



METTRE A NIVEAU SON
SYSTEME DE MANAGEMENT
DE LA QUALITE AVEC
L'ISO 9001 : 2015

Avril / 2016

SOMMAIRE

SOMMAIRE	2
1. INTRODUCTION	3
2. TOUR D'HORIZON DES NOUVEAUTÉS DE L'ISO 9001 : 2015	5
3. DÉFINIR L'ÉVOLUTION SOUHAITÉE DE VOTRE DÉMARCHE QUALITÉ	6
4. LES ÉVOLUTIONS À METTRE EN PLACE A MINIMA	7
5. ÉVALUER VOTRE DÉMARCHE QUALITÉ ACTUELLE	8
6. ARTICULER VOTRE SMO ET L'APPROCHE PROCESSUS À LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE	9
7. ARTICULER VOTRE SMO AUX MÉTIERS DE L'ENTREPRISE	13
8. RENFORCER LE PILOTAGE DE L'ENTREPRISE ET DU SMO	16
9. ÉVALUER LA PERFORMANCE, AMÉLIORER ET INNOVER	18



CHAPITRE 1

INTRODUCTION

La norme ISO 9001 a fait peau neuve en septembre 2015. Des nouveautés et quelques évolutions caractérisent cette nouvelle version par rapport à la précédente. Celles-ci ont été introduites dans le but d'accompagner les entreprises dans leurs démarches qualité et leurs défis de ce début du XXI^{ème} siècle.

Telle est l'ambition de l'ISO 9001 version 2015 ! Pour cela, la révision se devait d'être autre chose qu'un toilettage comme ce fut le cas en 2008. Le résultat est, sur le papier au moins, à la hauteur des attentes. A présent, il appartient aux entreprises de s'approprier le référentiel et de décider comment mettre en œuvre les nouvelles exigences et les nouveaux mots ou concepts introduits.

Ce livre blanc a pour objectif de contribuer à cette appropriation et surtout de proposer des pistes d'actions concrètes pour les entreprises et leurs éventuels consultants.

Il fait suite aux fiches pratiques publiées entre septembre 2014 et décembre 2015 par Techniques de l'ingénieur dans l'ouvrage « Piloter et animer la qualité », spécialement rédigées par Cécile Malaterre, Jean-Luc Berson et moi-même pour présenter l'ISO 9001 : 2015.

Le contenu de ce livre blanc complète celui des fiches en abordant les aspects pratiques de mise en œuvre, validés à ce jour dans une dizaine d'entreprises de tailles et de secteurs d'activités différents.

Ce livre pourra répondre aux besoins de différents lecteurs et praticiens de la qualité dans leurs réflexions pour intégrer l'ISO 9001 : 2015 dans leurs systèmes de management de la qualité. Le chapitre 2 présente de manière synthétique les



nouveautés de l'ISO 9001 : 2015. Ensuite, au chapitre 3 sont introduites les deux approches possibles de migration à partir d'un système de management de la qualité existant : approche minimaliste que nous avons nommée « Révision technique » ou renouvellement plus profond intitulé « Révision managériale ». Le chapitre 4 énumère les sujets à traiter a minima pour faire migrer un système de management de la qualité existant, conforme à l'ISO 9001 : 2008, vers le nouveau référentiel. Les chapitres suivants, 5 à 9, proposent des pistes de réflexion et d'action à ceux qui souhaitent profiter de cette nouvelle édition du référentiel pour renforcer ou renouveler leurs systèmes de management de la qualité afin qu'ils soutiennent encore mieux les performances et la réussite de leurs entreprises.

Les propositions faites dans ce livre, les orientations pratiques, méthodes et outils qui y sont présentés ont été éprouvés dans une dizaine d'entreprises de tailles et de secteurs différents, dont cinq à ce jour ont déjà passé avec succès leur certification ISO 9001 : 2015. Ces méthodes sont en cours de partage et de déploiement au sein du groupement de consultants « Performance Qualité TPE – PME » créé pour aider les entreprises, et tout particulièrement les TPE PME, à conjuguer performance et qualité (*cf.* www.performancequalitetpeme.fr).

L'auteur assume la responsabilité du contenu du livre, y compris ses éventuels manques ou faiblesses. Il assume également la conviction qui le pousse à promouvoir un management de la qualité dans les entreprises plus ambitieux et plus audacieux pour soutenir leur compétitivité.

Ce livre aura atteint son objectif s'il donne envie aux entreprises de se libérer des schémas stéréotypés et parfois datés de la qualité pour donner libre cours à leur créativité managériale, au bénéfice de leurs clients et de l'ensemble des parties intéressées.

CHAPITRE 2

TOUR D'HORIZON DES NOUVEAUTÉS DE L'ISO 9001 : 2015

Le mot **risque** fait son entrée dans la partie « Exigences » du référentiel. Il est le plus souvent apparié avec le mot **opportunité** dans l'expression **risques et opportunités**. Ceux-ci sont à prendre en compte à tous les niveaux du système de management de la qualité (entreprise, processus, opérations). Nous reviendrons au chapitre 6 sur cette question des risques et opportunités.

Le mot **connaissance**, employé au pluriel, entre aussi dans la version 2015 du référentiel. Il s'agit des connaissances internes ou externes, passées, présentes ou supplémentaires, nécessaires à l'organisme pour la mise en œuvre des processus de l'entreprise et l'obtention de produits et services conformes aux exigences. Le chapitre 7 sera en partie consacré à ce sujet.

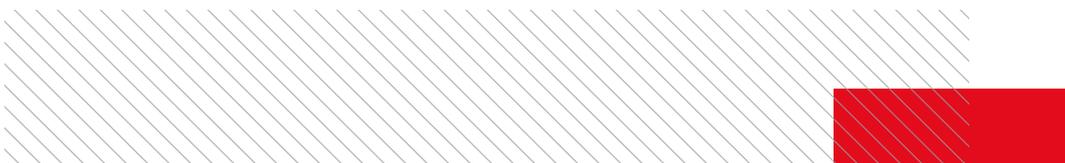
Les expressions **contexte de l'entreprise** et **parties intéressées** s'invitent aussi dans cette nouvelle édition. Il s'agit d'identifier les enjeux externes et internes de l'entreprise ainsi que les besoins et attentes des parties intéressées pouvant avoir un impact sur la qualité et le système de management de la qualité. Les clients restent la partie intéressée prioritaire dans l'ISO 9001 : 2015. Le chapitre 6 permettra de revenir sur ces points.

