

Établir mes documents **ISO 9001** version 2015

Le couteau suisse de la qualité



Établir mes documents **ISO 9001 version 2015**

Le couteau suisse de la qualité



www.afnor.org/editions

Frédéric Paris
Jean-Marc Gandy

Établir mes documents **ISO 9001 version 2015**

Le couteau suisse de la qualité



afnor
EDITIONS



Vous voulez nous faire partager
une remarque ou une suggestion ?
Contactez-nous :
fabrication-editions@afnor.org

© AFNOR 2016

Couverture : création AFNOR Éditions – Crédit photo © 2016 Fotolia
ISBN 978-2-12-465541-0



Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (loi du 1^{er} juillet 1992, art. L 122-4 et L 122-5, et Code pénal, art. 425).

AFNOR – 11, rue Francis de Pressensé, 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex
Tél. : + 33 (0) 1 41 62 80 00 – www.afnor.org/editions

Sommaire

Les auteurs	IX
Remerciements	XI
Note de l'éditeur	XV
Introduction	XVII
1 Première approche des SMQ et de l'ISO 9001:2015	1
1.1 Des enjeux forts.....	1
1.2 Quelques explications préalables	3
1.3 Initiation à la terminologie employée par les spécialistes	7
1.4 Les grands principes de l'ISO 9001:2015	10
1.5 ISO 9001 : halte aux idées reçues !.....	16
1.6 Complément pour les « initiés » : quoi de neuf avec l'arrivée de l'ISO 9001:2015 ?	18
2 Fixer clairement le cadre de sa démarche qualité	23
2.1 Pourquoi une démarche de management de la qualité avec l'ISO 9001 ?.....	23
2.2 Première étape importante : identifier clairement les objectifs de sa démarche qualité	25
2.3 Planifier la mise place d'un SMQ selon l'ISO 9001.....	27
2.4 Les quinze pièges à éviter dans une démarche de management de la qualité	34

3 Comprendre la documentation qualité.....	39
3.1 Disposer d'un système documentaire, pourquoi et quel intérêt ?.....	39
3.2 Les catégories de documents observés et généralement utilisés dans un SMQ	40
3.3 Complément sur la notion d'informations documentées maîtrisées	42
3.4 Retours d'expériences de l'auditeur qualité.....	43
3.5 Comment présenter la structure documentaire d'un SMQ ?.....	44
3.6 Le manuel qualité, un document de synthèse.....	47
4 Élaborer le plan stratégique de l'entreprise, un préalable au SMQ	49
4.1 Rappel des exigences relatives aux notions de plan stratégique de l'ISO 9001:2015.....	49
4.2 Vous avez dit « plan stratégique » ?	51
4.3 Présentation d'une grille d'objectifs stratégiques	56
5 Identifier et gérer les processus	61
5.1 Explications préalables	61
5.2 Première approche de la notion de processus ?	67
5.3 Pas de contresens sur la notion de processus !	69
5.4 Éléments de définition de l'approche « processus » donnés par la norme	71
5.5 Les étapes d'une approche « processus » dans une démarche qualité	72
5.6 Premier exemple : une approche « processus commercial »	74
5.7 Deuxième exemple : une approche « processus » dans une démarche qualité	82
5.8 Précisions sur le pilotage de processus.....	85
5.9 Notions d'amélioration des processus	87
6 Pour aller plus loin : représentation visuelle de processus, cartographie d'ensemble, etc.	91
6.1 Quelques représentations usuelles.....	91
6.2 Quelques représentations de processus en cartes d'identité.....	96
6.3 Cartographie globale des processus	104

7 Identifier les risques et les opportunités dans le cadre des processus.....	111
7.1 Identifier les risques	111
7.2 Exemples de tableaux de synthèse d'analyse des risques pour chaque étape processus avec critères d'évaluation	115
7.3 La méthode d'analyse de risques selon le diagramme de Pareto	118
7.4 La méthode de l'arbre des causes	120
7.5 La méthode AMDEC	124
8 Focus : évaluer les attentes « clients »	131
8.1 Mesurer la satisfaction de ses clients : les exigences de l'ISO 9001	131
8.2 Organiser une enquête de satisfaction	132
8.3 Construire un questionnaire d'enquête de satisfaction	139
9 Initier des procédures et des instructions de travail réellement utiles et efficaces.....	145
9.1 Les procédures, documents d'aide à l'accomplissement des activités et des tâches	145
9.2 Rédiger une procédure	148
9.3 Les instructions de travail ou modes opératoires.....	154
9.4 Les formulaires d'enregistrement	155
9.5 Conserver uniquement les procédures et les instructions réellement utiles	155
10 Définir des indicateurs de mesure simples et pertinents	159
10.1 Notion d'indicateurs de processus	159
10.2 Les grandes familles d'indicateurs de processus	160
10.3 Notions d'efficacité et d'efficiency	160
10.4 Construire un tableau de bord ?	162
10.5 Précisons encore un peu la notion de « tableau de bord »	163
10.6 Quelques conseils à propos des indicateurs	164
10.7 Quelques exemples d'indicateurs	164
10.8 Exemples de tableaux de bord.....	169

11 Évaluer ses performances : revue de processus, audit interne du SMQ et revue de direction	175
11.1 Les revues de processus	175
11.2 Les audits internes	181
11.3 Les revues de direction	189
12 Se préparer à l'audit par tierce partie et à la certification.....	195
12.1 La logique de l'audit par tierce partie	195
12.2 Le métier d'auditeur.....	196
12.3 Le déroulement de l'audit	197
En conclusion.....	211

Les auteurs

Après plusieurs années d'expérience en tant que technicien puis ingénieur CESI¹ en entreprises dans le domaine des études et des réalisations puis dans le *consulting*, **Frédéric Paris** a intégré le Groupe AFNOR en tant que formateur et auditeur ICA² ainsi que responsable de l'antenne Pays de Savoie. Son action s'est ensuite étendue aux régions : Rhône-Alpes, Auvergne et Franche-Comté. Il est également auditeur QSE³ et expert approuvé IATF⁴ auprès d'AFNOR Certification.

Jean-Marc Gandy (DESS IAE⁵ Lyon) a plus de trente ans d'expérience dans l'univers des services. Il est à ce jour formateur et consultant dans les domaines de l'organisation commerciale et du management d'équipe. Il est auteur ou coauteur de plusieurs ouvrages déjà parus chez AFNOR Éditions dont *Organiser sa démarche commerciale – Le couteau suisse de l'action commerciale* (avec Jérôme Léau, Collection « Solutions pour... », 2010) et *Motiver vos collaborateurs* (Collection « Solutions pour... », 2008).

-
- 1 Centre d'études supérieures industrielles.
 - 2 Institut de certification des auditeurs.
 - 3 Qualité, sécurité, environnement.
 - 4 International Automotive Task Force.
 - 5 Institut d'administration des entreprises.

Remerciements

Nous adressons nos remerciements à :

- ▶ **Agnès Dies** (Avaloris SARL), auditrice ICA SM QSE, IATF (automobile) et IAQG (aéronautique) et *lean* management pour AFNOR Certification, auteur d'ouvrages sur les démarches *lean* pour AFNOR Éditions (avec Thierry Véritrac : *Lean 1, 2, 3... Partez !*, février 2016 et *La démarche lean*, collection « 100 questions pour comprendre et agir », septembre 2014.) ;
- ▶ **Alister Dalrymple**, délégué international AFNOR, vice-président d'IQnet, auditeur ICA.

pour leurs contributions à notre réflexion et leurs éclairages pertinents.

« Si nos fabriques imposent à force de soin la qualité supérieure de nos produits, les étrangers trouveront avantage à se fournir en France et leur argent affluera dans les caisses du Royaume. »

Colbert

« On se souvient de la qualité bien plus longtemps que du prix. »

Gucci

« Qui se focalise sur les profits dégrade la qualité. Qui se focalise sur la qualité augmente les profits. »

Jack Welsh

« On ne peut pas définir la qualité, on la reconnaît quand on la voit. »

Henry Mintzberg

« La qualité est un état d'esprit, et non une série de procédures. »

Anonyme

« L'exemple n'est pas la meilleure manière de convaincre : c'est la seule. »

Albert Schweitzer

« Ne craignez pas la perfection, vous n'y parviendrez jamais. »

Salvador Dali

Note de l'éditeur

Les normes ISO citées dans cet ouvrage sont reprises dans la collection des normes AFNOR :

- ▶ NF EN ISO 9000:2015, *Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire* ;
- ▶ NF EN ISO 9001:2008, *Systèmes de management de la qualité – Exigences* ;
- ▶ NF EN ISO 9001:2015, *Systèmes de management de la qualité – Exigences* ;
- ▶ NF EN ISO 13485:2012, *Dispositifs médicaux – Systèmes de management de la qualité – Exigences à des fins réglementaires* ;
- ▶ NF EN ISO 14001:2015, *Systèmes de management environnemental – Exigences et lignes directrices pour son utilisation* ;
- ▶ FD ISO/TS 16949:2009, *Systèmes de management de la qualité – Exigences particulières pour l'application de l'ISO 9001:2008 pour la production de série et de pièces de rechange dans l'industrie automobile* ;
- ▶ NF EN ISO 19011:2012, *Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management* ;
- ▶ NF ISO 21500:2012, *Lignes directrices sur le management de projet*.

Introduction

You avez dit « qualité » ?

Le dirigeant d'une TPE⁶ ou PME⁷ a souvent, par la force des choses, la « tête dans le guidon ». Il doit en effet assurer la lourde charge de gérer le quotidien de son entreprise. Il peut même devoir gérer sa simple survie à très court terme. Il ne voit donc pas forcément l'intérêt de mettre en place un système de management de la qualité ou, du moins, il ne perçoit pas cette action comme prioritaire.

Pourtant, ce chef d'entreprise investit, sans toujours clairement s'en rendre compte, beaucoup de temps pour résoudre des problèmes de qualité de produits ou de services. Il doit gérer des réclamations (justifiées ou non) de la clientèle, des coûts non prévus pour réparer ou refaire le travail mal fait (*a priori* ou *a posteriori*), etc. Il est parfois « au pied du mur » et doit réagir face à une dégradation plus ou moins importante de l'image de marque de son entreprise.

Ne nous y trompons pas : les conséquences de la « non-qualité » sont souvent lourdes, se traduisant presque systématiquement par des pertes financières sous-évaluées. L'importance réelle de ces pertes n'apparaît en

6 Très petite entreprise.

7 Petite ou moyenne entreprise.

plein jour qu'à partir du moment où l'entreprise s'intéresse à leur évaluation précise. On pourrait en tirer une règle : on sous-évalue toujours d'au moins 50 % les coûts directs et indirects de la non-qualité.

De fait, trop de dirigeants passent une partie de leur temps à essayer d'éteindre des feux (opération « pompier ») sans la garantie que les causes du sinistre soient bien clairement identifiées et/ou éradiquées. Les mêmes causes produisant les mêmes effets, on peut aisément imaginer la suite !

Il était donc logique de réfléchir à un mode d'organisation qui soit plus « préventif » que « correctif ». Ce mode d'organisation va évidemment se traduire, pour l'entreprise, par un certain nombre d'adaptations et d'évolutions pour renforcer le « préventif », le tout dans une logique d'amélioration continue (nous y reviendrons dans cet ouvrage au travers de la notion de PDCA⁸).

Une telle organisation doit naturellement s'appuyer sur la mise en œuvre d'un outil de management que l'on peut qualifier de « participatif ». Participatif parce son succès reposera étroitement sur l'engagement réel de l'ensemble des collaborateurs dans son élaboration, dans sa gestion et dans son évolution. Cet outil de management dans lequel l'entreprise doit se reconnaître (en termes de simplicité et d'efficacité) est désigné, sous un angle plus normatif, comme un « système de management de la qualité » (SMQ).

Bien entendu, ce SMQ doit refléter le vrai fonctionnement, le vrai savoir-faire de l'entreprise et non pas un idéal que l'on n'atteint pas.

La difficulté pour le dirigeant est de savoir comment ses collaborateurs (qui, souvent, se sentent déjà en surcharge de travail) vont accepter d'être moteurs dans le déploiement du SMQ au sein de l'entreprise. Encore un chantier avec des plans d'actions supplémentaires en perspective !

De la « philosophie de la qualité » à l'approche pratique

L'un des objectifs majeurs de cet ouvrage est de provoquer un « déclic » auprès des lecteurs et particulièrement auprès des décideurs qui ont le pouvoir de faire évoluer les méthodes de travail en leur proposant une

8 Plan, Do, Check, Act : Planifier, faire, vérifier, corriger ou améliorer.

logique d'organisation de la démarche de management de la qualité. Cette logique d'organisation est accompagnée par des exemples concrets d'outils ou de supports documentaires utiles.

Les auteurs s'adressent en priorité aux personnes qui, la « tête dans le guidon », ne voient plus très bien comment s'en sortir et doivent, au-delà de toutes les difficultés du métier de manager, contribuer à la réussite d'un projet qualité. Précisons tout de suite que ledit manager devra exercer tous ses talents pour convaincre, mobiliser, fédérer et motiver ses équipes car c'est avant tout sur elles qu'il devra compter pour mettre en place et appliquer efficacement ce SMQ.

Cet ouvrage est donc conçu avant tout comme un ouvrage de vulgarisation. De nombreux livres parus au cours des dernières décennies abordent la notion de SMQ. Certains le font de manière très pertinente. Cependant, nous constatons un manque important. En effet, les remarques des personnes qui s'engagent pour la première fois dans la mise en place d'une démarche qualité sont presque toujours les mêmes. Nous pourrions les résumer de la manière suivante : « J'ai suivi une formation de sensibilisation à l'ISO 9001⁹, je me suis procuré le texte de la norme, j'ai lu quelques ouvrages... Très bien, mais comment allons-nous faire en pratique ? Par quoi allons-nous commencer ? Existe-t-il des exemples pratiques, des modèles de documents et des supports ? »

Comprendre les grands principes, la philosophie de la norme est une chose. La mettre en application en est évidemment une autre.

Ne pas confondre « documentation qualité » et « SMQ »

Trop d'entreprises pensent encore que la certification de leur SMQ dépend étroitement de l'abondance de la documentation qu'elles produisent à ce sujet. Elles ont tout faux ! On peut, de bonne foi, accorder une importance démesurée aux supports. Ce qui est une erreur.

On peut aussi vouloir privilégier un peu trop les apparences (les documents) au détriment de l'esprit d'une véritable démarche qualité. Ce qui constituerait une tentative de détournement de l'ISO 9001:2015. Une petite précision

9 *Systèmes de management de la qualité – Exigences*, 2015.

au passage : nous emploierons dorénavant la désignation officielle de la norme, c'est-à-dire « ISO 9001:2015 ». Ce dernier chiffre désigne tout simplement l'année où une refonte notable de la norme a eu lieu.

Cependant, la documentation qualité reste un élément important même si elle ne doit pas être une finalité en soi.

Conscients des difficultés ou des freins pouvant être rencontrés lors de la formalisation d'un SMQ, nous nous sommes attelés à construire des exemples de méthodes ou de principes d'élaboration de documents. Les supports présentés comme exemples doivent, dans tous les cas, être adaptés et répondre au besoin spécifique de formalisation et/ou de démonstration interne et externe.

N'oublions pas une règle maîtresse : la documentation établie doit permettre à chaque collaborateur concerné de s'y reconnaître concrètement.

Par cet ouvrage, délibérément pragmatique, nous espérons :

- ▶ lever les barrières et/ou les freins souvent observés, opposés parfois à juste titre, afin d'éviter les excès de formalisme (synonyme de lourdeur administrative) ;
- ▶ faire comprendre par le bon sens qu'il existe un formalisme à réelle valeur ajoutée. Ce dernier doit se baser avant tout sur la prévention des risques de dysfonctionnements organisationnels pouvant engendrer directement ou indirectement de la non-qualité de produits ou de services. Le SMQ judicieusement documenté doit être ancré et « tracé » dans l'entreprise. Il doit également être accessible et lisible pour tous les collaborateurs concernés. Il doit devenir l'outil permanent de capitalisation du savoir-faire de l'entreprise.

Nous estimerons avoir réussi notre pari lorsque le lecteur décidera de lever la tête et de commencer à attaquer le problème par le « bon bout », même s'il est submergé de travail.

Et si nous devions résumer de manière simple la logique d'un SMQ selon l'ISO 9001:2015...

Une démarche de fond

Un SMQ a pour objectif d'optimiser le fonctionnement de l'entreprise pour satisfaire au mieux les clients en évitant au maximum les « ratés » et les « non-qualités ». Ces « non-qualités » peuvent être des produits ou

des services non conformes livrés au client, des produits ou des services non conformes identifiés avant d'être livrés au client (un moindre mal mais au prix d'un gaspillage), des opérations inutiles, des pertes de temps, de la démotivation des collaborateurs, etc. La liste est bien longue !

Pour agir efficacement, il ne s'agit pas de se contenter de « poser des rustines » à tel ou tel endroit mais d'envisager une véritable démarche de fond plus complète et qui aura un effet durable. L'ISO 9001:2015 nous livre un cadre général de réflexion pour organiser de manière globale et rationnelle la démarche qualité. La logique de cette norme induit le fait qu'il est bien plus cohérent de prévenir que de devoir toujours guérir. Ceci explique pourquoi la version 2015 de la norme insiste autant sur la notion d'identification des risques (et des opportunités d'amélioration).

Quels sont les grands principes qui président à la mise en place d'un SMQ selon l'ISO 9001:2015 ?

1. Identifier les processus importants à l'œuvre dans l'entreprise, souvent déjà existants mais qui, parfois, ne sont pas assez mis en évidence pour les acteurs au quotidien : l'art de définir un périmètre d'action logique et cohérent...

Un des fondements de la norme est la notion d'approche par les processus. De quoi s'agit-il ?

L'approche par les processus consiste tout simplement à raisonner non plus au niveau de chaque « service » ou « département » de l'entreprise (ni au niveau de chaque « poste » si l'on travaille dans une TPE).

Il s'agit désormais de prendre en compte une « entité » complète. Cette « entité », que l'on appelle « processus », permet de découper l'entreprise de manière plus logique que le découpage habituel lié à l'organigramme. Un processus permet donc d'agir sur un ensemble cohérent de différentes activités et tâches étroitement liées mais qui, dans la pratique, peuvent dépendre de plusieurs services ou départements de l'entreprise. Par exemple, un processus commercial peut aller jusqu'à intégrer l'accueil du standard, le marketing (les études de marché, la gestion des données clients, la communication, etc.), la vente (la prospection, l'établissement de devis, la négociation, etc.), la facturation client (les émissions de factures, le suivi des règlements, etc.), etc. Dans l'organigramme, ces fonctions sont souvent réparties entre plusieurs services ou départements. Raisonner par la logique de processus complet permet d'être plus efficace en traitant tous les problèmes identifiés, en envisageant toutes les solutions du « début à la fin de

la chaîne ». Dans la logique processus, on pourrait employer une image qui consiste à dire qu'on réunit enfin tous les acteurs concernés autour de la table. Cette approche processus est non seulement très logique mais surtout, elle se révèle bien plus efficace que la démarche qui consiste à traiter isolément tel ou tel problème (ce qui reviendrait à poser un peu partout des rustines qui ne résoudront rien à long terme).

Identifier les processus revient donc à définir le périmètre des champs dans lesquels il faudra agir pour maintenir et améliorer la satisfaction du client ainsi que l'efficacité de l'entreprise.

2. Travailler pour améliorer le fonctionnement de chacun des processus

Les processus sont maintenant bien repérés. Le véritable travail peut commencer. Il s'agit, pour chaque processus, de maîtriser les points suivants : identifier clairement les attentes des clients du processus mais aussi identifier les risques, les mesures d'amélioration à prendre, les indicateurs à mettre en place pour surveiller l'efficacité de ce qui est instauré, etc.

3. Veiller à ce que chaque processus fonctionne en harmonie avec les autres processus

Là encore, de manière très logique, l'entreprise doit comprendre que chacun des processus identifiés interagit avec les autres processus. Cela implique aussi de veiller à une cohérence de l'ensemble des processus pour agir au mieux en termes de satisfaction du client et même d'efficience du SMQ. Précisons que l'efficience signifie que l'on se préoccupe d'être efficace au meilleur coût.

4. Entrer dans une démarche d'amélioration continue

Dernier point mais non le moindre : l'ISO 9001:2015 implique une démarche d'amélioration continue. En conséquence, l'entreprise doit sans cesse « rester aux aguets » et doit même chercher à anticiper les attentes des clients.

¶ Ce qu'il faut retenir

De plus en plus d'organismes et d'entreprises s'intéressent à la mise en place d'un SMQ selon l'ISO 9001:2015. Le gros des effectifs des futurs nouveaux « certifiés » concernera très probablement les PME et les TPE en général (dont, notamment, des prestataires de services) ainsi que les acteurs des secteurs publics et parapublics.

Contrairement à de fréquentes idées reçues, les principes qui prévalent en matière de mise en place d'un SMQ selon l'ISO 9001:2015 sont avant tout basés sur du bon sens et sur de la logique. Ce qui est visé est avant tout une notion d'efficacité, voire d'efficience dans certains cas.

1

Première approche des SMQ et de l'ISO 9001:2015

« Promettre la satisfaction du client, c'est hélas trop souvent comme toutes ces bonnes résolutions que l'on prend au nouvel an dans l'euphorie d'un verre de champagne. »

Jean-Marc Gandy

1.1 Des enjeux forts...

Certaines tendances actuelles ne semblent pas privilégier la notion de « qualité ». Nous pouvons citer :

- ▶ la conception de produits à faible durée de vie, y compris certains produits de marque. (par exemple : des lave-linge conçus pour fonctionner trois à cinq ans environ) ;
- ▶ le développement de gammes de produits « premier prix » très peu fiables ;
- ▶ une pression sans précédent des grands industriels et des distributeurs sur les prix pratiqués par leurs fournisseurs ;
- ▶ des délocalisations massives vers des pays à bas coûts salariaux.

D'autres tendances semblent, au contraire, aller dans le sens d'exigences plus grandes en termes de qualité, de fiabilité, de durabilité :

- ▶ Les enjeux du développement durable et de la protection de l'environnement, les coûts croissants de traitement des déchets, etc. laissent penser que l'ère du « tout jetable » touche peut-être à sa fin.
- ▶ L'envolée des prix des matières premières et du prix des carburants (transports) s'oppose à la logique du gâchis des ressources que constitue la notion de « jetable ».
- ▶ Les coûts de la non-qualité s'alourdissent pour les entreprises qui doivent parfois rappeler des milliers de produits en raison de défaillances survenues ou risquant de survenir. La multiplication des pannes (dans le secteur de l'automobile, des produits électroniques, de l'électroménager, etc.) fait prendre conscience à l'acheteur, particulier ou professionnel, que le « bas de gamme » finit souvent par lui coûter plus cher qu'un achat en gamme supérieure – sous réserve, bien entendu, que le prix plus élevé de la gamme supérieure soit véritablement le gage d'une qualité meilleure (ce qui n'est pas toujours le cas).
- ▶ Le renforcement des mouvements de défense des consommateurs influe sur les pratiques des entreprises (un exemple actuel : les luttes contre les pratiques abusives de certains opérateurs téléphoniques).
- ▶ La recherche, toujours plus poussée, de responsabilités juridiques engendre une explosion des coûts d'indemnisation et d'assurance. Des projets de réforme du droit français sont de plus fréquemment évoqués, avec l'introduction récente du principe de « *class actions* » (actions collectives menées par des consommateurs ayant subi un préjudice). Ces *class actions* peuvent menacer les entreprises qui ne « jouent pas le jeu », notamment en termes de qualité attendue de leurs produits et services.

Une apparente contradiction de fond se fait jour :

- ▶ Jamais autant d'entreprises n'ont obtenu une certification de leur SMQ et jamais autant de défaillances de produits et de prestations n'ont été perçues par les clients particuliers et professionnels.
- ▶ On peut légitimement penser que la prise en compte de la satisfaction et des attentes de la clientèle, pourtant expressément prévue dans l'ISO 9001, ne se situe pas toujours à son niveau *optimum*.

Dans ce débat, notre avis personnel est le suivant :

- Beaucoup de professionnels estiment que le prix est le facteur essentiel de décision chez la plupart des clients. Pourtant, un certain rééquilibrage va s'opérer au profit des critères de qualité, de fiabilité et de durabilité. En clair, les offres bas de gamme en termes de qualité et de fiabilité seront de plus en plus écartées du marché, quand bien même leur prix serait particulièrement attractif. En effet, pour nombre de clients précédemment échaudés, le « pas cher et pas fiable » finit par coûter trop cher. En revanche, il ne suffira pas d'annoncer que l'on « fait de la qualité » pour vendre plus cher. Encore faudra-t-il prouver au client qu'en achetant plus cher, il obtiendra une qualité réellement supérieure. Certaines firmes telles que Toyota ou Miele savent faire passer ce message. D'autres ont des difficultés à justifier le surcroît de prix.
- On peut aussi penser qu'il serait légitime qu'une norme de management de la qualité telle que l'ISO 9001 prenne plus fortement encore en compte la qualité réellement perçue par le client. Deux solutions sont alors possibles. Première possibilité : la norme évolue encore et renforce ses exigences en matière de mesure de la satisfaction du client. Mais est-ce bien nécessaire ? En effet, les exigences en question sont déjà relativement précises. Seconde possibilité : les organismes certificateurs se montrent nettement plus sévères dans l'examen de ce que font les entreprises pour mesurer la véritable satisfaction du client et pour y répondre. Nous pensons que la piste du renforcement du contrôle des SMQ par les organismes de certification serait la piste la plus prometteuse en termes de progrès réels du management de la qualité dans les entreprises et les organismes.

1.2 Quelques explications préalables

Le paysage des normes est particulièrement varié voire complexe : il n'est donc pas inutile de rappeler quelques notions de base.

1.2.1 Différentes familles de normes

Au préalable, nous allons faire un petit rappel utile sur la notion de « norme ».

Une norme est, selon la définition de l'ISO¹⁰, un « document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des

10 International Organization for Standardization : organisation internationale de normalisation.

usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné. »

Une norme ne doit donc pas être confondue avec un texte législatif (directive européenne, loi, décret, etc.). Cependant, quelques normes sont rendues d'application obligatoire par un texte législatif (environ 1 %). Il s'agit principalement de normes directement relatives à la sécurité des personnes.

De nombreuses normes concernent les caractéristiques ou les spécifications finales d'un produit ou d'un service délivré au client. D'autres normes, moins nombreuses, sont centrées sur des *process* de réalisation, sur des méthodes de management ou des systèmes d'organisation. L'ISO 9001 appartient à cette seconde catégorie.

L'ISO 9001 en tant que telle n'est pas rendue obligatoire par la loi. En revanche, l'ISO 13485:2012¹¹, inspirée par l'ISO 9001, est obligatoire pour les entreprises qui conçoivent et/ou fabriquent des dispositifs médicaux. Il en va de même pour d'autres secteurs d'activités tels que : les transports de matières dangereuses, le nucléaire, les remontées mécaniques, l'automobile, l'aéronautique, etc. On notera aussi que l'obligation est souvent imposée dans le cadre purement contractuel entre les clients et les fournisseurs dans les secteurs de l'agroalimentaire, de l'automobile, de l'aéronautique, etc.

◆ **Avant d'aller plus loin, pourquoi employer les termes de « système » ou « d'approche système » qui peuvent paraître obscurs ?**

Dans un contexte de mondialisation accrue, les entreprises sont confrontées à des situations de plus en plus complexes. Notre éducation scolaire et universitaire nous a appris à penser en fractionnant toute chose en sous-ensembles (méthode analytique). Cela ne suffit plus pour comprendre et maîtriser des situations complexes. Pour illustrer ce propos, prenons quelques exemples :

- Un élément pris isolément, tel qu'un ciel gris et chargé, ne suffit pas pour affirmer qu'un orage éclatera. Pour cela, il faut prendre en compte bien d'autres éléments tels que les températures au sol et en altitude, les pressions atmosphériques, les vents et les évolutions fines des masses nuageuses pour comprendre que cet orage pourra éclater.

11 Dispositifs médicaux – Systèmes de management de la qualité – Exigences à des fins réglementaires.

- À elle seule, la prise en compte de la compétence des collaborateurs ne permet pas de s'assurer qu'un service répondra vraiment aux attentes du client. Pour cela, il faudra prendre en compte des éléments tels que les méthodes de travail, l'organisation générale de l'entreprise, l'environnement externe (la concurrence par exemple) et, bien sûr, les comportements d'achat des clients eux-mêmes.

L'approche système consiste donc à appréhender les situations dans leur ensemble et à prendre en compte les relations interactives entre les différents éléments pour comprendre le fonctionnement global. Il s'agit en définitive de prendre en compte la complexité dynamique de l'ensemble étudié. Appliquée à une entreprise, l'approche système consiste notamment à identifier, à définir, à comprendre et à faire vivre un réseau de « processus interactifs » qui évolue en permanence et qui interagit avec son environnement.

La finalité bien définie du SMQ est de satisfaire les clients de l'entreprise.

Dans le cadre d'une entreprise ayant une organisation « traditionnelle » et pyramidale, l'expérience montre que les interfaces entre les différentes fonctions et services sont souvent la cause de difficultés ou de dysfonctionnements (problèmes de cloisonnement entre les services, perte de visibilité sur les attentes des clients, non prise en compte des problèmes ou des contraintes des autres acteurs).

◆ Pour être plus précis, parlons maintenant du SMQ

De quoi s'agit-il ? Très simplement, en caricaturant, nous pouvons dire que toute entreprise peut envisager deux approches différentes de la qualité.

Pour employer une première image parlante (bien qu'éloignée de la vie de l'entreprise), évoquons la lutte contre les incendies de forêt dans le Sud de la France. Les maires et les autorités locales peuvent se contenter d'intervenir dans l'urgence face à des feux déjà déclarés : cela coûte cher et on sait que cette situation est sans fin. Les acteurs concernés peuvent aussi chercher à éviter le plus possible que des feux se déclarent (sensibilisation des promeneurs et des habitants, débroussaillage obligatoire, interdiction d'accès des sentiers en période critique, etc.). On ne pourra pas éviter tous les départs de feu mais on en limitera certainement le nombre. On peut également chercher à tirer tous les enseignements possibles des mesures mises en place pour améliorer encore la situation. Le management de la qualité, selon l'ISO 9001, correspond très schématiquement à ce second cas de figure.

Prenons maintenant un second exemple directement lié au monde de l'entreprise. Le dirigeant d'une imprimerie constate que de nombreux « ratés » de fabrication se produisent. Des séries de tirages de brochures et de plaquettes doivent être mises au rebut, notamment parce que les couleurs des documents à livrer au client sont mal superposées. Cependant, grâce à un contrôle final efficace, le client n'est pas lésé et n'en subit aucune conséquence directe. « Pas très grave », nous direz-vous. Pour autant cette entreprise a-t-elle une logique de management de la qualité ? Bien évidemment, non ! Pourquoi ? Soit l'imprimeur répercute les coûts de non-qualité dans sa facture client, soit sa marge n'est pas ce qu'elle devrait être (il perd de l'argent). Cet imprimeur sera-t-il encore là demain ? De plus, que penser de ce gâchis sur le plan de l'écologie et du développement durable ?

Une autre approche est possible. Notre imprimeur décide d'entrer dans une logique de management de la qualité. Nous nous en doutons : il ne pourra plus se contenter d'un contrôle final. L'imprimeur devra identifier quels sont précisément les problèmes (ce que l'on appelle les « effets », les symptômes de la maladie) et leurs causes qui entraînent des mises au rebut. Afin d'éradiquer définitivement les causes racines des problèmes identifiés (guérir de la maladie), il devra trouver des solutions techniques et/ou humaines. Ce qui permettra certainement d'alléger ensuite le contrôle final. Imaginons maintenant que notre imprimeur décide de mener une démarche de fond et de solutionner par la même occasion d'autres problèmes de non-qualité. Il devra alors entrer dans une démarche organisée et structurée qui se traduira par la mise en place d'un SMQ. Il devra même entrer dans une logique d'amélioration continue et permanente de son SMQ. Il pourra alors choisir de s'appuyer avec profit sur le cadre fourni par l'ISO 9001.

En s'appuyant sur ce qui a été dit précédemment, soyons maintenant encore un peu plus précis : que désignent les termes « système de management de la qualité » ? Hors définition officielle, nous pouvons dire qu'un SMQ est tout simplement l'organisation mise en place par une entreprise dans le but d'atteindre le plus sûrement possible ses objectifs qualité. Le SMQ est donc bien un système qui englobe des acteurs (dirigeant, ensemble des collaborateurs, etc.), des processus (comme par exemple la production ou la réalisation technique, les achats, les ressources humaines, le commercial ou la gestion, etc.) et des moyens matériels (équipements, locaux, etc.). Le SMQ est piloté par la direction de l'entreprise qui veille à ce que les priorités qualité qu'elle a elle-même établies soient atteintes

dans les meilleures conditions. Le SMQ doit être vu comme un système de management dynamique évoluant dans le temps par le biais d'améliorations continues. Il est donc indispensable que l'entreprise surveille et évalue régulièrement les performances de son SMQ. En ce sens, des indicateurs pertinents devraient rendre plus aisées ces activités de surveillance et d'évaluation. L'audit interne ainsi que la revue de direction, tous deux réalisés par l'entreprise elle-même, sont donc des « outils de management » indispensables à mettre en œuvre régulièrement pour évaluer son SMQ.

Dernière précision : un SMQ ne doit pas nécessairement être complexe, bien au contraire. Nous dirions plutôt qu'il doit d'abord être utile et efficace pour améliorer le fonctionnement et les pratiques observées au sein de l'entreprise.

1.2.2 SMQ et ISO 9001:2015

« SMQ » et « ISO 9001 » sont-elles des expressions synonymes ? La réponse est : « pas totalement ». En réalité, l'ISO 9001:2015 est seulement l'une des normes qui peuvent servir de référence lorsqu'une entreprise souhaite faire certifier son SMQ. Elle fournit donc un ensemble de lignes directrices. Il existe bien sûr d'autres normes, souvent plus spécifiques à une problématique (exemple l'ISO 14001:2015¹² pour le management de l'environnement) ou à une branche d'activité qui complètent, parfois plus largement, les exigences de l'ISO 9001 (par exemple, l'ISO/TS 16949:2009¹³ pour l'industrie automobile).

L'ISO 9001 est la plus connue en entreprise.

1.3 Initiation à la terminologie employée par les spécialistes

Notre objectif n'est pas de publier ici une longue liste des termes associés aux normes de la famille ISO 9001. Le lecteur intéressé pourra se procurer auprès d'AFNOR, s'il le souhaite, le document de travail : « ISO 9000 SMQ – Principes essentiels et vocabulaire ».

12 *Systèmes de management environnemental – Exigences et lignes directrices pour son utilisation.*

13 *Systèmes de management de la qualité – Exigences particulières pour l'application de l'ISO 9001:2008 pour la production de série et de pièces de rechange dans l'industrie automobile.*

1.3.1 La notion de SMQ selon l'ISO 9001:2015

Trouve-t-on dans le texte de l'ISO 9001:2015 une définition condensée ? Voici un passage clé qui permet une approche un peu plus précise :

« Introduction – Généralités

L'adoption d'un SMQ relève d'une décision stratégique de l'organisme qui peut l'aider à améliorer ses performances globales et fournir une base solide à des initiatives permettant d'assurer sa pérennité. En mettant en œuvre un SMQ fondé sur la présente Norme internationale, les avantages potentiels pour un organisme sont les suivants :

- a) aptitude à fournir en permanence des produits et des services conformes aux exigences du client et aux exigences légales et réglementaires applicables ;
- b) plus grandes opportunités d'amélioration de la satisfaction du client ;
- c) prise en compte des risques et opportunités associés au contexte et aux objectifs de l'organisme ;
- d) aptitude à démontrer la conformité aux exigences spécifiées du SMQ. »

1.3.2 La notion de « client

Paragraphe 3.2.4 : « Client : personne ou organisme qui est susceptible de recevoir ou qui reçoit un produit ou un service destiné à, ou demandé par, cette personne ou cet organisme.

Exemples : consommateur, client, utilisateur final, détaillant, destinataire d'un produit ou service issu d'un processus interne, bénéficiaire et acheteur. »

Note 1 : « Le client peut être interne ou externe à l'organisme. »

Note des auteurs

La notion de « client interne » peut s'avérer moins évidente à saisir mais elle est tout à fait logique et importante. Voici quelques exemples de clients internes : le service commercial d'une entreprise peut avoir pour client interne le service comptabilité. Si le service commercial ne saisit pas correctement des données de facturation, le client interne qu'est le service comptabilité perdra du temps pour rechercher les bonnes informations. Les attentes du client interne ne sont ici pas satisfaites. Il peut en être de même pour le service achats, le service informatique et le service des ressources humaines... au vu des nombreux clients internes qui ont des attentes ou des besoins spécifiques nécessaires à leur propre fonctionnement et celui de l'entreprise.

1.3.3 La notion d'organisme

Paragraphe 3.2.1 : « Organisme : personne ou groupe de personnes ayant un rôle avec les responsabilités, l'autorité et les relations lui permettant d'atteindre ses objectifs. »

Note 1 : « Le concept d'organisme englobe, sans s'y limiter, les travailleurs indépendants, les compagnies, les sociétés, les firmes, les entreprises, les administrations, les partenariats, les associations, les organisations caritatives ou les institutions, ou bien une partie ou une combinaison des entités précédentes, à responsabilité limitée ou ayant un autre statut, de droit public ou privé. »

Pour des raisons pratiques, nous emploierons dans le présent ouvrage le terme « **entreprise** ».

1.3.4 La notion de « partie intéressée » (ou « partie prenante »)

Paragraphe 3.2.3 : « Partie intéressée, partie prenante : personne ou organisme qui peut soit influer sur une décision ou une activité, soit être influencée ou s'estimer influencée par une décision ou une activité.

Exemples : clients, propriétaires, personnel d'un organisme, prestataires, établissements financiers, autorités réglementaires, syndicats, partenaires ou société qui peut inclure des concurrents ou des groupes de pression d'opposition. »

Note des auteurs

Au-delà du seul client pris au sens externe (commercial) ou interne du terme, il est nécessaire de considérer l'ensemble des acteurs qui interfèrent avec l'entreprise.

1.3.5 La notion de prestataire et de fournisseur

Paragraphe 3.2.5 : « Prestataire fournisseur : organisme qui procure un produit ou un service.

Exemples : producteur, distributeur, détaillant ou marchand d'un produit ou d'un service. »

Note 1 : « Un prestataire peut être interne ou externe à l'organisme. »

Note 2 : « Dans une situation contractuelle, le prestataire peut être appelé «contractant». »

1.3.6 La notion de « soutien de la direction»

Paragraphe 2.2.5 : « Soutien de la direction – Généralités

Un soutien de la direction en faveur du SMQ et une implication du personnel permettent :

- ▶ la mise à disposition des ressources humaines et autres ressources adéquates ;
- ▶ la surveillance des processus et des résultats ;
- ▶ la détermination et l'évaluation des risques et des opportunités ;
- ▶ la mise en œuvre d'actions appropriées : une acquisition, un déploiement, un maintien, une valorisation et une utilisation responsables des ressources aident l'organisme à atteindre ses objectifs. »

1.4 Les grands principes de l'ISO 9001:2015

Nous résumons ici quelques principes importants qui gouvernent l'ISO 9001. Ces principes sont issus de la lecture et de l'interprétation du texte principal de la norme ainsi que de son Annexe B (informative) : « Principes de management de la qualité ».

1.4.1 L'ISO 9001:2015 constitue un cadre général qui doit être ensuite adapté à chaque entreprise

L'ISO 9001:2015 peut sembler déroutante pour les professionnels qui en prennent connaissance pour la première fois. En effet, cette norme a une vocation universelle : elle donne une approche globale, une « philosophie » générale. Seuls les grands axes et les grandes directions sont indiqués. La norme n'a pas pour vocation de préciser les « routes secondaires » et les chemins à emprunter. La logique de l'ISO 9001 est d'assigner des objectifs tout en laissant la plus grande liberté d'interprétation possible au lecteur pour les atteindre. Mais attention, la norme précise tout de même un certain nombre d'exigences. Il s'agit d'exigences de résultats organisationnels et de démonstrations (documents et preuves à l'appui).

1.4.2 L'entreprise identifie elle-même le champ d'action pertinent de son SMQ

L'entreprise doit d'abord déterminer les enjeux « externes » et « internes » qui découlent des grandes orientations stratégiques prises par la direction.

Ceci est parfaitement logique à partir du moment où ces enjeux externes et internes peuvent avoir une influence sur l'atteinte des objectifs fixés plus spécifiquement au niveau du SMQ. Prenons un exemple : une PME spécialisée dans le nettoyage de copropriétés décide de se diversifier sur le marché du nettoyage de résidences pour personnes âgées. Les enjeux externes peuvent comprendre, notamment, la capacité à maîtriser les réglementations sur l'utilisation de certains produits de nettoyage dont les émanations pourraient incommoder des personnes particulièrement sensibles. De même, un enjeu externe sera d'identifier les fournisseurs appropriés pour ces produits. Un des enjeux internes sera la formation des collaborateurs qui seront amenés à utiliser ces produits. Le fait d'avoir déterminé des enjeux externes et internes permet ensuite d'influer sur l'atteinte d'objectifs fixés plus précisément au niveau du SMQ, comme par exemple, d'atteindre un taux de satisfaction minimum de 90 % sur la clientèle « directeurs/directrices de résidences pour personnes âgées ».

Il est évident que l'entreprise devra surveiller et revoir les informations dont elle dispose sur ces enjeux externes et internes qui ne cessent d'évoluer dans le temps.

1.4.3 L'orientation client est particulièrement marquée

La version 2015 de l'ISO 9001 le réaffirme avec force : le SMQ doit bien se centrer sur la notion de « satisfaction du client ».

Paragraphe 5.1.2 : « Orientation client

La direction doit démontrer son *leadership* et son engagement relatifs à l'orientation client en s'assurant que :

- a) les exigences du client ainsi que les exigences légales et réglementaires applicables sont déterminées, comprises et satisfaites en permanence ;
- b) les risques et les opportunités susceptibles d'avoir une incidence sur la conformité des produits et des services et sur l'aptitude à améliorer la satisfaction du client sont déterminés et pris en compte ;
- c) la priorité d'accroissement de la satisfaction du client est préservée. »

Pourquoi réaffirmer avec force ce qui peut nous sembler une évidence ? Tout simplement parce que, dans le passé, certaines entreprises se sont, par exemple, trop focalisées sur la multiplication de la documentation relative au SMQ en oubliant que la finalité première n'est pas la production de supports en tant que tel mais bien la prise en compte réelle des attentes du client.

1.4.4 La direction doit démontrer nettement son rôle moteur au sein du SMQ

Paragraphe 5.1.1 : « La direction doit démontrer son *leadership* et son engagement vis-à-vis du SMQ. »

En pratique, la norme exige que la direction joue un rôle pivot dans la mise en place, la gestion et l'évolution du SMQ. Très concrètement, cela se traduit notamment par l'implication de cette dernière dans les points suivants :

- ▶ fixer les objectifs qualité en conformité avec la stratégie générale de l'entreprise ;
- ▶ favoriser la participation de tous les collaborateurs à la mise en place, à la gestion et à l'évolution du SMQ ;
- ▶ veiller et s'assurer que toutes les ressources humaines, matérielles et financières sont disponibles pour que le SMQ fonctionne de manière optimale ;
- ▶ veiller et s'assurer que les objectifs fixés dans le cadre du SMQ sont atteignables et bien atteints ;
- ▶ communiquer et sensibiliser l'ensemble des collaborateurs à l'importance du SMQ et au fait de se conformer aux exigences liées à ce système ;
- ▶ promouvoir une démarche d'amélioration continue du SMQ.

1.4.5 L'ensemble des collaborateurs doit être impliqué dans la démarche qualité

Cette notion est absolument essentielle. Comment imaginer qu'un SMQ puisse fonctionner de manière *optimum* si une partie des collaborateurs n'est pas ou ne sent pas réellement et profondément impliquée ? Nous touchons là un point très délicat car le fondement même du management humain est concerné. Chaque niveau de management est forcément responsable de cette implication des collaborateurs.

À ce sujet, voici deux erreurs communément relevées :

- ▶ Construire le SMQ sans réellement consulter et faire participer les collaborateurs de « base » : trop souvent, seul le chef de service sera réellement consulté. Il répondra au nom de l'équipe. Problème : en tant que « responsable », il n'est déjà plus suffisamment sur le terrain même s'il est persuadé de l'être toujours.

- ▶ Ne pas communiquer suffisamment pour démystifier la démarche qualité : on n'imagine pas toujours le nombre de personnes qui ont une vision faussée et très négative de l'ISO 9001.

1.4.6 L'approche par les processus constitue la base du SMQ

Nous développerons ultérieurement cette notion fondamentale de « processus ». Nous en donnons maintenant une toute première approche. Posons-nous la question : pourquoi l'ISO 9001 demande-t-elle cette approche de la qualité par les processus ?

En complément à ce qui a été dit plus haut dans le paragraphe 1.2 (« Quelques explications préalables »), certaines entreprises géraient autrefois leur SMQ en fonction des services (ou départements) existants dans leur organigramme officiel. Le risque était alors de ne pas pouvoir traiter de manière cohérente l'ensemble d'une « fonction » donnée (ou « processus ») dans le langage qualité). Prenons le cas de la fonction commerciale. Cette fonction est présente à plusieurs niveaux de l'entreprise tels que, par exemple, le marketing (la communication, les animations commerciales), la vente (la prospection, les commandes, etc.), l'administratif (l'édition des contrats, la facturation, la relance lors des retards de paiement, etc.), la logistique (les livraisons, etc.), etc.

Plutôt que de traiter la problématique qualité à chacun de ces niveaux pris indépendamment, il est plus logique de considérer, ici, l'ensemble du processus commercial depuis la prise de commande jusqu'à la livraison au client ainsi que sa facturation.

En clair, l'approche par processus permet notamment :

- ▶ de remettre le client au centre de l'entreprise ;
- ▶ d'obtenir une vision globale, décloisonnée et transversale du fonctionnement de l'entreprise. La priorité n'est plus la structure hiérarchique habituelle de l'entreprise mais l'efficacité du fonctionnement de chaque processus ;
- ▶ de mettre en avant les valeurs ajoutées générées par chaque processus ;
- ▶ de mesurer la performance et l'efficacité globale de chaque processus ;
- ▶ d'améliorer en permanence le processus sur la base de mesures objectives.

L'entreprise définit elle-même ses processus. Pour reprendre l'exemple précédent, certaines entreprises regrouperont toutes les fonctions et les tâches commerciales en un seul processus. D'autres entreprises, peut-être plus importantes en taille, décideront que la prise de commande représente à elle seule un processus complet.

1.4.7 Le principe de l'amélioration continue gouverne le SMQ

La notion d'amélioration continue est essentielle pour qu'une entreprise conserve ses niveaux de performance actuels, réagisse à toute variation de ses conditions internes et externes et crée de nouvelles opportunités de satisfaction du client. Tout SMQ a vocation à ne pas rester statique. On le dit souvent dans la vie de tous les jours : « À ne pas avancer, on risque de reculer. » Ceci est particulièrement vrai en matière de qualité. L'objectif sera donc de sans cesse progresser vers un niveau supérieur de maîtrise de la qualité à travers un SMQ qui devient de plus en plus mature.

Un concept clé, développé par Deming¹⁴, est très fréquemment employé pour mieux faire comprendre la logique de cette marche en avant permanente.

Ce concept est le PDCA, mentionné par l'ISO 9001:2015. Le PDCA est également désigné communément par le terme de « **roue de Deming** ».

PDCA est l'acronyme anglais de « *Plan* » (planifier), « *Do* » (faire), « *Check* » (contrôler, vérifier) et « *Act* » (agir, réagir, voire améliorer).

Le cycle PDCA (voir figure 1.1 ci-après) peut être décrit succinctement comme suit :

- ▶ (P) *Plan* – Planifier : établir les objectifs du système, ses processus ainsi que les ressources nécessaires pour fournir des résultats correspondant aux exigences des clients et aux politiques de l'organisme ;
- ▶ (D) *Do* – Faire : mettre en œuvre ce qui a été planifié ;
- ▶ (C) *Check* – Vérifier : surveiller et (le cas échéant) mesurer les processus et les produits et les services obtenus par rapport aux politiques, aux objectifs et aux exigences ainsi que rendre compte des résultats ;
- ▶ (A) *Act* – Agir, réagir : entreprendre les actions pour améliorer les performances, en tant que de besoin.

14 William Edwards Deming (1900-1993) est un statisticien, professeur, auteur et consultant américain.

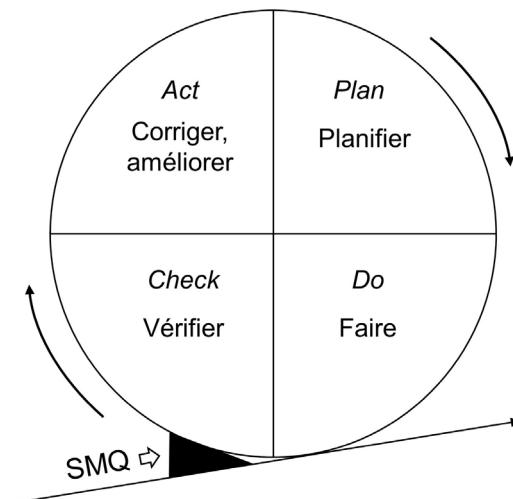


Figure 1.1 Le PDCA (roue de Deming)

À noter

Ce schéma classique utilise donc une roue, symbole de la logique d'une amélioration continue qui avance sur une pente sans fin. Ce mouvement ne doit jamais s'arrêter. Il est bien sûr interdit de reculer, d'où la présence symbolique de la cale, une sécurité qui « verrouille » cette marche en avant du SMQ.

1.4.8 L'ISO 9001:2015 renforce la notion de prise de décision fondée sur des preuves objectives

En s'appuyant sur le vocabulaire normatif, les preuves objectives sont en résumé des éléments probants (des données, des informations, des énoncés de faits, des enregistrements pertinents et vérifiables) basés sur l'observation, la mesure, les essais ou tout autre moyen qui démontrent l'existence ou la véracité des éléments sur lesquels on s'appuie.

Ces preuves objectives peuvent être, entre autres, recherchées à travers l'audit du SMQ.

1.4.9 La notion de prévention des risques doit être totalement intégrée à la démarche qualité

Notons également que l'ISO 9001:2015 exige que l'organisme comprenne son contexte et détermine les risques et les opportunités qui doivent être pris en compte (voir en 6.1 « Quelques représentations graphiques d'un processus »).

L'un des principaux objectifs d'un SMQ est de servir d'outil de prévention.

Par conséquent, la norme ne comporte pas d'article ou de paragraphe distinct intitulé « Actions préventives ». Le concept d'action préventive est intégré par une approche basée sur le risque pour formuler les exigences relatives au SMQ.

1.5 ISO 9001 : halte aux idées reçues !

De nombreuses idées reçues circulent sur l'ISO 9001. Nous avons relevé les plus fréquentes.

« L'ISO 9001 standardise tout et impose un mode d'organisation unique qui ne correspond pas forcément aux réalités de notre entreprise. »

FAUX. L'ISO 9001 est un cadre général qui définit un certain nombre d'axes orientés vers la satisfaction du client dans une logique d'amélioration continue. Pour cela, quelques exigences sont données mais les moyens pour répondre à ces exigences relèvent de choix faits par l'entreprise.

Introduction de l'ISO 9001:2015 : « [...] la présente Norme internationale ne vise pas à imposer une uniformité de structure des différents SMQ, ni une uniformité de la documentation pour se conformer à la structure des articles de la présente Norme internationale, ni à imposer une terminologie spécifique à utiliser au sein de l'organisme. »

« L'ISO 9001, c'est une machine à créer des procédures qui tuent les initiatives et la responsabilisation de chacun. »

FAUX. L'ISO 9001 n'a absolument pas cette vocation. Les seules procédures à mettre en place sont celles qui ont une utilité reconnue par leurs utilisateurs. L'objectif final est la satisfaction du client et non la création de procédures. Assimiler l'ISO 9001 à la création de procédures est un non-sens.

« L'ISO 9001, c'est une «usine à gaz». »

FAUX. La norme en elle-même est basée sur des principes de bon sens. Elle laisse une grande liberté aux entreprises en matière de choix de solutions à mettre en place. L'objectif final est de répondre au mieux aux attentes des clients et de faire en sorte que cette satisfaction progresse dans le temps. Un SMQ efficace est un système basé sur la logique et sur la simplicité. Bien entendu, il faudra démontrer cette efficacité et cette performance.

« Avec l'ISO 9001, il faut écrire tout ce que l'on fait et faire tout ce que l'on écrit. »

FAUX. Cette vision dévoyée de l'ISO 9001 était très répandue il y a encore une dizaine d'année, parfois sous l'influence de quelques consultants qui cherchaient à vendre un grand nombre de jours de mission. L'ISO 9001:2015 n'impose pas de supports ou de moyens documentaires spécifiques. Il revient à l'entreprise de déterminer quels supports lui seront utiles pour mettre en place, gérer et faire évoluer son SMQ tout en maîtrisant les risques identifiés dans ce sens en l'absence de formalisation.

« L'ISO 9001, c'est surtout fait pour les grandes entreprises. »

FAUX. La version 2015 de la norme la rend encore plus accessible aux petites structures, TPE comprises. Notre expérience montre qu'il est souvent plus facile de mettre en place un SMQ certifié par l'ISO 9001 dans une entreprise de cinq personnes que dans une entreprise de 500 salariés collaborateurs. Même si cette information peut étonner, il y a actuellement beaucoup plus, et de loin majoritairement, de TPE et de PME certifiées que de grandes entreprises.

« L'ISO 9001, c'est plutôt pour les entreprises industrielles. »

FAUX. Les référentiels ne cessent d'évoluer. La norme ne parle plus seulement de produits mais aussi de prestations. Une forte proportion des entreprises nouvellement certifiées sont aujourd'hui des entreprises de services ou de commerce.

« Le grand public ne connaît pas l'ISO 9001. »

SOUVENT VRAI. Cependant la notoriété de l'ISO 9001 va se développer avec la multiplication des entreprises certifiées travaillant directement avec le consommateur final. Autre remarque : ce n'est pas parce que l'on est certifié qu'il faudrait s'abstenir de communiquer sur cette certification en donnant quelques explications simples et courtes.

« L'ISO 9001, ça coûte cher à mettre en place et à gérer. »

PAS FORCÉMENT. Le seul coût incontournable est la facture de l'organisme qui viendra certifier la conformité du SMQ. Pour une petite entreprise, un à un jour et demi d'audit seront suffisants.

D'autres coûts, non obligatoires, peuvent éventuellement s'ajouter : la formation ou l'accompagnement par un consultant.

Bien évidemment, il peut arriver que des investissements matériels et techniques et/ou humains (embauches) soient nécessaires pour assurer un niveau de qualité suffisant. Cependant, ces investissements et charges peuvent un jour ou l'autre apparaître indispensables même en dehors d'une certification... Dernière remarque mais non la moindre : combien peut coûter la non-qualité ? Réponse : presque toujours beaucoup plus que les coûts et investissements nécessaires pour assurer cette qualité.

« L'ISO 9001 n'est pas une garantie de qualité quand on voit les résultats dans certaines entreprises... »

TROP SIMPLISTE. L'arbre ne doit pas cacher la forêt ! Il est évident que certaines entreprises ne méritent pas le maintien de leur certification. Ce sont des entreprises qui se sont focalisées sur les apparences d'une démarche qualité mais non sur le fond et l'esprit : tout comme un conducteur qui réussit les épreuves du permis de conduire puis qui roule ensuite en infraction quasi permanente avec les règles du Code de la route et qui ne respecte pas les autres usagers. Les auditeurs des organismes de certification sont de plus attentifs à la réalité du SMQ.

« L'ISO 9001 ne crée pas un lien suffisant avec la qualité finale du produit ou de la prestation délivré. »

FAUX. La version 2015 de la norme renforce encore le lien direct entre le SMQ et la qualité du produit ou la prestation délivrée au client. Ce qui est logique.

1.6 Complément pour les « initiés » : quoi de neuf avec l'arrivée de l'ISO 9001:2015 ?

Il nous a paru utile d'apporter quelques éclaircissements sur la transition relative aux révisions 2015. À savoir : quelles évolutions ou mises à jour plus ou moins importantes de son SMQ actuel seront à considérer ? Qu'en est-il en matière d'exigences minimum documentaires ?

1.6.1 Une évolution plus qu'une révolution

Les objectifs de l'ISO 9001 n'ont pas changé : « Démontrer l'aptitude d'un organisme à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables et accroître

la satisfaction des clients ». Cette révision vient confirmer les fondements et les bonnes pratiques d'un SMQ avec la reprise d'un grand nombre d'exigences des versions précédentes.

1.6.2 Les principales évolutions

◆ Évolutions importantes (\S = critère ou exigence de l'ISO 9001:2015)

\S 6.1 Actions face aux opportunités et aux risques (planification du SMQ)

\S 7.1 Ressources (support)

◆ Évolutions « moyennes »

\S 4.1 L'organisme et son contexte (contexte de l'organisme)

\S 4.2 Besoins et attentes des parties intéressées (contexte de l'organisme)

\S 4.3 Domaine d'application du SMQ (contexte de l'organisme)

\S 5.1 *Leadership* et engagement (*leadership*)

\S 6.3 Planification des modifications (planification du SMQ)

\S 8.2 Exigences des produits et services (réalisations des activités opérationnelles)

\S 8.4 Maîtrise des prestations extérieures (réalisations des activités opérationnelles)

\S 8.6 Libération du produit ou du service (réalisations des activités opérationnelles)

\S 8.7 Maîtrise des éléments de sortie non conformes (réalisations des activités opérationnelles)

\S 9.1 Surveillance, mesure, analyse et évaluation (évaluation des performances)

◆ Pas ou peu d'évolutions

\S 4.4 SMQ (contexte de l'organisme)

\S 5.2 Politique (*leadership*)

\S 5.3 Rôles, responsabilités et autorités (*leadership*)

\S 6.2 Objectifs qualité et planification (planification du SMQ)

- § 7.2 Compétences (support)
- § 7.3 Sensibilisation (support)
- § 7.4 Communication (support)
- § 7.5 Informations documentées (support)
- § 8.1 Planification et maîtrise opérationnelle (réalisations des activités opérationnelles)
- § 8.3 Conception et développement (réalisations des activités opérationnelles)
- § 8.5 Production et prestation de service (réalisations des activités opérationnelles)
- § 9.2 Audit interne (évaluation des performances)
- § 9.3 Revue de direction (évaluation des performances)
- § 10.1 Généralités (amélioration)
- § 10.2 Non-conformité et actions correctives (amélioration)
- § 10.3 Amélioration continue (amélioration)

Ce survol sur la transition relative aux révisions 2015 de l'ISO 9001 n'a pas pour but d'analyser dans le détail les principales évolutions et impacts évoqués pour la construction d'un SMQ. D'ores et déjà, la plupart des personnes interrogées qui sont dans la démarche de mise à niveau de leur(s) système(s) de management avec l'ISO 14001 déjà intégrée s'accordent cependant à déclarer qu'ils conserveront les « bons vieux principes » d'assurance qualité afin de communiquer, de démontrer et de donner confiance aux parties intéressées pertinentes.

1.6.3 En ce qui concerne les exigences documentaires...

Les normes ISO 9001 précédentes étaient orientées « résultats à atteindre » avec un certain nombre de documents de démonstration et de preuves exigés : manuel qualité, procédures, enregistrements. La version 2015 est davantage orientée vers une culture de résultats sans exigence explicite de manuel qualité, de procédures, etc. Ce sera aux entreprises de déterminer et de choisir leurs propres moyens et outils en vue de démontrer et de prouver le bon fonctionnement de leur SMQ afin de se conformer aux exigences de la norme applicable, ceci en vue de donner confiance en l'atteinte des objectifs de ladite norme.

Le vieux principe de l'assurance qualité (voir figure 1.2) qui vise la confiance par la démonstration et les preuves reste toujours présent et implicite, comme il l'a toujours été au cours des différentes évolutions des démarches qualité vers l'actuel « management de la qualité ».

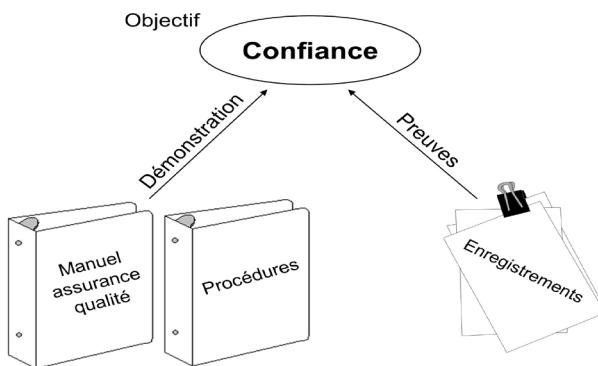


Figure 1.2 Rappel du principe de l'assurance qualité

Comme évoqué précédemment, l'ISO 9001:2015 n'évoque pas de moyens ou de supports documentaires spécifiques pour structurer sa démonstration ou pour établir ses preuves. Attention cependant : la démonstration de la performance du SMQ est toujours de mise.

Bien évidemment, il sera toujours nécessaire de créer et d'utiliser de façon pertinente des supports documentaires appropriés.

Comme l'indique l'ISO 9001 dans une « Note », il est important de rappeler que dans le cadre du développement du SMQ, l'étendue des informations documentées jugées nécessaires (non listées, comme nous venons de le mentionner) peut varier d'une entreprise à l'autre en fonction de :

- ▶ leur taille, de leurs domaines d'activités et de leurs processus, de leurs produits et services ;
- ▶ la complexité des processus et de leurs interactions ;
- ▶ la compétence des personnes ou du personnel concerné.

Sur la base de l'expérience et des bonnes pratiques qui ont fait leurs preuves depuis l'existence des SMQ (type ISO 9001) et afin de le guider dans ses choix, le lecteur trouvera dans le présent ouvrage une série d'exemples pouvant inspirer la création de ses propres supports documentaires.

L'un des objectifs sera d'éviter le risque de lourdeur du système documentaire (qui est souvent un héritage du passé) : actions de standardisation,

de rationalisation et de simplification du nombre de documents. Les supports qui n'apportent pas nécessairement de la valeur ajoutée peuvent être purement et simplement supprimés, sauf si leur absence comporte un risque.

Par ailleurs, en vue de faciliter les démarches qualité et environnementales au plus grand nombre d'entreprises possibles, il faut noter que les normes ISO 9001 et ISO 14001 ont été révisées parallèlement afin d'adopter une structure commune basée notamment sur trois concepts fondamentaux : l'approche processus, l'amélioration continue (logique PDCA) et la maîtrise des risques.

Ce qu'il faut retenir

Il n'y a plus d'exigences spécifiques de moyens dans l'élaboration des informations « documentées et conservées ». Cependant, l'ISO 9001:2015 ne déroge pas au « bon vieux » principe de l'assurance qualité : obtenir la confiance par la démonstration et les preuves avérées.

Quel que soit le support utilisé (papier ou numérisé) et quelle que soit sa forme, la nécessité d'une information « documentée et conservée » sera toujours à prendre en considération dans un SMQ. Les bons principes qui ont fait leurs preuves en matière de structure documentaire, et que nous exposerons plus loin dans cet ouvrage, restent pertinents et toujours d'actualité.

2

Fixer clairement le cadre de sa démarche qualité

2.1 Pourquoi une démarche de management de la qualité avec l'ISO 9001 ?

Quel est plus précisément l'intérêt de s'orienter vers une démarche de management de la qualité selon l'ISO 9001 ?

2.1.1 Ce qu'il faut avoir bien compris...

Le fondement de l'ISO 9001 est donc de guider les entreprises qui veulent démontrer que leur SMQ est apte à fournir régulièrement un produit (ou un service) conforme aux exigences des clients **et** conforme aux exigences légales et réglementaires.

En simplifiant un peu les choses, on pourrait dire que le succès de l'ISO 9001 vient du fait qu'elle propose une méthode aux entreprises qui veulent mettre en place une organisation globale de leur démarche « qualité ». Cette approche globale est bien plus efficace que des approches au « coup par coup » où l'on se contente d'intervenir ponctuellement là où un dysfonctionnement apparaît.

2.1.2 Un objectif commercial, la confiance du client

Deux cas de figure peuvent se présenter :

- ▶ dans le premier cas, l'entreprise cherche à développer encore le niveau de satisfaction et de confiance de ses clients actuels dans le but de mieux les fidéliser ;
- ▶ dans le second cas, l'entreprise cherche à conquérir de nouveaux clients et de nouveaux marchés : la démarche qualité permettra alors de gagner plus facilement cette confiance et pourra éventuellement constituer un facteur de différenciation par rapport aux concurrents qui ne seraient pas certifiés. La confiance reste néanmoins un sentiment *a priori* subjectif, à moins que la mise en œuvre de la démarche, et donc du SMQ, puisse être démontrée et prouvée systématiquement.

2.1.3 Un objectif de gestion et de maîtrise des coûts

Une démarche qualité peut aider à débusquer puis à limiter les coûts de non-qualité : rebuts, gaspillages, temps perdu, incidents et accidents, etc.

La démarche qualité permet de rationaliser et d'améliorer le mode de fonctionnement de l'entreprise sur les plans technique, administratif, commercial, etc.

2.1.4 Un objectif de maîtrise des risques

Les risques qui menacent les entreprises sont nombreux : risques techniques, commerciaux, financiers, juridiques, environnementaux... Les conséquences peuvent être lourdes en termes d'image de marque, de responsabilité juridique, d'indemnisation et même de survie de l'entreprise.

Les évolutions de la norme (version 2015) confirment que la prévention des risques doit être un élément maîtrisé du SMQ.

2.1.5 Un objectif de management et de motivation d'équipe

Une démarche efficace, à effet durable dans le temps, consiste à impliquer et à responsabiliser chaque collaboratrice et chaque collaborateur dans le fonctionnement et dans l'évolution du SMQ propre à l'entreprise. Il s'agit alors de créer une dynamique de participation personnelle de chacun.

Malheureusement, la plupart des SMQ mis en place par les entreprises sont conçus et développés sans consulter et associer réellement les collaborateurs concernés.

De tels systèmes constituent alors rapidement des « outils de démotivation » qui se traduisent par des procédures inadaptées conçues par des responsables qui ne sont pas sur le terrain, par des lourdeurs inutiles à tout niveau, par le « bridage » de toute initiative, par la confusion entre « démarche qualité » et « paperasse », par l'impression accrue des collaborateurs de n'être que des « pions sur l'échiquier »... À l'opposé, les trop rares entreprises qui ont su comprendre la véritable logique d'un SMQ de type ISO 9001 en ont fait un formidable outil de responsabilisation et de motivation. Notons que les entreprises appartenant à cette catégorie sont souvent des entreprises de taille modeste.

2.2 Première étape importante : identifier clairement les objectifs de sa démarche qualité

« Il n'y a de vent favorable que pour celui qui sait où il va. »

Sénèque

« L'objectif final est d'atteindre nos objectifs et orientations stratégiques afin d'assurer notre pérennisation. »

Frédéric Paris

La simple observation de la vie quotidienne en entreprise montre vite qu'un manque de réflexion ou qu'une réflexion bâclée préalable au lancement d'un projet d'envergure conduit inexorablement ce projet à sa perte. Il en est de même lors de la mise en place d'un SMQ. Comment mieux définir son projet qualité ? Par exemple en utilisant une grille comme support de réflexion. N'oublions pas au passage que l'ISO 9001 insiste sur le rôle moteur de la direction pour impulser et assurer le suivi de démarche qualité.

Le tableau 2.1 ci-après est un outil d'aide à la réflexion pour une PME qui souhaite initier une démarche qualité. Il s'agit ici d'identifier et de hiérarchiser l'importance accordée par la direction à différents objectifs possibles. La hiérarchisation des priorités peut se faire très simplement via une notation du type : A = priorité absolue, B = important, C = secondaire.

Certains objectifs énoncés dans la présente grille peuvent naturellement se recouper entre eux.

Tableau 2.1 Grille pour définir les motivations premières de la démarche qualité

Familles d'objectifs	Liste d'objectifs	Priorité donnée
OBJECTIFS COMMERCIAUX Maintenir ou augmenter le chiffre d'affaires, maintenir ou améliorer les marges <i>via</i> la satisfaction client	Nous donner une image globale de maîtrise de la qualité	
	Conserver nos clients actuels	
	Convaincre de nouveaux clients	
	Augmenter nos chances d'être retenus lors des appels d'offre publics	
	Rassurer nos partenaires : banques, fournisseurs, prescripteurs, etc.	
	Anticiper l'avenir	
OBJECTIFS DE RATIONALISATION DE L'ORGANISATION Éviter les coûts inutiles, les pertes de temps, améliorer les performances, etc.	Limiter les rebuts, les « ratés »	
	Limiter les tâches non directement productives	
	Faciliter l'accomplissement des tâches par les collaborateurs	
	Améliorer l'efficacité et l'efficience globale de l'entreprise	
OBJECTIFS DE PRÉVENTION DES RISQUES Limiter les aléas et leur impact	Prévention des risques commerciaux (perte de clients, concurrence, etc.)	
	Prévention des risques techniques et matériels (pannes et casse, incendie, etc.)	
	Prévention des risques humains (accidents du travail, <i>turn-over</i> , etc.)	
	Prévention des risques juridiques (non-respect de la réglementation, etc.)	
	Prévention des risques financiers (impayés, indemnisations, etc.)	
	Amélioration des marges	
Pérenniser l'entreprise	Diminution des coûts de non-qualité	
	Amélioration de la cohésion entre les équipes	
OBJECTIFS DE MANAGEMENT ET DE MOTIVATION D'ÉQUIPE Renforcer la productivité, développer un cadre propice à l'épanouissement de chacun, etc.	Progression de l'implication de chacun dans l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise	
	Aucune motivation	
AUTRES OBJECTIFS		

La présente grille n'a pas ensuite vocation à figurer telle quelle dans les supports documentaires librement consultables. En revanche, il est logique et souhaitable que le manuel qualité s'en inspire pour préciser les fondements qui guident la démarche, notamment les orientations stratégiques à moyen ou longs termes, la politique qualité.

2.3 Planifier la mise place d'un SMQ selon l'ISO 9001

Une des difficultés premières, une fois les objectifs fixés, est de savoir par quel point commencer. Il n'existe aucun mode opératoire universel.

Nous présentons ici un tableau simplifié des principales grandes étapes menant l'entreprise à la certification (voir tableau 2.2 ci-après). Chaque entreprise ayant son propre contexte, certaines actions seront spécifiques et ne figurent donc pas forcément dans le tableau qui devra être personnalisé.

Nous avons mentionné également quelques rubriques importantes à faire figurer en colonne : budget, responsable de l'action, dates, etc. Là encore, le tableau a été simplifié au maximum. D'autres colonnes peuvent être rajoutées : objectif de chaque étape, budget dépensé, acteurs impliqués, etc.

Nous sommes en réalité ici confrontés à la notion de gestion de projet. Petit rappel sur ce qu'est la méthode « gestion de projet ». Selon la norme NF X 50-106-1:1993¹⁵ : « Un projet est une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir. Un projet est mis en œuvre pour élaborer une réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle. Il implique un objectif, des actions à entreprendre avec des ressources définies dans des délais donnés. » Par ailleurs, il existe une norme ISO 21500:2012 intitulée : *Lignes directrices sur le management de projet*.

Bien entendu, face à un projet qualité d'envergure mobilisant de nombreuses ressources, il est intéressant d'observer les outils classiques d'anticipation et de suivi de réalisation d'un projet tels que des diagrammes de Gantt ou de Pert.

15 Management de projet – Terminologie dans les contrats d'ingénierie industrielle.

Tableau 2.2 Plan d'actions « mise en place d'un SMQ »

Actions	Moyens alloués, budget prévu, etc.	Responsable de l'action	Date de démarrage	Date de finalisation
LES PRÉAMBULES POUR S'ENGAGER DANS LA DÉMARCHE				
Définition préalable, si ce n'est déjà fait, du plan stratégique de l'entreprise pour les années à venir (à moyen, à long terme),				
Fixation des grands objectifs (selon le cas, à deux, trois, cinq ans...) : énonce des objectifs, résultats à atteindre, justification de ces objectifs et des moyens qui ont permis de les fixer...				
Élaboration d'un plan opérationnel d'actions qui vient compléter le plan stratégique.	Acquisition d'une culture de base « SMQ » pour les futurs animateurs de la démarche : - suivi de formations d'initiation aux SMQ ; - recherche d'informations relatives à l'ISO 9001 : témoignages d'entreprises, acquisition d'ouvrages, consultation de sites Internet « ressource », etc.			
Réflexion préalable à l'engagement officialisé dans la démarche :	- première consultation de l'ensemble des collaborateurs ; - définition des grands objectifs qualité que l'entreprise souhaite atteindre (avec leur justification),			

Actions	Moyens alloués, budget prévu, etc.	Responsable de l'action	Date de démarrage	Date de finalisation
Prise des premières décisions :	<ul style="list-style-type: none"> - formalisation écrite de l'engagement de la direction de l'entreprise ; - désignation d'un responsable opérationnel pour la mise en place du SMQ ; - choix de faire appel ou non à une aide extérieure : consultants spécialisés notamment ; - établissement des grandes lignes du plan d'actions qualité. 			
	<p>Communication interne du projet d'entreprise « SMQ », annonce du lancement officiel de la démarche de mise en place du SMQ :</p> <ul style="list-style-type: none"> - annonce du déroulement ; - appel aux contributeurs <i>a priori</i> intéressés et volontaires. 			<p>DÉCRIRE SON SMQ EN SE FONDANT SUR L'APPROCHE PAR LES PROCESSUS</p>

Identification des différents processus à l'œuvre dans l'entreprise :

- processus de réalisation : conception, industrialisation, commercial, etc. ;
- processus supports : administratif et financier, gestion des ressources humaines, achats, maintenance, informatique, etc. ;
- processus de direction ou de management.

Actions	Moyens alloués, budget prévu, etc.	Responsable de l'action	Date de démarrage	Date de finalisation
Identification précise pour chacun des processus :	<ul style="list-style-type: none"> - des éléments d'entrée et de sortie du processus ; - des étapes du processus ; - des clients internes (collègue, service, autre établissement de l'entreprise, etc.) ou externes (client pris au sens habituel du terme) ; - des attentes et des exigences de ces clients internes et externes (pour les processus de réalisation) ; - des objectifs de résultats (efficacité voire efficience) du processus et de leur justification (cohérence avec la/les finalité(s) dudit processus) ; - des dysfonctionnements et non qualités constatés et des solutions déjà mises en œuvre ; - des risques potentiels non maîtrisés pouvant affecter le processus (notamment au niveau de chaque activité intégrée dans le processus) ; - des solutions (actions) à mettre en œuvre pour améliorer le fonctionnement du processus et éradiquer les causes de non qualités ; 			

Actions	Moyens alloués, budget prévu, etc.	Responsable de l'action	Date de démarrage	Date de finalisation
<ul style="list-style-type: none"> - des indicateurs de surveillance du bon fonctionnement des activités du processus, des revues du processus, de la nature des audits internes, etc. ; - de la documentation et des supports rattachés au processus : fiche de processus, procédures, notes d'instruction, modes opératoires, etc. ; - du responsable ou du pilote du processus. 				
				<p>METTRE EN PLACE LES ACTIONS IDENTIFIÉES PERMETTANT D'OPTIMISER ET D'AMÉLIORER LE FONCTIONNEMENT DES PROCESSUS</p> <p>Ces actions sont liées au contexte individuel de chaque entreprise. Il peut s'agir de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - faire évoluer une stratégie globale, commerciale, technique, de mise en conformité réglementaire, etc. ;

Actions	Moyens alloués, budget prévu, etc.	Responsable de l'action	Date de démarrage	Date de finalisation
<ul style="list-style-type: none"> - renforcer les moyens humains (recrutements, réaffectations de collaborateurs, etc.), d'assurer des formations pour les collaborateurs, etc ; - procéder à des investissements matériels et techniques rendus nécessaires pour répondre aux objectifs du processus ; - définir ou de modifier des procédures et des instructions, des indicateurs de mesure, etc. 				
ADAPTER LE SYSTÈME DOCUMENTAIRE DU SMQ				
<p>Préparation et élaboration du manuel qualité.</p> <p>Rédaction de procédures, d'instructions de travail, etc.</p> <p>Rédaction de toutes les autres informations documentées exigées ou simplement utiles.</p>				
FAIRE CERTIFIER LE SMQ DE L'ENTREPRISE				
<p>Choix de l'organisme de certification.</p> <p>Obtention du dossier préalable à remplir et des pièces à fournir.</p> <p>Fixation de la date d'audit.</p> <p>Communication en interne et en externe sur l'obtention de la certification de conformité de son SMQ aux exigences de l'ISO 9001.</p>				

Actions	Moyens alloués, budget prévu, etc.	Responsable de l'action	Date de démarrage	Date de finalisation
FAIRE VIVRE ET ÉVOLUER SON SMQ, DÉVELOPPER ET RENFORCER UNE LOGIQUE PDCA				
Collecter et interpréter toutes les informations liées à son SMQ :	<ul style="list-style-type: none"> - retours clients, retours des collaborateurs, des fournisseurs, des partenaires, etc. ; - veille organisée (commerciale, technique, réglementaire, financière, etc.), dysfonctionnements enregistrés, revues de processus, rapports d'audits internes ou externes, surveillance des indicateurs de résultats, etc. 	<p>Mettre en place des actions d'amélioration continue de la qualité. Passer de la recherche d'efficacité à la recherche d'efficience pour que le SMQ gagne en maturité.</p> <p>Maintenir une vigilance et un engagement fort de la direction et de l'ensemble des collaborateurs vis-à-vis de la démarche d'amélioration continue.</p>		

2.4 Les quinze pièges à éviter dans une démarche de management de la qualité

Ces pièges sont nombreux. Nous allons citer les principaux :

1. Concevoir la certification uniquement comme une contrainte de survie : une démarche qualité réussie demande un engagement quasi « militant ». Raisonner uniquement en termes de « survie de l'entreprise » conduit souvent à privilégier les apparences de la qualité plutôt que la mise en place d'une véritable démarche de fond.
2. Concevoir la certification pour faire « comme les autres », ne pas raisonner « projet d'entreprise » : là encore, la forme risque nettement d'être privilégiée par rapport au fond.
3. Viser plus fortement la certification elle-même que la satisfaction des clients : obtenir son permis de conduire n'induit pas toujours le fait que l'on sait réellement bien conduire. Doit-on juste viser l'obtention de son permis de conduire ou privilégier surtout la maîtrise de la conduite dans des situations variées ?
4. Penser qu'une mesure de la satisfaction client est une question de pure forme : un certain nombre d'entreprises, pourtant certifiées selon l'ISO 9001, réalisent des enquêtes de satisfaction « automatisées ». Il s'agit souvent d'envois de questionnaires aux clients avec une incitation au retour (enveloppe pré-timbrée, rappels téléphoniques, etc.). Ces enquêtes aboutissent presque toujours à des taux de satisfaction apparents de 80 à 85 %. En réalité, le taux réel de satisfaction est souvent bien inférieur mais ces techniques d'enquêtes ne permettent pas toujours de toucher le bon interlocuteur ou d'obtenir de vraies réponses... De plus les taux de retours de questionnaires d'enquêtes « traditionnelles » sont souvent ridiculement faibles.
5. Traiter la démarche qualité comme la « cinquième roue du carrosse » : inutile de le nier, une démarche qualité prend toujours du temps. Le coût financier le plus important pour une PME se situe le plus souvent à ce niveau. Il est d'autre part inutile de chercher à « brûler les étapes » en pensant que son entreprise, déjà très organisée, pourra se faire certifier en quelques mois. Mieux vaut ne pas risquer un échec à l'audit de certification par excès de précipitation (coûts inutiles, impact psychologique interne néfaste, etc.).

6. Traduire l'ISO 9001 en véritable « usine à gaz » : il faut immédiatement oublier l'adage néfaste « écrire ce que l'on fait et faire ce que l'on écrit ». Les vrais mots-clés de toute démarche qualité doivent être « pragmatisme », « simplicité », « efficacité », « confiance » démontrés en permanence (et non pas uniquement le jour de l'audit)...
7. Penser que les apparences (les documents) sont plus importantes que la philosophie de la démarche : les auditeurs ne sont pas dupes. Inutile de vouloir les impressionner avec un manuel qualité de cent pages (quatre à six pages peuvent parfois suffire).
8. Vouloir plaquer sur l'entreprise un système « prêt à l'emploi » : certains organismes proposent (souvent *via* Internet) des kits « démarche qualité » soit disant prêts à l'emploi, parfois même en fonction de la taille de l'entreprise. À fuir !
9. Mettre en place la démarche qualité sans réellement impliquer tous les collaborateurs : il convient d'obtenir une réelle adhésion de l'ensemble des salariés à la démarche. En matière de qualité, mieux vaut la persuasion que l'autoritarisme ! Les collaborateurs doivent être impliqués pour qu'ils se reconnaissent tout au long de la démarche, autrement dit, pour que la mise en œuvre effective du SMQ soit pour eux « criante de vérité » : réflexion initiale, avancement du projet et, bien entendu, amélioration continue du système.
10. Concevoir le système qualité comme un outil de contrôle et de répression : il arrive que la démarche qualité, sous prétexte de la mise en place d'indicateurs divers, serve à contrôler de manière étroite les fonctionnements des collaborateurs. Le résultat est vite assuré : un système qualité décrédibilisé et assimilé à un « flicage » des salariés.
11. Exclure, volontairement ou non, le fonctionnement de la direction de l'entreprise du champ d'investigation de la démarche qualité : certains dirigeants acceptent difficilement les remises en question personnelles : management trop autoritaire et centralisé, manque d'esprit de délégation, absence de communication interne, etc. Cependant, il ne faut jamais oublier que les problèmes de qualité ont presque tous une origine humaine et non purement technique. La pratique montre que nombre de ces dysfonctionnements proviennent aussi en partie de la direction de l'entreprise elle-même. Beaucoup de dirigeants pensent également être suffisamment proches de leurs collaborateurs pour identifier eux-mêmes les problèmes de l'entreprise. Rien n'est plus

faux : même dans une petite entreprise conviviale, un dirigeant reste un dirigeant et on ne lui dit pas tout, malgré les apparences.

Relevons également, au travers de notre expérience personnelle d'auditeur, un paradoxe parfois observé : certaines entreprises possèdent un SMQ dans lequel le processus de direction ou de management est clairement identifié mais hélas, uniquement sur le papier ! Le problème est que l'on ne trouve pas ensuite la moindre appropriation réelle du pilotage dudit processus par la direction...

12. Vouloir sous-traiter la totalité de la démarche à un intervenant extérieur à l'entreprise : cette dernière ne s'approprie pas suffisamment la culture « qualité » et, de plus, le coût financier sera très élevé.
13. Choisir l'organisme d'audit uniquement en fonction de ses tarifs : cela ne devrait pas arriver mais force est de reconnaître que tous les organismes, mêmes agréés par le COFRAC, ne se valent pas.
14. Ne pas concevoir l'amélioration continue du SMQ comme une priorité. Dès que l'attention se relâche, la qualité recule. La qualité est donc, par nécessité, une marche en avant permanente.
15. Embaucher immédiatement un responsable qualité extérieur à l'entreprise : recruter un « qualiticien » spécialisé est souvent une erreur en PME. Il est souvent préférable de donner des responsabilités en termes de management et d'animation de la qualité à un collaborateur volontaire en le déchargeant d'une partie de ses tâches actuelles.

Ce qu'il faut retenir

La mise en place d'une démarche qualité nécessite donc d'intégrer certains principes fondamentaux de management sans lesquels tout SMQ ne serait que façade, qu'édifice sans fondation ou sans ancrage au sol. Nous serions alors dans une démarche qualité « d'opérette ».

Les fondements d'un SMQ, rapidement évoqués dans ce chapitre, doivent toujours nous rester à l'esprit. Ils sont donc au nombre de sept :

1. l'orientation client visant sa satisfaction et l'accroissement de sa satisfaction ;
2. le *leadership* des dirigeants qui établissent les lignes directrices et créent les conditions pour atteindre les objectifs qualité ;
3. l'implication du personnel qui crée et fournit de la valeur par ses compétences ;
4. l'approche par les processus qui permet d'obtenir de façon plus efficace, voire efficiente, des résultats cohérents et prévisibles ;
5. l'amélioration selon la logique PDCA qui doit être une culture et une volonté permanente conduisant au succès de l'entreprise ;

6. la prise de décision fondée sur des preuves et qui se base sur l'analyse et l'évaluation de données ou d'informations en vue d'obtenir, de manière plus sûre ou avec le moins d'incertitude possible, les résultats escomptés ;
7. la prise en compte de l'ensemble des « parties intéressées », c'est-à-dire la prise en compte de l'ensemble des acteurs internes et externes à l'entreprise et qui interagissent à un moment ou un autre avec le SMQ en place.

3

Comprendre la documentation qualité

3.1 Disposer d'un système documentaire, pourquoi et quel intérêt ?

De façon générale, la seule transmission orale dans un organisme peut avoir des limites et générer des risques pour sa pérennité si elle n'est pas accompagnée par une transmission écrite, documentée ou, plus généralement, formalisée.

Bien entendu, l'élaboration de documents ou d'informations documentées ne représente pas une fin en soi mais doit être une activité à valeur ajoutée dans le but de :

- ▶ capitaliser un savoir-faire, des pratiques acquises par les collaborateurs ;
- ▶ fiabiliser les opérations en cas de changement d'intervenant ;
- ▶ favoriser la répétabilité et la reproductibilité d'une activité ;
- ▶ s'assurer que le travail réalisé est conforme aux exigences du client.

3.2 Les catégories de documents observés et généralement utilisés dans un SMQ

3.2.1 Les grandes familles de documents liées au SMQ

Rappelons-le encore une fois : l'ISO 9001:2015 ne liste aucun support documentaire spécifique. Chaque entreprise doit pouvoir librement choisir ses propres supports documentaires à partir du moment où les exigences fondamentales de la norme sont respectées.

Grâce à notre expérience et aux bonnes pratiques restées pertinentes, nous listons ici les catégories de documents ainsi que leurs appellations habituelles :

- ▶ Les documents qui formalisent les dispositions générales prises par l'entreprise dans le SMQ pour répondre aux exigences de l'ISO 9001 sont souvent appelés « manuels qualité ».
- ▶ Les documents qui définissent de quelle manière le SMQ s'applique à un produit, à un projet ou à un contrat spécifique, en réponse aux exigences clients et/ou en regard de la complexité de réalisation d'une affaire, sont souvent appelés « plans qualité ».
- ▶ Les documents qui fournissent des informations cohérentes sur la manière de réaliser des activités et des processus (qui, quoi, quand, comment, etc.) sont souvent appelés « procédures ».
- ▶ Les documents qui fournissent des informations cohérentes sur la manière de réaliser des tâches importantes pour la qualité, suivant un mode opératoire précis et rigoureux, sont souvent appelés « instructions de travail ou modes opératoires ».
- ▶ Les documents formulant des exigences sont souvent appelés « spécifications ».
- ▶ Les documents qui sont des supports (vierges) destinés à enregistrer des données ou des preuves nécessaires à la démonstration du fonctionnement efficace du SMQ sont souvent appelés « formulaires ».
- ▶ Les documents fournissant des preuves tangibles de la réalisation d'une activité ou de résultats obtenus sont souvent appelés « enregistrements ». Ce sont par exemple les formulaires qui ont été renseignés.

3.2.2 Liens entre les chapitres de l'ISO 9001:2015 et les « informations documentées »

Afin d'aider le lecteur, nous rappelons de façon synthétique dans le tableau 3.1 ci-après les chapitres ou thématiques de l'ISO 9001:2015 où il est explicitement exigé *a minima* d'une part, des « informations documentées » (**ID**) et d'autre part, de « conserver des informations documentées » (**CID**).

Pour mémoire l'ancienne version de la norme, l'ISO 9001:2008, faisait référence à des procédures documentées (pour définir, maîtriser ou supporter un processus par exemple). Dans l'édition 2015, il est à présent formulé et exigé de tenir à jour des « **informations documentées** » qui remplacent le terme « procédure » de l'ancienne version. De même, lorsque l'ISO 9001:2008 faisait référence à des « enregistrements », il est à présent seulement exigé, dans l'ISO 9001:2015, de **conserver des informations documentées**.

Tableau 3.1 ISO 9001:2015 – Obligations documentaires

Chapitres ou thèmes de l'ISO 9001:2015	ID et/ou CID
4.3 Détermination du domaine d'application du SMQ	ID
4.4 SMQ et ses processus	ID et CID
5.2.2 Communication de la politique qualité	ID
6.2 Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre	ID
7.1 Ressources – 7.1.5 Ressources pour la surveillance et la mesure	CID
7.1.5.2 Traçabilité de la mesure	CID
7.2 Compétences	ID
8.1 Planification et maîtrise opérationnelle	ID et CID
8.2.3 Revue des exigences relatives aux produits et services – Paragraphe 8.2.3.2	ID
8.3 Conception et développement de produits et services – 8.3.2 Planification de la conception et du développement	ID
8.3.3 Éléments d'entrée de la conception et du développement	ID
8.3.4 Maîtrise de la conception et du développement	CID
8.3.5 Éléments de sortie de la conception et du développement	CID
8.3.6 Modifications de la conception et du développement	CID
8.4 Maîtrise des processus, produits et services fournis par les prestataires externes – Généralités	CID
8.5 Production et prestations de service – 8.5.1 Maîtrise de la production et de la prestation de service	ID
8.5.2 Identification et traçabilité	CID

Chapitres ou thèmes de l'ISO 9001:2015	ID et/ou CID
8.5.3 Propriété des clients ou des prestataires externes	CID
8.5.6 Maîtrise des modifications	CID
8.6 Libération des produits et services	CID
8.7 Maîtrise des éléments de sortie non conformes	CID
9.1 Surveillance, mesure, analyse et évaluation – 9.1.1 Généralités	CID
9.2 Audit interne – Paragraphe 9.2.2	CID
9.3 Revue de direction – 9.3.3 Éléments de sortie de la revue de direction	CID
10.2 Non-conformité et action corrective – Paragraphe 10.2.2	CID

3.2.3 Résumé pratique de la documentation indispensable à l'optimisation du SMQ

Afin d'optimiser le SMQ, on veillera à :

- ▶ établir le manuel qualité ;
- ▶ exposer la structure des informations documentées adoptées et utilisées dans le SMQ ;
- ▶ établir la description détaillée des processus (par exemple, les fiches descriptives processus) ;
- ▶ établir, si nécessaire, les procédures requises pour la mise en œuvre des activités intégrées aux processus ;
- ▶ établir les autres documents nécessaires et applicables pour la mise en œuvre de certaines tâches précises et importantes au sein d'une activité (exemples au niveau d'un poste de travail : instructions de travail ou modes opératoires, spécifications techniques, formulaires et enregistrements à conserver).

3.3 Complément sur la notion d'informations documentées maîtrisées

Que faut-il comprendre par informations documentées maîtrisées (voir le paragraphe 7.5 de l'ISO 9001:2015) ?

L'entreprise doit s'assurer de la bonne gestion de la documentation indispensable ou utile au SMQ. En pratique, cela revient à veiller aux points suivants :

- ▶ l'identification claire de chaque document (titre, date précise, auteur, numéro de référence, etc.) ;

- ▶ la tenue à jour d'une liste complète des documents ;
- ▶ la gestion du stockage et de l'archivage (entrée de nouveaux documents, élimination des documents périmés, etc.) ;
- ▶ le respect de caractéristiques telles que les versions papiers et/ou électroniques, la version logicielle adaptée, la langue employée et/ou la traduction, etc. ;
- ▶ la sécurisation des données, des sauvegardes, des gestions des accès, etc. ;
- ▶ le maintien de la pertinence et de l'adéquation des documents ;
- ▶ la gestion des approbations nécessaires avant enregistrement et la diffusion d'un nouveau document ou la modification d'un document existant ;
- ▶ la disponibilité aisée de la documentation sur les lieux d'utilisation.

Par ailleurs, les informations documentées d'origine externe que l'organisme utilise et juge nécessaire à la planification et au fonctionnement du SMQ doivent être également identifiées et maîtrisées comme il convient.

3.4 Retours d'expériences de l'auditeur qualité...

Voici un petit relevé de constats hélas fréquents lors d'audits de certification par une tierce partie... (voir tableau 3.2)

Tableau 3.2 Problèmes fréquemment rencontrés lors de l'audit tierce partie

Problèmes	Ce qui est conseillé dans ce cas...
Documentation volumineuse ou lourde (manuel qualité, procédures, instructions de travail, etc.)	Faire simple et adapté aux utilisateurs Établir si possible cette documentation avec leur étroite participation
Documentation non connue des acteurs concernés du terrain	<i>Idem</i> : faire participer et associer les acteurs de terrain à la réalisation de la documentation qu'ils auront à utiliser
Documentation inaccessible (par exemple, dans le bureau du chef ou sur le réseau informatique avec un lien introuvable)	Établir un classement logique des dossiers pour facilement les retrouver (par client, par affaire, par année civile, etc.)
Absence de classement des formulaires d'enregistrements (par exemple, en vrac sur le bureau ou autre)	Développer et tenir à jour une base de données documentaire ou un recueil partagé de formulaires à utiliser

3.5 Comment présenter la structure documentaire d'un SMQ ?

Il existe plusieurs manières de présenter les familles de documents utilisés dans un SMQ. Voici quelques exemples.

3.5.1 Exemple visuel « en râteau »

La figure 3.1 ci-après présente la structure documentaire d'un SMQ « en râteau ».

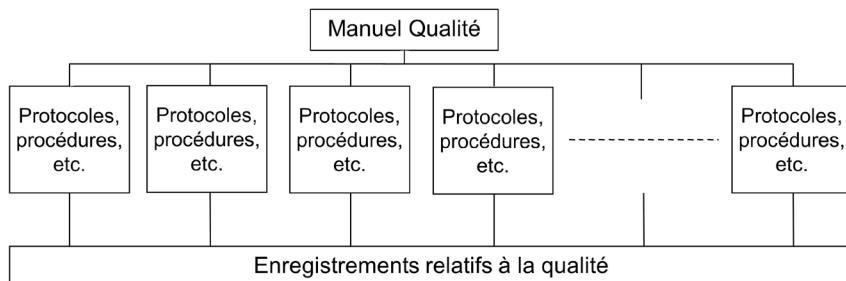


Figure 3.1 Structure documentaire d'un SMQ – Modèle en « râteau »

3.5.2 Exemple visuel « en pyramide »

La figure 3.2 ci-après présente la structure documentaire d'un SMQ « en pyramide ».

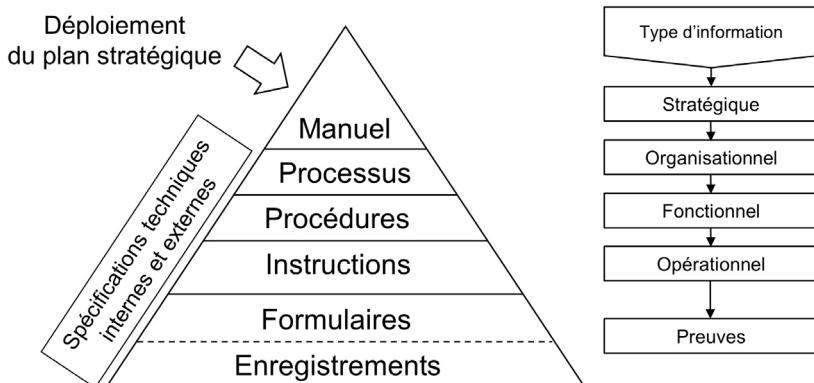


Figure 3.2 Structure documentaire d'un SMQ – Modèle en « pyramide »

3.5.3 Notion d'information documentée...

Le tableau 3.3 suivant explicite la notion d'information documentée.

Tableau 3.3 Notion d'information documentée

Niveau	Type de document	Répond à la question	Contient en principe	Représentation possible
0 Stratégique (moyen/long terme)	Plan stratégique de l'entreprise	Quels objectifs ? Quels indicateurs utiliser pour le déploiement de la stratégie via le SMQ ?	Un document de travail confidentiel élaboré par la direction générale au plus haut niveau et/ou les cadres dirigeants membres de la gouvernance d'une entreprise. Peut comprendre : <ul style="list-style-type: none">- des études de marché, de la concurrence, du <i>benchmarking</i>, etc. ;- une projection de croissance ;- un plan budgétaire, des études et des objectifs de coûts ;- un déploiement des objectifs stratégiques SMQ et un plan d'actions.	Tous styles (format confidentiel)
1 Stratégique qualité ou politique qualité (court terme)	Manuel du SMQ (manuel qualité)	Quel SMQ ?	Une information générale, la politique de la direction. Une organisation qualité générale, etc. Les processus principaux du SMQ, des interactions, etc. Une vision globale, etc.	Tous styles
2 Organisationnel	Processus (activités)	Pourquoi ? Avec qui ? Avec quoi ? Comment ? Combien ? Etc.	Un fonctionnement détaillé des processus (séquences des activités, données d'entrée, données de sortie, rôles, ressources, performances attendues, surveillance/mesure du processus, amélioration, etc.).	Texte/graphique, etc.

Niveau	Type de document	Répond à la question	Contient en principe	Représentation possible
3 Fonctionnel	Procédure (détail activité)	Qui fait quoi ? Comment ?	La manière spécifiée pour accomplir l'activité donnée/ le processus.	Texte/graphique, etc.
4 Opérationnel	Instruction (détail de la/des tâches)	Comment ?	La manière spécifiée pour accomplir la/les tâches/ activités donnée(s)/les processus.	Texte/graphique, etc.
5 Enregistrement	Formulaire (support des enregistrements)	Quel type d'enregistrement ou de données ?	Une traçabilité, des preuves de mise en œuvre du SMQ.	Tous styles
Spécifications techniques	Tous types (formulation d'exigences produit, process, système, etc.) Origines internes et/ou externes	Quels critères de conformité ?	Des plans clients, des plans internes, les exigences formulées et à vérifier, etc. Le cahier des charges. Les normes et les réglementations, etc.	Tous styles

* Technique qui consiste à se comparer aux meilleures pratiques que l'on peut observer dans d'autres entreprises ou organismes afin d'améliorer ses propres pratiques. Par exemple, on peut faire appel au *benchmarking* pour améliorer l'accueil des clients dans son établissement. Bien entendu, on peut effectuer des comparaisons avec des entreprises ou des organismes appartenant à des domaines d'activité très différents du sien.

3.6 Le manuel qualité, un document de synthèse

Bien qu'il ne soit désormais plus cité ou exigé explicitement, l'élaboration d'un manuel qualité peut être, pour l'organisme, un bon moyen (support) et favoriser le recueil d'une information documentée. Le manuel qualité peut permettre à la direction de communiquer globalement en interne et/ou en externe sur sa démarche et la rendre ainsi accessible pour les parties intéressées pertinentes (clients, collaborateurs, etc.).

Avant de décider d'élaborer un manuel qualité, il est bon de se poser la question suivante : « Pour qui élaborons-nous et utilisons-nous le manuel qualité ? Pour les clients ? En interne ? À destination des audits ? Ou pour tout cela à la fois ? »

À chaque réponse à ces questions peut correspondre un manuel différent.

3.6.1 Trame de manuel qualité

Qui sommes-nous, quel est notre contexte ?

- ▶ Notre entreprise en quelques mots.
- ▶ Nos produits, nos prestations, nos savoir-faire.
- ▶ Nos marchés et nos clients, leurs attentes.
- ▶ Nos partenaires, leurs attentes.
- ▶ Notre contexte d'activité, notre environnement (les enjeux externes et internes sur les plans commerciaux, technologiques, réglementaires, etc.).
- ▶ Quelques lignes directrices générales ou grands axes en cohérence avec de notre plan stratégique à moyen ou long terme (trois à cinq ans).

Précision : seules quelques informations non chiffrées et non confidentielles seront ici données. Pas question, bien sûr, qu'un concurrent récupère tout le plan stratégique de l'entreprise ! Face à des informations très succinctes dans le manuel qualité, il est tout de même souhaitable de mentionner l'existence d'un plan stratégique plus détaillé. Ce dernier, non diffusé, pourra être présenté à l'auditeur tierce partie dans le cas d'un audit de certification de l'entreprise selon l'ISO 9001.

Quelle est notre approche de la qualité ?

- ▶ Notre « politique qualité » appropriée à la finalité, au contexte et à l'orientation stratégique de l'entreprise.

- ▶ L'engagement de la direction pour satisfaire les clients et accroître cette satisfaction, pour répondre aux exigences applicables (dont les exigences légales et réglementaires), pour s'engager dans l'amélioration continue du SMQ (PDCA).
- ▶ Nos objectifs qualité (en ligne avec la politique qualité) déployés dans les processus du SMQ.
- ▶ Le domaine d'application de notre SMQ (dont les éventuelles exclusions et leurs justifications).
- ▶ Notre organigramme pour gérer le SMQ.

Quels sont nos processus ?

- ▶ Nos processus identifiés, leurs grandes étapes et macro-interactions (cartographie ou synoptique).
- ▶ L'organisation et les principes généraux de gestion des processus (basés par exemple sur le schéma d'une fiche processus) : les objectifs, les éléments d'entrée et de sortie, le pilote, les ressources, les principaux indicateurs de surveillance, etc.). Au niveau opérationnel, une simple mention relative à l'existence de fiches ou de cartes d'identité détaillées pour chaque processus est recommandée afin de ne pas alourdir inutilement le manuel qualité.

Comment organisons-nous la gestion de nos informations documentées ?

- ▶ Les principaux supports et documents disponibles dont notamment ceux qui sont exigés (mais non listés par la norme).
- ▶ Les principes de gestion et de conservation de nos supports ou informations documentées.

¶ Ce qu'il faut retenir

La documentation qualité ne saurait être une fin en soi.

Il s'agit avant tout de concevoir sa structure documentaire (voir l'exemple « en pyramide ») en évitant toute lourdeur administrative ou documentation inutile et de ne conserver que l'essentiel en tenant compte des risques engendrés par l'absence d'information documentée.

Lorsque cette documentation existe déjà, il s'agit autant que possible de la simplifier, de la standardiser et de la rationaliser.

4

Élaborer le plan stratégique de l'entreprise, un préalable au SMQ

« *If you don't start somewhere, you're gonna go nowhere.* »

(« *Si tu ne commences pas quelque part tu n'iras nulle part.* »)

Bob Marley

« *Un objectif sans plan s'appelle un vœu.* »

Antoine de Saint-Exupéry

4.1 Rappel des exigences relatives aux notions de plan stratégique de l'ISO 9001:2015

Imaginons que le jour de l'audit de certification du SMQ, la direction se trouve confrontée à la question suivante : « Quel lien faites-vous entre les objectifs assignés à votre SMQ et les objectifs que vous avez fixés dans le cadre de votre plan stratégique ? » Cette question revient à vérifier qu'il y a bien une totale cohérence entre les objectifs qualité déclinés dans la politique qualité et les objectifs plus généraux (à moyen et long terme) de l'entreprise.

Pour autant, les entreprises disposent-elles toutes d'un véritable plan stratégique à moyen ou long terme. La réponse est clairement « non » en ce qui concerne nombre de TPE et PME, le plus souvent de taille modeste.

Prendre le temps de la réflexion stratégique revient pourtant à répondre à la question : « Où voulons-nous aller ? » C'est une évidence : il ne sera pas possible de travailler à la mise en place d'un SMQ sans avoir d'abord défini clairement un cap. Quel est l'horizon fixé lorsque l'on évoque la notion de plan stratégique à moyen ou à long terme ?

4.1.1 Que dit l'ISO 9001:2015 ?

Paragraphe 4.1 : « Compréhension de l'organisme et de son contexte

L'organisme doit déterminer les enjeux externes et internes pertinents par rapport à sa finalité et son orientation stratégique, et qui influent sur sa capacité à obtenir le(s) résultat(s) attendu(s) de son SMQ. L'organisme doit surveiller et revoir les informations dont il dispose sur ces enjeux externes et internes. »

Note 1 : « La compréhension du contexte externe peut être facilitée par la prise en compte des enjeux découlant de l'environnement juridique, technologique, concurrentiel, commercial, culturel, social et économique, qu'il soit international, national, régional ou local. »

Note 2 : « La compréhension du contexte interne peut être facilitée par la prise en compte des enjeux liés aux valeurs, à la culture, aux connaissances et à la performance de l'organisme. »

4.1.2 Que doit-on en déduire ?

Compte tenu de cette exigence et bien que ce point ne soit pas exigé explicitement dans l'ISO 9001:2015, l'élaboration d'un plan stratégique sera certainement pour l'entreprise un bon moyen pertinent de réponse et de démonstration pour :

- déterminer son « orientation stratégique », pour identifier aussi « les enjeux externes et internes » qui auront un impact sur l'obtention des résultats attendus de son SMQ ;

- ▶ communiquer (y compris en interne) sur sa démarche et sur sa vision à moyen ou à long terme ;
- ▶ expliciter sa politique qualité et son déploiement en objectifs opérationnels dans les processus du SMQ à partir des orientations stratégiques ;
- ▶ élaborer les plans d'actions et les ressources nécessaires (matériels et humains) pour atteindre ses objectifs.

4.2 Vous avez dit « plan stratégique » ?

Le plan stratégique est en quelque sorte la feuille de route que se donne l'entreprise pour réaliser sa vision à moyen et à long terme (trois à cinq ans).

4.2.1 Une feuille de route...

Durant son élaboration, le plan stratégique devra donc prendre en compte les données issues de l'analyse du marché (étude des besoins actuels ou futurs de la clientèle, étude de la concurrence, *benchmarking*, etc.).

Le plan stratégique comprend les objectifs généraux élaborés par la direction de l'entreprise et par l'ensemble des actions tournées vers les objectifs à atteindre.

Par déploiements successifs, *via* la politique et les objectifs qualité de l'entreprise, il se décline en toute cohérence dans les processus contributeurs du SMQ.

Voici quelques exemples de questionnements simples pouvant être utile à la réflexion dans le cadre de l'élaboration d'un plan stratégique :

► Comment évoluent les besoins de nos clients ?

Parmi les évolutions identifiées, quelles sont celles qui vont le plus impacter notre modèle économique ? Pouvons-nous, dans ce cas, identifier des opportunités ou des menaces ?

► Comment évoluent les besoins de nos actionnaires ?

Parmi les évolutions identifiées, quelles sont celles qui vont le plus impacter notre modèle économique ? Pouvons-nous, dans ce cas, identifier des opportunités ou des menaces ?

► **Comment évoluent les besoins de la société ?**

Parmi les évolutions identifiées, quelles sont celles qui vont le plus impacter notre modèle économique ? Pouvons-nous dans ce cas identifier des opportunités ou des menaces ?

► **Qu'est-ce qui change chez nos concurrents ?**

Parmi les évolutions identifiées, quelles sont celles qui vont le plus impacter notre modèle économique ? Pouvons-nous dans ce cas identifier des opportunités ou des menaces ?

► **Qu'est-ce qui change dans les technologies ?**

Parmi les évolutions identifiées, quelles sont celles qui vont le plus impacter notre modèle économique ? Pouvons-nous dans ce cas identifier des opportunités ou des menaces ?

► **Qu'est-ce qui change chez nos partenaires fournisseurs ?**

Parmi les évolutions identifiées, quelles sont celles qui vont le plus impacter notre modèle économique ? Pouvons-nous dans ce cas identifier des opportunités ou des menaces ?

► **Quels sont les nouveaux entrants potentiels et les produits/services de substitution ?**

Parmi les évolutions identifiées, quelles sont celles qui vont le plus impacter notre modèle économique ? Pouvons-nous dans ce cas identifier des opportunités ou des menaces ?

Voici également l'un des multiples schémas (non imposés par la norme) qui peuvent illustrer une réflexion d'ordre stratégique (voir figure 4.1 ci-après).

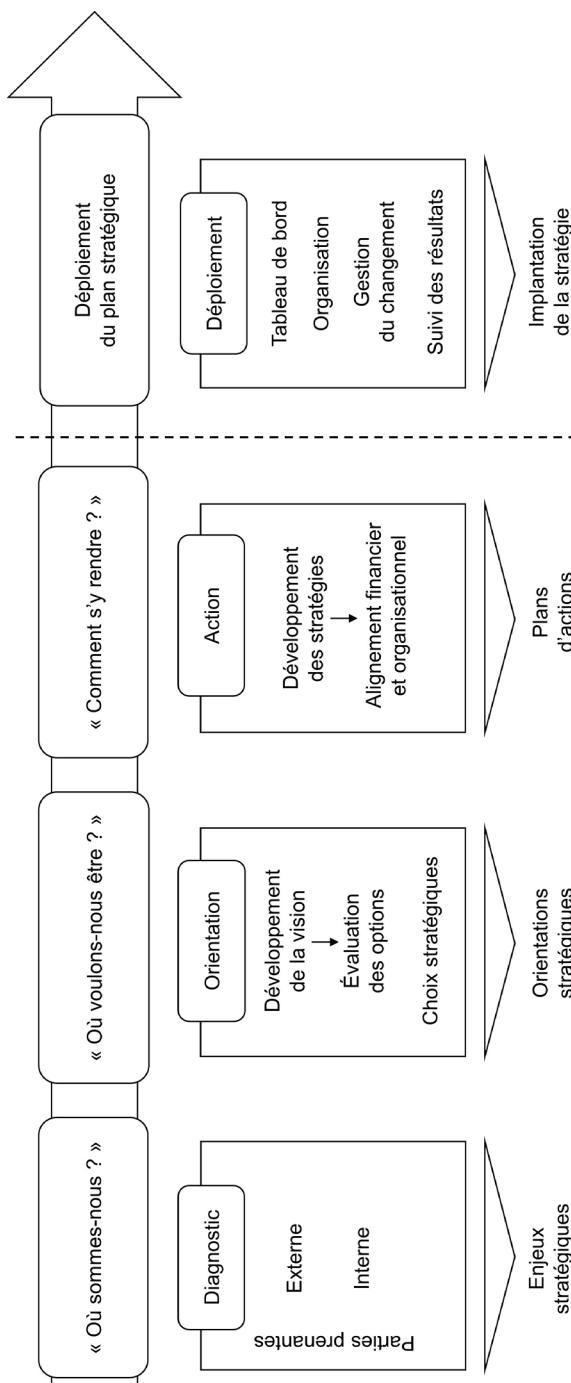


Figure 4.1 Exemple de réflexion stratégique

4.2.2 Un exemple de schéma de processus d'élaboration et de déploiement d'une stratégie

Notre exemple prend place dans le secteur automobile. Un plan stratégique documenté est exigé.

À noter que nous observons dans ce schéma la prise en compte de données d'entrée issues de l'analyse du marché : étude des besoins actuels ou futurs de la clientèle, étude de la concurrence, *benchmarking*, etc (voir figure 4.2 ci-contre).

Complément d'information : un outil synthétique simple et synthétique, la matrice SWOT

Parmi les méthodes d'aides à la prise de décision, il est souvent fait référence à la méthode d'analyse SWOT (*Strengths, weaknesses, opportunities, threats*).

Cette matrice a quatre cases : « forces », « faiblesses », « opportunités », « menaces ». Elle permet d'analyser rapidement l'entreprise dans son environnement. Les termes « forces » et « faiblesses » se rapportent plutôt à la situation présente alors que les termes « opportunités et menaces » traduisent plutôt des perspectives futures (voir tableau 4.1).

Tableau 4.1 Matrice SWOT

Forces Un savoir-faire reconnu par les clients, une notoriété Un personnel hautement qualifié Etc.	Faiblesses Une difficulté à recruter des commerciaux Une absence de certification du SMQ Etc.
Menaces L'arrivée de nouveaux concurrents (spécifiquement sur Internet) Des clients rachetés par de grands groupes (pressions à attendre sur les prix) Etc.	Opportunités Une implantation facilitée en Allemagne grâce à notre image sur le marché helvétique Une alliance possible avec notre principal fournisseur Etc.

Élaborer le plan stratégique de l'entreprise, un préalable au SMQ

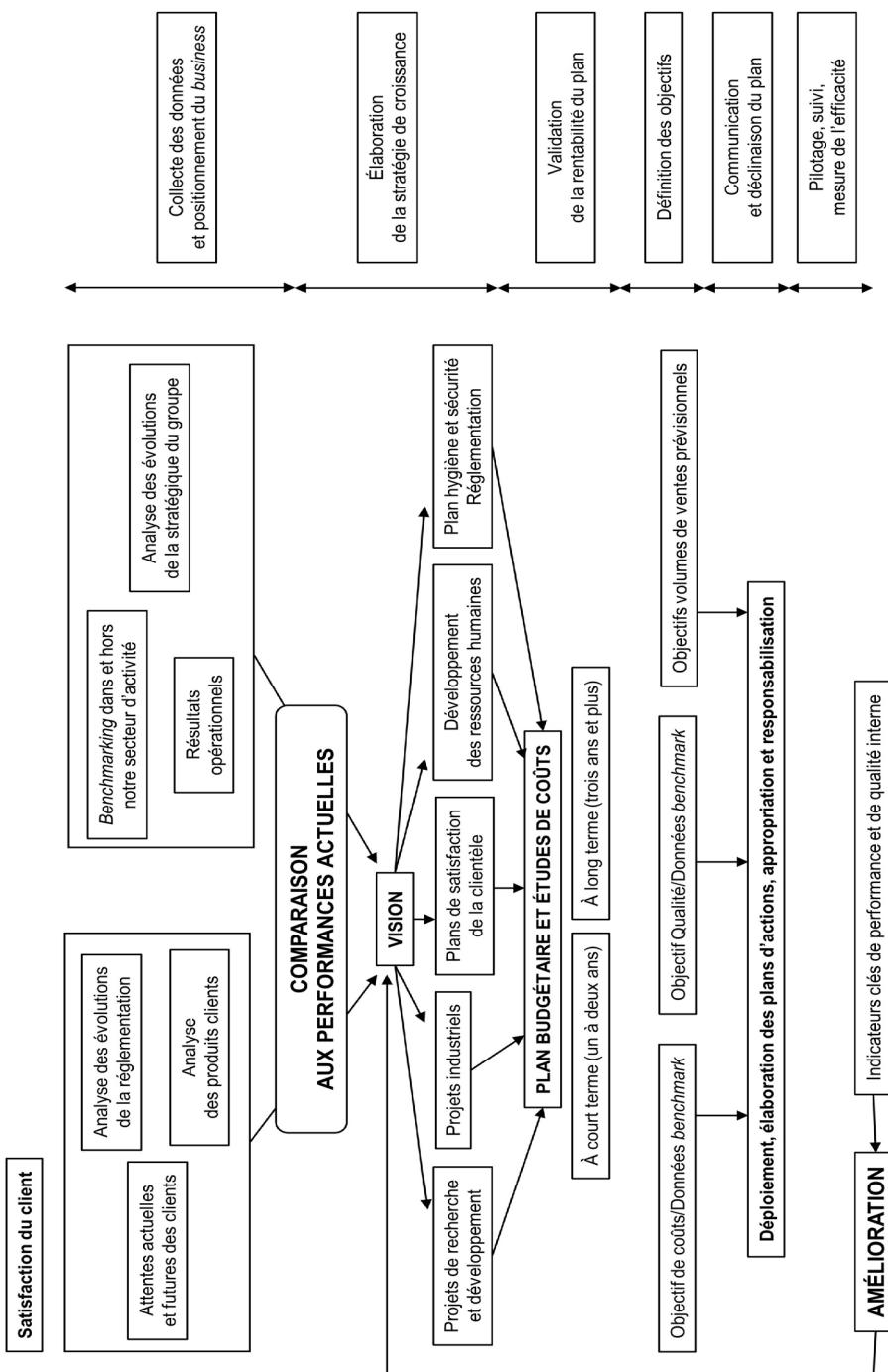


Figure 4.2 Processus d'élaboration et déploiement de la stratégie (plan stratégique)

4.3 Présentation d'une grille d'objectifs stratégiques

Bien entendu, fixer ses grands objectifs stratégiques ne suffira pas. Le dirigeant, à l'image du capitaine de navire, devra en assurer le suivi ainsi que les éventuelles petites (ou plus importantes) corrections de trajectoires indispensables.

La grille suivante (voir le tableau 4.2 ci-contre) a pour unique vocation de montrer la trame d'une réflexion qui vise à définir des objectifs stratégiques solidement étayés.

Nous prendrons pour exemple la PME NETT'STAR, spécialisée dans le nettoyage technique de locaux et de matériels professionnels après sinistres (inondation, incendie, etc.).

Précisons que ce document renferme des informations confidentielles élaborées par la direction générale. Il ne pourra jamais être diffusé en intégralité au sein de l'entreprise ni auprès de ses partenaires.

Cependant, là encore, il est logique et souhaitable que le manuel qualité s'en inspire pour préciser les fondements qui guident la démarche (voir le chapitre 3 « Comprendre la documentation qualité »).

Ce qu'il faut retenir

Les données issues de l'analyse du contexte de l'entreprise (étude de marché, étude de la concurrence, *benchmark*, anticipation des besoins de la clientèle à court, à moyen et à long terme, etc.) sont essentielles pour déterminer les orientations stratégiques (la vision à moyen ou long terme).

Les objectifs qualité à atteindre à moyen ou à long terme doivent être autant que possible comparés aux meilleures pratiques observées. En toute cohérence, ces objectifs stratégiques sont déployés *via* la politique qualité dans les processus du SMQ (voir le chapitre 5 « Identifier et gérer les processus ») afin de mettre effectivement en œuvre la politique et le plan stratégique définis.

Tableau 4.2 Grille de définition d'objectifs stratégiques NETT'STAR
(actualisée le .../.../...)

NIVEAU « STRATÉGIE GÉNÉRALE »	Axe stratégique « Pérenniser l'entreprise en développant ses savoir-faire techniques »	Axe stratégique « Développer un SMQ et obtenir la certification ISO 9001 »	Axe stratégique « Développer la notoriété de l'entreprise » (communication)
Description des objectifs	<p>Développer le potentiel d'innovation en matière de savoir-faire sur les chantiers « spéciaux »</p> <p>Développer une image de spécialistes</p> <p>Devenir l'interlocuteur n° 1 des grandes compagnies d'assurance en Rhône-Alpes</p>	<p>Améliorer la satisfaction de nos clients actuels et futurs</p> <p>Anticiper des attentes à venir, notamment en termes de « chantiers spéciaux »</p> <p>Limiter en interne nos coûts de non qualité</p>	<p>À compléter par l'utilisateur</p>
Justification des objectifs énoncés	<p>Se démarquer d'une concurrence généraliste de plus en plus intense</p> <p>Répondre à une demande spontanée des compagnies d'assurance</p>	<p>Se démarquer de la concurrence par le sérieux de notre image</p> <p>Valoriser l'entreprise en vue d'une cession future</p>	<p>À compléter par l'utilisateur</p>
Objectifs chiffrés associés	<p>Réaliser un chiffre d'affaires « chantiers spéciaux » sous trois ans représentant au moins 50 % de notre CA (chiffre d'affaires) total, lequel devra progresser de plus 10 % par an</p>	<p>Obtenir la certification ISO 9001 sous deux ans à compter du : .../...</p>	<p>À compléter</p>

NIVEAU « STRATÉGIE GÉNÉRALE »	Axe stratégique « Pérenniser l'entreprise en développant ses savoir-faire techniques »	Axe stratégique « Développer un SMQ et obtenir la certification ISO 9001 »	Axe stratégique « Développer la notoriété de l'entreprise » (communication)
Éléments précis sur lesquels s'appuie l'objectif	<p>Étude de marché « clients potentiels » du .../... : 38 % des interrogés souhaiteraient traiter avec un acteur spécialisé</p> <p>Étude de la concurrence en date du .../... : trois nouveaux concurrents généralistes sur notre zone en quatre ans</p>	<p>Étude de marché « clients actuels » du .../... : 62 % estimaient que notre certification serait un plus</p> <p>Étude de marché « clients potentiels » en date du .../... : 82 % des interrogés souhaiteraient traiter avec un acteur spécialisé</p> <p>Étude de la concurrence en date du .../... : deux concurrents sont maintenant certifiés ISO 9001</p> <p>Atteindre ou dépasser les niveaux de performance des <i>benchmarks</i> (comparaison avec les meilleures pratiques d'autres entreprises concurrentes ou non) et s'inspirer des « <i>best in class</i> » (les « meilleurs de la classe »)...</p>	<p>À compléter</p> <p>À compléter</p>
Degré de priorité	1	1	1

NIVEAU « STRATÉGIE GÉNÉRALE »	Axe stratégique “ Pérenniser l'entreprise en développant ses savoir-faire techniques »	Axe stratégique “ Développer un SMQ et obtenir la certification ISO 9001 »	Axe stratégique “ Développer la notoriété de l'entreprise » (communication)
Analyse résumée des forces/des faiblesses Opportunités/menaces (éléments externes) Forces : Faiblesses : Opportunités : Menaces :	<i>À compléter</i>	<i>À compléter</i>	<i>À compléter</i>
Responsable	Loïc Martinod	Lisa Muller	<i>À compléter</i>
Ressources spécifiques : moyens humains, matériels, techniques, financiers spécifiques	Trois recrutements Formations : ... Acquisition des matériels : ... Budget de ...	Un recrutement	<i>À compléter</i>
Dates de lancement, de finalisation			<i>À compléter</i>

NIVEAU « STRATÉGIE GÉNÉRALE »	Axe stratégique « Pérenniser l'entreprise en développant ses savoir-faire techniques »	Axe stratégique « Développer un SMQ et obtenir la certification ISO 9001 »	Axe stratégique « Développer la notoriété de l'entreprise » (communication)
Indicateurs d'avancement en date du .../..	Pourcentage du CA « chantiers spéciaux » dans le CA global : 28 % (contre x % prévu à cette date)	À compléter	À compléter
Analyse des écarts éventuels en date du .../..	Écart actuel lié à un délai non prévu de formation des opérateurs	À compléter	À compléter
Actions correctives ou complémentaires mises en place pour atteindre l'objectif en date du .../..	Changement d'organisme de formation Rattrapage du retard prévu en passant de un à cinq jours de formation par semaine sur huit semaines	À compléter	À compléter

5 Identifier et gérer les processus

5.1 Explications préalables

Voici maintenant un point essentiel pour qui souhaite comprendre et assimiler la logique d'un système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 : la notion processus.

5.1.1 L'ISO 9001 : point de salut sans une bonne approche « processus » !

Selon l'ISO 9001, tout SMQ repose sur un fondement : l'approche « processus ». Malheureusement, dès la précédente version de la norme, cette notion de « processus » est souvent apparue comme un concept obscur et artificiel. À tort bien sûr ! En réalité, l'approche « processus » est une approche organisationnelle puissante parce qu'elle se fonde sur une logique de fonctionnement réel de l'entreprise. Elle a pu paraître complexe

parce qu'elle amène à réfléchir et à agir dans un cadre qui dépasse souvent l'organigramme traditionnel de l'entreprise. Cependant, il faut le reconnaître, la notion de « processus » est souvent mal expliquée et théorisée avec excès. Nous allons chercher à démystifier au maximum l'approche « processus ».

Ce chapitre devra être considéré comme fondamental par tous nos lecteurs, particulièrement par ceux qui sont ou seront amenés à organiser ou à participer au déploiement d'un SMQ.

5.1.2 Pourquoi l'ISO 9001 demande-t-elle cette approche de la qualité par les processus ?

Auparavant, certaines entreprises géraient leur SMQ en fonction des services (ou départements) existants dans leur organigramme officiel. Le risque était alors de ne pas pouvoir traiter de manière cohérente l'ensemble d'une « fonction » donnée (ou « processus » dans le langage qualité).

Prenons le cas de la fonction commerciale. Cette fonction est présente à plusieurs niveaux de l'entreprise tels que, par exemple, le marketing (la communication, les animations commerciales), la vente (la prospection, les commandes, etc.), l'administratif (l'édition des contrats, la facturation, la relance lors des retards de paiement, etc.), la logistique (la livraison, etc.), etc.

Souvent, les entreprises possèdent un organigramme par service et/ou par département. Plutôt que de traiter la problématique qualité à chacun de ces niveaux pris indépendamment, il est plus logique de considérer, ici, l'ensemble du processus commercial, depuis la prise de commande jusqu'à la livraison. Cela est vrai pour une TPE ou une PME de taille très modeste. Pour une entreprise plus importante, au fonctionnement plus complexe, réunir toutes les fonctions à caractère commercial dans un seul et même processus ne permettra pas d'optimiser efficacement son fonctionnement. Un processus hypertrophié irait à l'encontre des principes mêmes qui président à la logique d'un SMQ.

On admettra alors l'existence de plusieurs processus complémentaires et interconnectés par exemple : le processus « marketing et communication », le processus « Vente et administration des ventes », le processus « SAV¹⁶ et

16 Service après-vente.

suivi clients », etc. L'entreprise définit donc elle-même ses processus avec pour seul objectif de parvenir à satisfaire au mieux ses clients (et sans coûts inutiles).

Quel est le nombre de processus à identifier dans une entreprise ?

Il n'existe pas de réponse type. Tout dépend des spécificités de chaque entreprise, de leur taille, de la nature de leurs activités ou même de l'intégration possible d'autres référentiels (normes) applicables (environnement, sécurité, automobile, aéronautique, etc.). Le niveau de détail des activités à représenter est fonction de leurs « poids » par rapport au processus.

En fonction des particularités évoquées ci-dessus, l'observation de nombreux systèmes de management d'organismes indique que le nombre optimal se situe souvent entre 6 et 14. Il s'agit de ne pas simplifier abusivement la complexité d'une entreprise ni de se « noyer » dans une multitude de processus où l'on finit par perdre l'orientation « client ».

De la prise en compte des réalités concrètes dépendra la précision du pilotage nécessaire du processus et de ses activités considérées. Il s'agit moins de faire un inventaire exhaustif des activités impliquées que de travailler sur celles dont dépendront l'efficacité et le résultat du processus. Il n'y a pas de règle universelle pour le découpage des processus, ce dernier est toujours fonction de la culture de l'entreprise, du niveau de maîtrise souhaité et de la compétence requise dans la mise en œuvre efficace du processus. Il est néanmoins souvent observé le découpage suivant : « processus », puis « activités » puis « tâches ». Un conseil : décrire plus de dix activités dans un même processus comporte le risque de nuire à la lisibilité et à la bonne compréhension du processus par ses acteurs.

Le but de l'approche processus n'est surtout pas d'avoir le plus de processus possibles. La tendance observée dans les entreprises devenues matures dans leur mise en œuvre de système de management est d'optimiser au mieux ce nombre.

Cette optimisation peut être souvent rendue possible par des regroupements judicieux d'activités de processus – dans un même processus – afin de rester dans la plage que nous avons indiquée. Par ailleurs, un nombre important de processus identifié (par exemple plus de vingt) peut provenir *a priori* d'une mauvaise approche processus (par exemple, une confusion entre le processus et les activités et parfois les tâches comme cela a pu être observé).

En résumé, quels sont les différents bénéfices issus de l'approche par processus ? Elle permet notamment :

- ▶ de remettre le client au centre de l'entreprise ;
- ▶ d'obtenir une vision globale, décloisonnée et transversale du fonctionnement de l'entreprise.

La priorité n'est plus la structure hiérarchique habituelle de l'entreprise mais l'efficacité du fonctionnement de chaque processus afin :

- ▶ de mettre en avant les valeurs ajoutées générées par chaque processus ;
- ▶ de mesurer la performance et l'efficacité globale de chaque processus ;
- ▶ d'améliorer en permanence le processus sur la base de mesures objectives (culture du résultat).

Encore un doute ? Prenons le cas d'une société sans approche processus. Elle risque de développer une écoute client biaisée (voir figure 5.1 ci-contre).

À noter

L'exemple d'organigramme présenté en figure 5.1 ci-contre est, comme assez souvent, basé sur les postes de travail.

La question ici soulevée est la suivante : « Quelle est vraiment la place du client dans cette organisation ? »

Réponse : les services et/ou les départements semblent surtout se placer au service de la direction générale. Bien évidemment, dans la pratique, le client ne sera jamais absent... Cependant, l'organisation ne semble guère centrée sur le client. Ce raisonnement n'est pas aussi simpliste qu'il y paraît. Des années d'audit nous confirment cette observation : lorsqu'une entreprise raisonne et fonctionne selon ce type classique d'organigramme, la prise en compte du client final laisse toujours à désirer.

D'autres entreprises sont organisées suivant une logique de processus (voir figure 5.2 page suivante).

À noter

Nous observons dans la figure 5.2 page suivante un processus exprimé sous la forme d'une série d'activités.

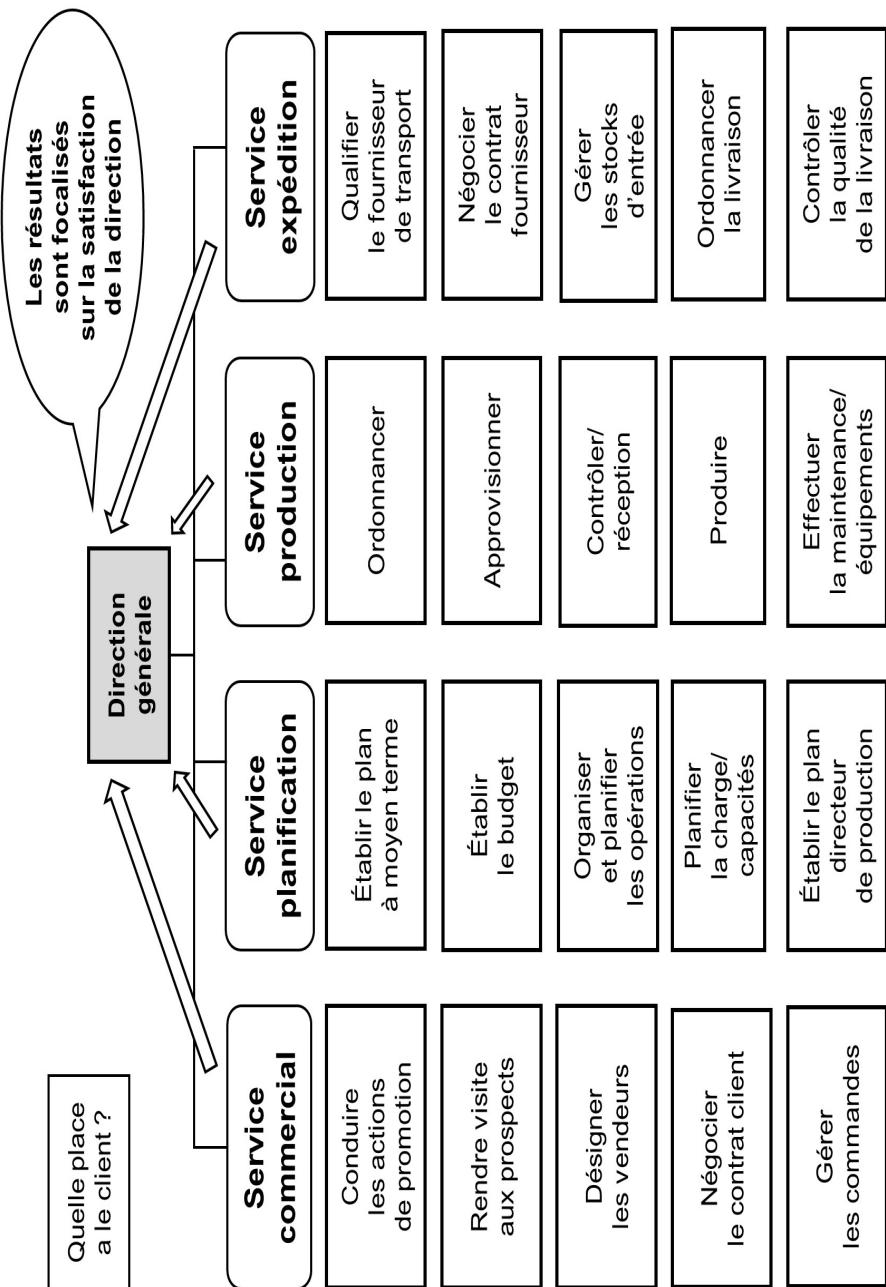


Figure 5.1 Exemple d'organigramme classique d'une société basé sur les postes de travail sans approche processus (risque d'une écoute client biaisée)

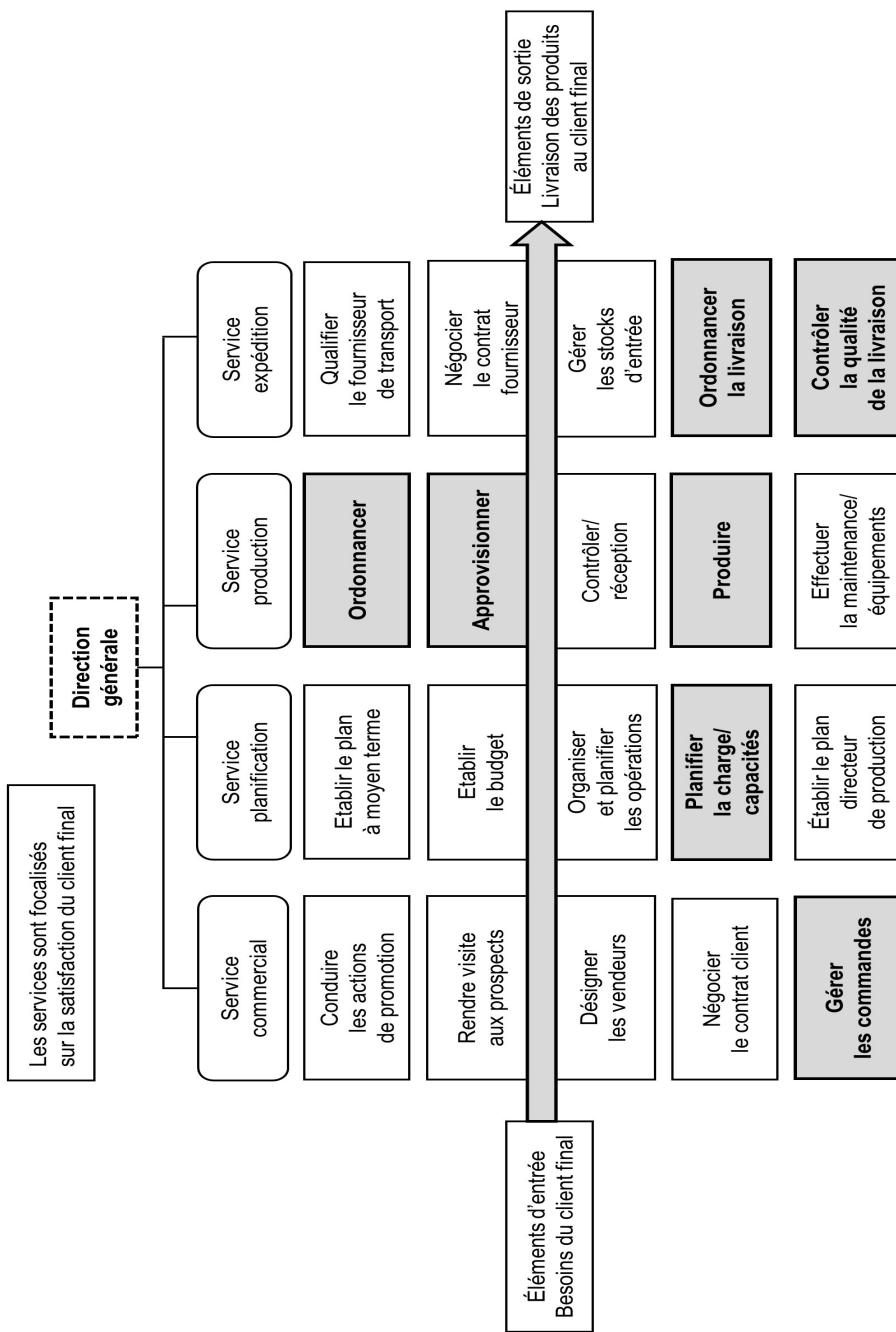


Figure 5.2 Un processus mis en évidence sous la forme d'une suite d'activités

5.2 Première approche de la notion de processus ?

L'approche « processus » vise donc à découper l'entreprise en fonction de ses principales « familles d'activités ».

En pratique, on distingue plusieurs catégories de processus :

- ▶ **Les processus de réalisation**, parfois appelés processus métiers, dont l'impact est immédiat et direct sur le client. Ils partent du besoin du client pour aboutir à sa satisfaction finale (par exemple, le processus « production », le processus « commercial », etc.).

Ces processus peuvent être externalisés pour tout ou partie. Ainsi, un processus commercial peut par exemple prévoir que des actions de prospection téléphoniques soient sous-traitées. Cette phase de prospection fera pourtant bien partie du processus commercial en termes d'activité. Chaque processus est orienté « client ». Il peut s'agir naturellement du client « externe » mais il peut aussi s'agir du client « interne ». Reprenons le cas de notre processus commercial. Le processus administratif et comptable est probablement l'un des clients « internes » du processus commercial qui devra transmettre correctement toutes les données permettant notamment une bonne gestion de la facturation client « externe ».

- ▶ **Les processus de support**, parfois appelés processus de soutien, qui permettent aux processus métiers de se réaliser efficacement (par exemple, le processus « achat », le processus « maintenance », le processus « administration et gestion comptable », le processus « gestion des ressources humaines », etc.).
- ▶ **Les processus de management** (voir figure 5.3 ci-après), qui permettent au pilote de l'entreprise (le dirigeant) de contrôler et d'améliorer en permanence le système (par exemple, le processus « management de la qualité », le processus « de direction », etc.).

À noter

Selon les entreprises et leurs activités, certains processus supports peuvent se retrouver classés en processus de management et *vice-versa*.

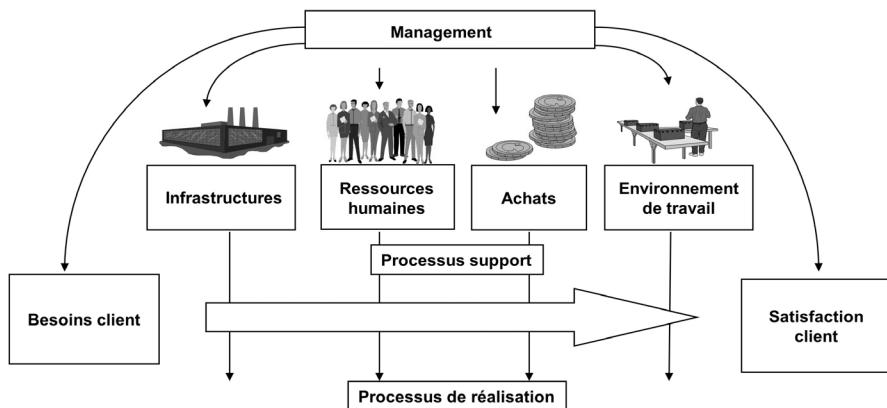


Figure 5.3 Processus de pilotage (ou de management)

Un processus peut donc être considéré comme une chaîne d'activités à valeur ajoutée et qui a un début et une fin entre deux limites. De même, un processus délivre un produit/un service à un client du processus qui peut être interne/externe ou final.

Les éléments d'entrée proprement dits expriment le besoin du client que le processus doit satisfaire. En pratique, un organisme connaît les besoins du client final et fournit les activités de transformation qui prennent en compte ce besoin. Ces activités transforment les matériaux, les sous-ensembles, les services et transposent les ressources, les contraintes de temps et l'énergie dépensée en éléments de sortie qui respectent les besoins du client final.

Bien que la norme n'impose rien quant aux noms attribués à chaque processus (voir figure 5.4 ci-après), afin d'être plus pédagogique ou de leur donner plus de dynamique, une bonne pratique consiste à les désigner avec des verbes d'action. Voici quelques exemples :

- ▶ « Développer les marchés » ;
- ▶ « Traiter et gérer la demande du client » ;
- ▶ « Concevoir un produit » ;
- ▶ « Gérer la production » ;
- ▶ « Gérer le SAV » ;
- ▶ « Gérer les compétences et les RH » ;
- ▶ « Acheter les fournitures » ;
- ▶ « Gérer et maintenir les infrastructures » ;
- ▶ « Gérer les moyens de mesure » ;

- « Manager et orienter la stratégie de l'entreprise » ;
- « Gérer et améliorer le SMQ » ;
- etc.

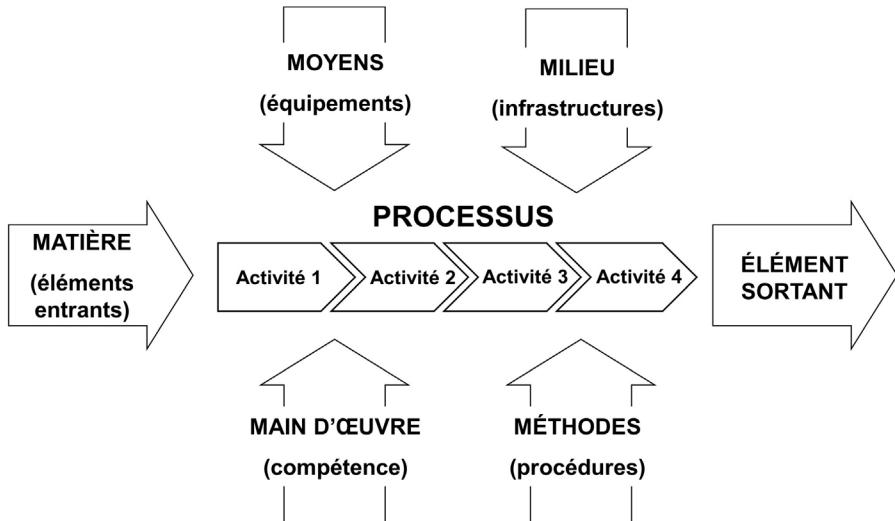


Figure 5.4 Schématisation des processus

5.3 Pas de contresens sur la notion de processus !

Les confusions et erreurs d'interprétation étant nombreuses dès que l'on évoque la notion de processus, voici comment nous pourrions résumer la situation en matière de processus.

Tableau 5.1 Ce qu'est un processus, ce qu'il n'est pas

C'est :	Ce n'est pas simplement :
<ul style="list-style-type: none"> - orienté client (la satisfaction) ; - transversal : un processus couvre un ensemble d'activités organisées et un ensemble de fonctions en inter-relation ; - un point de départ clair et concret autorisant le déclenchement du processus ; - une transformation avec une réelle valeur ajoutée de données et/ou de produits en entrée ; - un point d'arrivée clair et concret : produit, service, document. 	<ul style="list-style-type: none"> - un produit ; - une procédure ; - une simple série de tâches ou d'actions ; - un service de l'entreprise ; - une fonction de l'entreprise.

L'expérience montre que des mauvaises interprétations au départ de la notion de processus et/ou d'approche processus ont conduit à des échecs cuisants lors de la construction d'un SMQ.

À titre préventif et pour éviter certains écueils difficiles à corriger par la suite, nous souhaitons enfoncer le clou en rappelant à nos lecteurs ce qui suit.

5.3.1 Ce que le processus n'est pas...

Nous listons ici les erreurs à ne pas commettre :

- ▶ Un service, un département ou une direction ne sont normalement pas assimilables à un processus. Le processus ne « colle » généralement pas à la notion d'organigramme habituel.
- ▶ Un critère ou une exigence d'une norme ne sont pas à considérer nécessairement comme des processus. La conformité aux exigences est en fait à respecter dans le cadre des processus concernés.
- ▶ L'exigence d'une procédure est parfois – à tort – considérée comme une exigence d'un processus. En principe, les procédures indiquent seulement la « manière » dont un processus est mis en œuvre. Une procédure peut parfois être utilisée dans un, plusieurs, voire tous les processus.
- ▶ Un élément d'entrée ou de sortie n'est pas un processus à lui tout seul. Les besoins des clients finaux sont représentés par les éléments d'entrée du processus. La manière dont le processus respecte les besoins des clients finaux est représentée par les données de sortie du processus.

5.3.2 Ce que le processus peut être...

Voici quelques principes :

- ▶ Les processus organisationnels peuvent généralement regrouper plusieurs services, départements, voire directions.
- ▶ Plusieurs processus de petite taille peuvent exister à l'intérieur d'un service, d'un département ou une direction.
- ▶ Un processus indique une transformation et donc une action à valeur ajoutée.

L'entreprise a le choix de définir la manière dont elle souhaite expliquer ses processus. En outre, la description des processus doit prendre en compte l'enchaînement des différents processus ainsi que leur interaction.

Après avoir identifié au préalable ses processus, l'entreprise doit appliquer toutes les exigences de l'ISO 9001 si elles sont applicables dans le cadre

du domaine d'application défini pour son SMQ. De ce fait, comme nous le verrons plus loin (voir le chapitre 11 « Évaluer ses performances : revue de processus, audit interne du SMQ et revue de direction ») concernant les audits internes, il sera donc nécessaire d'identifier les exigences applicables à chaque processus qui compose le SMQ.

5.4 Éléments de définition de l'approche « processus » donnés par la norme

Pour nos lecteurs désireux de connaître la définition officielle de la notion de processus, nous citons deux extraits issus de l'ISO 9001 elle-même et d'une norme complémentaire orientée sur la terminologie.

5.4.1 Selon le document « SMQ – Principes essentiels et vocabulaire »

Paragraphe 2.3.4 Approche processus – 2.3.4.1 Énoncé : « Des résultats cohérents et prévisibles sont obtenus de manière plus efficace et efficiente lorsque les activités sont comprises et gérées comme des processus corrélés fonctionnant comme un système cohérent. »

Paragraphe 2.3.4.2 Fondement : « Le SMQ est constitué de processus corrélés. Comprendre comment des résultats sont obtenus par ce système permet à un organisme d'optimiser le système et ses performances. »

5.4.2 Selon le texte de l'ISO 9001:2015

Paragraphe 4.4 SMQ et ses processus – Paragraphe 4.4.1 : « L'organisme doit établir, mettre en œuvre, tenir à jour et améliorer en continu un SMQ, y compris les processus nécessaires et leurs interactions, en accord avec les exigences de la présente Norme internationale.

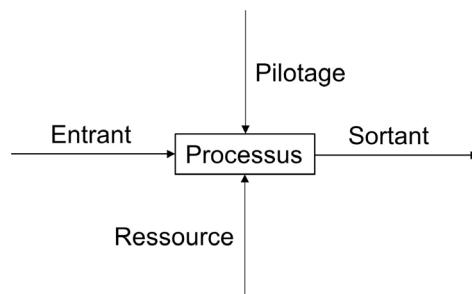
L'organisme doit déterminer les processus nécessaires au SMQ et leur application dans tout l'organisme et doit :

- déterminer les éléments d'entrée requis et les éléments de sortie attendus pour ces processus ;
- déterminer la séquence et l'interaction de ces processus ;

- c) déterminer et appliquer les critères et les méthodes (y compris la surveillance, les mesures et les indicateurs de performance associés) nécessaires pour assurer le fonctionnement et la maîtrise efficaces de ces processus ;
- d) déterminer les ressources nécessaires pour ces processus et s'assurer de leur disponibilité ;
- e) attribuer les responsabilités et autorités pour ces processus ;
- f) prendre en compte les risques et opportunités tels que déterminés conformément aux exigences de 6.1 ;
- g) évaluer ces processus et mettre en œuvre toutes modifications requises pour s'assurer que ces processus produisent les résultats attendus ;
- h) améliorer les processus et le SMQ.

Paragraphe 4.4.2 : « L'organisme doit, autant que nécessaire :

- a) tenir à jour les informations documentées nécessaires au fonctionnement de ses processus ;
- b) conserver les informations documentées pour avoir l'assurance que les processus sont mis en œuvre comme prévu. »



Transforme un élément entrant en élément sortant par l'utilisation de moyens régulés par des « contrôles »

Figure 5.5 La notion de processus

5.5 Les étapes d'une approche « processus » dans une démarche qualité

Les étapes d'une approche « processus » dans une démarche qualité sont détaillées ci-après.

5.5.1 Identifier, analyser et améliorer (si nécessaire) chaque processus à l'œuvre

Le processus fait l'objet d'une fiche descriptive qui précisera notamment les points suivants :

- ▶ l'objectif du processus et sa description résumée (valeur ajoutée apportée par le processus, etc.) ;
- ▶ les données d'entrée et les données de sortie du processus, les différentes étapes conduisant à la réalisation du processus ;
- ▶ le pilote du processus (la personne responsable du processus), les acteurs internes et externes directement impliqués ;
- ▶ les ressources matérielles et financières requises ;
- ▶ les contraintes s'appliquant au plan technique, commercial, financier, réglementaire, normatif, etc. ;
- ▶ les risques identifiés liés au processus : dysfonctionnements rencontrés ou risquant de se produire ;
- ▶ les améliorations en cours ou programmées ;
- ▶ la surveillance des processus, les indicateurs de performance ;
- ▶ la liste des éventuels documents associés au processus : les procédures, les instructions, les enregistrements, etc.

5.5.2 Identifier, analyser et améliorer (si nécessaire) les interactions entre les différents processus

L'objectif est, là encore, de s'assurer que l'on maîtrise bien l'ensemble du SMQ sans laisser de « vides », de zones non couvertes par la démarche. Par exemple, à quel moment et dans quelles conditions, une commande client (processus commercial) va-t-elle enclencher un lancement en fabrication (processus de production) ?

5.5.3 L'approche « processus » peut donc avoir des conséquences en termes de réorganisation de l'entreprise...

Selon le cas de figure, l'analyse des processus peut nécessiter des actions de fond ou certains ajustements sur les plans suivants :

- ▶ adaptation des produits et services commercialisés ;

- ▶ adaptation de l'organisation et des méthodes de travail ayant un impact sur la qualité, au niveau technique, commercial, administratif, etc. ;
- ▶ investissements matériels et techniques ;
- ▶ formations de collaborateurs, etc.

5.6 Premier exemple : une approche « processus commercial »

SOS COMPUTER est une TPE de neuf personnes spécialisées dans le dépannage informatique, les réseaux, la maintenance et l'installation de systèmes. La direction de SOS COMPUTER a identifié les processus suivants : « processus commercial et gestion client », « processus réalisation technique », « processus gestion RH », « processus administratif et financier », « processus gestion du SMQ » et « processus direction ».

Voici le support de description et de suivi du processus. Ce document n'est pas, dans sa version complète, destiné à une diffusion externe. Le premier tableau (voir tableau 5.2) est une description statique du processus. Le pilote du processus ne l'actualisera que ponctuellement. Le second tableau (voir tableau 5.3) permet un suivi (dynamique) en temps réel ou à fréquence appropriée, des actions d'amélioration décrites et planifiées dans le tableau initial.

Voici la description du processus commercial « Développer et fidéliser notre clientèle » :

- ▶ Finalités du processus : conserver les clients actuels, gagner de nouveaux clients, améliorer la satisfaction client commercial. Le processus commercial part des actions de communication lancées par SOS COMPUTER (données d'entrée du processus) pour se terminer par la gestion de la facturation client (données de sortie du processus).
- ▶ Responsable (pilote) du processus : Mélanie Martin, responsable clientèle et développement commercial.
- ▶ Date de création initiale du processus : 10 juin 20...
- ▶ Dernière actualisation et validation le : 2 décembre 20... par Mélanie Martin et par Carole Derobert (DG).

Tableau 5.2 Processus commercial
« développer et fidéliser notre clientèle »

Étapes ou phases principales du processus	Objectifs liés à chaque étape ou phase	Responsable de l'étape ou phase et personnes directement impliquées	Ressources spécifiques	Risques identifiés : dysfonctionnements avérés ou potentiels	Mesure d'amélioration en cours ou prévue, réponse mise en place (avec dates butoirs)	Indicateur de mesure	Supports attachés au processus : procédures, instructions, modes opératoires, etc.
Élément d'entrée du processus Lancement des actions de communication : dépliants et plaquettes, site Internet, e-mailing auprès des clients déjà enregistrés	Trouver de nouveaux clients TPE et PME Tenir la clientèle actuelle informée pour placer de nouvelles prestations	Frédéric M. Loïc S. Élodie B.	Envoyer de documents commerciaux comportant des erreurs, des fautes de frappe ou d'orthographe, etc. Site Internet irrégulièrement mis à jour	Relecture systématique par deux collaborateurs au moins avant remise en imprimerie ou en reprographie (30 juin) Désignation d'un responsable de mise à jour du site (31 mars)	Taux d'erreurs et de fautes ramené à 0 % pour les dépliants et les plaquettes. Modifications effectuées à 80 % sous 48 heures	Instruction N1 « Publication de documents » Instruction N2 « Modification du contenu du site Internet » et cahier « Suivi des modifications du site interne »	
Réception des demandes téléphoniques et e-mails « clients et futurs clients »	Répondre rapidement et efficacement à toutes les sollicitations « clientèle » et se démarquer de la concurrence sur ce point	Élodie B. Loïc S. Frédéric M. Ingrid L.	Appels téléphoniques « dans le vide » notamment après 17h00 Délays de réponses aux e-mails trop longs	Mise en place d'une boîte vocale de capacité suffisante (31 mars) Centralisation et tri des e-mails entrants par Élodie B. (31 mars)	Nombre de plaintes de clients n'arrivant pas à nous joindre inférieure à deux par semaine Réponse à 80 % sur les e-mails clients en moins de 24 heures	Instruction N5 « Renvoi sur boîte vocale et consultation de cette boîte » Instruction N6 « Tri et traitement des e-mails » Instruction N7 « Gestion des e-mails et SMS entrants », complète par le tableau d'attribution N7-C	

Étapes ou phases principales du processus	Objectifs liés à chaque étape ou phase Responsable de l'étape ou phase et personnes directement impliquées	Ressources spécifiques	Risques identifiés : dysfonctionnements avérés ou potentiels	Mesure d'amélioration en cours ou prévue, réponse mise en place (avec dates butoirs)	Indicateur de mesure	Supports attachés au processus : procédures, instructions, modes opératoires, etc.
Traitement des demandes d'interventions émanant des clients déjà enregistrés	Intervenir dans un délai plus rapide Développer des compétences en offre <i>cloud computing</i>	Frédéric M. Frédéric M. Élodie B. Marc R. Maxime K. Julien S. Mélanie M. Élodie B. Marc R. Maxime K.	Délais d'intervention considérés comme trop longs par 38 % des clients	Mise en place d'un système de planification des missions et des tâches plus performant que l'actuel agenda électronique (30 juin) Officialisation d'une mission de superviseur des plannings (30 juin)	Établissement d'une classification plus pertinente des urgences (30 juin) Formation en cours de trois collaborateurs (30 septembre)	Instruction L1 « Planification missions » et tâches » et progiciel « PlanipPlus » Organigramme SOS COMPUTER et fiche de poste et de mission de titulaire sera nommée Instruction L2 « Hiérarchisation des urgences » Présentation AB1 des métiers Définition de poste et de profil d'Élodie B., Marc R. et Maxime K.

Étapes ou phases principales du processus	Objectifs liés à chaque étape ou phase	Responsable de l'étape ou phase et personnes directement impliquées	Ressources spécifiques	Risques identifiés : dysfonctionnements avérés ou potentiels	Mesure d'amélioration en cours ou prévue, réponse mise en place (avec dates butoirs)	Indicateur de mesure	Supports attachés au processus : procédures, instructions, modes opératoires, etc.
Traitement des contacts sollicités par des prospects	Améliorer le taux de transformation des contacts en signature de contrats	Mélanie M. Élodie B. Élodie B. Loïc S.		Propositions commerciales envoyées trop tardivement, perte de clients potentiels Propositions commerciales comportant trop de fautes de français (qualité d'expression et orthographe) et de fautes de frappe	Enregistrement systématique de toutes les demandes qui se traduisent par l'élabo ration d'une proposition commerciale (31 mars) Mise en place de trames type de propositions commerciales (30 juin)	80 % des propositions commerciales envoyées sous trois jours	Instruction L4 « Traitement des propositions commerciales » et modèles de propositions commerciales PROP A, PROP B, PROP C, PROP D

Étapes ou phases principales du processus	Objectifs liés à chaque étape ou phase	Responsable de l'étape ou phase et personnes directement impliquées	Ressources spécifiques	Risques identifiés : dysfonctionnements avérés ou potentiels	Mesure d'amélioration en cours ou prévue, réponse mise en place (avec dates butoirs)	Indicateur de mesure	Supports attachés au processus : procédures, instructions, modes opératoires, etc.
Élément de sortie du processus Facturation des clients	Améliorer la justesse de calcul des factures clients hors abonnement (saisie des temps)	Ingrid L. Marc R.		Un contrôle avant envoi permet de détecter les erreurs mais les rectifications font perdre environ deux jours par mois	Adaptation du logiciel de saisie des temps pour permettre aux techniciens de maintenance une utilisation mobile	Temps de rectification des factures inférieur à une demi-journée par mois	Instruction G2 « Saisie des données pour la facturation client »

Tableau 5.3 Tableau de suivi du processus commercial « développer et fidéliser notre clientèle »

« développer et fidéliser notre clientèle »

Tableau de suivi du processus commercial « développer et fidéliser notre clientèle »			
Actualisation et validation du : 31 mars 20.. par Mélanie Martin			
Mesure d'amélioration en cours ou prévue, épouse mise en place (avec dates butoirs)	Degré d'avancement dans la mise en place de la mesure	Justification des retards éventuels, mesures prises, etc.	Commentaire spécifique
Relecture systématique par deux collaborateurs au moins avant remise en imprimerie ou en regraphie (30 juin)	100 %		Maxime K. est nommé responsable Formation complémentaire « référencement de site » programmée en juin
Désignation d'un responsable de mise à jour du site (31 mars)	100 %		
Mise en place d'une boîte vocale de capacité suffisante (31 mars)	100 %	Des e-mails envoyés sur d'anciennes adresses communiquées aux clients échappent encore au tri. Les clients seront tous avertis par courrier en juin prochain et les anciennes adresses seront supprimées le 30 juillet.	
Centralisation et tri des e-mails entrants par Elodie B. (31 mars)	75 %		
Affectation nominative des e-mails clients reçus sur l'adresse : contact@sos-computer.com (30 avril)	En cours		

Mesure d'amélioration en cours ou prévue, épouse mise en place (avec dates butoirs)	Degré d'avancement dans la mise en place de la mesure	Justification des retards éventuels, mesures prises, etc.	Commentaire spécifique
Mise en place d'un système de planification des missions et des tâches plus performant que l'actuel agenda électronique (30 juin)	Réalisé à 50 %		Déploiement d'un nouveau logiciel PLANITOP, en mode <i>cloud</i>
Officialisation d'une mission de superviseur des plannings (30 juin)	En cours	La responsable sera Élodie B.	
Établissement d'une classification plus pertinente des urgences (30 juin)	En cours	Difficultés à définir la pertinence des classements (urgent à peu urgent)	
Formation en cours de trois collaborateurs (30 septembre)	En cours	Beaucoup d'éléments subjectifs Travail sur une grille commune Deux organismes de formations spécialisées ont été pré-retenus	Décision finale au plus tard le 30 juin
Enregistrement systématique de toutes les demandes qui se traduisent par l'élaboration d'une proposition commerciale (31 mars)	Non fait	Système envisagé se révélant trop complexe. Recherche d'une solution simple. Report au 31 mai. Sujet qui sera abordé en juillet.	Deux modèles type sont été créés mais ne sont pas encore validés
Mise en place de trames type de propositions commerciales (30 juin)	En cours		

Mesure d'amélioration en cours ou prévue, épouse mise en place (avec dates butoirs)	Degré d'avancement dans la mise en place de la mesure	Justification des retards éventuels, mesures prises, etc.	Commentaire spécifique
Systématisation des relectures par deux collaborateurs différents avant envoi pour tout contrat portant sur des montants supérieurs ou égaux à 2 000 euros (28 février)	100 %		Conséquence : augmentation de la charge de travail, à surveiller
Inscription à des formations spécifiques pour les collaborateurs concernés (31 décembre)	Non traité		
Exigence de la certification Voltaire pour tous les nouveaux collaborateurs recrutés (28 février)	100 %		Acté pour les futures définitions de postes
Adaptation du logiciel de saisie des temps pour permettre aux techniciens de maintenance une utilisation mobile PC portable ou sur smartphone (31 mai) Création d'une fiche d'instruction (31 mai)	25 % environ 75 %	Difficulté rencontrée car le logiciel n'est pas « responsive » (format qui ne s'adapte pas automatiquement aux appareils mobiles). Discussion en cours avec le fournisseur du logiciel. Fiche en attente de validation.	

5.7 Deuxième exemple : une approche « processus » dans une démarche qualité

SAN MARTINO SAS est une PME familiale, spécialisée dans les chantiers de construction, d'aménagement et de rénovation « haut de gamme » (villas, hôtellerie de luxe, etc.).

Voici le support de description et de suivi du processus RH (voir tableau 5.4).

Ce document n'est pas, dans sa version complète, destiné à une diffusion externe.

Tableau 5.4 Support de description et de suivi de processus

Processus « gérer les ressources humaines »	
1 – Identification du processus	
Sujet : ce processus décrit les règles de gestion administrative des ressources humaines et le cadre applicable pour la gestion des compétences.	
Périmètre d'application : ce processus s'applique pour l'ensemble des activités de l'entreprise SAN MARTINO	
Pilote du processus :	Type de processus :
Marjorie Durand – DRH	<input type="checkbox"/> Pilotage <input type="checkbox"/> Métier <input checked="" type="checkbox"/> Support
Acteurs : l'ensemble des collaborateurs est chargé d'appliquer et de respecter le processus RH	
Objectif du processus : ce processus a pour objectif d'assurer une adéquation constante entre les compétences présentes et les besoins de l'entreprise en matière d'emploi	
Interactions entre processus :	
1. Processus amont : direction 2. Processus aval : tous les autres processus de l'entreprise	
Exigences spécifiques à respecter (autres que les exigences habituelles)	
Réglementaires, normatives, etc.	ISO 14001 (<i>Systèmes de management environnemental - Exigences et lignes directrices pour son utilisation</i>) Charte de la diversité : promotion et respect de la diversité dans les effectifs
Clients « externes »	Respecter strictement les règles de sécurité applicables pour les chantiers Assurer une bonne présentation des collaborateurs : tenue de travail, respect et politesse avec les visiteurs des chantiers

Clients « internes »		<p>Développer et maintenir un fort « esprit de service » chez tous les collaborateurs</p> <p>Développer la polyvalence des collaborateurs</p> <p>Assurer une adéquation des ressources humaines avec la part d'activité saisonnière</p>	
2 – Description des activités du processus			
Données d'entrée	Activités	Données de sortie	Méthode applicable
Besoin de recrutement	Organiser le recrutement d'un collaborateur	<p>Élaboration fiche de poste et de fonction</p> <p>Recherche de candidats</p> <p>Sélection</p> <p>Élaboration contrat de travail</p>	Procédure « Entretiens de recrutement »
Arrivée du candidat retenu	Intégrer les collaborateurs recrutés	<p>Déclaration d'embauche</p> <p>Remise contrat de travail, livret d'accueil</p> <p>Règlement intérieur</p> <p>Médecine du travail</p>	
Maintien à niveau des compétences des collaborateurs	Organiser la formation des collaborateurs et gérer la polyvalence	<p>Plan de formation</p> <p>Fiche d'évaluation post-formation</p>	
Fiche d'entretien individuel année N-1	Réaliser les entretiens annuels d'évaluation et de fixation d'objectifs	Fiche d'entretien individuel année N	
Suivi du dossier administratif (obligations légales)	Assurer le suivi administratif en parfaite conformité avec les obligations légales (déclarations, etc.)	Dossier du personnel	Procédure « Gestion administrative RH »
Démission Licenciement Retraite Fin de contrat	Organiser le départ d'un collaborateur	Registre du personnel	Certificat de travail, reçu pour solde de tout compte, etc.
Etc.			

3 – Méthode de mesure de l'efficacité du processus		
Indicateur(s) de performance		
Délai moyen de recrutement en jours :		
Taux de <i>turn-over</i> :		
Taux d'absentéisme :		
Taux d'efficacité des formations réalisées/objectifs pédagogiques définis (du manager) :		
Taux de plaintes « clients » imputables aux comportements des collaborateurs :		
Etc.		
4 – Identification des risques et des opportunités d'amélioration		
Libellé du risque		Opportunité d'amélioration
Perte de compétences		Fidéliser les collaborateurs et veiller à leur bonne intégration Améliorer l'identification des compétences via les entretiens individuels et planifier les formations adéquates
Prud'hommes		Respecter strictement la législation Organiser une veille réglementaire
Accidents du travail		Développer une sensibilisation interne accrue Veiller à ce que chaque responsable d'équipe fasse respecter strictement toutes les obligations et consignes relatives à la sécurité (port des ÉPI notamment)
Etc.		Se référer au plan d'actions associé (Réf. PA...)
5 – Historique et validation		
Version	Date d'application	Nature de l'évolution
P1	07/09/2015	Création du processus

	Nom	Fonction	Date
Rédaction initiale	Marjorie Durand	DRH	07/09/..
Vérification	Élise Brun	DG	07/09/..
Approbation	Élise Brun	DG	07/09/..
Modifications			
Vérification			
Approbation			

Modifications			
Vérification			
Approbation			

Modifications			
Vérification			
Approbation			

① Remarques faisant suite aux deux exemples

Chaque entreprise est libre d'avoir sa propre méthode pour organiser la description et la gestion de ses processus à partir du moment où les exigences de l'ISO 9001 sont respectées.

Les lecteurs adopteront le mode de représentation qui leur convient le mieux.

5.8 Précisions sur le pilotage de processus

Il peut exister plusieurs formes de pilotage :

- ▶ Comité de direction : le comité de direction ou le dirigeant lui-même assurent directement le pilotage des processus. Cette forme est fréquente dans les TPE où les processus sont en principe peu nombreux et moins complexes.
- ▶ Comité de pilotage : cette forme est plus adaptée aux grosses structures d'entreprises fonctionnant en mode de management de projet avec des processus complexes et riches en interfaces.
- ▶ Pilote de processus : c'est la forme la plus répandue dans la plupart des PME et grandes entreprises.

Au-delà de la forme, les missions et les responsabilités principales dédiées au pilotage d'un processus que nous développons ci-après restent assez similaires. Il s'agit :

- ▶ de représenter l'intégrité, la cohérence et la performance du processus ;
- ▶ de participer à la description des caractéristiques du processus dont les indicateurs de surveillance ;
- ▶ de surveiller la bonne mise en œuvre des différentes phases du processus ;
- ▶ d'animer les revues périodiques du processus afin d'évaluer sa performance (efficacité voire efficience si requise) et proposer en connaissance de cause des actions pour son amélioration et progrès continu ;
- ▶ de maîtriser les modifications et plus généralement les évolutions de processus ;
- ▶ de veiller et d'analyser l'impact de toute évolution ou modification du processus sur le SMQ ;
- ▶ de jouer le rôle de médiateur en cas d'éventuels conflits entre les acteurs des diverses activités du processus et de provoquer si nécessaire des arbitrages ;
- ▶ de défendre la voix du client interne ou externe et de garantir la cohérence des éléments de sortie avec les exigences définies du processus ;
- ▶ de rendre compte de l'efficacité et de l'efficience du processus auprès de la direction de l'entreprise.

En résumé, ces missions seront à confier à une personne (le pilote) ou à un groupe de personnes (le comité) clairement identifiés avec l'autorité et les compétences appropriées.

À partir de ces éléments, il est plus que recommandé de définir formellement ses missions de pilotage (pilote, comité, etc.) dans le SMQ.

En termes de profil, les qualités souvent requises et citées pour ces missions sont les suivantes :

- ▶ une culture orientée vers la satisfaction du client ;
- ▶ des compétences dans l'activité dominante du processus ;
- ▶ une approche systémique pour une bonne visibilité de son processus et du SMQ ;

- ▶ une capacité d'analyse et maîtrise du PDCA ;
- ▶ une aptitude à travailler en équipe et à négocier ;
- ▶ une autorité légitime, mandatée et soutenue par la direction.

5.9 Notions d'amélioration des processus

L'approche qualité par les processus implique la mise en place et le pilotage d'un véritable plan d'actions pour engager les améliorations nécessaires et ce, en fonction notamment des éléments suivants pour lesquels il est important de réagir :

- ▶ les réclamations clients ;
- ▶ les défaillances de fonctionnement ;
- ▶ les problèmes ou les risques divers identifiés lors d'audits ou même en dehors de ceux-ci ;
- ▶ la non-atteinte des objectifs ;
- ▶ et même d'identification spontanée de toute opportunité d'amélioration continue.

On peut considérer que les actions d'amélioration sont de trois types :

1. Les améliorations de nature « curative ou de correction » qui agissent sur les effets du dysfonctionnement détecté (le symptôme).
2. Les actions de nature « corrective » qui agissent sur les causes profondes (les racines) existantes dudit dysfonctionnement. Les actions correctives, après une analyse de fond, pourront être déployées (transversalement) sur d'autres dysfonctionnements potentiels et similaires (produits/services, processus, etc.) afin d'en faire des actions préventives et ainsi d'éradiquer les causes potentielles identifiées. À noter que certaines causes profondes conduisent souvent à agir sur l'organisation en place et donc le SMQ. On parle alors de causes « systémiques ».
3. Les actions d'amélioration continue à objectif moins « immédiat » et généralement plus orientés vers la notion d'efficience (efficacité obtenue au meilleur « coût »). Ces actions ne peuvent normalement intervenir qu'à partir du moment où les « fondamentaux » de processus sont déjà maîtrisés, voire matures. À partir de cette étape la notion d'amélioration continue se traduira par une augmentation de la performance du processus, de sa stabilité et donc, de sa « robustesse ».

Le plan d'actions pour l'amélioration de la qualité est basé sur de bonnes pratiques :

- ▶ des indicateurs de performance ;
- ▶ une analyse de risques ;
- ▶ une revue de processus (voir plus loin).

Les pièges à éviter sont les suivants :

- ▶ les actions sont prises au niveau d'un service plutôt qu'au niveau du processus ;
- ▶ l'absence de méthode commune de gestion des actions, de leur suivi et de leur mise en œuvre efficace.

Nous proposons ci-après un modèle de plan d'actions standard basé sur la démarche PDCA (voir tableau 5.5). Ce plan d'actions peut être utilisé à tous les niveaux : produit, processus et donc système dans sa globalité. En outre, comme un outil de bouclage du PDCA, il vient compléter la dynamique de pilotage du processus par le A (Act – Agir), ce qui en fait un élément indispensable pour compléter la « boîte à outils » du pilote du processus garant de son efficacité, voire de son efficience.

Ce qu'il faut retenir

L'identification des processus en œuvre dans l'entreprise est bien à la base de tout le SMQ.

Identifier les processus permet en fait de définir le « périmètre de travail » logique et cohérent dans lequel se placeront toutes les actions visant à maintenir et à améliorer la satisfaction du client interne ou externe (dont, bien entendu, le client final pris au sens commercial du terme).

Dans tout SMQ établi selon la logique de l'ISO 9001, l'entreprise est assimilée à un ensemble de plusieurs processus qui se complètent et interagissent.

Plan d'actions :

AC (action corrective)

AP (action préventive)

ACS (action corrective/système)

APS (action préventive/système)

PCS (progrès continu/système)

Mise à jour le : 17/09/2015

Tableau 5-5 Plan d'actions (1/2)

Date	Type d'action	Référence GPAO	Client interne/externe ou processus concerné(s)	Origine de la NC ou de l'amélioration traitée	Analyse des causes	Actions à réaliser (curative, corrective, préventive ou référence au plan d'actions détaillé)	PLAN		DO	CHECK	ACT (Efficacité)
							Delai réalisé	Delai prévu			
11/2015	PCS	C151	Entreprise	Changement de GPAO.	Voir CR* revue de direction du 28/12/15 et fiche projet ref. 215.	Voir fiche projet informatique réf. 215 + Plan d'actions associé.	07/2016	HI	Pilotés	Vérification par le groupe test GPAO (utilisateurs)	OK/NOK Date et référence nouvelle action si check NOK
11/2015	ACS	C152	Processus « commercial »	Le processus n'est plus à jour comme défini dans le SMQ actuellement.	Décision de la direction de réorganisation.	Réunion avec le pilote du processus « commercial » et responsable qualité pour intégration des modifications et mise à jour des documents du SMQ.	12/2015	JMG et FP	HI	Audit interne du processus « commercial »	OK
11/2015	APS	C153	Processus « gestion financière »	Enquêtes financières non organisées de façon appropriée dans les activités du processus.	Pas de disposition formelle intégrée dans le processus.	Réunion avec le pilote du processus « gestion financière » et le responsable qualité pour intégration des nouvelles dispositions dans le SMQ.	11/2015			Audit interne du processus « gestion financière » + application enquêtes	OK Voir CR audit Référence Aud. 11/2015

Tableau 5.5 Plan d'actions (2/2)

Type d'action	Référence GPAO	Client interne/externe ou processus concerné(s)	Origine de la NC ou amélioration traitée	Analyse des causes	PLAN		DO	CHECK	ACT (Efficacité)
					Actions à réaliser (curative, corrective, préventive) ou référence au plan d'actions détaillé				
AC	C154	Processus « fabrication »	Voir fiche réclamation client ref. RC 175-2015.	En réception, la matière est conforme à la norme. Pour le client, il y a un problème de propreté inclusionnaire pour ce type d'outilage.	12/2015	JP	JP	JP	OK/NOK Date et référence nouvelle action si check NOK
AP	C155	Processus « fabrication »	Suite au problème de porosité détecté sur matrices d'outillages (voir C154), il existe un risque potentiel de défaillance sur la famille 8800 qui sera à réaliser pour le même client.	Cause identique. Problème C154. Matière conforme à la norme, mais propreté inappropriée au client.	12/2015	JP	JP	JP	OK Vu rapports de contrôle/fabrication et CR audit Réf. Aud. 12/2015

* CR : compte rendu

Légende supélementaire : NC = Non-conformité, NOK = Non Ok

6

Pour aller plus loin : représentation visuelle de processus, cartographie d'ensemble, etc.

6.1 Quelques représentations usuelles

Bien entendu, on peut souhaiter accompagner les supports de suivi de ses processus par des documents plus visuels. Deux principaux cas de figures se présentent :

- ▶ Pour communiquer en interne, on emploie ces supports pour mieux faire comprendre à l'ensemble des collaborateurs comment chacun des processus fonctionne dans les grandes lignes.
- ▶ Pour communiquer à l'extérieur, il n'est pas d'usage de présenter des documents trop détaillés, ceci pour des raisons de confidentialité mais aussi de simplicité des informations transmises.

Dans ces cas de figure, l'entreprise utilisera généralement une représentation plus graphique des processus. En voici quelques exemples (voir figures 6.1, 6.2, 6.3 et 6.4 suivantes, trames ici non complétées).

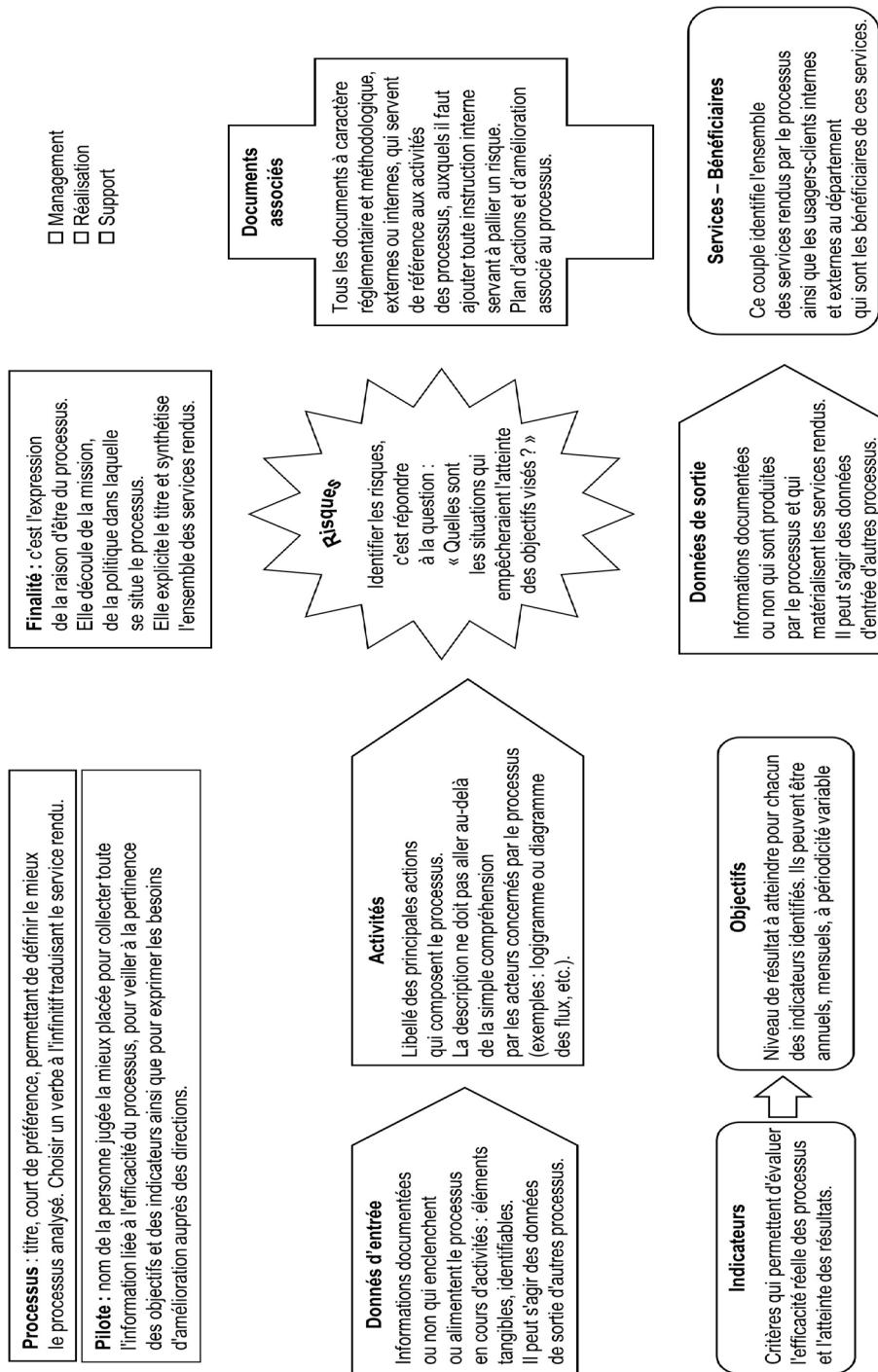


Figure 6.1 Trame-guide de description d'un processus

Précisons que le schéma ci-après, appelé « tortue de Crosby¹⁷ » est une représentation graphique courante pour illustrer le fonctionnement de tout processus.

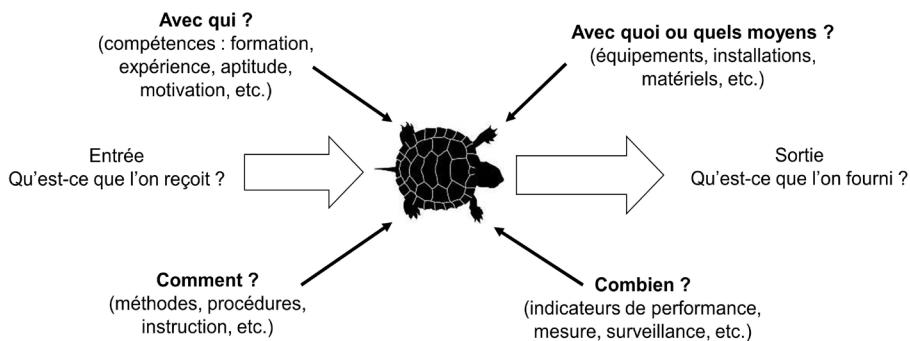


Figure 6.2 Représentation de processus selon le principe de la tortue de Crosby

En nous appuyant sur la définition normative, nous allons poursuivre nos explications sur le principe de fonctionnement d'un processus. Dans la figure 6.3 qui suit nous pouvons observer :

- ▶ les éléments nécessaires d'entrée du processus ;
- ▶ les activités à valeur ajoutée mises en œuvre (ici A1, A2, A3, A4) ;
- ▶ les ressources humaines et matérielles ;
- ▶ les résultats escomptés qui se traduisent par les éléments de sortie.

En descendant un peu plus dans le détail, voici ce que peut donner la représentation graphique d'un processus en s'inspirant de la tortue de Crosby (voir figure 6.3 page suivante).

Dans la figure 6.4 suivante, nous descendons dans une représentation graphique encore plus fine mais toujours inspirée par la tortue de Crosby (même s'il faut un peu d'imagination pour se rappeler la forme initiale de la tortue...).

.....

17 Philip Crosby (1926-2001) était un homme d'affaires et auteur ayant grandement contribué à la démocratisation de la qualité : il fut l'inventeur du concept de zéro défaut et du coût de la non-qualité.

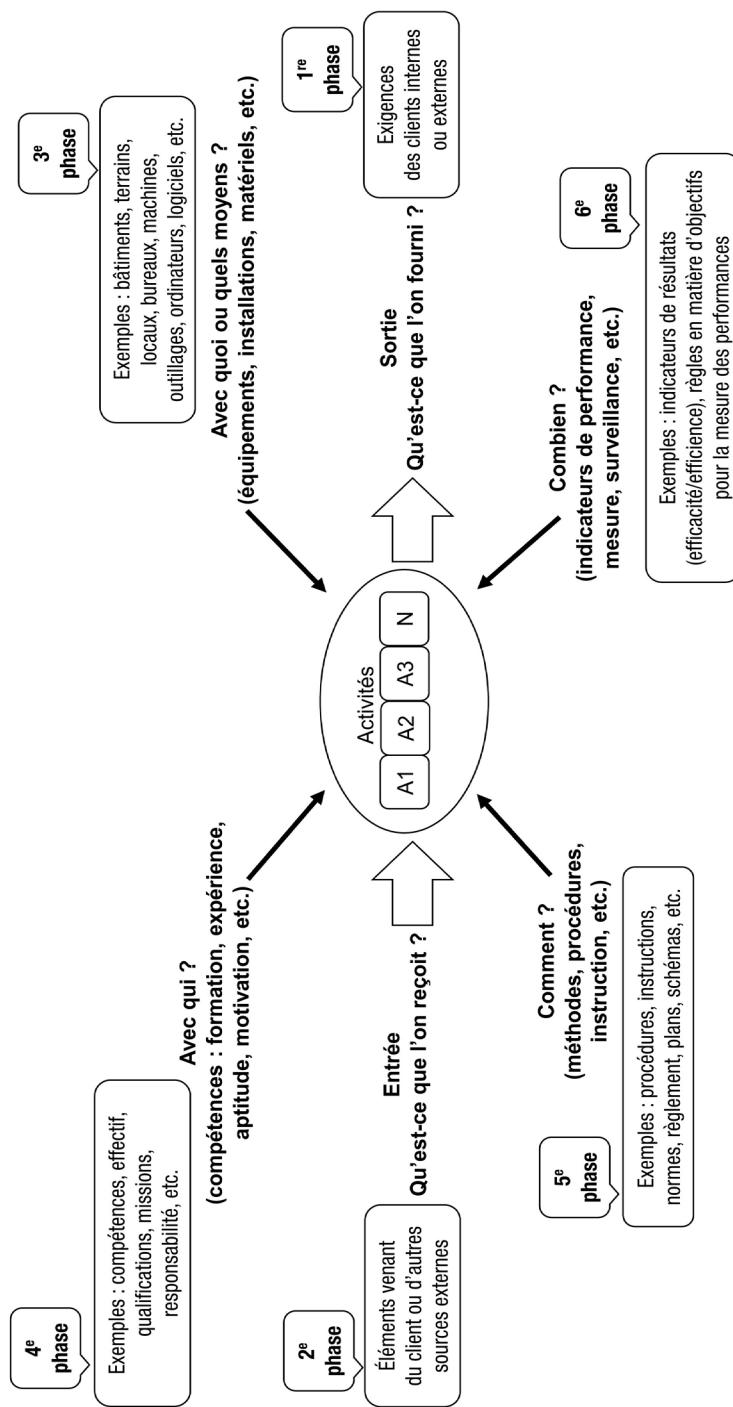


Figure 6.3 Description d'un processus en six phases

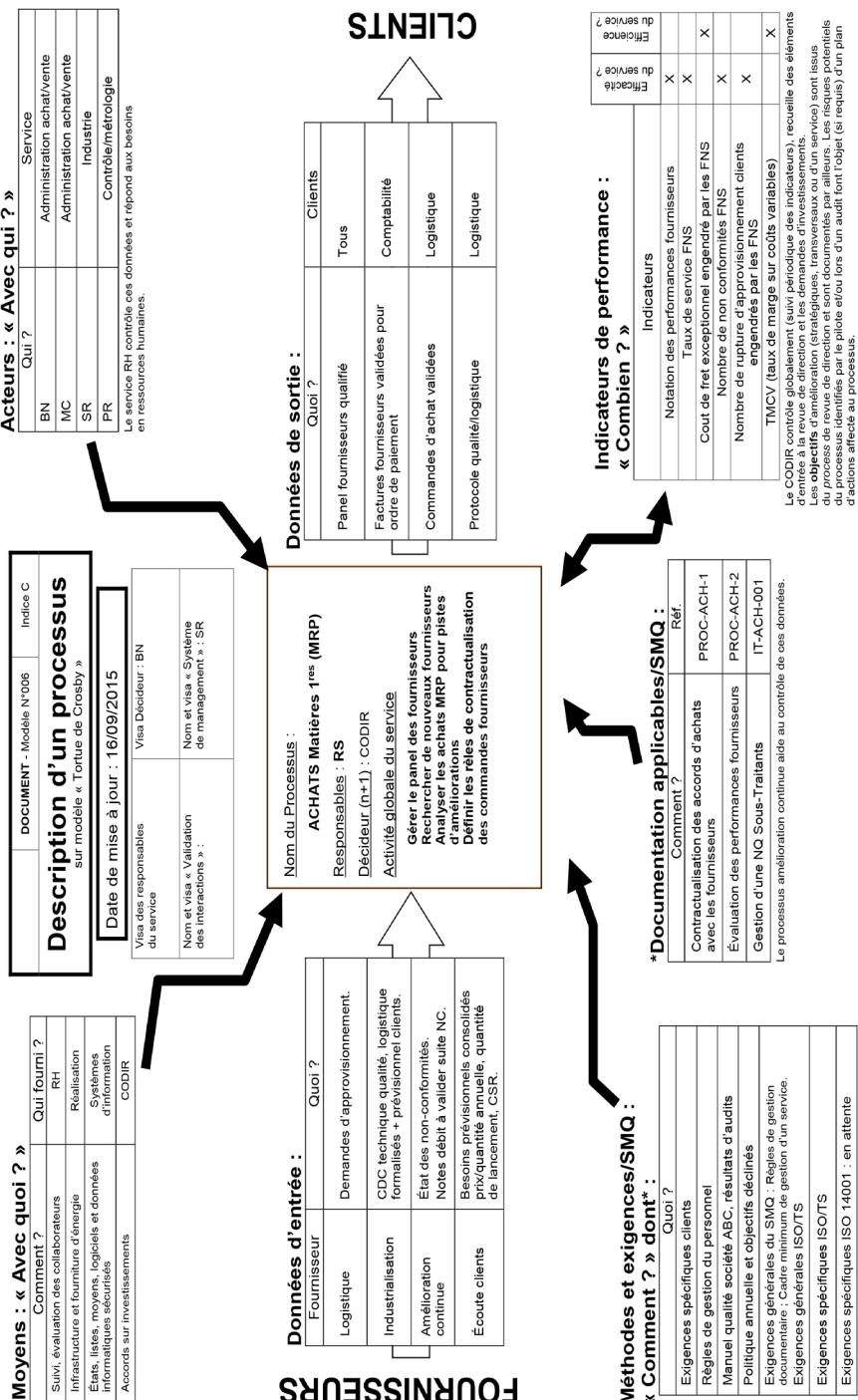


Figure 6.4 Exemple d'un processus achats

6.2 Quelques représentations de processus en cartes d'identité

Les paragraphes suivants proposent quelques représentations de processus en cartes d'identité.

6.2.1 Les informations présentées

Les informations présentées sont les suivantes (voir tableau 6.1 ci-contre) :

- ▶ les données d'entrée (fournisseurs), les éléments de sortie (ce que l'on délivre), les principales activités du processus avec leurs documents applicables ;
- ▶ les indicateurs à surveiller (efficacité et efficience) pour le pilotage du processus ;
- ▶ l'examen des risques, les opportunités d'amélioration et plans d'actions associés, renvoyé au compte rendu de revue du processus suivi mensuellement.

Parfois, en fonction de la complexité des activités qui le compose, le premier niveau de description d'un processus n'est pas suffisant pour comprendre entièrement ce dernier et notamment :

- ▶ l'ordre des activités ou tâches ;
- ▶ qui fait quoi et comment ;
- ▶ la provenance des éléments d'entrée ;
- ▶ l'utilisation des éléments de sortie ;
- ▶ le mode de mesure ou de surveillance.

Afin de répondre à ces questions, on peut utiliser un diagramme des flux et identifier plus précisément les interactions avec les autres processus concernés. Par ailleurs, le document retenu pour la description du processus (fiche, carte d'identité, etc.) peut tout à fait renvoyer à une procédure et/ou une instruction de travail, un mode opératoire, etc. applicables.

Le diagramme des flux consiste à illustrer, suivant leur complexité, les activités ou les tâches dans l'ordre logique où il convient d'opérer.

Nous proposons ensuite un exemple de carte d'identité (voir tableau 6.2 pages suivantes) intégrant :

- ▶ un diagramme des flux et des interactions (entrées, sorties, sources) de chaque élément ;
- ▶ une analyse du processus avec les éléments du diagramme « tortue » vu plus précédemment (qui, quoi, comment, performance) ;
- ▶ une analyse des risques.

Tableau 6.1 Carte d'identité de processus sans diagramme de flux (1/2)

S4 Processus : manager les ressources humaines		Date de mise à jour : 17/09/2015		
Fournisseurs	Activités ou tâches	Documents applicables	Management	Clients
Direction Tous les collaborateurs Chefs de service	Gestion des ressources humaines	Procédure : P-RH-01 Instruction : IT-RH-01	Efficacité Résultat de l'enquête de satisfaction auprès des collaborateurs	Tous les processus Collaborateurs
	Communication			
	Motivation	Instruction : IT-RH-02	Taux de réponse à l'enquête	
	Formation	Procédure : P-RH-02 Procédure : P-RH-03	Taux d'efficacité des formations réalisées/ objectif pédagogique (manager) Taux de départ au 1 ^{er} essai	Collaborateurs formés Nouvelle personne ou nouvelle(s) embauché(e) Nouvelle personne ou nouvelle(s) embauché(e)
	Recrutement			

Tableau 6.1 Carte d'identité de processus sans diagramme de flux (2/2)

Éléments d'entrée		Éléments de sortie
Éléments d'entrée		Efficience
Axes stratégiques Règlements du site Législation du travail Politique qualité du processus Objectifs Exigences de compétences et ressources Propositions organismes externes de formation/objectifs pédagogiques	Coût/budget de formation Coût/budget de recrutement	Collaborateurs administrés Collaborateurs formés et disponibles Collaborateurs motivés Collaborateurs recrutés dans de bonnes conditions
	Pilote du processus : RH	Risque et opportunités : examinées en revue du processus et maîtrisés par le plan d'action du processus (PA-S4 RH) Ressources : RH/chefs de service/ collaborateurs RH, logiciel de RH, organismes de formation, formateurs internes

**Tableau 6.2 Carte d'identité de processus avec diagramme de flux
(dont approche de la tortue de « Crosby » – Suite page suivante)**

	Processus : S2 – Management des fournisseur	Pilote du processus :	JMG	Date mise à jour : 17/09/2015
Fournisseurs du processus : Prestataires extérieurs, autres processus, etc.	Finalité (valeur ajoutée) : fournir des produits et des services, y compris du matériel de production conformément aux attentes des clients (Cc) et exigences QCD (qualité, coût, délais).	Clients du processus : BE, industrialisation, production approvisionnement, entreprise, etc.	Revues du processus :	Mensuelles : revue des résultats/ objectifs, identification des risques et opportunités traitées par le plan d'actions (PA-S2 HA) Annuelle : revue de direction
Meilleur rapport qualité/prix	Meilleur rapport qualité/prix	Meilleur rapport qualité/prix	Meilleur rapport qualité/prix	Nombre optimisé des fournisseurs Nombre de factures réglées dans les délais

Description du processus			Analyse du processus				Analyse des risques		
Éléments d'entrée	Activités/tâches	Éléments de sortie	Acteurs	Moyens	Indicateurs	Documents applicables	Risque	Mesure/ surveillance	Actions
Politique d'achats (P2) Demande d'achat CdC et/ou spécifications	Demande d'achat	Demande acceptée	Toute personne autorisée	Logiciel achats		Procédure P-HA 03	Pas de CdC ou de spécification Exigences mal définies ou ambiguëes	Revue du projet avec pilote processus Conception produit/ process	
Donnée d'achat	Consultations fournisseurs	Appel d'offre	Acheteur	Logiciel achats			Risque financier Fournisseur à risque imposé par le client final	Évaluation des fournisseurs & audits	Mise à jour du plan de sécurité
Offres	Sélection et choix fournisseurs	Fournisseur choisi + Base de données mise à jour	Acheteur et service qualité	Logiciel achats					
	Passation et suivi de la commande	Commande achat	Acheteur	Logiciel achats					
Produits et services + bons de livraison	Réception (qualité et quantité)	Rapport contrôle qualité + Saisie GPAO	Magasinier et technicien qualité	GPAO					
Facture fournisseur	Gestion des factures et règlement des fournisseurs	Fournisseur payé	Acheteur et comptable	GPAO + Logiciel facturation					
				Suivi tableau QCD (qualité, coût, détails)					

Tableau 6.3 Carte d'identité simplifiée de processus

Fiche processus			
Titre du processus :			
Finalité du processus :			
Pilote (celui qui a la responsabilité de piloter et de mettre en œuvre le processus) :			
Acteurs internes du processus :			
Les clients :			
Données d'entrée :		Données de sortie :	
Exigences clients :	Exigences internes :	Exigences réglementaires :	
Enchaînement des activités/opérations :			
Politique qualité :	Objectifs et indicateurs associés :		
Ressources nécessaires (collaborateurs, infrastructure, environnement de travail, ressources financières...) :			
Risques identifiés :	Interactions avec d'autres processus :		
Amélioration : revue mensuelle du processus et plan d'actions associé			

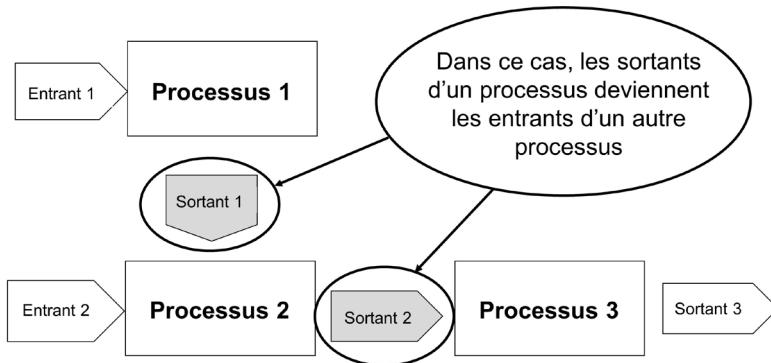
6.2.2 Notions d'interactions des processus

Bien entendu, les processus que nous avons évoqués précédemment ne sont pas isolés les uns des autres. Toute entreprise qui désire mettre en place, gérer et faire évoluer son SMQ doit absolument tenir compte du fait que les processus ne sont pas des ensembles cohérents isolés les uns des autres. Les processus sont, pour la plupart, étroitement interconnectés entre eux. Les éléments de sortie de tel processus deviennent l'élément d'entrée de tel autre processus (ou de même de plusieurs autres processus).

Il est donc évident que l'entreprise ne doit surtout pas laisser d'éléments (activités, opérations, etc.) hors du champ des processus. Le danger peut venir d'activités ou d'opérations se situant justement à la frontière de tel ou tel processus. Imaginons une PME dont la standardiste est une collaboratrice à temps plein et qui est remplacée lorsqu'elle est en congés par l'une de ses collègues travaillant au service comptable et gestion. Cette PME a identifié plusieurs processus dont un processus commercial et un processus support « administration, gestion » (dont la comptabilité fait partie). Des clients se plaignent de non-retransmission de certains messages par le standard. En réalité, la fonction « standard » non directement rattachée à un quelconque processus échappe à la vigilance du pilote du processus commercial. Cette fonction « standard » étant à la « jointure » entre un processus support et un processus commercial échappe à la vigilance des deux pilotes de processus. Si cette fonction avait été rattachée par exemple au processus commercial, le pilote aurait normalement dû s'apercevoir que le remplacement de la standardiste ne s'effectuait pas correctement.

Expliquons maintenant ces notions d'interactions sous un angle plus visuel (voir figure 6.5).

**Les processus peuvent se combiner
en réseau pour atteindre un résultat planifié.**



On parle alors d'interaction entre ces processus.

Figure 6.5 Interactions entre les processus

6.2.3 Autres représentations sous forme matricielle

Comme évoqué précédemment, les différents processus ne peuvent être totalement isolés les uns des autres. Ils interagissent entre eux en permanence et à des degrés divers.

Tableau 6.4 Interactions entre les processus : la matrice croisée (1/2)

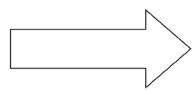
		Interactions entre les processus : la matrice croisée		
		Processus production	Processus RH	Processus achats
Éléments sortants d'un processus vers les autres processus	Processus production		<ul style="list-style-type: none"> Demande de main d'œuvre qualifiée Demandes de formation Évaluation des collaborateurs 	<ul style="list-style-type: none"> Expression de besoin en fournitures extérieures
	Processus RH	<ul style="list-style-type: none"> Mise à disposition de main-d'œuvre qualifiée Planification de formations appropriées 	----	<ul style="list-style-type: none"> Demande de choix et évaluation d'organismes de formation Planification de formations appropriées
Éléments entrants d'un processus provenant d'autres processus		<ul style="list-style-type: none"> Mise à disposition de fournitures conformes aux spécifications 	<ul style="list-style-type: none"> Demandes de formation Évaluation des personnels Liste d'organismes de formation évalués. 	----

Tableau 6.5 Interactions entre les processus : la matrice croisée (2/2)

		Interactions entre les processus : la matrice croisée		
		Processus production	Processus RH	Processus achats
Éléments entrants d'un processus provenant d'autres processus	Processus production		<ul style="list-style-type: none"> Demande de main d'œuvre qualifiée Demandes de formation Évaluation des collaborateurs 	<ul style="list-style-type: none"> Expression de besoin en fournitures extérieures
	Processus RH	<ul style="list-style-type: none"> Mise à disposition de main d'œuvre qualifiée Planification de formations appropriées 	----	<ul style="list-style-type: none"> Demande de choix et évaluation d'organismes de formation Planification de formations appropriées
Éléments sortants d'un processus vers les autres processus		<ul style="list-style-type: none"> Mise à disposition de fournitures conformes aux spécifications 	<ul style="list-style-type: none"> Demandes de formation Évaluation des personnels Choix et évaluation d'organismes de formation 	----

6.3 Cartographie globale des processus

Chaque processus pris isolément est une pièce de puzzle. La cartographie permet de visualiser le puzzle reconstitué dans son ensemble.

6.3.1 Pourquoi une représentation cartographique ?

Nombre d'entreprises choisissent de présenter schématiquement leurs processus *via* une cartographie selon l'adage : « Une image vaut mille mots¹⁸. »

Mais attention, la cartographie, bien qu'utile, a ses limites : elle constitue un « survol » et ne décrit évidemment pas chacun des aspects de l'entreprise. De même qu'une carte géographique insérée dans un atlas n'est pas la représentation exacte du pays mais sert au lecteur à comprendre certains aspects de sa configuration.

Une cartographie des processus peut donner, par exemple, un aperçu de l'enchaînement et des interactions entre les processus au sein de l'entreprise. Elle peut montrer les processus dont font partie les collaborateurs et permettre de leur décrire, à des fins de formation, le principe de fonctionnement de l'organisation ou du SMQ dans son ensemble.

Le recours à une cartographie ou à un modèle de processus doit permettre de parler le même langage, de mieux se comprendre et de rendre ses processus plus transparents, donc plus facile à expliquer.

Précisons que cette cartographie ou même tout autre modèle de d'illustration graphique des processus n'est pas exigée par l'ISO 9001:2015.

6.3.2 Quelques exemples de cartographie de processus

Les figures 6.6, 6.7 et 6.8 ci-après présentent différents exemples de cartographies de processus.

18 Phrase toujours d'actualité mais attribuée au philosophe Confucius, il y a environ 2 500 ans.

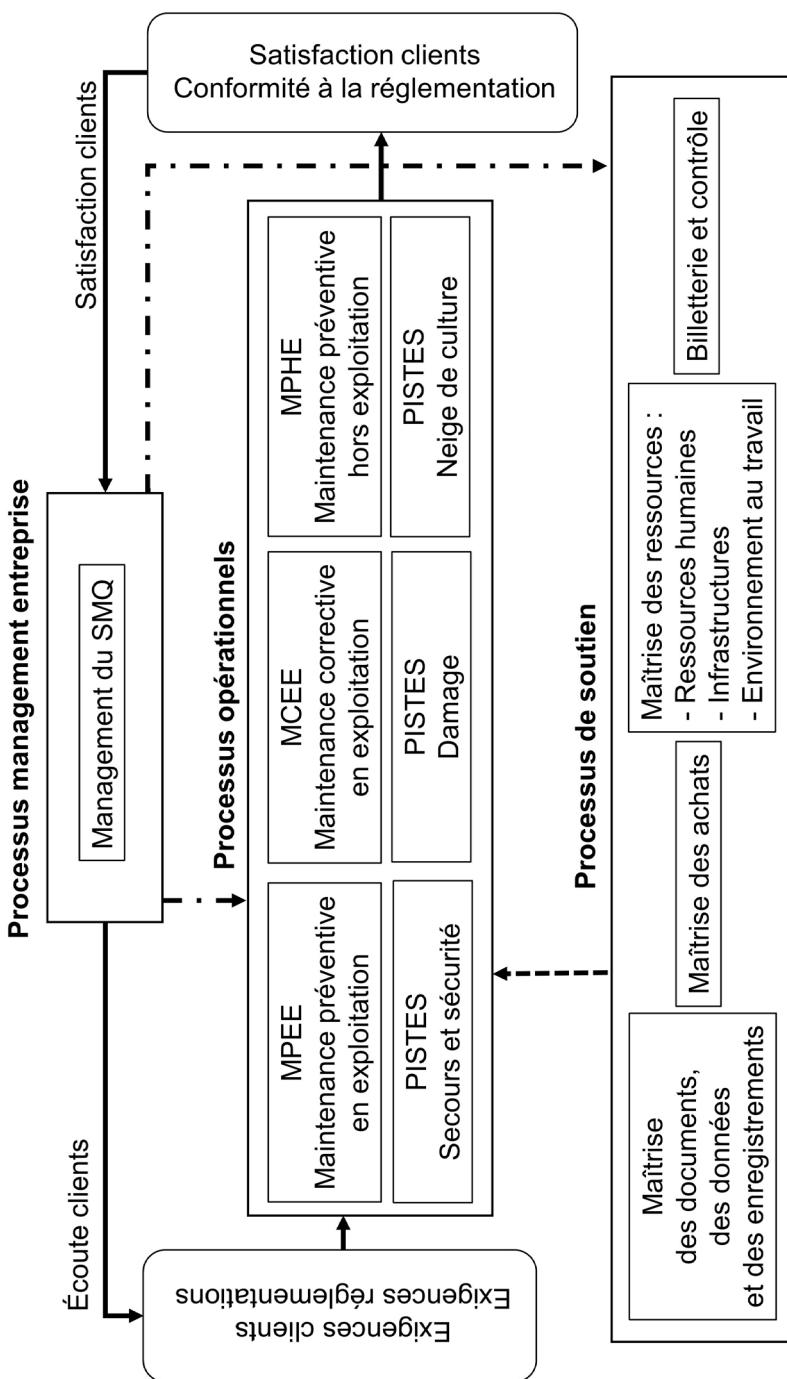


Figure 6.6 Cartographie des processus pour une entreprise de gestion des remontées mécaniques et des pistes de ski

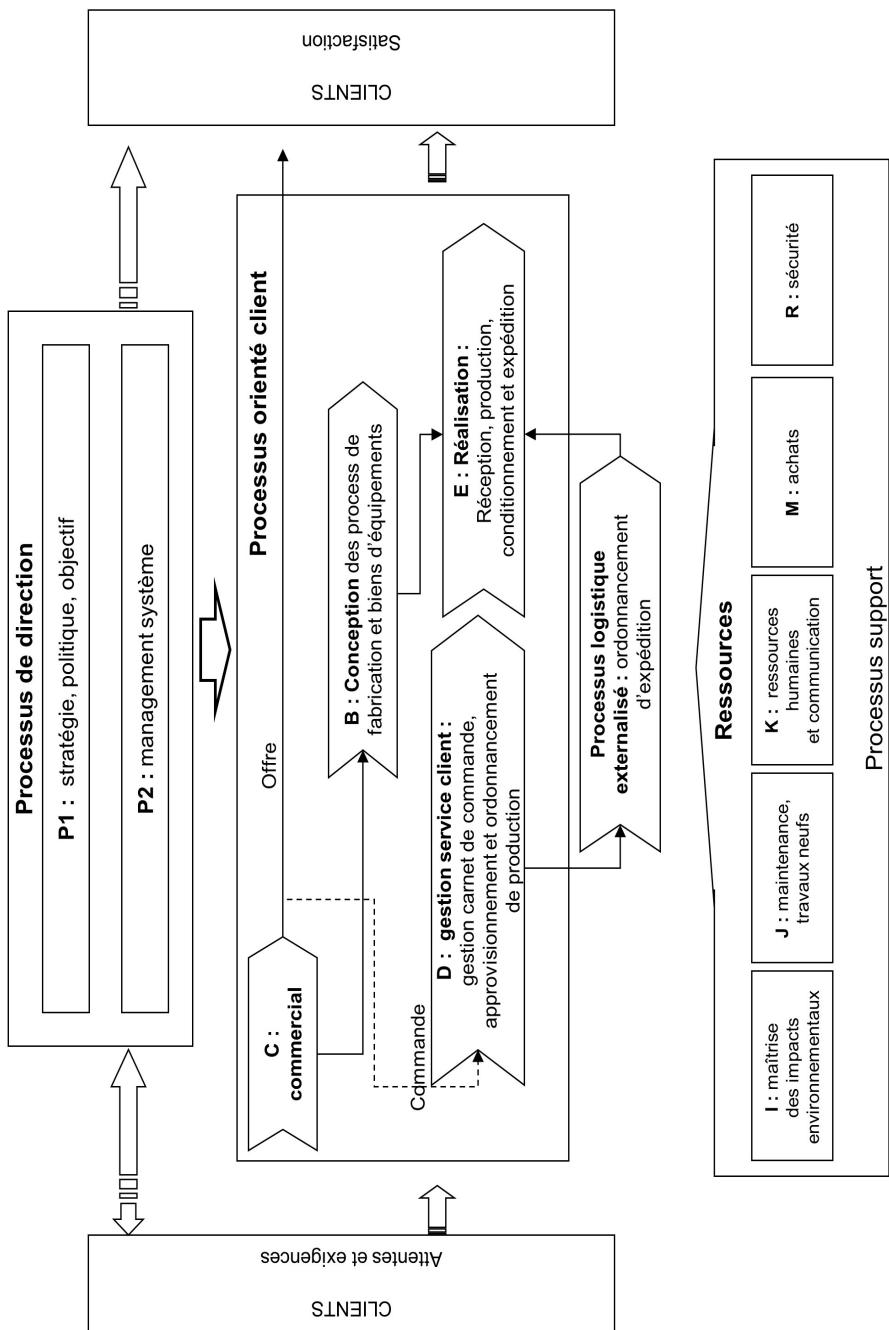


Figure 6.7 Cartographie des processus pour une PME de conception et de fabrication d'installations robotisées pour les laboratoires de fabrication de produits de cosmétique.

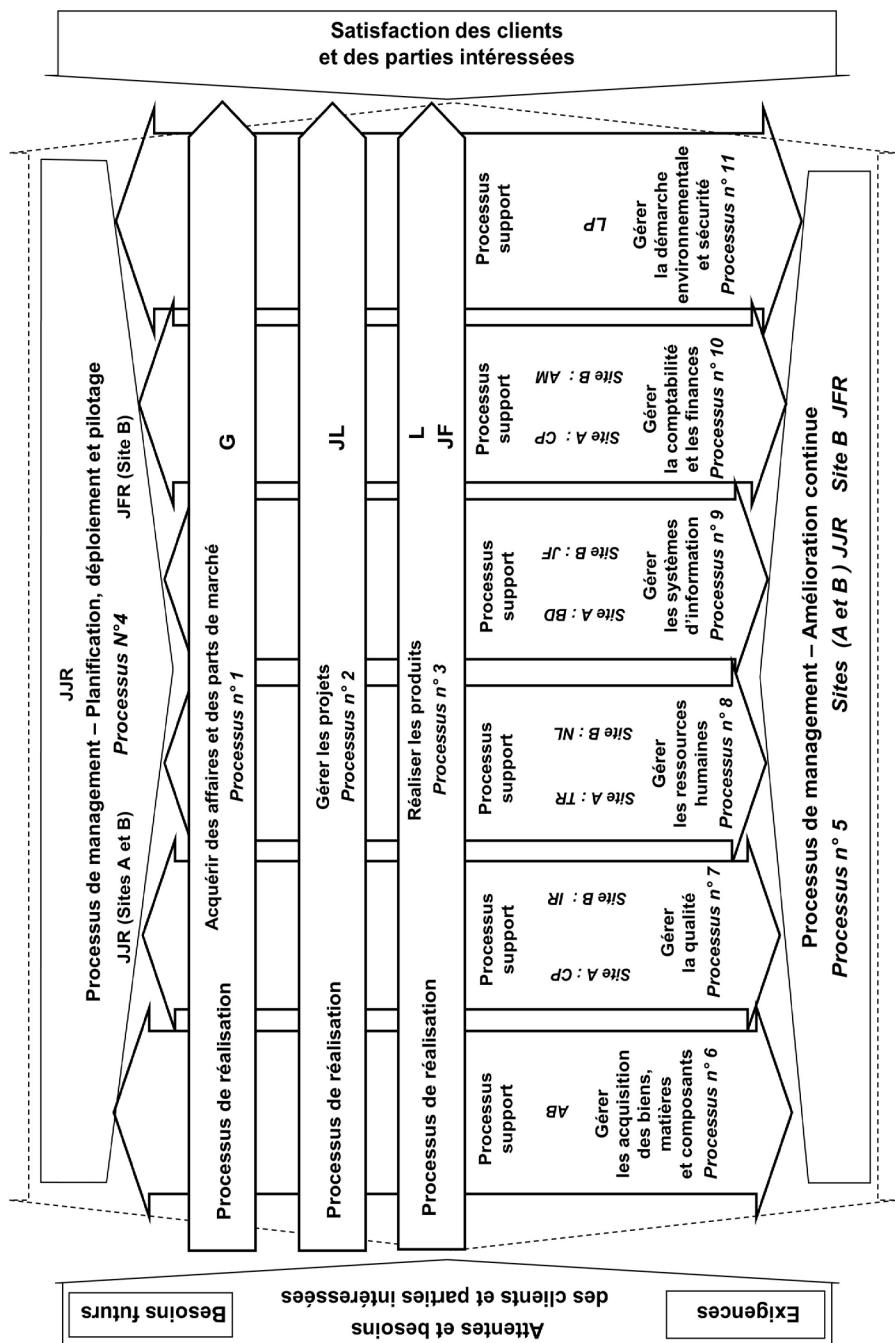


Figure 6.8 Cartographie des processus
pour une entreprise de fabrication de petits équipements de bureau
(remarquer l'emploi de verbes d'action, notion de maturité d'un processus)

En temps normal, le SMQ de l'entreprise évolue dans une logique d'amélioration continue. Chaque processus gagne ainsi progressivement en « maturité ».

Certaines entreprises pourraient être tentées de rechercher immédiatement l'excellence dans tous les processus en œuvre. Le plus souvent, ce serait une erreur : objectifs trop difficiles à atteindre dans le délai imparti, mobilisation excessive des collaborateurs, dispersion et manque d'efficacité...

Pour progresser pas à pas mais solidement vers l'excellence, il est alors souhaitable que la direction de l'entreprise détermine ou fixe clairement les points suivants :

1. le degré de contribution plus ou moins important de chacun des processus à la performance globale du SMQ : cette contribution varie selon le métier et l'environnement économique de l'entreprise. Par exemple, un processus de R&D n'aura pas la même valeur contributive dans un laboratoire pharmaceutique ou dans une entreprise spécialisée dans le nettoyage de locaux professionnels. Il est important de cibler prioritairement les efforts portant sur les processus clés (donc stratégiques) qui ont été identifiés ;
2. le niveau de maturité à atteindre pour chaque processus : certains processus vont donc se révéler prioritaires par rapport à d'autres. Il serait impossible de développer le même niveau d'ambition de maturité, à une date donnée, pour chacun des processus alors que les ressources (humaines, matérielles, financières) de toute entreprise ont nécessairement des limites.

6.3.3 Exemple de grille de progrès

Le tableau 6.6 ci-après présente un exemple d'échelle de progrès décomposée en quatre niveaux. Cette grille est une aide pour évaluer le degré de maturité ou de progrès de chaque processus par rapport à l'excellence qui est représentée ici par le niveau D. Les cases correspondant au niveau atteint par l'entreprise doivent, autant que possible, faire l'objet d'un petit commentaire (par exemple pour expliquer le changement de politique de l'entreprise à l'origine de cette modification de niveau).

Tableau 6.6 Grille de progrès pour analyser la maturité de chacun des processus de l'entreprise (exemple à quatre niveaux A à D)

Processus étudié : (préciser l'intitulé du processus concerné)	Niveaux			Critères d'évaluation
	Niveau A	Niveau B	Niveau C	
	Le critère sélectionné et fixé est en place mais le processus est encore instable	Le critère sélectionné et fixé est bien maîtrisé et le processus devient stable	Le critère sélectionné et fixé est optimisé et le processus devient prévisible	Niveau D Le critère sélectionné et fixé est en amélioration permanente et le processus devient « agile et réactif »
	Prise en compte (par le processus) de la satisfaction du client : adéquation au marché, anticipation des attentes clients, <i>benchmarking</i> ...			
	Prise en compte (par le processus) de la satisfaction des autres parties prenantes : partenaires, associés, fournisseurs, etc.			
	Cohérence du déploiement des objectifs (dans le processus) à partir de la stratégie et de la politique qualité.			
	Identification des risques et des opportunités liés au processus.			
	Planification des actions (dans le processus) suite à l'identification des risques et des opportunités en vue d'améliorer la satisfaction des clients et des parties prenantes.			
	Convergence des indicateurs utilisés au niveau du processus résultats, efficacité, efficience) vers les objectifs fixés.			
	Management des ressources humaines affectées au processus (motivation des collaborateurs, formation, encadrement, etc.), management des ressources matérielles, techniques et financières.			
	Etc.			

Pour le lecteur qui souhaite compléter son information, il existe des guides « qualité et management » édités par AFNOR sous la forme de fascicules de documentation. Ces guides proposent des exemples d'échelle de progrès.

Voici deux fascicules de documentations intéressants à consulter en tant que guides « qualité et management » :

- ▶ FD X 50-174:1998, *Management de la qualité – Évaluation de l'efficacité d'un système qualité* ;
- ▶ FD X 50-176:2005, *Outils de management – Management des processus*.

Ce qu'il faut retenir

Les représentations graphiques de processus permettent de visualiser d'un coup d'œil le fonctionnement et la logique d'un processus. Ces représentations sont généralement trop globales pour qu'on s'en serve afin de piloter le processus. La représentation graphique doit donc être nécessairement complétée par des supports tels que ceux de nos exemples SOS COMPUTER ou SAN MARTINO.

Compte tenu de l'existence de plusieurs processus en œuvre au sein d'une même entreprise, la notion de cartographie des processus devient à ce stade pratiquement incontournable pour donner un aperçu global du fonctionnement du SMQ de l'entreprise.

Même si « une image vaut mille mots », il convient de s'assurer que les représentations graphiques et que la cartographie sont bien comprises de tous (collaborateurs, clients, parties prenantes). Quelques lignes d'explications simples et claires sont le plus souvent indispensables pour compléter l'image...

7

Identifier les risques et les opportunités dans le cadre des processus

7.1 Identifier les risques

Améliorer son SMQ implique en toute logique de commencer par identifier les problèmes, les dysfonctionnements, les défaillances, les non-qualités avérées ou potentielles.

7.1.1 Selon la norme...

La notion de « maîtrise des risques et des opportunités » est fortement présente dans l'approche par les processus. Cette notion de risque est même évoquée dès l'introduction de l'ISO 9001 (paragraphe « généralités »). Impossible d'y échapper, l'approche par les risques est essentielle à l'obtention d'un système maîtrisé et efficace de management de la qualité. Mais qu'appelle-t-on le « risque » ?

La norme définit le terme « risque » comme l'effet de l'incertitude. De façon plus simple, en ce qui concerne un processus, on pourrait dire que c'est l'effet de l'incertitude de non atteinte des objectifs de ce dernier. Autrement dit,

le risque correspondrait à tout événement non souhaité susceptible d'entraver l'obtention des résultats escomptés tant au niveau du client qu'au niveau des « parties intéressées » (partenaires, fournisseurs, etc.).

À noter qu'un effet peut être un écart, positif ou négatif, par rapport à une attente. Mais parfois le terme « risque » est utilisé tout seul lorsqu'il n'existe qu'une possibilité de conséquences négatives.

Pour se conformer aux exigences de l'ISO 9001, toute entreprise doit planifier et mettre en œuvre un plan d'action face aux risques et aux opportunités. La prise en compte conjointe des risques et des opportunités sert de base pour améliorer l'efficacité et la robustesse du SMQ, pour obtenir de meilleurs résultats ainsi que pour prévenir les effets négatifs.

Qu'appelle-t-on maintenant « opportunité » ?

En s'appuyant sur les définitions tirées du dictionnaire Larousse, une opportunité s'entend par :

- ▶ la qualité de ce qui est opportun, de ce qui vient à propos ;
- ▶ une occasion favorable.

Dans le langage courant, on évoque souvent le fait de « saisir une opportunité quand elle se présente ». En matière de SMQ, les occasions favorables à saisir, sont celles qui génèrent de l'amélioration ou du progrès continu à des fins prioritaires telles que : satisfaire les clients et accroître leur satisfaction, pérenniser l'entreprise, réduire les risques, etc. Lors de la mise en œuvre du SMQ, les opportunités d'actions d'amélioration, au sens large, sont quasiment permanentes et devraient, selon leur pertinence et leur priorité, faire l'objet de plans d'actions suivis.

7.1.2 Exemple de méthodologie pour effectuer un tout premier passage en revue de risques potentiels

Le document qui suit (voir tableau 7.1) pourra être utile à une entreprise qui souhaiterait établir une toute première évaluation globale des différentes catégories de risques pouvant affecter son fonctionnement ou mettre sa pérennité en jeu. Il ne s'agit que d'un guide permettant un survol. Bien entendu, chaque risque devra être strictement rattaché et traité dans le cadre du processus concerné.

Tableau 7.1 Check-list de risques à impact client notable en PME

	Risque faible ou déjà couvert	Risque à étudier	Risque prioritaire
NIVEAU « OUTIL DE TRAVAIL » Locaux inadaptés Matériels et équipements inadaptés Dysfonctionnements sur machines ou équipements, casse sur outillages, etc. Dysfonctionnements informatiques : ordinateurs, périphériques, logiciels et applications, réseaux informatiques, etc. Pertes de données informatiques Défaut de mise à jour des logiciels et applications, défaut de gestion des licences des logiciels, etc. Intrusion dans les systèmes informatiques de l'entreprise : malveillance, espionnage, piratage, virus, etc. Vol, vandalisme, sabotage, etc. Catastrophe naturelle : tempête, foudre, inondation, neige, etc. Catastrophe accidentelle : incendie, explosion, foudre, dégâts des eaux, surtensions électriques, etc. Etc.			
NIVEAU « SAVOIR-FAIRE » Maîtrise insuffisante du savoir-faire technique Maîtrise insuffisante des nouvelles technologies Manque de main-d'œuvre qualifiée ou de compétences à transmettre Insuffisance de la formation, de mise à niveau, etc. Etc.			
NIVEAU GLOBAL « MARCHÉS ET CONCURRENCE » Dégradation de la conjoncture générale ou spécifique (branche d'activité, région, pays, etc.) Déficit d'informations sur la concurrence Arrivée de concurrents dangereux : concurrents Internet, concurrents innovants, produits et savoir-faire de substitution, guerre des prix, etc. Contrefaçon et concurrence déloyale Déficit d'informations réglementaires ou normatives, insuffisance des procédures de veille Pas de produit de substitution Etc.			

	Risque faible ou déjà couvert	Risque à étudier	Risque prioritaire
NIVEAU « CLIENT » (client final ou utilisateur) Défaut de maîtrise de la qualité des produits et des services Défaut de maîtrise du réseau de distribution, du réseau commercial, etc. Méconnaissance du taux réel de satisfaction « client » Déficit d'image de l'entreprise Changement rapide des habitudes de la clientèle Diversification insuffisante de la clientèle Délocalisation de la clientèle Fragilisation financière de certains clients Défaut de maîtrise de la réglementation commerciale Etc.			
NIVEAU « FOURNISSEURS, SOUS-TRAITANTS ET PARTENAIRES » (ressources externes à l'entreprise) Degré de dépendance technique, commerciale ou financière vis-à-vis des fournisseurs, sous-traitants, partenaires (monopole, éloignement, etc.) Fragilité financière du fournisseur, du sous-traitant ou du partenaire Défaut de maîtrise de la qualité et des délais fournisseurs, sous-traitants, partenaires Rupture d'approvisionnement : stocks matières, composants, etc. Etc.			
NIVEAU « ORGANISATION INTERNE » (1/2) Accidents du travail, santé, sécurité, hygiène, etc. <i>Turn-over</i> et/ou absentéisme excessifs Difficultés de recrutement, erreurs de recrutements, etc. Manque de coordination interne entre établissements, services, équipes, etc. Excès de « bureaucratie », abus de procédures et de <i>reporting</i> Insuffisance au niveau du management humain des équipes Manque d'implication et de motivation des collaborateurs Circulation de rumeurs déstabilisantes Malversations : détournements de règlements clients, de marchandises, de fichiers, etc.. Changements majeurs : déménagement de l'entreprise, changement de direction, rachat par une entreprise extérieure, acquisition d'autres entreprises, changement de progiciel de gestion Intégrée (ERP, CRM), etc.			

Risque faible ou déjà couvert	Risque à étudier	Risque prioritaire
NIVEAU « ORGANISATION INTERNE » (2/2) Absence ou déficience du plan de gestion de crise, de plan d'urgence ou de sécurisation des clients, etc. Etc.		
NIVEAU « FINANCIER » Hausse du coût des approvisionnements Menace de réduction des délais de règlement fournisseurs Baisse des marges Défaut de maîtrise des règlements clients (délais, etc.) Risque d'insolvabilité du client, d'impayés, etc. Risque de change Etc.		
NIVEAU « ENVIRONNEMENTAL » Déficit de connaissance des réglementations Risque d'atteinte accidentelle à l'environnement Risque d'amendes, de mise en demeure ou de fermeture de l'entreprise Etc.		

7.2 Exemples de tableaux de synthèse d'analyse des risques pour chaque étape processus avec critères d'évaluation

Lorsque l'on cherche à lister un ensemble de risques, il convient de pouvoir très rapidement les hiérarchiser de manière à pouvoir traiter les vraies priorités.

7.2.1 Exemple n° 1 : synthèse avec échelle de cotation des risques

Les tableaux 7.2 et 7.3 suivants permettent de réaliser une synthèse à l'aide d'une échelle de cotation des risques.

Tableau 7.2 Tableau de synthèse

Étapes du processus (activités, opérations, etc.)	Analyse des risques de l'activité, opération concernée	Maîtrise des risques								Actions de mise à niveau	Responsable	Détail					
		Moyens	Compétences	Méthodes	1	2	3	4	5								
A1														
A2														
...																	

Tableau 7.3 Échelle de cotation des risques

Analyse globale des risques du processus (exemple : cotation à cinq niveaux)	
Aucun risque possible ou risque mineur ne créant aucune anomalie.	Niveau 1
Crée une anomalie uniquement lors de cette activité/opération interface, processus. Régulation au niveau de l'opérateur, du poste de travail.	Niveau 2
Crée une anomalie sur les autres activités/opérations, interfaces, processus mais reste interne. Absorption nécessitant l'intervention de plusieurs acteurs. Pas d'impact en final après absorption.	Niveau 3
Risque avec impact en final perceptible immédiatement par le client.	Niveau 4
Risque avec impact en final imperceptible immédiatement par le client.	Niveau 5
Maîtrise des risques au niveau des compétences (exemple : cotation à quatre niveaux)	
Des remplaçants (mode dégradé) du titulaire du poste (ou de la personne qui prend en charge habituellement cette activité/opération) sont régulièrement formés et programmés pour un remplacement si nécessaire, il est possible de faire la preuve tangible de ces dispositions.	Niveau 1
D'autres personnes que le titulaire du poste (ou que la personne qui prend en charge habituellement cette activité/opération) peuvent le (la) remplacer au pied levé.	Niveau 2
Seule la personne titulaire du poste (ou de la personne qui prend en charge habituellement cette activité/opération) sait comment il faut faire.	Niveau 3
Personne dans l'entreprise ne sait comment faire.	Niveau 4
Maîtrise des risques au niveau des moyens (exemple : cotation à quatre niveaux)	
Les moyens sont adaptés aux besoins opérationnels, ils sont disponibles et des solutions de rechange existent en cas d'indisponibilité. Il est possible de faire la preuve tangible de ces dispositions.	Niveau 1
Les moyens sont adaptés aux besoins opérationnels. Ils ne sont pas toujours disponibles. Une personne compétente dans l'entreprise peut assister le demandeur.	Niveau 2
Des moyens existent dans l'entreprise mais ne sont pas toujours adaptés aux besoins opérationnels.	Niveau 3
Des moyens nécessaires aux besoins opérationnels n'existent pas dans l'entreprise.	Niveau 4
Maîtrise des risques au niveau des méthodes (exemple : cotation à quatre niveaux)	
Toutes les personnes concernées disposent d'informations documentées (procédures, instructions de travail, enregistrements, etc.) pour effectuer les activités/opérations qu'elles ont en charge. Toutes les personnes les mettent en œuvre sur leur poste de travail.	Niveau 1
Des informations documentées pour effectuer des activités/opérations ont été établies dans l'entreprise.	Niveau 2
Il n'y a pas d'informations documentées indiquant comment on doit faire. Tout le monde sait comment il faut s'y prendre.	Niveau 3
Chacun s'y prend comme il veut. On ne sait pas comment s'y prennent les autres. Rien n'est formalisé.	Niveau 4

7.2.2 Exemple n° 2 : tableau simplifié pour l'analyse de risques au niveau des étapes d'un processus

Le tableau 7.4 suivant permet d'établir une analyse de risques au niveau des étapes d'un processus.

7.4 Tableau simplifié pour l'analyse de risques au niveau des étapes d'un processus

Étape du logigramme des activités	Risque(s) associé(s)	Point(s) à vérifier
Activités 1 : ...		
Activités 2 : ...		
Activités N : ...		

7.3 La méthode d'analyse de risques selon le diagramme de Pareto

En apparence très connue, la loi de Pareto mérite quelques explications, notamment quant à son application possible dans le cadre d'une démarche qualité.

7.3.1 Présentation générale de l'outil

À l'origine, l'économiste italien Vilfredo Pareto (1848-1923) a démontré que 20 % de la population de son pays détenait 80 % des richesses.

L'outil se présente sous forme d'un histogramme dont les plus grandes colonnes sont conventionnellement à gauche et vont en décroissant vers la droite. Une ligne de cumul indique l'importance relative des colonnes.

La popularité des diagrammes de Pareto provient des points suivants :

- ▶ de nombreux phénomènes observés obéissent plus ou moins à la loi des 20/80 ;
- ▶ si 20 % des causes produisent 80 % des effets, il suffit donc de travailler sur ces 20 % pour influencer fortement le phénomène ;
- ▶ le diagramme de Pareto est un moyen simple pour classer des phénomènes observés par ordre d'importance. Il constitue donc un outil efficace d'aide à la prise de décision en matière de priorités à traiter.

7.3.2 Construction du diagramme appliqué à la prévention des risques

Une analyse Pareto peut se décrire en quelques étapes simples :

1. Recherche des causes profondes de chaque défaillance.
2. Classement des causes en fonction du nombre de défaillances qu'elles provoquent et ce, dans l'ordre décroissant.
3. Chiffrage, pour chaque cause, du nombre relatif de défaillances.
4. Présentation des données dans un histogramme.
5. Détermination des causes les plus importantes.

Avant de présenter un exemple de construction du diagramme appliqué à la prévention des risques, voici une petite étude statistique portant sur l'origine des incidents. La conclusion de l'étude à l'échelle mondiale (toujours d'actualité), nous amène à réfléchir sur l'intérêt d'avoir un SMQ maîtrisé ou sur l'opportunité de sa mise en place.

Origine des incidents

12 %	proviennent d'erreurs humaines.
10 %	proviennent de mauvaises méthodes d'inspection.
16 %	proviennent de l'absence de spécification ou de l'utilisation de spécifications mal adaptées.
36 %	proviennent du manque d'expérience antérieur.
14 %	proviennent d'une mauvaise planification ou coordination des travaux.
4 %	proviennent de causes diverses.
8 %	proviennent de l'imprévisible.

Il était donc possible d'avoir une influence sur 92 % des incidents.

Figure 7.1 Origine des incidents

7.3.3 Exemple de diagramme de Pareto

Le diagramme de Pareto présenté dans la figure 7.2 ci-après porte sur le nombre de défaillances, ici des erreurs de conception ou de fabrication, enregistrées par un industriel sur un nouveau modèle de cafetière électrique grand public.

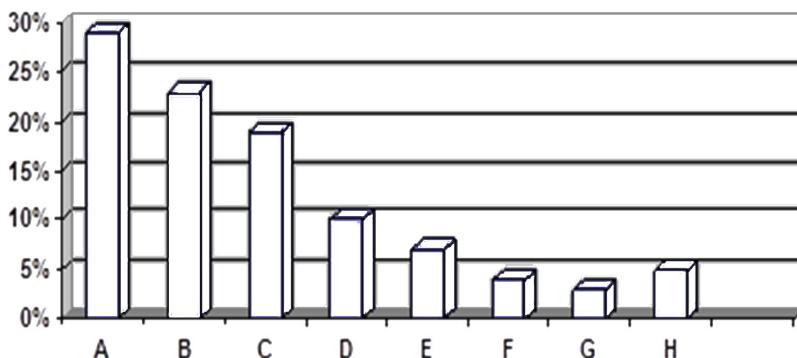


Figure 7.2 Diagramme de Pareto du nombre de défaillances

Légende de la figure 7.2 :

- ▶ A = mauvaise qualité des composants électroniques : 29 % ;
- ▶ B = protection de câblage électrique insuffisante : 23 % ;
- ▶ C = défaut d'étanchéité du circuit d'eau : 19 % ;
- ▶ D = fragilité des charnières du couvercle supérieur : 10 % ;
- ▶ E = rupture de la résistance électrique : 7 % ;
- ▶ F = déformation du corps de la cafetière : 4 % ;
- ▶ G = fissuration anormale du bol de la cafetière : 3 % ;
- ▶ H = défaillances diverses : 5 %.

Les trois premières catégories sont responsables de 71 % des défaillances. Il est logique de s'attaquer en priorité à la recherche de solutions concernant ces défaillances.

7.4 La méthode de l'arbre des causes

Cette méthode présente un aspect visuel particulièrement adapté à une réflexion approfondie en équipe.

7.4.1 Présentation

La méthode d'analyse des accidents par l'arbre des causes, élaborée par l'INRS (Institut national de la recherche et de la sécurité), s'est rapidement diffusée dans le milieu industriel puis dans tous secteurs d'activités, services compris (secteur bancaire notamment).

Un grand nombre d'entreprises et d'organismes utilisent directement cette méthode comme technique très efficace d'investigation et de recherche de facteurs d'accidents ou d'incidents.

7.4.2 La méthode

L'analyse de l'incident relève d'un travail collectif consistant à :

- ▶ mener l'enquête ;
- ▶ recueillir les faits et uniquement les faits identifiés ;
- ▶ construire l'arbre des causes ;
- ▶ rechercher les mesures correctives adaptées ;
- ▶ rechercher s'il subsiste des risques semblables dans l'entreprise ;
- ▶ proposer des mesures adaptées ;
- ▶ vérifier leur application.

7.4.3 Le groupe de travail

L'analyse d'un incident repose sur un travail de groupe qui va comprendre :

- ▶ l'encadrement concerné ;
- ▶ les collaborateurs concernés ;
- ▶ le client et les fournisseurs si cela est possible... ;
- ▶ le responsable qualité.

7.4.4 Exemple d'analyse d'accident de l'entreprise TECHNICHAUFF

1. Résumé des faits

Un salarié de TECHNICHAUFF, une entreprise de maintenance de chaudières, est victime d'un accident de la route en allant effectuer un dépannage urgent chez un client hôtelier en montagne lors d'un grand week-end. Le véhicule, récent, est totalement hors d'usage. Le gérant de l'hôtel, ses collaborateurs et ses clients se sont retrouvés une nuit complète et une demi-journée sans chauffage par une température extérieure de – 15 °C. Le gérant a rompu le contrat qui le lie à l'entreprise de maintenance et affirme vouloir engager une action en justice.

2. Les faits complémentaires

Il s'agissait d'un dépannage en fin de journée la veille des fêtes de fin d'année.

La route était verglacée.

Le constat de gendarmerie fait état d'une vitesse manifestement excessive au vu de conditions météo et de circulation difficiles. Le technicien était de permanence mais seul à assurer une garde. Il était pressé de rentrer chez lui.

Le véhicule était un utilitaire récent et bien entretenu, fortement motorisé et non équipé de pneus « hiver ».

L'accident s'est produit en période de congés et d'effectif réduit dans l'entreprise.

Le technicien a été embauché huit mois auparavant. Originaire de Bretagne, il n'était pas habitué à la conduite dans de telles conditions hivernales.

3. L'arbre des causes (voir figure 7.3 ci-après) permettant de répondre à la question : « Pourquoi est-ce arrivé ? »

À noter

La réponse à la question complémentaire « Pourquoi ne l'a ton pas détecté ? » est intégrée à l'analyse ci-après.

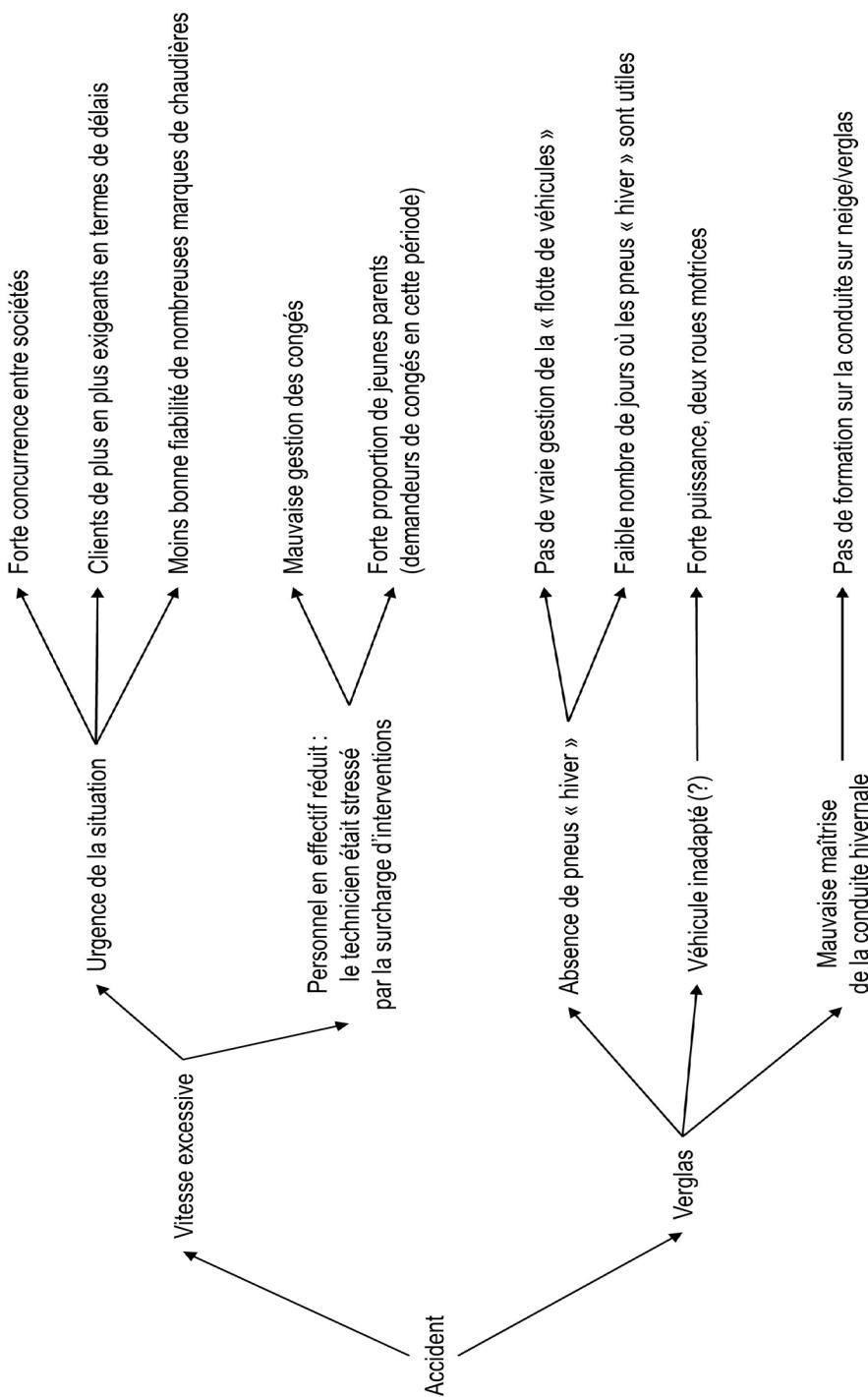


Figure 7.3 L'arbre des causes

Cet arbre des causes permet d'identifier plus clairement les actions à examiner pour limiter les risques de nouvel accident :

- ▶ organiser différemment les congés des collaborateurs, disposer d'au moins un collaborateur supplémentaire pour renforcer l'effectif de veille pendant les périodes sensibles ;
- ▶ sensibiliser les collaborateurs aux risques liés aux excès de vitesse dans le cadre des déplacements professionnels ;
- ▶ mettre en place des stages de maîtrise de la conduite hivernale pour les collaborateurs ;
- ▶ équiper les véhicules de pneus « hiver » ;
- ▶ disposer de véhicules plus adaptés pour les interventions « extrêmes » : 4x4, etc.
- ▶ développer une maintenance préventive des véhicules.

7.5 La méthode AMDEC

7.5.1 Présentation de la méthode

L'AMDEC (Analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité) plonge ses racines dans l'industrie aéronautique américaine du début des années 1950. L'essor de l'AMDEC en Europe se réalise au cours des années 1970 dans l'industrie automobile, chimique et nucléaire. Les analyses AMDEC sont aujourd'hui employées dans tous les secteurs d'activité, y compris dans les activités de prestations de services.

La méthode AMDEC est qualifiée « d'inductive » au sens où elle s'appuie, pour l'analyse des défaillances, sur une logique de décomposition d'un système en sous-ensembles successifs pour parvenir au niveau des composants élémentaires. On s'intéresse alors au début du projet, à des fins de prévention, aux défaillances liées au mauvais fonctionnement de ces composants et à leurs répercussions aux niveaux supérieurs du système.

L'approche AMDEC consiste donc à recenser à titre préventif ou correctif (vie du produit ou du service), les modes de défaillance des composants d'un système, à en évaluer les effets et leur criticité sur l'ensemble des

fonctions de ce système et à en analyser les causes. La méthode AMDEC évalue donc en final la criticité d'un risque en croisant les paramètres suivants :

- ▶ Gravité : quelle est l'incidence ou la conséquence d'un dysfonctionnement du processus concerné sur la satisfaction du client, les coûts, le fonctionnement de l'entreprise, la vie et la santé des collaborateurs ?
- ▶ Occurrence : quelle est la probabilité que le dysfonctionnement se produise ?
- ▶ Détection : quelle est la probabilité de ne pas détecter, voire de ne pas prévenir le dysfonctionnement avant qu'il n'ait une incidence chez le client ?

La mesure de ce degré de criticité permet ensuite de prioriser les actions à mener. L'AMDEC est une méthode d'analyse efficace mais plus complexe qu'il n'y paraît :

- ▶ elle exige un travail d'analyse souvent important et parfois fastidieux ;
- ▶ une des grandes difficultés réside dans « l'après AMDEC » : quelle décision prend-on ? En effet, il faut optimiser le processus en permanence entre l'impact du risque potentiel et le coût de sa prévention. Dans tous les cas, l'AMDEC est un outil à faire vivre, à tenir en permanence à jour et à capitaliser dans l'entreprise (retour d'expérience pour d'autres projets).

7.5.2 Échelle possible pour une cotation des risques en analyse AMDEC

Notons qu'il est d'usage, notamment en milieu industriel, de réserver les cotations 9 à 10 aux conséquences très graves impliquant par exemple des risques physiques pour les collaborateurs et pour les clients ou le non-respect de la réglementation. Bien évidemment, en cas de danger physique et/ou réglementaire, on donnera une priorité au facteur G.

7.5.3 Exemple simplifié d'application de la méthode AMDEC pour un petit organisme de formation professionnelle

Cet organisme, FORMATOP, souhaite diminuer les dysfonctionnements enregistrés au niveau de la documentation technique créée par les formateurs et distribuée aux stagiaires lors des formations. Les formateurs sont des indépendants liés par des contrats de prestation avec FORMATOP.

En premier lieu, il s'agit de préciser quelles sont toutes les fonctions qu'assurent les formateurs (analyse fonctionnelle) par rapport à la remise des supports de formation. Ces fonctions sont les suivantes :

- ▶ appuyer les animations par des supports techniques que les stagiaires pourront ensuite réutiliser dans leur entreprise. Ces supports sont donc partie intégrante des formations et mentionnés comme tels lors des contacts avec les clients (directions de ressources humaines, responsables formations, futurs stagiaires, etc.) ;
- ▶ développer une image de marque de l'organisme de formation qui s'appuie sur la présence forte de cette documentation en tant que facteur de différenciation par rapport aux organismes concurrents.

On évalue ensuite les « modes de défaillance » possibles, la documentation :

- ▶ n'a pas été créée par le formateur, en dépit des clauses de son contrat et en dépit d'une procédure existante ;
- ▶ est incomplète : en revanche les documents existants répondent cependant aux exigences de l'organisme de formation ;
- ▶ a été oubliée : les documents existent bien et répondent aux exigences de l'organisme de formation mais le formateur en a oublié une partie qui n'est pas distribuée en début de formation ;
- ▶ comporte des erreurs et/ou n'a pas été mise à jour.

Les causes de ces défaillances peuvent être : un mauvais choix de formateurs, un manque de rigueur d'organisation du formateur, des périodes de surcharges, des déplacements chez des clients éloignés, une surcharge de procédures diverses à suivre, etc.

Les trois indicateurs de base classiques dans une analyse AMDEC sont donc les suivants :

- ▶ F = fréquence d'apparition de l'incident. On peut ainsi estimer qu'un certain genre d'incidents risque d'arriver une fois par mois. En milieu industriel, une variante de la fréquence temporelle est de dire qu'une pièce ayant tel défaut sera produite, par exemple, environ toutes les 10 000 pièces.
- ▶ G = gravité de l'incident. La gravité est calibrée selon les critères de satisfaction du client ou de l'utilisateur.
- ▶ D = détection. On détermine la plus ou moins grande probabilité d'arriver à détecter à temps le dysfonctionnement possible.

La **criticité C** est donc la résultante du croisement des trois indicateurs de base. La formule de calcul de la criticité est donc la suivante : $C = F \times G \times D$.

Ainsi, la criticité sera d'autant plus importante que l'incident se produit souvent, qu'il est grave en termes de conséquences et qu'il ne pourra pas être détecté avant son apparition.

Bien entendu, l'analyste AMDEC peut décider d'attribuer des coefficients plus ou moins forts à chaque indicateur.

Le but de la démarche AMDEC est ainsi de ramener la criticité à un seuil inférieur à celui convenu au début de l'étude. Par convention, cette criticité varie sur une échelle allant de 1 à 100.

Reprendons l'exemple de FORMATOP. L'organisme vient d'élaborer sa propre échelle de cotation des risques après discussion entre la dirigeante et la responsable administrative chargée du suivi des formateurs. Cette dernière est également responsable qualité de FORMATOP (voir tableau 7.5).

Tableau 7.5 Échelle de cotation des risques (FORMATOP)

F (fréquence)		G (gravité)	D (déttection)	
Jamais ou rare	< 2 fois par an	Sans conséquence	Toujours ou presque toujours	100 % à ≥ 90 %
Possible	≥ 2 fois et < 6 fois par an	Faible conséquence	Non optimale	< 90 % et ≥ 80 %
Assez fréquent	≥ 6 fois et < 12 fois par an	Incident marquant	Incertaine	< 80 % et ≥ 70 %
Fréquent	≥ 12 fois et < 24 fois par an	Conséquence importante	Difficile	< 70 % et ≥ 60 %
Très fréquent	≥ 24 fois par an	Conséquence très grave (exemple : formation s'avérant inefficace pour des stagiaires devant opérer en milieu dangereux ou très risqué)	Très difficile ou impossible	< 60 %

Voici les résultats qui ont été mesurés chez FORMATOP (voir tableau 7.6 ci-après).

Tableau 7.6 Résultats mesurés (FORMATOP)

Fonction	Mode de défaillance	Cause de la défaillance	Effet	F	G	D	C en valeur absolue	C en base 100*
Documentation Formation	Accompagner la formation	Documentation non créée	Non-respect de la procédure	Insatisfaction de fond du client, perte du client	5	10	3	150
	Documentation incomplète		Périodes de surcharge et/ou manque d'organisation du formateur	Image du formateur	8	6	7	336
	Documentation oubliée		Manque d'organisation du formateur	Mise en cause du sérieux de l'organisme	9	5	5	225
	Documentation périmée et/ou avec des erreurs		Périodes de surcharge et/ou manque d'organisation du formateur	Insatisfaction du client, risque de perte du client Éventuelle responsabilité juridique	8	8	9	576

* Formule appliquée : $(C/1\ 257) \times 100 = \text{criticité exprimée sur une base } 100$. Le chiffre 1 287 représente ici la totalisation de la criticité mesurée soit $150 + 336 + 225$. Les criticités C ramenées en base 100 servent ensuite à déterminer le « poids » de chaque facteur de risque analysé afin de hiérarchiser la priorité de traitement de chacun de ces facteurs de risque.

Dans cet exemple, il faudra agir ou réagir par des actions appropriées, en priorité sur les criticités les plus élevées (seuil à définir). En cas de criticités équivalentes, la priorité sera logiquement donnée aux gravités (G) les plus hautes.

Ce qu'il faut retenir

Les notions d'évaluation des risques (et d'opportunités générées par leur maîtrise) sont donc l'un des fondements de toute démarche qualité. Dans le cadre de l'ISO 9001, la priorité est donnée au traitement des risques ayant une répercussion directe ou indirecte sur la satisfaction du client. Cependant, existe-t-il des risques qui n'auraient assurément aucune répercussion à un moment donné sur la satisfaction du client ?

Une notion de priorisation de la gestion des risques et des opportunités d'amélioration est évidemment indispensable. Au cours de l'analyse des risques, la logique d'amélioration continue (PDCA) est un outil qui permet de suivre la mise en œuvre des actions préventives voire correctives (en cas de risque avéré) décidées et d'en vérifier l'efficacité (par bouclage).

8

Focus : évaluer les attentes « clients »

Note des auteurs : le terme « clients » est pris ici au sens commercial courant.

8.1 Mesurer la satisfaction de ses clients : les exigences de l'ISO 9001

« 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. »

Samuel Watson

Au risque de surprendre nos lecteurs, précisons que la norme n'impose aucune méthode ou technique particulières pour recueillir les informations indispensables à la mise en place puis à l'évolution du SMQ.

Que dit la norme ?

Paragraphe 9.1.2 : « Satisfaction du client

L'organisme doit surveiller la perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences.

L'organisme doit obtenir les informations relatives à l'avis et l'opinion du client concernant l'organisme et ses produits et services. Les méthodes permettant d'obtenir et d'utiliser ces informations doivent être déterminées. »

Note : « Les informations relatives à l'avis du client peuvent comprendre des enquêtes de satisfaction ou d'opinion des clients, des données transmises par le client sur la qualité des produits livrés ou services fournis, une analyse de la part de marché, des compliments, des réclamations au titre de la garantie et des rapports émanant de distributeurs. »

Comme nous venons de le voir, la norme n'exige pas de passer obligatoirement par des enquêtes de satisfaction. Cependant, de telles enquêtes, sous réserve qu'elles soient correctement organisées, peuvent constituer une formidable source d'enseignements et de progrès pour l'entreprise. À notre avis, rien ne saurait remplacer une telle enquête de satisfaction.

8.2 Organiser une enquête de satisfaction

Faut-il nécessairement consacrer de gros moyens humains, matériels et financiers pour réaliser des enquêtes fiables de satisfaction ? Bien évidemment que non !

8.2.1 Quelques réflexions préalables

C'est un fait largement reconnu : nombre de clients mécontents ne se manifestent pas spontanément.

Contrairement à l'idée reçue, ce n'est pas l'attractivité des offres des concurrents ou leur pression publicitaire qui incitent le plus fortement les clients à changer de fournisseur. **Dans 80 % des cas, les clients insatisfaits n'attendront pas une offre plus attractive mais changeront de fournisseur pour une offre équivalente. Finalement, ce n'est pas tant la concurrence qui « aspire » le plus les clients mais bien l'insatisfaction et la méfiance qu'ils éprouvent à l'égard de leur fournisseur habituel.**

8.2.2 Enquêtes de satisfaction ou d'autosatisfaction ?

De 75 à 85 % de réponses positives ou comment se satisfaire à très bon compte... L'expérience montre que, dans la plupart des enquêtes, les résultats sont en apparence très flatteurs. La proportion de clients

satisfais ou très satisfaits sera le plus souvent de l'ordre de 75 à 85 %. Même si cela peut paraître étonnant, ce chiffre constitue une sorte de « norme » dans la plupart des entreprises qui mènent un minimum de démarche qualité. Si ce chiffre est le seul qui intéresse l'entreprise, il sera finalement inutile de dépenser des sommes importantes dans d'autres enquêtes de satisfaction. L'efficacité des enquêtes de satisfaction est fréquemment limitée par les retours en apparence très (trop ?) positifs. Le plus souvent, les organisateurs de l'enquête ne cherchent pas à obtenir en priorité des informations utiles pour faire progresser l'entreprise. Ils souhaitent plutôt en réalité obtenir une validation globale de la relation actuelle de l'entreprise avec son client. Le cœur du problème est bien là.

Il faut donc absolument cesser de confondre une enquête de satisfaction client avec une « enquête d'autosatisfaction » de la direction de l'entreprise.

Pour préciser encore un peu plus notre propos, n'hésitons pas à affirmer qu'une enquête ne doit pas avoir pour finalité de répondre à la question « Sommes-nous bons ? » mais plutôt à la question « Comment progresser encore dans la satisfaction client ? » La logique qui doit prévaloir est une logique d'amélioration continue, principe fondamental du management de la qualité.

8.2.3 Une enquête de satisfaction en mode quantitatif ou en mode qualitatif ?

Une enquête de satisfaction semble *a priori* pouvoir se traiter assez aisément en mode quantitatif. En effet, les personnes interrogées connaissent déjà l'entreprise, ses produits et ses prestations. La « mise en situation » des répondants est moins nécessaire que dans le cadre d'une étude de marché préalable au lancement d'une nouvelle activité. Les questions posées ramènent souvent à un choix de réponses liées à une échelle de valeurs proposée au répondant.

Cela étant, une étude qualitative permettra de « creuser » là encore plus nettement les réponses et d'obtenir des explications, des informations supplémentaires par rapport à une enquête quantitative.

De plus, l'intérêt d'une enquête de satisfaction est de permettre aussi de découvrir des attentes potentielles du client, lesquelles sont plus faciles à exprimer dans le cadre d'une enquête qualitative, en face à face.

8.2.4 Une enquête à distance ou par contact direct ?

L'un des modes d'administration les plus simples consiste à profiter d'une occasion de contact direct avec le client pour mener un entretien en face à face. Cet entretien doit souvent être bref en raison de la disponibilité limitée, voire très limitée de l'interlocuteur.

La table ronde réunissant un panel de clients est également un moyen intéressant de retours qui favorise une démarche créative. Cependant, une table ronde, comme pour une étude de marché classique, reste compliquée à organiser, à commencer par le problème du choix d'une date convenant à la réunion d'un nombre suffisant de participants.

Dans le cas d'enquêtes menées à distance, il ne faut pas ici s'attendre à des miracles (on retrouve la même situation que pour les études de marché ordinaires). Bien que nous nous adressions à des clients, l'investissement en temps d'organisation ne sera pas négligeable... Les envois de questionnaires par courrier ou par *e-mails* connaissent des taux de retours spontanés généralement très faibles. Il faut presque systématiquement prévoir des opérations de relance.

Les enquêtes menées par téléphone amènent souvent un dialogue enrichissant mais posent toujours le même problème : arriver à joindre rapidement le bon interlocuteur, surtout pour les enquêtes en milieu professionnel. En revanche, il est relativement facile de vaincre les barrages puisque l'on s'adresse à des clients qui connaissent déjà l'entreprise.

8.2.5 Le taux de retours spontanés

Comme nous le sous-entendions précédemment, l'efficacité de l'enquête peut être limitée par le faible retour du client. Le fait de prévoir une enveloppe préaffranchie augmentera un peu le nombre de retours mais celui-ci restera généralement bien en deçà des espérances de l'organisateur de l'enquête. Remplir un questionnaire, surtout s'il est long, est rapidement ressentit comme rébarbatif dans notre société où tout le monde court après le temps.

De plus, il y a souvent saturation de questionnaires, envoyés par pur automatisme par des entreprises qui pensent ainsi respecter à la lettre de soi-disant obligations qu'imposerait l'ISO 9001. Il s'agit bien sûr d'une mauvaise compréhension de l'esprit de la norme qui vise plus une démarche d'amélioration continue qu'une « bureaucratisation » des pratiques. De plus, beaucoup d'énergie sera dépensée en relances.

L'indifférence du destinataire de l'enquête est d'autant plus importante lorsqu'il y a des doutes sur l'utilité réelle des questionnaires. Il est donc vivement conseillé à l'entreprise de montrer que le questionnaire n'est pas une simple opération de pure routine ni un outil pour donner bonne conscience à la direction de l'entreprise. De fait, le client qui répond à une enquête est un partenaire qui croit que l'entreprise est perfectible et veut l'aider (facteur de fidélisation). Le client qui ne répond pas peut avoir changé de fournisseur : il est alors trop tard.

8.2.6 « Je n'ose pas forcément dire tout ce que j'ai sur le cœur... »

Les personnes qui répondent à une enquête de satisfaction assument-elles vraiment ce qu'elles pensent ?

On peut estimer qu'un client franchement mécontent ou même en colère le dira haut et fort. Cela est souvent vrai, encore que... Il vous est sans doute arrivé de constater la situation suivante : un client furieux se manifeste auprès d'une standardiste sur laquelle il passe sa colère, exigeant d'être mis en relation avec un responsable. Ayant enfin le responsable en ligne, les propos tenus ont souvent perdu l'essentiel de leur agressivité... Quelle leçon en tirer ? Suivant l'interlocuteur et le moment, l'insatisfaction exprimée prendra une ampleur plus ou moins marquée. Il en est de même dans une enquête destinée à mesurer un indice de satisfaction client. Sans être en colère, un client peut ne pas être satisfait d'un fournisseur mais craindre également plus ou moins consciemment de choquer son interlocuteur en exprimant directement ce qu'il pense. En contact direct téléphonique ou visuel, le client peut également éprouver, à titre personnel, une certaine sympathie à l'égard de son interlocuteur. Cette sympathie peut amener à modérer les réponses à l'enquête.

Enfin, le répondant peut également craindre de se démarquer par rapport à ce qu'il suppose être l'opinion générale des autres consommateurs... « Si tout le monde a l'air content de ce produit, c'est que je ne suis peut-être pas dans le coup... » La réalité est que les réponses données aux questionnaires de satisfaction sont souvent édulcorées par manque de franchise... tout comme dans les études de marchés classiques.

Il est vital de faire comprendre à la personne interrogée que sa franchise est absolument essentielle pour l'avenir de l'entreprise et que le véritable service rendu est d'exprimer de manière ouverte et directe son opinion. Un message allant dans ce sens doit être délivré par l'enquêteur (enquête en face à face ou au téléphone) ou inscrit très lisiblement sur le support d'enquête.

8.2.7 « Et si mes anciens clients étaient mes meilleurs alliés pour progresser ? »

« Vos clients les plus mécontents sont votre plus grande source d'enseignement. »

Bill Gates

Pourquoi se limite-t-on, le plus souvent, à ses clients actuels ? Une raison évidente est qu'il est plus simple de procéder ainsi. Les coordonnées des anciens clients n'ont pas forcément été conservées ou actualisées.

Cependant, derrière cette « bonne raison » se cache parfois la crainte de s'entendre dire quelques vérités qui ne seront pas agréables : mauvais accueil, tarifs trop élevés, qualité du produit ou du service défaillant, service après-vente décevant, etc.

Une telle enquête exige d'accepter le risque de quelques réactions potentiellement agressives, même si celles-ci s'avèrent finalement très minoritaires contrairement aux craintes initiales des enquêteurs.

L'expérience démontre que, bien souvent, le responsable marketing sera étonné des raisons invoquées par les clients perdus. Majoritairement, l'entreprise s'attend à ce que les tarifs ou la qualité intrinsèque du produit soient évoqués comme tout premier motif de départ à la concurrence. En pratique, il apparaît que c'est le manque d'écoute qui est la raison principale du départ à la concurrence. Un client peut pardonner un problème ponctuel de qualité. Il peut aussi être prêt à accepter de ne pas faire appel au fournisseur le moins cher du marché. Il ne peut pas accepter, en revanche, de ne pas être pris en considération.

8.2.8 Questions fermées et frustration du client

Nombre d'enquêtes de satisfaction provoquent un sentiment d'irritation et de frustration pour celui qui répond.

Les questionnaires concernent en général des enquêtes quantitatives comportant seulement quelques questions. Ces questions sont essentiellement fermées (type « oui », « non »).

Le reproche le plus fréquent est que l'on ne peut pas exprimer une cause d'insatisfaction autre que celles prévues et paramétrées dans le questionnaire. Il n'est pas toujours possible d'émettre une suggestion ou un commentaire.

La logique qui a prévalu chez l'organisateur de l'enquête est souvent l'apparente facilité et la rapidité pour remplir le questionnaire mais aussi le traitement aisément de l'information. Ce calcul nous semble mauvais car le procédé donne l'impression que l'entreprise ne cherche pas réellement à faire progresser ses relations avec le client. L'enquête de satisfaction sera alors perçue comme une sorte d'automatisme.

Nous conseillons vivement, quitte à rallonger un peu le questionnaire, de veiller à ne pas oublier de critères potentiels de satisfaction en adoptant une optique non plus « fournisseur » mais une optique « client ».

Il faut toujours prévoir, même dans une enquête quantitative, au moins quelques lignes dédiées à une libre expression du client (par exemple : « Cet espace vous permet d'exprimer une opinion complémentaire, des suggestions éventuelles, ... »)

8.2.9 Le prix, un sujet souvent tabou dans les enquêtes de satisfaction

Rares sont les enquêtes de satisfaction qui abordent réellement la question de la perception du prix ou du rapport qualité-prix par le client. On pourrait comparer le fait que l'entreprise refuse de mesurer ce paramètre à la réaction de la personne qui refuse un examen médical par peur de ce qui pourrait être mis en évidence.

Ne pas mesurer l'adéquation du prix avec les attentes du client est dangereux, voire suicidaire. Nombre d'entreprises ont disparu, victime de leur cécité sur les prix.

À un niveau moins dramatique, nous pourrions citer notamment un fabricant réputé de matériels de sport qui s'était diversifié sur le marché du *roller* en ligne. Un produit innovant, rapidement réputé pour ses performances, a été commercialisé. Son positionnement « haut de gamme » s'est traduit par un prix de vente « grand public » parmi les plus élevés du marché. Les retours en termes de satisfaction client étaient globalement excellents mais la notion de prix n'était pas abordée en profondeur dans les enquêtes. Là était pourtant le problème. Dans la réalité, les acquéreurs des *rollers* étaient enchantés du produit sur le plan technique. Cependant, ils jugeaient souvent son prix non justifié par le surplus de performances en comparaison avec les produits concurrents moins chers. Nous étions alors dans une situation de sur-qualité (perte d'argent pour l'entreprise).

Une meilleure prise en compte du facteur « prix » en termes de satisfaction clients aurait sans doute permis à cette entreprise de ne pas avoir à prendre la décision de se retirer du marché du *roller*. Précisons que ce marché, déjà « étroit », était aussi devenu un simple marché de renouvellement.

Bien entendu, nous sommes d'accord pour dire que le paramètre « prix » est délicat à mesurer et qu'il sera ensuite souvent difficile d'agir dans un sens qui augmenterait directement la satisfaction première du client sur le sujet : « payer moins cher ».

Au-delà du danger évoqué, un autre fait est aussi à considérer. D'après un sondage que nous avons récemment réalisé, il ressort que la difficulté à pouvoir évoquer leur opinion sur les prix et les tarifs est un facteur très fréquent de frustration pour les personnes interrogées, qu'elles soient des particuliers ou des professionnels.

En résumé, le prix à lui tout seul n'est pas un critère décisionnel de la qualité (du produit ou du service). Le seul critère à retenir objectivement et à comparer est le rapport « **qualité/prix** ». En conclusion, à chaque prix correspond un niveau de qualité à comparer et à analyser. Au final, il nous appartient de choisir le fournisseur ou le vendeur que l'on aura mérité.

8.2.10 Mesurer les attentes des clients, au-delà des seules satisfaction ou insatisfaction...

Bien des modes d'enquête se contentent d'enregistrer les réactions spontanées du client. Bien peu d'entreprises ont le réflexe de franchir un pas en allant au-delà.

Sur ce sujet, la norme précise les points suivants :

Paragraphe 10.1 : « Généralités

L'organisme doit déterminer et sélectionner les opportunités d'amélioration et entreprendre toutes les actions nécessaires pour satisfaire aux exigences du client et accroître la satisfaction du client.

Cela doit inclure :

- a) l'amélioration des produits et services afin de satisfaire aux exigences et de prendre en compte les besoins et attentes futurs ; [...] »

8.3 Construire un questionnaire d'enquête de satisfaction

« Existe-t-il des trames de questionnaires que nous pourrions réutiliser ? » est une demande que nous recevons fréquemment. La réponse est « Tout questionnaire est d'abord adapté à un contexte spécifique. » Les questionnaires qui suivent ne sont donc que des exemples et non des modèles-type.

8.3.1 Exemple de questionnaire rapide d'enquête de satisfaction adapté à un point de vente avec accueil physique des clients

Ce questionnaire a été utilisé pour une boulangerie-pâtisserie. Les objectifs étaient les suivants :

- ▶ obtenir des retours sur la satisfaction ou l'insatisfaction des clients ;
- ▶ capter d'éventuelles opportunités à partir d'idées suggérées par les clients ;
- ▶ faire en sorte que les trois vendeuses chargées de faire remplir le questionnaire donnent spontanément le meilleur d'elles-mêmes face aux clients.

► Exemple

« Votre avis est très important pour nous !

Grâce à ce petit questionnaire, nous continuerons à faire évoluer notre boulangerie-pâtisserie pour répondre au mieux à vos attentes. Il est donc particulièrement important que vous répondiez en toute franchise à ces quelques questions. »

	Très bien	Correct	À améliorer	Remarques éventuelles
Qualité des produits « boulangerie »				...
Prix des produits « boulangerie »				...
Qualité des produits « pâtisserie »				...
Prix des produits « pâtisserie »				...
Convivialité de la personne qui s'est occupé(e) de vous.				...
Efficacité de la personne qui s'est occupé(e) de vous.				...
Si vous étiez à notre place y a-t-il des choses que vous feriez ou des produits que vous proposeriez aux clients ?				
<i>Très sincèrement, merci pour vos réponses !</i>				

8.3.2 Exemple de questionnaire d'enquête de satisfaction adapté à de la prestation de services (accompagné d'un courrier)

Le contexte : l'entreprise d'installations électriques « courants faibles » TRANKIL a lancé, il y a trois ans, une activité de vente, de pose et de maintenance de systèmes électroniques de sécurité (alarmes anti-intrusion et anti-incendie principalement).

Sa clientèle régionale est essentiellement composée de professionnels : industriels, banques, magasins et GMS (Grandes et moyennes surfaces) spécialisées. La société, à caractère familial, cherche avant tout à se démarquer de ses concurrents par une réputation de sérieux et de fiabilité. La stratégie commerciale du dirigeant est de miser sur une forte fidélisation de la clientèle.

L'un des points faibles traditionnels du métier est lié à la prestation de pose des systèmes : des collaborateurs pas toujours très motivés, des délais non respectés, un chantier perturbant l'activité du client, un manque d'informations données sur le fonctionnement du système de sécurité, etc.

Conscient de l'importance de cette phase de pose, le dirigeant de TRANKIL et son épouse qui tient le rôle de responsable commerciale décident d'organiser une enquête de satisfaction clientèle auprès d'environ 70 entreprises ayant fait appel à la société TRANKIL.

Il s'agit donc d'analyser la perception par ces clients des prestations réalisées par les techniciens poseurs.

Les objectifs sont d'améliorer encore les services proposés mais aussi de donner une occasion supplémentaire aux clients de communiquer avec l'entreprise.

Les questionnaires seront adressés aux destinataires par voie postale, avec une enveloppe incluse pour faciliter le retour.

À noter

À la différence de son mari, l'épouse du chef d'entreprise n'a guère d'illusions sur le nombre de retours spontanés. Elle prévoit d'emblée que l'essentiel des questionnaires seront remplis lors d'un contact téléphonique de relance.

► Lettre d'accompagnement du questionnaire (1/2)

TRANKIL SAS
15, avenue du Général de Gaulle
38000 Grenoble
04 76 58 26 947
www.trankil.fr

Une introduction assez "accrocheuse",
même si elle ne brille pas par son
originalité. Elle est destinée à attirer
l'attention et à motiver les retours...

Madame T.,
Votre avis est important...

Nous sommes intervenus récemment dans vos locaux pour installer
un système d'alarme.

Nous réalisons maintenant une enquête relative à votre perception
de la manière dont cette prestation s'est déroulée sur place.

Vos remarques, critiques et suggestions seront réellement prises
en compte avec le souci de faire évoluer nos prestations pour servir
au mieux notre clientèle.

Votre avis est donc particulièrement important pour nous...
Nous attirons votre attention sur l'importance de répondre en toute
franchise aux questions posées.

Une forme d'engagement...

À noter : on ne dit pas que l'on va
améliorer la qualité, ce qui pourrait
laisser entendre qu'elle n'est pas
assurée aujourd'hui.

Le ton est celui de la sincérité
qui laisse penser qu'il ne s'agit
pas d'une pseudo enquête destinée
à se donner bonne conscience
à peu de frais...

► Lettre d'accompagnement du questionnaire (2/2)

Les personnes qui répondent à un questionnaire aiment bien être tenues au courant de la prise en compte éventuelle de leurs remarques.

Lorsque nous aurons synthétisé les réponses obtenues, nous bâtirons un plan d'action destiné à prendre en compte les points importants soulignés par notre clientèle. Vous serez destinataire d'une information à ce sujet.

Important : la double signature (responsable commerciale, chef d'entreprise) peut renforcer l'impression que l'enquête est importante pour l'entreprise et qu'elle souhaite vraiment l'avis de ses clients.

L'idéal : une signature réellement manuscrite, possible lorsque les questionnaires sont en petite quantité.

Exprimez donc librement votre degré de satisfaction à l'issue de notre prestation de pose de votre système de sécurité !

Notre équipe tient à vous remercier chaleureusement pour avoir accepté d'investir un peu de votre temps dans cette enquête qui nous permettra de faire évoluer nos prestations.

Prénom, nom
Responsable commerciale
Prénom, nom
Directeur général de TRANKIL

► Questionnaire

Quel avis correspond le mieux à votre ressenti ? Votre opinion, en toute franchise, sur les points suivants :				
	Très satisfait	Globalement satisfait	Déçu	Mécontent
La prise en compte de vos besoins d'installation				
Remarque(s) :				
L'information préalable sur le déroulement de l'intervention				
Remarque(s) :				
La fixation d'un délai d'installation conforme à vos souhaits				
Remarque(s) :				
Le respect de nos engagements sur ce délai				
Remarque(s) :				
Les horaires d'intervention proposés				
Remarque(s) :				
L'effort pour réduire la perturbation de votre activité				
Remarque(s) :				
L'attitude et le comportement général des techniciens				
Remarque(s) :				
La qualité des travaux				
Remarque(s) :				
La propreté des lieux après notre passage				
Remarque(s) :				
La remise de notices techniques sur le système				
Remarque(s) :				
La formation à l'utilisation du système				
Remarque(s) :				
L'information sur la garantie et la maintenance				
Remarque(s) :				

Les tarifs de nos prestations de pose vous ont-ils paru...		
Adaptés	Chers par rapport à la concurrence	Non justifiés
Remarque(s) :		
Si l'occasion se présentait, recommanderiez-vous notre entreprise à d'autres sociétés ?		
Oui, certainement.	Je n'en parlerais pas.	Je la déconseillerais.
Pensez-vous que la majorité de vos collègues concernés la recommanderait également ?		
Oui	Non	
Remarque(s) :		
Auriez-vous d'autres remarques ou suggestions qui nous permettraient de faire évoluer notre offre de prestations et de solutions techniques ?		
...		
Si vous vous projetez dans l'avenir (d'ici à quelques années) que pourrait vous proposer votre prestataire idéal ?		
...		
Acceptez-vous d'être éventuellement recontacté(e) afin de pouvoir compléter vos remarques ?		
Oui	Non	
Coordonnées (facultatif)		
Entreprise :		
Nom et fonction de la personne ayant rempli le questionnaire :		
Adresse :		
Téléphone :		
E-mail :		

¶ Ce qu'il faut retenir

Des enquêtes de satisfaction correctement réalisées sont des outils irremplaçables de mesure et d'anticipation des attentes des clients.

Malheureusement, la plupart des enquêtes actuelles sont mal conçues et surtout mal organisées. Elles génèrent donc très peu de retours ou des retours qui « virent » à l'autosatisfaction. Il est pourtant relativement facile de grandement fiabiliser ses enquêtes de satisfaction.

9

Initier des procédures et des instructions de travail réellement utiles et efficaces

9.1 Les procédures, documents d'aide à l'accomplissement des activités et des tâches

9.1.1 Premières notions de procédure

Le terme « procédure » suscite souvent des réactions négatives auprès des collaborateurs, ceci en raison de certains excès et lourdeurs inutiles engendrés par une mauvaise interprétation des exigences de l'ISO 9001. Il est vrai que la précédente version de la norme spécifiait six procédures obligatoires. La version 2015 ne mentionne plus de procédures obligatoires. Faut-il pourtant en conclure que la notion de procédure doit être abandonnée ? Non, bien évidemment, à partir du moment où une procédure se

révèle utile au bon fonctionnement du processus auquel elle se rattache ou qu'il existe des risques de dysfonctionnements en son absence.

Les procédures sont des supports documentaires qui ont pour finalité de donner ou de préciser un ensemble de règles à suivre pour mener à bien une activité ou une tâche. Plus précisément, dans le cas d'une tâche ciblée, par exemple au niveau d'un poste de travail, nous verrons plus loin qu'il est parfois plus pratique pour l'opérateur concerné d'établir une instruction de travail rattachée à une procédure. Selon la terminologie de l'ISO 9000:2015¹⁹, une procédure est une « manière spécifiée de réaliser une activité ou un processus ». La procédure se distingue en principe du « mode opératoire » (encore appelé fiche technique ou instruction de travail). En principe, le mode opératoire est un document plus « précis » et plus « technique » que la procédure qui reste plus générale. Dans la pratique, certaines entreprises (TPE et PME notamment) ne font pas de distinctions très claires entre « procédures » et « modes opératoires ». Ce n'est pas forcément un problème, du moment que les documents se révèlent utiles et bien appropriés.

La procédure constitue avant tout un « guide » qui facilite l'accomplissement chronologique des activités ou des tâches des collaborateurs concernés. Dans quel contexte pourra-t-on souhaiter la mise en place d'une procédure écrite ?

- ▶ Dans le cadre normal de son travail afin de s'assurer de respecter le bon déroulement d'une tâche ou d'une activité complexe, notamment lorsque l'erreur n'est pas permise (par exemple : de gros enjeux commerciaux, techniques, financiers ou humains, une incidence sur la qualité, sur la sécurité des collaborateurs ou du client final, etc.).
- ▶ Lorsqu'un nouveau collaborateur arrive ou lorsqu'un collègue vient en renfort ponctuel sur une activité ou une tâche dont il ne connaît pas forcément tout le déroulement. Les procédures peuvent servir, au moins partiellement, de documents de formation et donc de capitalisation du savoir-faire de l'entreprise.
- ▶ Lorsqu'une tâche est rarement exécutée, par exemple une fois par an ou dans le cadre d'incidents ou d'événements hors du commun (par exemple : une procédure relative à la vidange annuelle de cuves de stockage).
- ▶ Lorsque s'impose le fait de développer une approche commune à chaque collaborateur confronté à une activité ou à une tâche identique (par exemple : une procédure relative à l'enregistrement des différents

19 Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire.

types de plaintes de clients). Attention, il ne s'agit nullement de standardiser « pour le principe » mais de standardiser uniquement lorsqu'il y a une justification d'efficacité voire, si requise, d'efficience.

- Lorsque les mêmes problèmes, incidents ou questions reviennent régulièrement.
- Etc.

9.1.2 Les acteurs impliqués dans l'élaboration et la gestion de la procédure

Nous dressons ici la liste des intervenants dans l'élaboration et la gestion de la procédure ainsi que le rôle de chacun :

1. La Direction, l'encadrement :

- approbation des documents avant diffusion ;
- mise à disposition des moyens et des ressources nécessaires à l'application des procédures.

2. Le responsable qualité :

- aide à la rédaction de la documentation ou diffusion d'informations documentées ;
- vérification de la cohérence des documents avec les exigences normatives, réglementaires, etc. ;
- définition des règles de codification et de maîtrise de la documentation (traçabilité).

3. Les collaborateurs :

- aide à l'identification des procédures, des instructions ou des formulaires qui seront utiles ;
- création et/ou participation active à l'élaboration des procédures, des instructions ou des formulaires en apportant leurs compétences, leurs savoir-faire, les règles de l'art (expertise), etc.

4. Pilote du processus :

- vérification et approbation de la procédure ;
- surveillance de la bonne application de la procédure par les collaborateurs concernés et du respect des méthodes définies dans son périmètre.

9.2 Rédiger une procédure

9.2.1 Avant de commencer à rédiger...

Afin d'éviter d'alourdir inutilement et de décrédibiliser le SMQ, il est toujours intéressant de répondre clairement à la question suivante : « Pourquoi cette procédure ? » :

- ▶ Pour couvrir un risque ? Alors je l'ai préalablement identifié.
- ▶ Pour faciliter l'apprentissage ? C'est donc que j'ai un besoin spécifique bien identifié.
- ▶ Parce qu'il faut écrire systématiquement ce que l'on fait et faire ce que l'on écrit ? Désolé, mais cette croyance est fausse et dangereuse.

9.2.2 Les procédures sans logigramme

Nous sommes dans ce cas sur un mode purement rédactionnel. Il vaudra mieux privilégier une présentation sous forme de tableau.

Avantage : Lecture et élaboration ne nécessitant pas de connaître des symboles comme lors de l'emploi d'un logigramme.

Inconvénient : risque d'une « overdose » de textes et parfois d'un manque de clarté. Il faut un très bon rédacteur (précis, synthétique, employant des mots simples).

Tableau 9.1 Exemple d'une procédure sans logigramme

Procédure « Réalisation d'enquêtes de satisfaction clientèle » Établissement LEFRANÇOIS
Processus de rattachement : processus commercial « Développer et fidéliser notre clientèle »
Département et/ou services et/ou fonctions et/ou collaborateurs concernés : service commercial + Erika Muller (poste d'accueil) + Nicole Jean (responsable qualité).
Responsable de la procédure : Maude Henry
Objectifs de la procédure Donner un cadre commun à tous les collaborateurs concernés : fréquence des enquêtes, mode d'enquête, précautions à prendre pour fiabiliser les enquêtes, etc. Indiquer une méthodologie qui privilégie l'efficience (rapport entre le retour de données fiables et les moyens engagés, notamment les temps investis par les collaborateurs concernés).

Étapes à suivre et points à respecter

1. Organisation des enquêtes

Fréquence d'enquête : chacun de nos clients professionnels enregistré doit être contacté une fois par an au titre d'un questionnaire de satisfaction écrit sur support « papier ».

Les questionnaires devront être administrés lors des passages de clients enregistrés en caisse du magasin. L'identification des clients sera déclenchée au moment de l'édition de la facture, ce qui permettra aux hôtes et hôtesses de caisse de proposer le questionnaire.

Le questionnaire ne devra pas être administré en cas de file d'attente à la caisse.

Tout questionnaire rempli entraînera l'inscription par l'hôte ou l'hôtesse de caisse d'un code spécifique dans le logiciel de gestion commerciale, ceci afin d'éviter de proposer au client de répondre au questionnaire à chaque passage en caisse.

Les questionnaires remplis seront collectés en fin de semaine par chaque responsable d'équipe puis communiqués en début de semaine suivante au responsable qualité.

2. Élaboration des questionnaires

Toute élaboration ou modification de questionnaire devra faire l'objet d'une approbation par le directeur commercial et par le responsable qualité.

Les questionnaires devront être basés, dans la mesure du possible, selon le modèle indicatif SAT1.

3. Traitement, analyse, présentation et archivage des résultats

Le responsable qualité éditera une fiche de synthèse présentant les résultats sur une période d'un an glissante.

L'emploi de graphiques simples et visuels sera privilégié, selon le modèle SAT2.

Les résultats d'enquête de satisfaction devront être présentés chaque trimestre à la direction puis à l'ensemble des collaborateurs par le biais des responsables d'équipe.

Dates de révision de la procédure	Responsable de la révision	Date d'approbation	Responsable de l'approbation

9.2.3 Les procédures avec représentation en logigramme

Le logigramme est une représentation graphique qui permet de visualiser rapidement, de façon synoptique, l'organisation des étapes d'une tâche complexe.

Mode d'emploi

Définir les étapes du processus étudié en utilisant les symboles suivants (voir figure 9.1 ci-après).

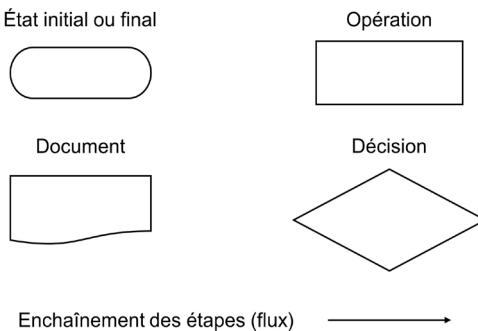


Figure 9.1 Symboles pour la définition du processus

Avantage d'une représentation en logigramme : un aspect visuel, facile à lire et à comprendre pour les personnes habituées à ce type de représentations (dans un milieu plus technique par exemple). Le logigramme est bien adapté aux procédures relativement simples ou qui nécessiteraient beaucoup de texte et/ou d'informations (voir le tableau 9.2 et la figure 9.2).

Contraintes possibles :

- Maîtriser l'art de la présentation des procédures en logigramme implique une pratique assez régulière. Il faut également prévoir de limiter les longues explications complémentaires qui iraient à l'encontre du principe figuratif.
- Une petite formation à la lecture des logigrammes est également à prévoir pour les utilisateurs novices. Cependant, l'expérience montre que les intéressés s'approprient généralement très vite les principes de la représentation en logigramme.

Tableau 9.2 Exemple de procédure rédigée en logigramme
(1^{re} partie de la procédure)

	Procédure logistique	PRO-S-05
Objet : dans le cadre du processus « logistique », cette procédure a pour but de préciser les étapes à suivre de la réception d'une commande client jusqu'à la livraison et à la livraison du client.		
Processus amont	Processus aval	
Achats	Achats Fabrication	
Procédure référencée dans la fiche processus « logistique »	Ressources GPAO, données collectées	
Responsabilités : cette procédure est applicable à tous les acteurs habilités du processus « logistique ». Rappel : la mise en œuvre de cette procédure est à rattacher au dispositif de pilotage du processus concerné afin d'évaluer, sous la responsabilité de son pilote, sa performance. (voir tableau « Suivi des objectifs »)		

Initier des procédures et des instructions de travail réellement utiles et efficaces

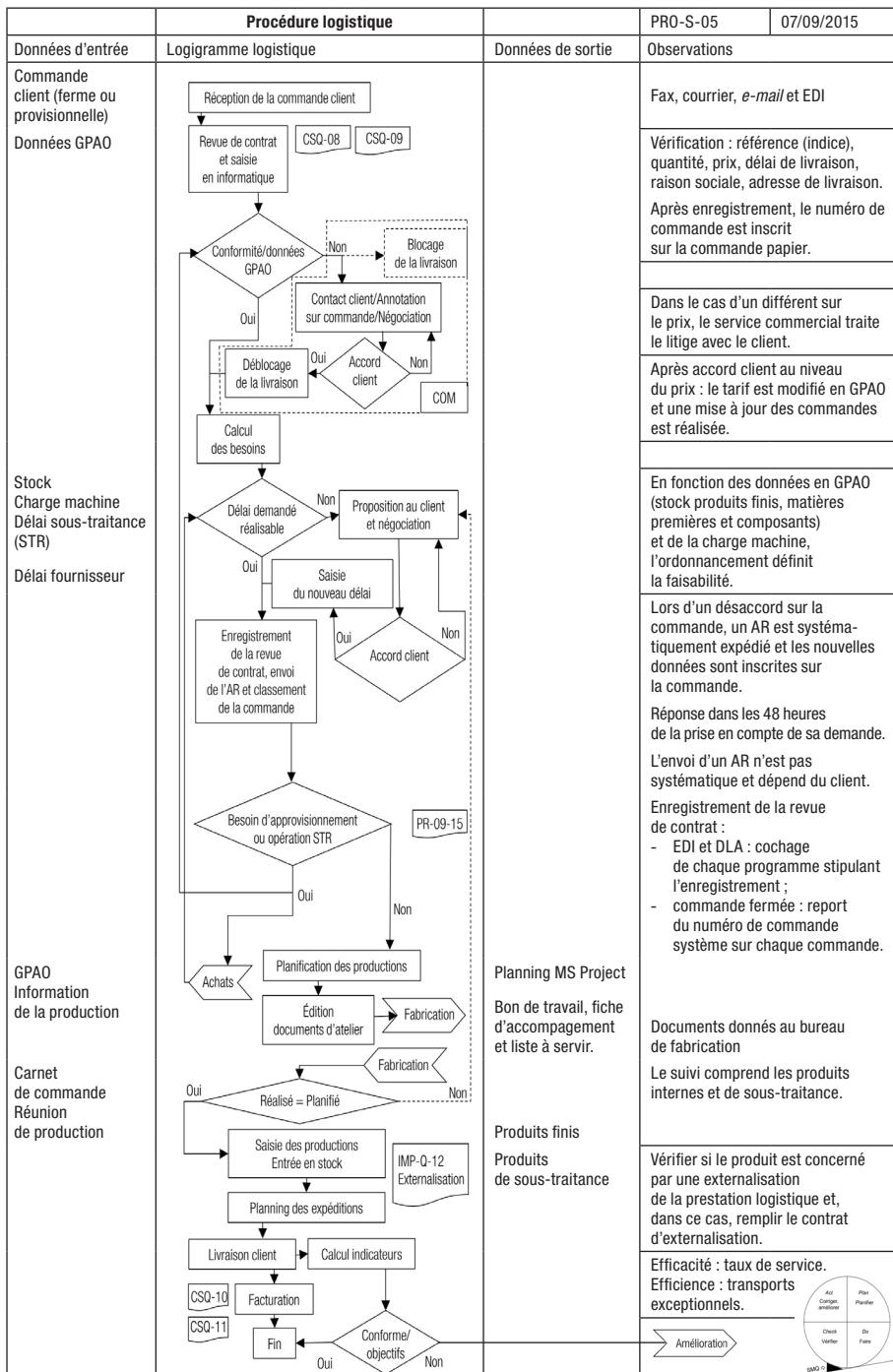


Figure 9.2 Exemple de procédure rédigée en logigramme (2^e partie de la procédure)

Nous montrons simplement l'apparence d'une procédure déjà relativement complexe avec le logigramme à gauche et une colonne de notes sur le côté droit. Ce type de représentation est très fréquent en milieu technique. Cette méthode gagne du terrain dans des milieux divers et variés (services, administratif).

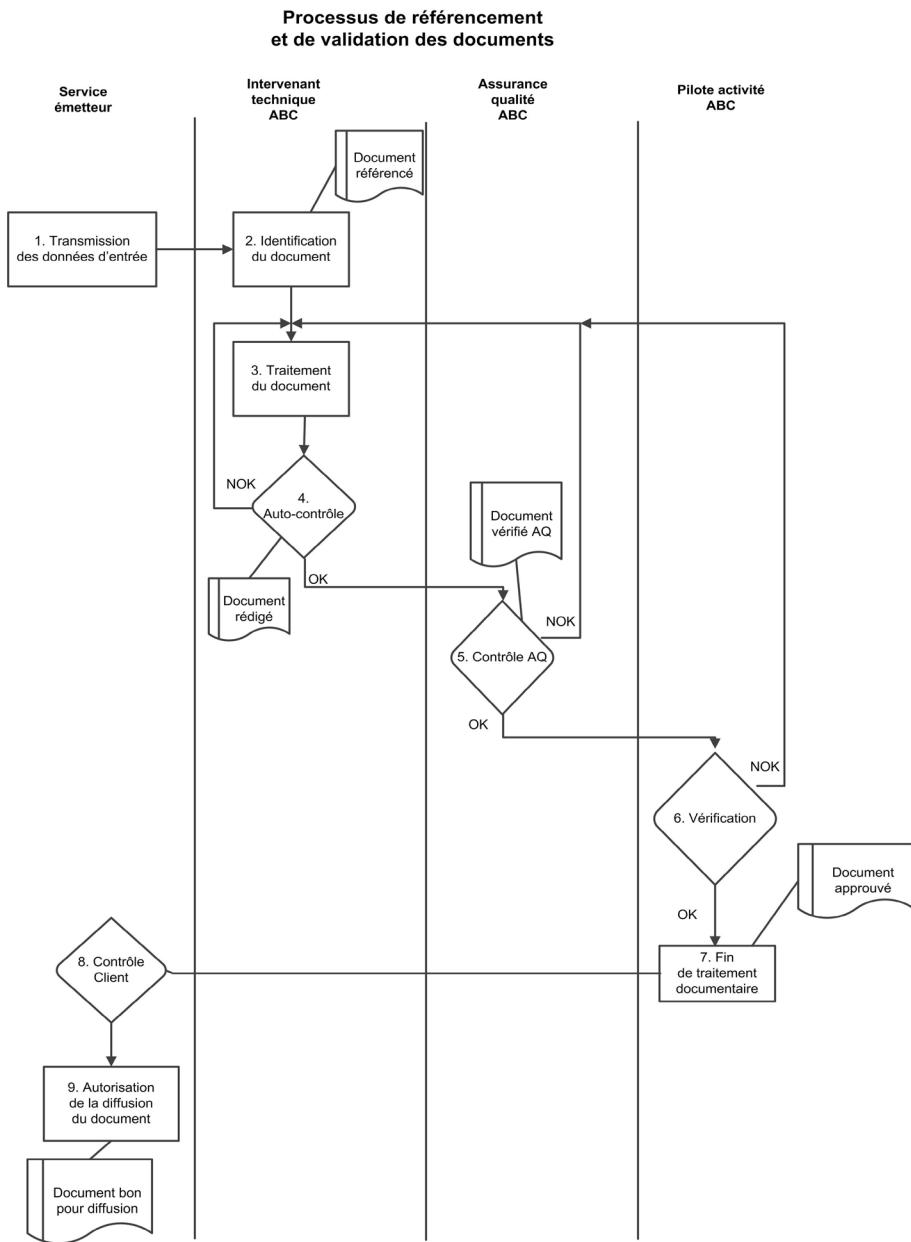


Figure 9.3 Autre exemple d'étapes d'un processus rédigées en logigramme

9.2.4 Les procédures avec représentations basées sur la méthode (QQOQCC) x P

La rédaction d'une procédure peut être proposée par l'animateur en utilisant une forme graphique et un outil du type (QQOQCC) x P²⁰. Afin de justifier et d'argumenter les choix décidés, il est important de se poser la question « pourquoi » pour chacune des réponses données.

Le (QQOQCC) x P est donc un outil puissant de collecte et de critique des informations. Il permet d'explorer rapidement et de caractériser une question sans omettre de points importants. Attention, toutes ces questions ne sont pas forcément pertinentes pour tous les problèmes mais il convient de se les poser systématiquement, quitte à les écarter ensuite. Les idées obtenues peuvent être subjectives si l'outil est utilisé par une personne seule. Il est donc recommandé de constituer un groupe de travail hétérogène ou pluridisciplinaire (experts et non-experts).

① Remarque

La méthode du (QQOQCC) x P est également utilisée dans d'autres contextes, notamment en matière de résolution de problème avéré ou potentiel.

Tableau 9.3 Grille de questionnement

Questions	Exemples	Pourquoi (pourquoi QQOQCC) ?
Qui ?	Qui est concerné par le problème ? Qui est le client, le fournisseur ? Qui a détecté le problème, qui peut agir ? Qui fait l'action ?	Pourquoi cette personne intervient ? Pourquoi ce service ? Pourquoi l'influence de cette personne ? Pourquoi cette personne ?
Quoi ?	De quoi s'agit-il ? Quelle est l'activité en cause ? Quel est le problème à traiter ? Quel imprimé, quel circuit, quel logiciel ?	Pourquoi parle-t-on de cette question ? Pourquoi cette activité est en cause ? Pourquoi ce document, ce logiciel ?
Où ?	Où se traite l'activité, dans quel service ? À quel endroit du circuit se manifeste le problème ?	Pourquoi traite-t-on l'activité à cet endroit ? Pourquoi détecte-t-on le problème à cet endroit ?

20 Qui, quoi, où, quand, comment, combien, pourquoi.

Questions	Exemples	Pourquoi (pourquoi QQOQCC) ?
Quand ?	Quand apparaît l'évènement ? Est-il fréquent, quotidien, mensuel ? Quand se produit l'action ?	Pourquoi cherche-t-on à la résoudre en ce moment ? Pourquoi cette fréquence ? Pourquoi apparaît-elle en ce moment ?
Comment ?	Comment on s'y prend ? Comment fait-on en cas d'erreur ? Comment a-t-on établi la procédure ?	Pourquoi procède-t-on ainsi ? Pourquoi utilise-t-on ce circuit ? Pourquoi a-t-elle été établie de cette manière ?
Combien ?	Combien de fois traite-t-on ce problème ? Combien d'erreurs ? Combien de temps de travail ? Combien de documents ?	Pourquoi cette quantité ?

9.3 Les instructions de travail ou modes opératoires

Que l'on raisonne ou non dans le cadre d'un système de management de la qualité, les instructions de travail ou les modes opératoires sont présents dans l'univers quotidien de tout collaborateur. Ces instructions ou modes opératoires peuvent être écrits et/ou oraux.

Une absence de définition officielle...

Il n'existe pas à ce jour de définition normative pour ce type de documents. Si nous devions résumer la notion d'instructions de travail et/ou de modes opératoires, nous pourrions les désigner ainsi : « manière spécifiée d'accomplir une tâche précise ».

La structure d'une instruction de travail ou d'un mode opératoire peut s'assimiler à celle d'une procédure, elle peut s'appuyer sur des graphiques, des schémas, des logigrammes voire des photos... Cette documentation doit être simplifiée au maximum tout en étant appropriée pour décrire une ou plusieurs tâches jugées importantes (par exemple : qualité, sécurité, environnement, etc.). De ce fait, il ne faut oublier que ce type de document est d'abord destiné à des opérateurs de terrain chargés de réaliser lesdites tâches.

9.4 Les formulaires d'enregistrement

Il n'existe pas à ce jour de définition normative pour ce type de documents. En se reportant à la structure documentaire d'un SMQ présentée précédemment, il s'agit d'un document qui est utilisé en général comme support d'enregistrement. Ceci lui permet, une fois rempli ou renseigné, d'en faire un enregistrement ou une information conservée.

Il existe une astuce ou une bonne pratique qui permet de simplifier voire de rationaliser la documentation du SMQ. Il s'agit de combiner le plus possible dans un même document (par exemple, un formulaire) une procédure et/ou une instruction de travail ainsi qu'un enregistrement permettant de démontrer et de prouver leur mise en œuvre. Ce type de document est souvent qualifié « d'autoporteur ». Cette pratique devient vite évidente et appréciée : la réduction du nombre de documents à gérer est souvent importante.

Un exemple de formulaire vous est proposé au sous-chapitre 11.3 consacré à « La revue de direction ».

9.5 Conserver uniquement les procédures et les instructions réellement utiles

Voici deux points essentiels concernant la gestion des procédures et des instructions.

9.5.1 Éviter « l'overdose » de documents et notamment de procédures et d'instructions

Le risque, si l'on n'y prend pas garde, est que les opérateurs se retrouvent rapidement submergés de documents dont seule une petite partie leur sera réellement utile. Le pilote du processus devrait régulièrement procéder à une évaluation de pertinence de chaque procédure, instruction ou mode opératoire.

Voici une petite échelle de classement à utiliser par exemple à l'occasion d'un audit interne (voir tableau 9.4). Il est évident que les notes 0, 1 voire 2 doivent amener à se poser des questions.

Tableau 9.4 Évaluation d'une procédure, d'une instruction

Utilité	Compréhension	Accessibilité (dont codification, disponibilité rapide, classement, etc.)	Mise à jour (et retrait des documents périmes, destruction)
Très utile. On ne pourrait s'en passer.	Compréhensible même par un « nouveau venu », 4	À disposition en permanence sans avoir à chercher. 4	Actualisation faite immédiatement chaque fois que nécessaire. 4
Utile. On la consulte régulièrement.	Compréhensible par toutes les personnes concernées et mises au courant. 3	Rapidement accessible en cas de besoin. 3	Actualisation faite dans des délais acceptables. 3
Utilité limitée. Par exemple, seuls les nouveaux venus la consultent.	Compréhensible après un certain effort d'interprétation. 2	Généralement accessible après quelques recherches. 2	Mise à jour faites mais irrégulièrement. 2
Peu utile. On la consulte très rarement. On pourrait presque s'en passer.	Difficile à comprendre, sujette à interprétations diverses. 1	Il faut se lever de bonne heure pour la trouver ! 1	Il faudrait vraiment faire les mises à jour. 1
Totalemen inutile. Par exemple, elle a été établie pour donner le change à l'auditeur...	C'est du charabia ! 0	De toute façon, elle est introuvable. 0	Ca date de Mathusalem ! On ne comprend pas pourquoi elle existe encore. 0

9.5.2 Rappel sur le cycle de vie d'un document lié au SMQ

On pourrait dire que tout document a un véritable « cycle de vie » :

- ▶ détection d'un besoin ;
- ▶ rédaction d'un document ;
- ▶ approbation ;
- ▶ codification ;
- ▶ diffusion ;
- ▶ classement ;
- ▶ utilisation ;
- ▶ revue et modification ;
- ▶ archivage ;
- ▶ destruction et élimination.

À ce titre, voici quelques petits conseils utiles :

1. S'assurer de la compétence du rédacteur.
2. S'assurer qu'une vérification et/ou une approbation est prévue et définie (expertise, autorité reconnue, etc.).
3. S'assurer que la diffusion est organisée (diffusion contrôlée ou diffusion pour information sans mise à jour).
4. Conserver la mémoire des destinataires, avoir la certitude que le document a bien été reçu par les personnes concernées.
5. S'assurer de la forme et de l'homogénéité des supports utilisés ainsi que de leur codification.
6. Avoir la certitude que la documentation diffusée et utilisée est à jour (pas de reproduction « sauvage »).
7. Maîtriser les modifications comme la première émission.
8. S'assurer que les documents évoluent nécessairement avec la vie de l'entreprise et restent toujours pertinents (prévoir si nécessaire la révision périodique de certains documents).
9. Organiser le classement des documents originaux (responsabilités, lieux, protection, etc.).
10. Organiser l'archivage des documents périmés (responsabilités, lieux, conservation, destruction).
11. S'assurer de la prise en compte de la confidentialité de certains documents et l'organiser en conséquence.

Ce qu'il faut retenir

La logique n'est donc surtout pas de multiplier le nombre de documents mais bien de disposer des supports réellement utiles pour clarifier le fonctionnement du SMQ, pour répondre à toutes les exigences de l'ISO 9001 et pour entrer dans une démarche d'amélioration continue.

Tout concepteur de documents doit notamment veiller à ce que les supports créés aient une réelle valeur ajoutée pour les collaborateurs concernés. C'est pourquoi il est souhaitable que ces collaborateurs soient étroitement associés au travail de conception des supports. Il n'y a rien de pire qu'une procédure ou qu'une instruction « parachutée » par un responsable enfermé dans son bureau.

10

Définir des indicateurs de mesure simples et pertinents

10.1 Notion d'indicateurs de processus

Un indicateur de processus peut être considéré comme un outil de management qui permet de mesurer et de surveiller l'évolution de la performance dudit processus.

La pertinence d'un indicateur pourra être appréciée par différents critères :

- ▶ son lien évident et pertinent par rapport à l'objectif visé, son utilité réelle ;
- ▶ son caractère indiscutable, reconnu par tous (par exemple, un taux d'absentéisme) ;
- ▶ sa précision (par exemple, une mesure de jours d'absence pour maladie) ;
- ▶ son « universalité » et sa stabilité dans le temps. Les indications mesurées à situations similaires doivent être cohérentes et non soumises à fluctuations (par exemple, un décompte des jours de congé maladie doit se faire de la même manière sur l'année et d'un service à l'autre de l'entreprise) ;

- ▶ sa mise en place doit être aisée et son mode d'utilisation simple et accessible pour les acteurs concernés ;
- ▶ son coût (notamment en heures de travail pour l'établir) doit évidemment être acceptable par rapport au service qu'il rend.

Un piège classique à éviter est d'imposer des outils de mesure et de surveillance sans l'adhésion des acteurs et sans s'assurer de la parfaite compréhension de l'utilité de ces outils.

Bien évidemment, l'entreprise doit proscrire toute tentation de « flicage ». Les indicateurs doivent être conçus comme des outils d'information, d'analyse et d'aide à la décision.

10.2 Les grandes familles d'indicateurs de processus

On peut classer les indicateurs en trois catégories :

- ▶ Les indicateurs de réalisation ou de gestion : ils sont représentatifs d'un volume traité au niveau du processus (par exemple, le suivi d'une quantité, d'un débit, etc. à un moment donné avec indication d'une grandeur plus ou moins précise et sans rapport à une performance attendue).
- ▶ Les indicateurs d'efficacité : ils sont représentatifs de l'aptitude du processus à fournir ou à produire l'effet escompté.
- ▶ Les indicateurs d'efficience : ils sont représentatifs du rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées pour parvenir à ce résultat. Ils sont destinés en général à mesurer la consommation de ressources souvent valorisables en euros ou d'autres devises (selon le contexte international). En définitive, ces deux dernières familles d'indicateur, s'attachent à mesurer des résultats de performance au vu d'objectifs définis à atteindre.

10.3 Notions d'efficacité et d'efficience

Sur le terrain, la notion d'efficacité et d'efficience n'est pas toujours comprise clairement. La figure 10.1 permet de mieux l'appréhender. Dans la perspective d'une amélioration continue et soutenue, l'efficience d'un processus pourra être recherchée et démontrée en termes de performance économique à partir du moment où les objectifs qualité définis relatifs à l'efficacité sont bien atteints.

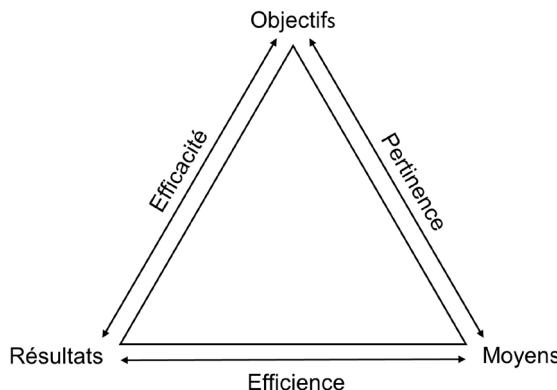


Figure 10.1 Notions d'efficacité/efficience

La notion d'efficacité du processus correspond à l'obtention des résultats planifiés du processus.

La notion d'efficience met en comparaison les résultats atteints avec les ressources (moyens) utilisées. C'est donc le respect des objectifs au moindre coût, consommer le minimum de ressources humaines, matérielles et financières dans un contexte donné. C'est avant tout l'entreprise elle-même qui est concernée par l'efficience. Cependant, d'autres « parties prenantes » peuvent aussi s'y intéresser (banquiers et investisseurs notamment).

10.3.1 Complément à propos de l'efficience

L'ISO 9001 va plus loin que la précédente version dans sa mouture 2015 mais elle n'exprime pas d'exigences explicite et systématique d'efficience. Cependant, elle emploie les termes de « performance globale » et de « performance durable ». On pourrait en conclure que cette notion de surveillance de l'efficience des processus est encouragée sans être obligatoire. En outre, la recherche de l'efficience ne pourra être que bénéfique à l'entreprise en apportant une contribution significative à sa démarche d'amélioration continue, voire permanente.

En définitive, pour une entreprise ou tout type d'organisation qui met en œuvre un SMQ, le choix d'indicateurs d'efficience complémentaires aux indicateurs d'efficacité dépendra donc de la :

- ▶ compréhension de son contexte et de sa finalité ;
- ▶ détermination de ses enjeux externes et internes pertinents au regard de sa stratégie ;
- ▶ détermination des parties intéressées pertinentes et de leurs exigences dans le cadre du SMQ.

10.4 Construire un tableau de bord ?

Dans un véhicule, il est d'usage de regrouper les indicateurs essentiels d'aide à la conduite au niveau du tableau de bord pour qu'ils soient bien en vue du conducteur.

L'expérience montre que la confusion d'indicateurs de nature diverse (réalisation-gestion, efficacité et efficience) est encore observée dans les entreprises pour le pilotage de certains processus.

Prenons le cas d'un processus identifié « Ressources humaines » pour lequel le seul indicateur de performance retenu et suivi est : « Nombre de formations effectuées sur l'année ».

Cet indicateur de performance est-il pertinent et suffisant pour évaluer l'efficacité dudit processus ? La réponse est bien évidemment « non » !

Vous l'avez deviné, le nombre de formations effectuées traduit plutôt un volume de réalisation traité au niveau d'une activité du processus. Il s'agit seulement d'un indicateur de réalisation ou de gestion. Quand bien même le nombre mesuré serait nettement supérieur à celui planifié, il ne permettrait pas d'affirmer que le processus est efficace, voire efficient. Il en serait de même pour un indicateur mesurant le taux de réalisation du plan de formation.

Prenons un peu de recul par rapport à cet exemple : la formation est l'un des moyens pour acquérir des compétences. Le volume de formation n'est donc pas un objectif ou un but à atteindre en matière de qualité. En revanche, l'acquisition des compétences par le plus grand nombre de collaborateurs à former en est un. D'où la confusion fréquente entre la mise en œuvre de moyens (les formations) et le résultat de performance attendu (l'acquisition des compétences).

Voici un exemple d'indicateur pertinent : le taux de collaborateurs évalués comme compétents après formation. La notion de compétence devra faire référence, par exemple, à un test passé.

Il est donc important que le tableau de bord du pilote de processus fasse apparaître en priorité un indicateur traduisant l'efficacité plutôt que seulement des indicateurs de réalisation ou de gestion de l'activité de formation. Pour aller plus loin, il conviendrait même de s'assurer de l'efficience du dispositif de formation avec un indicateur du type « Coût total de la formation ou coûts des ressources dépensées par rapport aux résultats obtenus en termes d'acquisition des connaissances ».

Est-ce maintenant suffisant ? La réponse est toujours « non » car on ne peut se contenter d'un indicateur isolé. Outre les formations internes et/ou externes, le processus « Ressources humaines » peut intégrer d'autres activités qui ont une incidence sur la qualité, le recrutement par exemple. La ou les autres activités identifiées qui ont un impact sur l'efficacité du processus doivent faire l'objet d'une surveillance et/ou d'une mesure en termes de pilotage. Une seule activité mise en œuvre parmi d'autres ne suffirait pas à évaluer objectivement l'efficacité du processus.

Bien entendu, il faudra toujours privilégier la simplicité et l'efficacité du tableau de bord afin de ne jamais mettre en œuvre une « usine à gaz » pour collecter les informations.

10.5 Précisons encore un peu la notion de « tableau de bord »

Commençons par une définition : un tableau de bord est un outil de mesure de la performance qui rend plus aisés le pilotage « proactif » d'une ou plusieurs activités ou processus dans le cadre d'une démarche de progrès continu. Il permet notamment de limiter l'incertitude et devient un instrument d'aide à la décision en facilitant la prise de risques attachée à toutes décisions.

Le plus souvent, les tableaux de bord répondent à un double besoin :

1. Un besoin fonctionnel – Exemples :

- ▶ Le fonctionnement de mon entreprise est-il satisfaisant aujourd'hui ?
- ▶ Ce fonctionnement me permet-il de gagner de l'argent ?
- ▶ Suis-je en règle avec la réglementation qui m'est applicable ?
- ▶ Le paiement de mes fournisseurs est-il assuré ?
- ▶ La motivation et/ou l'épanouissement de mon personnel sont-ils effectifs ?
- ▶ Les approches ou les angles d'attaque peuvent être divers et variés...

2. Un besoin stratégique – Exemples :

- ▶ Mon entreprise doit-elle craindre la concurrence et si oui, de qui et de quoi ?
- ▶ La satisfaction de mes clients est-elle satisfaisante ?

10.6 Quelques conseils à propos des indicateurs

Il est relativement facile, au cours du temps, de multiplier les indicateurs dans tous les sens. La logique d'un SMQ efficace est évidemment de sélectionner les indicateurs réellement utiles à son amélioration.

Tout objectif est indissociable d'un indicateur

Rappelons que, pour bien identifier les objectifs, il faut :

- ▶ identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise ;
- ▶ analyser les résultats de l'écoute et de la satisfaction des clients ;
- ▶ analyser les évolutions réglementaires, concurrentielles, etc. ;
- ▶ déterminer la vision de l'entreprise à moyen ou long terme (trois à cinq ans) ;
- ▶ établir une politique qualité cohérente avec la stratégie.

Des objectifs équilibrés doivent notamment couvrir :

- ▶ la maîtrise de la qualité, des coûts et des délais ;
- ▶ la satisfaction du client ;
- ▶ la gestion des ressources humaines ;
- ▶ les performances financières ;
- ▶ la sécurité.

Un bon indicateur à définir devrait nécessairement tenir compte de cinq critères :

1. donner une information en temps réel ;
2. être lié à un objectif à atteindre ;
3. inciter à l'action (amélioration, correction, optimisation, etc.) ;
4. être facile à mettre en œuvre ;
5. être facile à expliquer et à communiquer.

10.7 Quelques exemples d'indicateurs

Les lettres qui suivent l'indicateur correspondent à sa classification :

- ▶ (R) Réalisation ;
- ▶ (E) Efficacité ;
- ▶ (E+) Efficience.

10.7.1 Processus « Direction » ou « Manager l'entreprise »

- ▶ Chiffre d'affaires global de l'entreprise en fin d'exercice comptable : (R).
- ▶ Évolution du chiffre d'affaires de l'année N par rapport à l'année N-1 : (E).
- ▶ Évolution de l'excédent brut d'exploitation exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires en année N par rapport à l'année N-1 à ressources égales : (E +). *Indicateur utilisé avec l'intention d'optimiser les ressources.*
- ▶ Chiffre d'affaires moyen réalisé par collaborateur : (R).
- ▶ Évolution du chiffre d'affaires moyen réalisé par collaborateur de l'année N par rapport à l'année N-1 : (E).
- ▶ Taux d'atteinte des objectifs d'efficacité de l'ensemble des processus du SMQ : (E).
- ▶ Évolution du taux d'atteinte des objectifs d'efficience (à ressources égales) de l'ensemble des processus du SMQ en année N par rapport à l'année N-1 : (E +). *Indicateur utilisé avec l'intention d'optimiser les ressources.*
- ▶ Évolution du taux d'atteinte des objectifs (inchangés) de l'ensemble des processus du SMQ en année N par rapport à l'année N-1, comparée aux coûts engagés pour atteindre ces objectifs : (E+). *Indicateur utilisé avec l'intention d'optimiser les ressources.*

10.7.2 Processus « Management de la qualité » ou « Manager le progrès continu »

- ▶ Nombre de réclamations clients : (R).
- ▶ Évolution du taux des réclamations clients en année N par rapport à l'année N-1 : (E).
- ▶ Évolution du coût unitaire de traitement (à ressources égales) des réclamations clients en année N par rapport à l'année N-1 : (E+). *Indicateur utilisé avec l'intention d'optimiser les ressources.*
- ▶ Nombre de réclamations client soldées dans les délais planifiés : (E).
- ▶ Évolution du coût des tris, des rebuts et des retouches comparé au budget alloué en année N par rapport à l'année N-1 : (E+). *Indicateur utilisé avec l'intention d'optimiser les ressources.*

10.7.3 Processus « Conception » ou « Concevoir les produits/services »

- ▶ Délai moyen des conceptions réalisées : (R).
- ▶ Délai moyen de mise sur le marché des projets d'études : (R).
- ▶ Évolution du délai moyen de mise sur le marché des projets d'études en année N par rapport à l'année N-1 : (E).
- ▶ Taux des conceptions conformes réalisées et acceptées par le client du premier coup durant l'année N de référence ou en comparant l'année N à l'année N-1 : (E).
- ▶ Évolution du coût des conceptions modifiées à l'industrialisation comparé au budget initial des conceptions en année N par rapport à l'année N-1 : (E+).
- ▶ Coût d'une étude R&D comparée au budget alloué : (E+). *Indicateur utilisé avec l'intention d'optimiser les ressources.*

10.7.4 Processus « Commercial » ou « Commercialiser et vendre nos produits/services »

- ▶ Chiffre d'affaires de l'année réalisé avec de nouveaux clients : (R).
- ▶ Coût d'acquisition des clients comparé au chiffre d'affaires obtenu avec ces nouveaux clients en année N par rapport à l'année N-1 : (E+). *Indicateur utilisé avec l'intention d'optimiser les ressources.*
- ▶ Nombre d'offres émises : (R).
- ▶ Montant moyen des offres émises en année N par rapport à l'année N-1 : (R).
- ▶ Taux d'offres transformées en commandes fermes en année N par rapport à l'année N-1 : (E).
- ▶ Taux de fuite : nombre de clients perdus/nombre total clients : (R).
- ▶ Délai moyen de réponse aux appels d'offre : (R).
- ▶ Évolution du délai moyen de réponse aux appels d'offre en année N par rapport à l'année N-1 : (E).
- ▶ Évolution du chiffre d'affaires réalisé par le service commercial (à ressources égales) comparé au budget alloué du service : (E+). *Indicateur utilisé avec l'intention d'optimiser les ressources.*

10.7.5 Processus « Maintenance des équipements » ou « Maintenir la disponibilité des équipements »

- ▶ Taux de réalisation du plan de maintenance préventive des équipements : (R).
- ▶ Respect des délais annoncés d'interventions de maintenance (corrective et préventive) : (E).
- ▶ Taux de disponibilité des équipements de production par rapport à un résultat attendu : (E).
- ▶ Évolution du taux de disponibilité des équipements de production en année N par rapport à l'année N-1 : (E).
- ▶ Coût de la maintenance des équipements (à ressources égales) en pourcentage du chiffre d'affaires en année N par rapport à l'année N-1 : (E+). *Indicateur utilisé avec l'intention d'optimiser les ressources.*
- ▶ Coût de la maintenance des équipements (à ressources égales) comparé au budget alloué du service : (E+). *Indicateur utilisé avec l'intention d'optimiser les ressources.*
- ▶ Coûts des pertes de production comparés aux coûts des interventions du service maintenance pour les limiter en année N par rapport à l'année N-1 : (E+). *Indicateur utilisé avec l'intention d'optimiser les ressources.*

10.7.6 Processus « Production »

- ▶ Volume de produits fabriqués ou de prestations délivrées : (R).
- ▶ Taux de service (livraison client dans les délais) par rapport à un résultat de 100 % attendu : (E).
- ▶ Évolution du taux de service en année N par rapport à l'année N-1 : (E).
- ▶ Nombre de réclamations clients justifiées par rapport au nombre de produits livrés ou services fournis : (R).
- ▶ Évolution des coûts de la non-qualité comparée aux coûts de revient de la production en année N par rapport à l'année N-1 : (E+). *Indicateur utilisé avec intention d'optimiser les ressources.*
- ▶ Coûts de la non-qualité produite rapportée au chiffre d'affaires : (E+). *Indicateur utilisé avec l'intention d'optimiser les ressources.*
- ▶ Taux de non-conformité en année N par rapport à l'année N-1 : (E).
- ▶ Délai moyen de réponse aux demandes d'assistance : (R).
- ▶ Pourcentage de réponses données dans les délais standards annoncés : (E).

10.7.7 Processus « Achats/Approvisionnement » ou « Acheter et approvisionner »

- ▶ Coût du service « achats » en année N : (R).
- ▶ Taux de conformité des produits ou fournitures livrés par les fournisseurs : (E).
- ▶ Nombre de réclamations fournisseurs par mois : (R).
- ▶ Indice achats (dépense achats fournitures année N/dépense achats fournitures année N-1) : (E+).
- ▶ Taux de fournisseurs stratégiques monosource par rapport à un objectif de réduction attendu : (E). *Indicateur utilisé avec l'intention d'optimiser les ressources.*
- ▶ Évolution du taux de conformité des produits ou fournitures livrés par les fournisseurs en année N par rapport à l'année N-1 : (E).
- ▶ Évolution des coûts de la non-qualité imputables aux fournisseurs en année N par rapport à l'année N-1 : (E+). *Indicateur utilisé avec l'intention d'optimiser les ressources.*
- ▶ Évolution des coûts des stocks (hors déchets) par rapport au chiffre d'affaires en année N par rapport à l'année N-1 : (E+). *Indicateur utilisé avec l'intention d'optimiser les ressources.*

10.7.8 Processus « Ressources humaines »

- ▶ Nombre de jours d'absentéisme : (R).
- ▶ Évolution du nombre de jours d'absentéisme en année N par rapport à l'année N-1 dans un objectif de réduction attendue : (E).
- ▶ Évolution des pertes engendrées par l'absentéisme en année N par rapport à l'année N-1 : (E+).
- ▶ Taux de *turn-over* mesuré : (R). Taux de *turn-over* mesuré en année N par rapport à l'année N-1 dans un objectif de réduction attendue : (E).
- ▶ Nombre de fiches de paie sans erreurs : (R).
- ▶ Taux de fiches de paie sans erreurs en année N par rapport à l'année N-1 dans un objectif de réduction attendue : (E).

- ▶ Évolution du coût moyen de réalisation des fiches de paie (à ressources égales) en année N par rapport à l'année N-1 dans un objectif de réduction attendue : (E+). Indicateur utilisé avec l'intention d'optimiser les ressources.
- ▶ Nombre de salariés ayant suivi une formation dans l'année : (R).
- ▶ Taux de salariés ayant atteint le niveau de compétence requis en fin de formation : (E).
- ▶ Nombre d'accidents du travail entraînant une incapacité supérieure à « x » jours : (R).
- ▶ Taux de rupture de contrat de nouveaux embauchés en période d'essai dans un objectif de réduction attendue : (E).

Afin de bien différencier la nature des indicateurs d'efficacité et des indicateurs d'efficience, une bonne pratique consiste à ce que le pilote de processus privilégie la mise en avant graphique de ces indicateurs dans son tableau de bord. Par ailleurs, les indicateurs de type « réalisation » ou « gestion » seront suivis à part à la convenance du pilote.

Bien entendu, les indicateurs sont appelés à vivre et à évoluer en fonction de la vie de l'entreprise, de ses enjeux et de ses opportunités. L'important est de toujours conserver pour le pilotage des processus, des indicateurs de résultats de performance pertinents en cohérence avec la/les finalité(s) définie(s) pour lesdits processus.

10.8 Exemples de tableaux de bord

Les indicateurs peuvent vite paraître nombreux et « dispersés ». Les regrouper de manière logique et visuelle (tout en respectant l'approche processus) sera un réel « plus » pour conserver une vision d'ensemble de l'évolution du SMQ.

10.8.1 Exemple n° 1 : tableau de bord suivi au niveau d'un SMQ avec des indicateurs définis pour chaque processus qui le compose

Le tableau 10.1 suivant propose un exemple de tableau de bord suivi au niveau d'un SMQ.

Tableau 10.1 Tableau de bord suivi au niveau d'un SMQ

TABLEAU DE BORD DU SMQ (exemple principe)		Légende couleur	couleur rouge	Résultats hors objectif ET pire que N-1	
Processus	Mise à jour le : Mois : sept-15	de statut des résultats : (non renseignés)	couleur orange	Résultats hors objectif MAIS mieux que N-1	
		Indicateurs	couleur vert	Résultats dans l'objectif	Objectifs Année (N)
MP01 - Stratégie & Pilotage	- CA brut - CA net - EBITDA avec impact outillage - Stock / CA an	28 30 5,00% 7,20%	2,567 2,521 6 7,4	5,947 5,711 6,2 7,8	> 36 M€
MP02 - Commerce	- Évolution CA > 4M€/an - Consultations > 36/an - Délai réponse/demande client - Affaire prises/4 M€	9 5 85,00% 225,00%	0 2 100% 0%	0 5 100% 0%	> 4 M€
MP03 - Qualité	- PPM - Incidents clients - Satisfaction clients - CNQ < 4 % du CA	30 18 91,00% 4,10%	20 1 92% 5,20%	28 3 92% 4,70%	< 60
MP04 - Management des projets	- Délais présence EI = 100 % - Marge/projets - Délais réponse devis modifications techniques/demande - Délais réponse devis techniques consultations/demande	82,00% 33,00% 100% 100%	100% 32% 100% 100%	100% 32% 100% 100%	100%
MP05.1 - Fabrication fonte	- TRS > 65 % site A - TRS > 65 % site B - Rebut A - Rebut B - Kg/Jour/MOD+MOIP ZI - Kg/Jour/MOD+MOIP ET	60,00% 61,00% 11,00% 8,50% 362 non suivi	62,27% 62,24% 13,46% 7,78% 358 387	62,16% 62,29% 12,32% 7,78% 358 387	> 65%
MP05.2 - Fabrication usinage	- TRS - Rebut - VA/MOD - VA/MO - Consommation OC/VA Usinage	74,50% 0,52% 480 €/MOD 360 €/MO 1,91%	70,40% 0,52% 431 €/MOD 329 €/MOD 1,95%	72,20% 0,60% 452 €/MOD 348 €/MOD 1,66%	> 77%

TABLEAU DE BORD DU SMQ (exemple principe)		Légende couleur	couleur rouge	Résultats hors objectif ET pire que N-1	
Mise à jour le : Mois :	26/09/2015 sept-15	de statut des résultats : (non renseignés)	couleur orange	Résultats hors objectif MAIS mieux que N-1	
Processus	Indicateurs	Année (N-1)	Année (N)	Mois en cours (M)	Objectifs Année (N)
MP06 - Ressources humaines	- Absentéisme - Réalisation entretiens - Satisfaction suite à formation - Satisfaction « à froid »	5,50% 80,50% 72,00%	6,41% 81,70% 90,00%	4,89% 1,60% 80,70% 70,20%	< 5% 100% > 75% > 75%
MP07 - Achats	- PPM Fournisseurs - Taux de service métal* - Fournisseurs stratégiques mono-source - Productivité achats*	15 91,00% 10,00%	96 97,00% 8,00%	80 94,00% 8,00%	< 25% 90% < 8%
MP08 - Logistique	- Taux de service - Coût des transports exceptionnels/an - CA en retard/CA mois - Coût incidents logistique client/an	82,00% 3,66 2,40% 4,5	84,10% 0 0% 0	84,00% 0,39 0% 0	> 96% < 5 k€ < 1% < 3 k€
MP09 - Gestion réseau information	- Nombre d'incidents graves - Temps de résolution	3 15:00	0 0	0 0	< 3 < 4:00
MP10 - Hygiène, environnement et sécurité	- Nombre d'AT - Taux de fréquence - