

- ❖ Identifier et comprendre les besoins présents et futurs (Benchmarking)
- ❖ Déterminer le niveau de satisfaction du client et l'intégrer dans sa stratégie
- ❖ Satisfaire et anticiper les attentes et exigences des clients et autres parties intéressées
- ❖ Communiquer les besoins et attentes à travers l'organisation
- ❖ Mesurer la satisfaction des clients (réclamations, nouveaux clients, clients perdus,...

b) **Leadership**

- ❖ La direction établit les finalités en intégrant les besoins et attentes de toutes les parties intéressées
- ❖ La direction établit les orientations (politiques et stratégies) avec une vision claire de l'avenir de l'organisme
- ❖ La direction veille à maintenir un environnement interne propice à l'implication de tout le personnel et à l'atteinte des objectifs :
- ❖ Communication transparente
- ❖ Formation du personnel (matrice des compétences)
- ❖ Motivation et valorisation du personnel
- ❖ Instauration d'un climat de confiance
- ❖ La direction met en place une veille stratégique afin d'intégrer les modifications dues au contexte externe à l'entreprise (crise financière, nouvelles exigences normatives ou réglementaires,...).

c) **Implication du personnel**

- ❖ L'ensemble du personnel de part ses compétences et ses complémentarités constitue l'essence de l'organisation, capable s'il est bien orchestré d'utiliser ses capacités au profit de l'organisation pour atteindre les objectifs fixés
- ❖ Fournir les ressources et les formations nécessaires (plan de formation) à l'atteinte des objectifs fixés
- ❖ Elargir le champ de compétences des salariés
- ❖ Impliquer le personnel dans la recherche d'améliorations (innovations,..) et de résolution de problèmes
- ❖ Tout mettre en œuvre pour que le personnel soit fier d'appartenir à l'organisation et s'y épanouisse.

d) **Approche processus**

- ❖ Un résultat escompté est atteint de manière plus efficace lorsque les activités et les ressources afférentes sont gérées comme un processus

- ❖ Identifier tous les processus (management, réalisation, support)
- ❖ Identifier toutes les données d'entrée et de sortie de chaque processus
- ❖ Identifier et analyser les interactions de tous les processus entre eux et les conséquences dues aux dysfonctionnements potentiels sur les clients, fournisseurs, ou toute autre partie intéressée
- ❖ Bien définir les parties intéressées
- ❖ Définir clairement les responsables de chaque processus
- ❖ Définir des indicateurs simples pour chaque processus et les suivre (pilotage)
- ❖ Prendre en compte les éléments suivants dans la conception d'un processus :
 - ✓ Les différentes étapes
 - ✓ Les activités
 - ✓ Les flux
 - ✓ Les mesures pour la maîtrise (cartes de contrôles, indicateurs,...)
 - ✓ Les compétences requises et les besoins en formations
 - ✓ Les équipements
 - ✓ Les méthodes
 - ✓ Les informations (procédures, modes opératoires, instructions,...)
 - ✓ L'interaction avec les processus support et de management

e) **Management par approche système**

- ❖ Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et à l'efficience de l'organisme dans la réalisation de ses objectifs
- ❖ Gérer les interdépendances des différents processus du système afin d'éviter l'apparition de non-conformités
- ❖ Structurer et formaliser un SMQ documenté le plus simple possible pour atteindre les objectifs avec le meilleur rapport coût/efficacité.
- ❖ Sensibiliser toutes les acteurs concernés afin qu'ils s'approprient la démarche
- ❖ Identifier les besoins en ressource
- ❖ Evaluer périodiquement l'adéquation du SMQ avec les exigences et attentes, et mettre en œuvre des actions d'amélioration continue.

f) **Amélioration continue**

- ❖ En faire un objectif permanent pour tout le personnel travaillant pour et pour le compte de l'organisme
- ❖ Contrôler les différents processus
- ❖ Evaluer périodiquement les différents processus (audits internes) et proposer des plans d'actions afin d'améliorer leurs performances et efficacités
- ❖ Fixer des objectifs et mettre en place des indicateurs simples, lisibles et temporels. Un ou deux indicateurs pertinents par processus suffisent !!!!
- ❖ Promouvoir la prévention

- ❖ Sensibiliser le personnel aux outils de l'amélioration continue
 - ✓ Roue de Deming avec le cycle du PDCA
 - ✓ Les méthodes de résolutions de problèmes (AMDEC, KAIZEN,...)

- ❖ Revue de direction.

g) **Approche factuelle pour la prise de décision**

- ❖ Prendre des décisions au regard de données et d'informations concrètes corroborée par l'expérience et l'intuition
- ❖ S'assurer de la fiabilité, de l'accessibilité et de la pertinence des mesures, données ou informations collectées.

h) **Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs**

- ❖ Analyser l'interdépendance entre l'organisation et les fournisseurs
- ❖ Formaliser les relations contractuelles (obligations) avec les fournisseurs, et essayer d'être le plus exhaustif et clair possible pour éviter les conflits ultérieurs
- ❖ Etablir des relations de partenariat pour améliorer les performances
- ❖ Travailler ensemble en toute transparence
- ❖ Evaluer périodiquement leurs performances (audits), ce qui devrait déboucher sur des améliorations de la qualité des produits ou du service, des coûts et des temps de réponse.