En relation avec les éléments de contexte et les parties intéressées, le mot **stratégie** apparaît aussi pour la première fois dans la partie « Exigences » du référentiel. La définition d'une stratégie devient-elle une exigence de système de

management de la qualité ? La réponse est non. Cependant le référentiel rappelle opportunément qu'un lien doit être établi entre qualité et stratégie de l'entreprise. Ce point sera approfondi au chapitre 6 également.

Le mot **performance** est défini pour la première fois dans l'ISO 9001 (« résultat mesurable ») et son usage est répété dans le corps du texte. Les indicateurs de performance sont également introduits. C'est au final la notion de **mesure**, également définie, qui se trouve renforcée, en écho avec l'adage bien connu : « On ne gère bien que ce que l'on mesure ». Nous concluons ce livre en revenant sur cette question de performance liée à l'amélioration.

Enfin, l'expression **information documentée** remplace dorénavant les mots **document** et **enregistrement** utilisés dans les versions antérieures. A noter, en passant, qu'il n'y a plus d'exigence de procédure ni de manuel qualité, ce qui n'empêchera pas une entreprise d'en établir si elle juge ces documents nécessaires. Des informations documentées sont exigées dans le référentiel, notamment là où auparavant il y avait une exigence d'enregistrement. Nous n'avons pas jugé utile d'approfondir ces questions dans ce livre car, au final, hormis le changement de vocabulaire et la suppression d'exigences de procédures et de manuel qualité, faciles à comprendre et à mettre en pratique, il n'y a pas d'autre nouveauté concernant les informations et les documents.



CHAPITRE 3

DÉFINIR L'ÉVOLUTION SOUHAITÉE DE VOTRE DÉMARCHE QUALITÉ

Les premiers retours d'expérience de mise en œuvre de l'ISO 9001 : 2015 dans des entreprises déjà certifiées montrent que deux types d'approches émergent, synthétisées ici sous les appellations « Révision technique » ou « Révision managériale ».

Il appartient à la direction de chaque entreprise concernée de faire le choix de l'approche qui convient le mieux à l'entreprise, sachant qu'il est également possible de trouver des voies médianes entre les deux approches évoquées ici.

Précisons d'emblée que le propos n'est pas de valoriser (ou dévaloriser) l'une au détriment (ou au profit) de l'autre, les deux étant également respectables et efficaces du point de vue du maintien de la certification ISO 9001.

APPROCHE N°1 : RÉVISION TECHNIQUE

Dans l'approche « Révision technique » le principe d'action de l'entreprise serait de modifier au plus juste le système de management de la qualité existant pour y intégrer des dispositions correspondant aux nouvelles exigences du référentiel.

Plusieurs raisons peuvent motiver et légitimer cette approche. Par exemple, lorsque la direction de l'entreprise est satisfaite de sa démarche qualité et que celle-ci remplit parfaitement ses objectifs. Il est alors légitime de ne pas souhaiter des changements profonds.

Le chapitre 4 ci-après, intitulé « Les évolutions à mettre en place a minima », précise le travail pouvant être effectué dans le cadre de cette approche.

APPROCHE N°2 : RÉVISION MANAGÉRIALE

Dans l'approche « Révision managériale » le principe d'action serait de profiter de la nécessaire révision du système de management de la qualité existant pour renforcer ou renouveler sa capacité à soutenir l'entreprise face à ses défis de compétitivité et de performance.

Ici aussi, des situations particulières d'entreprises peuvent inciter à adopter cette approche. Par exemple, lorsque la direction de l'entreprise considère que le système de management de la qualité a atteint des limites dans sa forme actuelle et qu'il est temps de le renouveler pour qu'il devienne ou redevienne un outil au service de l'efficacité opérationnelle et de l'efficience.

Les entreprises qui adoptent cette approche pourront être particulièrement intéressées par la lecture des chapitres 5 à 9 ci-après, spécialement écrits pour elles. Nous y développons un modèle de système de management de la qualité, articulé à la fois à la stratégie de l'entreprise et à ses activités cœur de métier, orienté vers la performance globale de l'entreprise et piloté à différents niveaux couvrant les besoins de l'entreprise. Ce modèle de système de management de la qualité ne prétend pas être unique, ni universel, mais il a montré son efficacité opérationnelle dans la dizaine d'entreprises, majoritairement des PME, où il a déjà été mis en œuvre.

Bien entendu, nous ne désespérons pas non plus que le contenu de ces chapitres 5 à 9 puisse également intéresser les entreprises qui auraient a priori une préférence pour l'approche minimaliste.

CHAPITRE 4

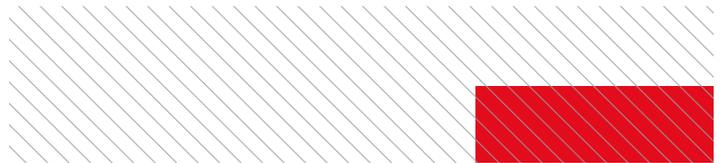
LES ÉVOLUTIONS À METTRE EN PLACE A MINIMA

Pour répondre aux exigences de l'ISO 9001 : 2015, sauf cas particuliers d'entreprises ayant déjà introduit des pratiques qui répondent aux nouvelles exigences, les sujets à prendre en compte dans un système de management de la qualité seront :

- Les enjeux de l'entreprise liés à son contexte externe et interne et qui pourraient avoir une incidence sur la qualité des produits et services fournis et le système de management de la qualité de l'entreprise.
- Les besoins et attentes pertinents des parties intéressées qui pourraient avoir une incidence sur la qualité des produits et services fournis et le système de management de la qualité de l'entreprise.
- L'intégration d'une approche risques dans le système de management de la qualité permettant de démontrer la mise en place d'actions pour prévenir ou réduire les effets indésirables identifiés. Cette approche pourrait être conduite à plusieurs niveaux dans l'entreprise : au niveau global en référence aux deux points précédents ; au niveau processus pour les fiabiliser et au niveau opérationnel, par exemple avec la mise en place d'actions permettant la prévention ou la réduction des erreurs humaines.
- Une démarche favorisant la saisie d'opportunités vis-à-vis de la satisfaction client et de l'atteinte des objectifs du système de management de la qualité.
- Une démarche d'identification, de partage et de capitalisation des connaissances-clés de l'entreprise.
- La gestion des modifications dans l'entreprise, concernant le système de management de la qualité et aussi les projets ou les produits et services réalisés par l'entreprise.
- Le champ d'application du système de management de la qualité de l'entreprise dont la définition doit faire apparaître

clairement les activités concernées, les produits et services fournis aux clients, y compris ceux externalisés, et couvrir le domaine de responsabilité de l'entreprise.

En traitant ces sujets, l'entreprise assure une intégration des exigences nouvelles de l'ISO 9001 : 2015. Cela ne dispense pas d'une lecture détaillée du nouveau référentiel pour vérifier que les précisions et les extensions apportées à certaines exigences par rapport à la précédente version de l'ISO 9001 sont également prises en compte. Cela peut concerner, par exemple, des exigences sur le leadership, la communication interne et externe, l'analyse des données et des informations, la performance du système de management



CHAPITRE 5

ÉVALUER VOTRE DÉMARCHÉ QUALITÉ ACTUELLE

Dans l'application de l'approche intitulée « Révision managériale », une première étape devrait être la réalisation d'un état des lieux de la démarche qualité et de l'organisation de l'entreprise. En effet, avant d'intégrer de nouvelles exigences et, le cas échéant, de nouvelles pratiques dans l'entreprise, l'expérience montre qu'il est toujours utile de procéder à une évaluation de l'existant, qui plus est partagée par les acteurs de l'entreprise.

Cet état des lieux ou diagnostic peut être réalisé en interne ou bien par un prestataire externe. Le but est d'identifier les points forts de l'organisation et ses points faibles, ou si l'on préfère ses points à améliorer, afin d'intégrer ces résultats dans le plan de mise à niveau du système de management de la qualité. Le principal facteur de succès d'un diagnostic est l'appropriation des résultats et des actions d'amélioration qui en découlent par l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Les éléments pouvant être évalués, par exemple dans chaque secteur de l'entreprise, peuvent porter sur les points suivants :

MISSION <ul style="list-style-type: none">● Mission, responsabilités● Objectifs● Moyens humains● Moyens matériels● Moyens financiers● Perception de la stratégie de l'entreprise● Autorité sur le système● Horizon temporel	MAÎTRISE DES ACTIVITES <ul style="list-style-type: none">● Activités et points-clés (risques)● Planification● Ressources● Critères de réalisation● Critères d'évaluation● Retours d'expériences
INDICATEURS <ul style="list-style-type: none">● Quantités● Satisfaction client● Efficacité, qualité● Coûts	DOCUMENTS, INFORMATIONS ET CONNAISSANCES : <ul style="list-style-type: none">● Documents, informations reçus● Documents, informations émis● Procédures, règles, savoir-faire et connaissances spécifiques● Normes et réglementations externes
PILOTAGE <ul style="list-style-type: none">● Instances et moyens établis	FORCES / FAIBLESSES, DIFFICULTES / AMELIORATIONS

A l'issue de ces évaluations une synthèse peut être établie afin de valider et partager les résultats dans l'entreprise. Cette synthèse doit permettre d'identifier des axes de travail et d'éventuels prérequis qui viendront enrichir le plan d'action de mise à niveau du système de management de la qualité de l'entreprise.

CHAPITRE 6

ARTICULER VOTRE SMO ET L'APPROCHE PROCESSUS À LA STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

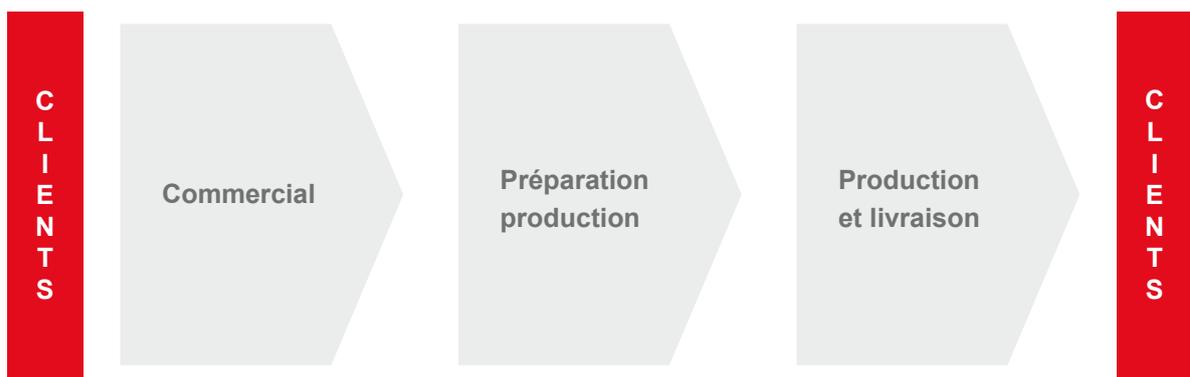
Une stratégie d'entreprise – l'ISO 9000 définit le mot « stratégie » par « plan pour atteindre un objectif à long terme ou global » – se traduit sur le plan opérationnel par la recherche d'avantages concurrentiels en termes d'offres produits ou services et de couples clients / produits.

Ainsi, pour illustrer notre propos, prenons l'exemple, issu d'un cas réel, d'une entreprise de tôlerie fine qui hésiterait sur son positionnement : offrir à ses clients une capacité de fabrication de produits spécifiques et très différents, même pour des productions en quantité limitée mais à marges confortables ou bien offrir une capacité de production de série récurrentes, en quantités plus importantes mais à faible marge. Les deux positionnements existent parmi les entreprises de ce secteur et peuvent être tout aussi viables l'un que l'autre.

Dans un cas comme dans l'autre, la réussite dépendra de différents facteurs, commerciaux et managériaux, dont celui de la cohérence de l'organisation de l'entreprise par rapport à son choix de positionnement. Ainsi, il semble préférable que le modèle d'organisation des processus puisse accompagner la stratégie de l'entreprise.

Or qu'en est-il dans la pratique ? Les entreprises ont-elles majoritairement pris l'habitude de définir leurs processus en fonction de leurs stratégies ? Rien n'est moins sûr car, probablement incitées par la majorité des consultants et professionnels de la qualité et de l'approche processus, elles ont majoritairement pris l'habitude de définir les processus par une approche issue de l'analyse fonctionnelle technique (cf. figure 1 ci-après).

Figure 1. **Cartographie Type 1 : « analyse fonctionnelle »**



Ce choix a montré et continue de montrer son efficacité lorsqu'il s'agit d'unifier des méthodes de travail au sein d'entreprises où les flux de production sont homogènes, dans un contexte de faible diversification de produits. Ce pourrait par exemple être le cas dans notre exemple d'entreprise de tôlerie fine ayant privilégié un positionnement de travaux récurrents, de séries importantes et de faible variété.

En revanche, ce choix de cartographie de processus peut se révéler inadapté pour une entreprise devant tenir compte de spécificités clients fortes ou ayant des types de produits ou prestations très différents.

Dans ces cas, une définition des processus métiers telle que celles présentées dans les figures 2 et 3 ci-après peut s'avérer bien plus pertinente pour soutenir la stratégie de l'entreprise.

Dans ces figures nous avons représenté respectivement deux flux de produits et deux segments de clients. Bien entendu, dans la pratique, le modèle peut s'appliquer avec davantage de flux produits ou segments de clients. Notons également que lorsque le nombre devient important compte tenu de la réalité de l'entreprise (par exemple en nombre de types de produits ou de prestations fournis), il est préférable de chercher à établir des arborescences permettant, à la racine, de traiter qu'un nombre restreint de processus.

Davantage que la précédente version, l'ISO 9001 : 2015 laisse la liberté de définir les processus du système de management de la qualité de la manière qui sera la plus efficace pour maîtriser les activités et pour satisfaire les clients en leur délivrant des produits et services conformes à leurs exigences.

C'est de cette liberté que nous invitons les entreprises à se saisir pour rechercher le modèle le mieux adapté à leurs stratégies et à leurs métiers !

Dans plusieurs cas d'application, dans des entreprises de secteurs différents et ayant en commun une taille humaine, nous avons pu constater la pertinence de la définition de processus de bout en bout, tels qu'illustrés ci-dessus.

La définition de processus de bout en bout est un exercice qui requiert une réflexion et une attention particulières. Contrairement à l'approche de type 1 qui relève d'une transposition du réel observable, l'approche de type 2 ou type 3 consiste à projeter l'organisation dans le futur par un exercice de modélisation permettant d'accomplir une stratégie, d'atteindre des objectifs. Il revient à la direction de l'entreprise de choisir parmi les projections possibles celle qui convient le mieux, qui exprime le mieux le projet de l'entreprise et de sa direction à un moment donné.

Ainsi par exemple, dans le cas de l'entreprise ayant inspiré le schéma de cartographie de type 3 présenté ci-dessus, la projection de l'entreprise en deux lignes d'affaires distinctes a été un moyen efficace de concilier la vision commerciale et la vision technique qui ne cessaient de s'opposer auparavant. Les tenants de la vision technique avaient en tête un idéal, inatteignable dans ce cas, d'organisation de type

Figure 2. **Cartographie Type 2 :**
« lignes de produits/prestations »

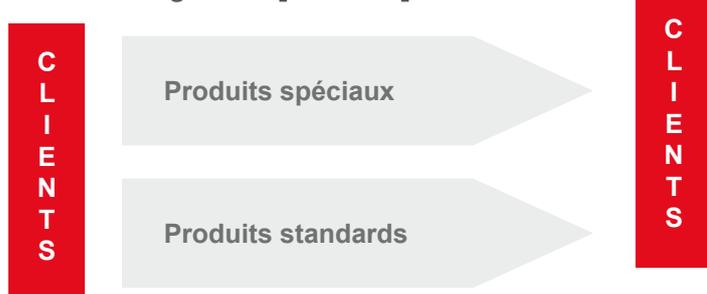
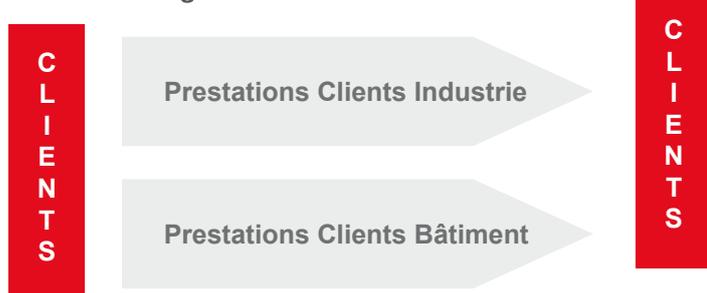


Figure 3. **Cartographie Type 3 :**
« segments de clients »



1 où toute l'entreprise, et aussi les clients dans une certaine mesure, seraient contraints par la planification et l'organisation de l'outil de production. Rêve impossible d'un autre temps, n'est-ce pas ? Et pourtant, la modélisation de type 1 que l'entreprise avait précédemment adoptée dans son système de management de la qualité poussait insidieusement aux frictions et aux affrontements entre commerciaux et techniciens, aussi sûrement que l'aveuglement a poussé le Titanic contre les icebergs.

Finalement ; la modélisation adoptée, de type 3, a permis d'explicitier les deux lignes d'affaires de l'entreprise, aussi importantes l'une que l'autre du point de vue stratégique et requérant chacune des caractéristiques organisationnelles différentes mais indispensables à la réussite. Au final, c'est l'outil de production qui a fait des efforts d'adaptation au contexte de l'entreprise, à sa stratégie et aux besoins de ses clients et non pas l'inverse !

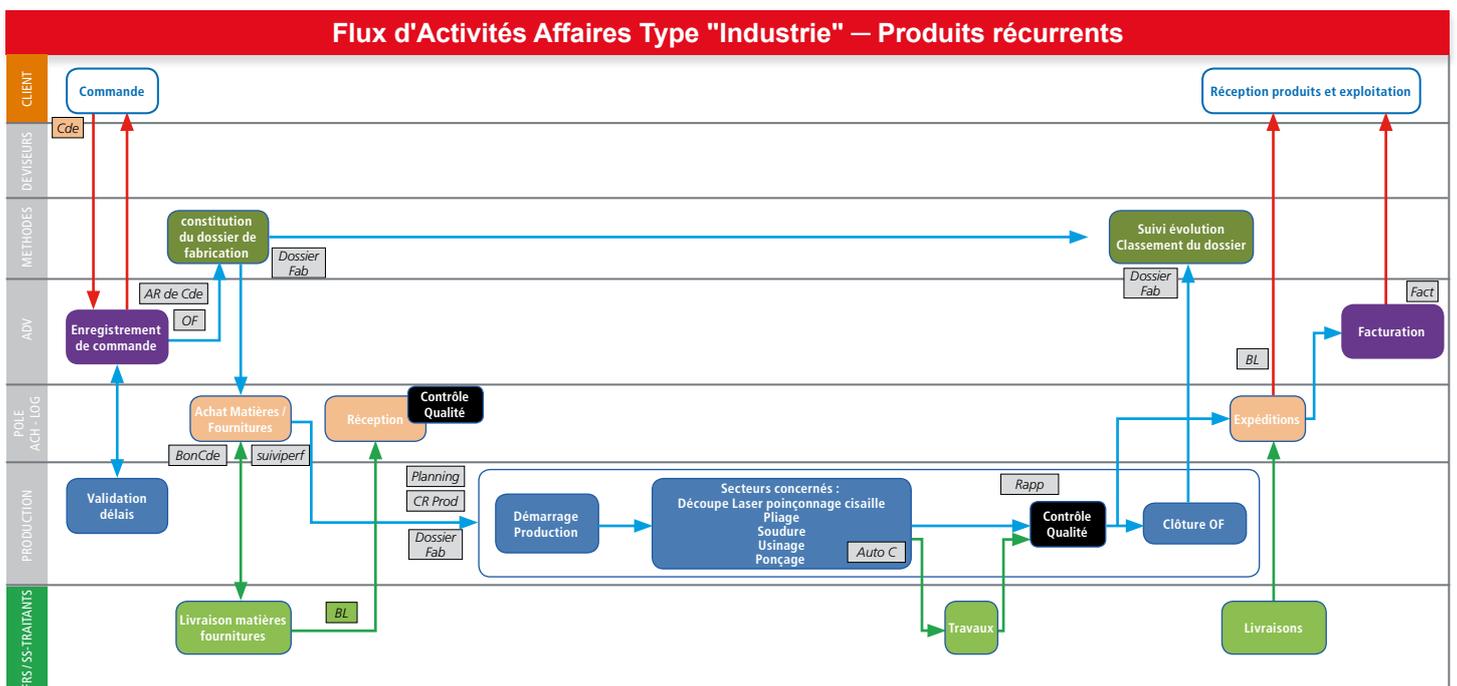
L'enseignement pratique que nous retenons de cette expérience est que ce qui prime dans la définition des proces-

sus opérationnels, qui fournissent les produits et services achetés par les clients, c'est le potentiel d'efficacité opérationnelle et managériale ainsi que le potentiel de soutien à la stratégie de l'entreprise plutôt que, comme on le voit parfois, des critères de facilité de mise en œuvre de l'approche processus par la proximité avec l'organisation et les fonctions existantes. En se cantonnant à l'expérience immédiate, jamais l'homme n'aurait volé !

Une fois le modèle de performance posé, avec les processus de bout en bout adéquats, la technique et l'organisation prennent naturellement le relais de l'alignement stratégique et il importe alors d'organiser et d'optimiser les flux de réalisation en utilisant des méthodes et outils adaptés aux activités concernées, à leurs niveaux de complexité et d'automatisation.

Ainsi par exemple, des représentations graphiques des flux comme celle illustrée dans le schéma suivant peuvent s'avérer utiles pour optimiser les activités et leurs interactions au sein du processus considéré.

Schema de flux d'un processus de bout en bout



Une fois les processus définis et alignés pour soutenir la stratégie de l'entreprise puis cartographiés avec le niveau de détail nécessaire pour piloter leur performance, il reste à expliciter l'approche risques, par exemple au travers de revues de processus au cours desquelles les résultats des processus et les bilans des événements indésirables répertoriés permettront d'identifier les éventuels besoins de moyens de maîtrise complémentaires à ceux déjà existant.



CHAPITRE 7

ARTICULER VOTRE SMO AUX MÉTIERS DE L'ENTREPRISE

On prête à Henry FORD (1863-1947) la paternité de cette formule : « Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise : sa réputation et ses Hommes ! »

Depuis lors, combien de fois n'avons-nous pas entendu les dirigeants vanter le capital humain, les mérites de leurs collaborateurs ? On l'a beaucoup entendu, preuve que ça doit être important au moins de le dire, mais l'a-t-on tout autant vu en pratique ? Il est permis d'en douter !

Les systèmes de management de la qualité ne font pas défaut à ce constat et bien que le management de la qualité porte en lui par nature une forte dimension humaine, les systèmes de management de la qualité peinent à convertir cette potentialité en pratiques valorisant l'humain, l'intelligence, la créativité, le sens des responsabilités, sans pour autant oublier la possibilité d'individualisme, de faiblesse, de faillibilité, etc.

Ces caractéristiques positives et négatives de la nature humaine sont mieux prises en compte dans le référentiel ISO 9001 : 2015 que dans les précédentes versions. En témoignent, pour les aspects positifs : la reconnaissance de la nécessité d'apprendre aux personnes à prendre en compte les risques et les opportunités dans leur travail, la

reconnaissance du capital constitué par les connaissances dont les salariés sont porteurs, la reconnaissance des valeurs individuelles et collectives. De manière duale, des aspects moins positifs mais réels de la nature humaine sont également pris en compte : la reconnaissance du besoin d'encouragement à maintenir l'effort, la reconnaissance de la faillibilité de l'humain sans que ce soit nécessairement une faute, la reconnaissance également de la possibilité de comportements frondeurs qui rechignent à respecter les règles, etc.

Notre proposition, lorsque ce n'est pas déjà fait, pour approfondir la dimension humaine dans les systèmes de management de la qualité est d'y instaurer, non pas seulement des bons sentiments et des utopies fraternelles mais bien plus pragmatiquement, une caractéristique universelle et intrinsèque de l'humain et de sa contribution : le « métier ».

Cette entité « métier » peut utilement devenir un élément du système de management de la qualité au même titre que le processus et peut par exemple être introduite dans la cartographie des processus pour compléter la vision stratégique et l'humaniser, comme le montre l'exemple suivant issue d'une cartographie réelle mise en place dans une entreprise de taille moyenne spécialisée en charpente métallique.

Intégration des métiers dans l'approche processus



La présence des métiers-clés de l'entreprise dans la cartographie des processus, au même niveau que ces derniers, a un impact tout à fait favorable sur les salariés qui comprennent ainsi plus facilement leurs contributions aux processus et se sentent davantage reconnus.

Comme pour l'entité « processus » pilotée au travers d'une démarche PDCA, applicable à chaque processus et incluant la prise en compte des risques, il est recommandé de piloter l'entité « métier » en l'inscrivant également dans une dynamique d'amélioration, incluant par exemple les pratiques indiquées dans le schéma ci-dessous.

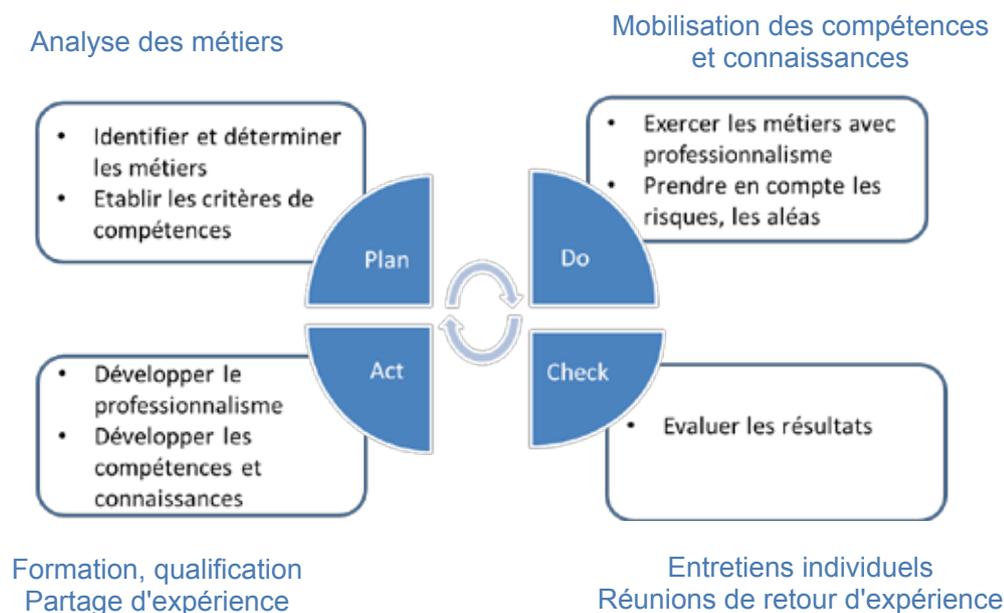
En complément et par analogie avec les processus, il est également tout à fait profitable d'instaurer des revues « Métier » intégrant une analyse des risques par retour d'expérience et permettant de développer collectivement l'expertise et le professionnalisme dans l'entreprise.

Enfin, concernant cette dimension humaine renouvelée, il pourrait également s'avérer pertinent de faire évoluer les pratiques d'animation qualité autour des non-conformités, telles qu'on peut les observer dans une majorité d'entreprises ayant mis en place un système de management de la qualité.

De quoi s'agit-il précisément ? De l'amélioration à partir du retour d'expérience, des erreurs passées. Il s'agit donc, rien de moins, que du principal moteur de l'apprentissage, par le retour d'expérience ! Comment se fait-il donc que si peu d'entreprises, apparemment, aient réussi à faire de l'animation des non-conformités une pratique collective fertile en améliorations alors que chacun d'entre nous, individuellement, connaît la puissance de cette approche ?

Une hypothèse de travail, que nous formulons est que lorsque les non-conformités produites sont identifiées et

Structuration et PDCA « Métier »



analysées, le plus souvent sous l'égide de la fonction qualité, il s'en suit une classification par types de causes qui aboutit très souvent à mettre en évidence la prédominance de facteurs humains dans les causes principales. Ainsi, il n'est pas rare, comme dans l'entreprise qui a inspiré cette réflexion, que parmi les causes principales de non-conformités internes soient exprimées, dans cet ordre ou dans un autre, les constats suivants : manque d'informations ; manque de contrôle ; non-respect des consignes.

Ainsi exprimées, peut-on être surpris que le responsable qualité ou toute autre fonction, qui exploite ces statistiques sur les non-conformités, fort intéressantes du reste, ne soit pas bien reçu lorsqu'il présente les résultats à ses collègues en Atelier ?

En procédant de la sorte, la relation s'établit sur un mode « Accusation » – « Justification » souvent stérile et qui contribue à perpétuer le clivage « Bureaux » – « Atelier » ou « Contrôle » – « Vrai métier ». Ne serait-il pas temps d'en finir avec ce cercle vicieux, héritage suranné du taylorisme, et de s'efforcer de changer de modèle et de regard porté sur le travail des opérationnels en général ?

Notre approche, visant la projection dans l'avenir plutôt que la confrontation aux erreurs passées, permet en travaillant avec les opérationnels sur les points de vigilance et les moyens de maîtrise de changer de perspective et pour tout dire de modèle de pensée.

La pédagogie de l'analyse causale approfondie (5M, 5P, 8D...), fournit des résultats probants tant que les causes sont techniques mais peine à convaincre lorsqu'il s'agit de répondre aux erreurs humaines. Il apparaît nécessaire de trouver d'autres moyens d'actions.



CHAPITRE 8

RENFORCER LE PILOTAGE DE L'ENTREPRISE ET DU SMO

Lors du diagnostic de l'organisation d'une entreprise et de sa démarche qualité, comme lors des audits d'ailleurs, il est toujours intéressant d'établir la liste des instances de coordination et de pilotage en place dans l'entreprise. Le terme instance désigne ici un groupe de personnes dont la mission est de piloter ou coordonner des activités et qui, pour cela, décide de se réunir régulièrement.

Dans les entreprises dont la maturité managériale est élevée, on constate souvent que différentes instances sont en place, couvrant des thématiques complémentaires (stratégiques, organisationnelles, opérationnelles) avec des périodicités adaptées aux sujets traités (quotidiennes, hebdomadaires, mensuelles, trimestrielles, annuelles...).

Bien entendu, il n'est pas question ici de laisser penser qu'il suffit de couvrir toutes les thématiques de réunions à toutes les fréquences possibles pour assurer la réussite de l'entreprise ! Pour autant si la condition ne semble pas suffisante nous pensons qu'elle est nécessaire pour une performance optimisée.

L'ISO 9001 : 2015, par l'introduction d'exigences portant sur la compréhension du contexte externe et interne, des besoins et attentes des parties intéressées et aussi d'exigences renforçant le rôle de la direction dans le management de la qualité, invite les entreprises à investir davantage dans les activités de pilotage au niveau de la direction.

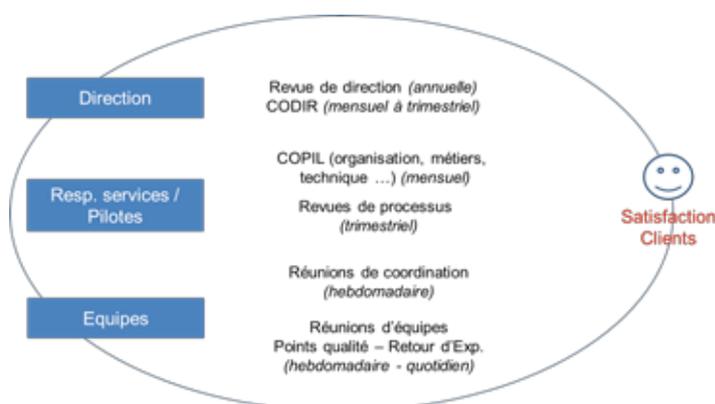
Corrélativement, les entreprises sont également invitées pour répondre aux exigences de performance à mieux articuler leurs systèmes de management de la qualité aux processus métiers et donc à investir davantage dans les activités de coordination opérationnelle.

Au final, le résultat visé par l'ISO 9001 : 2015 est que les systèmes de management de la qualité soient complètement imbriqués dans le management et le fonctionnement réels des entreprises pour permettre de piloter et d'optimiser la valeur produite pour les clients.

Pour cela, il peut s'avérer utile de conduire une réflexion pour la mise en place d'une structure cohérente d'instances de pilotage et de coordination dans l'entreprise.

A titre d'exemple, issu d'un cas réel d'entreprise, la figure suivante montre le résultat d'une réflexion sur des instances de pilotage et de coordination adaptées aux besoins de l'entreprise.

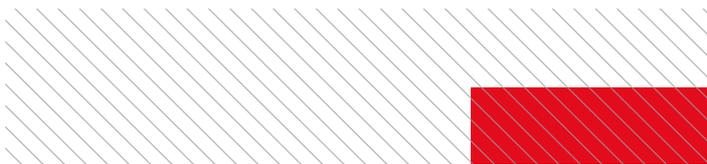
Instances de pilotage, horizons et fréquences



Quelle que soit la taille de l'entreprise, y compris les plus petites, différencier et spécialiser les réunions et instances de pilotages sont des moyens efficaces pour les rendre productives et réduire leurs durées. Rien n'est pire, en l'espèce, que d'essayer sous prétexte de réduire le nombre de réunions, de traiter dans une même instance et dans une même réunion des questions opérationnelles et des questions stratégiques, des problèmes liés à une commande et des questions d'organisation... Le mélange des genres et des priorités aboutit presque toujours à traiter les sujets dans la précipitation et à résoudre les problèmes de façon partielle.

Lorsqu'une entreprise dispose d'un système de management de la qualité structuré et agissant à différents niveaux, comme illustré ci-dessus, il est alors plus facile de tirer profit des exigences et des opportunités du référentiel ISO 9001 : 2015 qui se prête particulièrement bien à une répartition du travail selon ces trois niveaux.

L'approche risques par exemple se prête bien à ce traitement : risques et enjeux au niveau global de l'entreprise, risques organisationnels au niveau des processus et risques opérationnels sur le terrain. Cette répartition du travail aux différents niveaux (direction, processus, métiers) est également pertinente pour la prise en compte des connaissances, ou bien le renforcement de l'amélioration selon le cycle PDCA.



CHAPITRE 9

ÉVALUER LA PERFORMANCE, AMÉLIORER ET INNOVER

Comme cela a été annoncé au chapitre 2, nous terminons ce livre par ce qui constitue la finalité de l'entreprise : la performance. Dans l'ISO 9001, l'usage du terme performance (« résultat mesurable ») est totalement neutre et chaque entreprise devra préciser ses unités de mesure particulières de performance (par exemple pour exprimer des quantités, la satisfaction client, la qualité des produits, les délais, les coûts ...) ainsi que les contributions attendues de son système de management de la qualité à la performance globale.

Le référentiel ISO 9001 : 2015 contient des exigences de mesure de performance qui s'inscrivent dans son champ d'application, à savoir tout ce qui peut influencer la satisfaction client, la qualité des produits et services, y compris le respect des exigences réglementaires applicables, ainsi que l'efficacité du système de management de la qualité.

Plus précisément, dans le référentiel, l'évaluation de performance porte principalement sur les mesures suivantes :

- Conformité des produits et services ;
- Niveau de satisfaction des clients ;
- Performance et efficacité du système de management de la qualité ;
- Performance des processus ;
- Degré de réalisation des objectifs qualité ;
- Efficacité des actions mises en œuvre face aux risques et opportunités, des actions correctives et d'amélioration et aussi des actions pour l'acquisition de compétences ;
- Performance des prestataires externes.

De plus, au travers de l'exigence d'objectifs qualité définis

aux niveaux, fonctions et processus concernés, il semble nécessaire de mener une réflexion globale pour définir et déployer un ensemble d'objectifs et d'indicateurs de performance cohérent avec les orientations stratégiques et l'approche processus (cf. chapitre 6) et aussi avec les besoins et attentes des parties intéressées.

Ainsi par exemple, dans le cadre d'un système de management de la qualité et de ses processus, se pose souvent la question de ce qui peut être considéré comme un objectif ou indicateur qualité par rapport aux indicateurs de performance habituellement utilisés par l'entreprise.

Par exemple, pour des activités commerciales, les objectifs de chiffre d'affaires fixés aux commerciaux, qui conditionnent assurément la performance de l'entreprise, peuvent-ils servir d'objectifs qualité pour les activités ou le processus correspondant ? De même, en production, les mesures de volumes de production ou celles de productivité, qui sont de réels facteurs de performance, peuvent-elles alimenter des indicateurs de performance qualité ?

En toute rigueur, il faut admettre que le chiffre d'affaires, les volumes de production et les mesures de productivité ne sont pas à proprement parler des indicateurs qualité ! C'est d'ailleurs peut-être une des raisons qui pourrait expliquer pourquoi la qualité a tant de mal à s'inviter à l'agenda des réunions de direction.

Or, tout ce qui a été détaillé précédemment – articulation du système de management de la qualité à la stratégie et aux métiers de l'entreprise, renforcement du pilotage et de la coordination, dimensions humaine – ne serait que billevesées s'il y avait d'un côté des indicateurs de performance

réelle et de l'autre des indicateurs qualité définis spécifiquement dans le cadre du système de management de la qualité.

Ainsi, au-delà de la question du déploiement d'objectifs et d'indicateurs cohérents par rapport aux orientations stratégiques et aux besoins des parties intéressées, se pose aussi celle de la définition même de performance qualité.

Un premier élément de réponse peut être trouvé en s'interrogeant sur la pratique d'analyse des données qualité (y compris indicateurs) ; s'agit-il de données qualité ou d'analyse qualité des données ?

La première tend à cantonner la démarche qualité dans la mesure d'informations parfois secondaires, comme par exemple le taux d'actions d'amélioration réalisées dans les délais ou le nombre d'audits prévus effectivement réalisés et même le taux de non-conformités, heureusement très souvent faible voire insignifiant, alors que la deuxième inscrit la démarche qualité au cœur de la performance réelle de l'entreprise en lui donnant la responsabilité d'éclairer les résultats importants de l'entreprise sous la perspective qualité.

Pour donner un exemple, cette distinction a été appliquée dans une entreprise, qui fonctionne par affaires se dérou-

lant sur plusieurs semaines ou mois, à propos des marges financières réalisées par affaire. Les mêmes résultats ont été analysés d'un point de vue économique et financier (marge finale contributive au résultat de l'entreprise) et d'un point de vue qualité (degré de fiabilité de l'estimation de marge faite au démarrage des affaires par comparaison à la marge effectivement réalisée). Cette mise en perspective, avec d'autres éléments, a permis de montrer aux acteurs de l'entreprise la contribution possible d'un système de management de la qualité à l'accroissement de la performance globale de l'entreprise.

Peut-être est-ce donc de ce côté qu'il convient de chercher des réponses à ce que la norme ISO 9001 : 2015 nomme les résultats attendus du système de management de la qualité ?

Ainsi définie, la performance qualité est directement corrélée à la performance globale et peut répondre avec les autres éléments de système de management de la qualité, tels que les approches développées dans les chapitres précédents, à l'ambition légitime de tout professionnel de la qualité qui est de contribuer à la réussite de son entreprise autrement que par l'obtention et le maintien d'une certification !



NOTE SUR L'AUTEUR :

Olec Kovalevsky, ingénieur spécialisé en management de la qualité, a une activité de conseil, formation et audit en organisation et démarches qualité depuis 20 ans. Praticien de la qualité en entreprise et tout particulièrement dans les TPE - PME, il promeut les approches valorisant la dimension humaine de l'organisation. Il est auteur de deux livres « Optimiser le pilotage de vos processus avec la méthode Socle » (AFNOR Editions, 2010), et « Qualité dans les TPE – PME : l'âge de raison ? » (MAXIMA, 2013), dédiés à la présentation de méthodes et outils utilisables pour les démarches qualité dans les entreprises. Il collabore depuis 2014, en tant que conseiller éditorial et auteur, à la publication intitulée « Piloter et animer la qualité » éditée par Techniques de l'Ingénieur et regroupant plus de 100 fiches pratiques. Concomitamment à cette collaboration, il poursuit ses réflexions et son travail de praticien de la qualité pour mettre au point des approches et des méthodes comme celles présentées dans ce livre blanc. Celles-ci ont déjà été éprouvées dans une dizaine d'entreprises de secteurs d'activités et de tailles différentes.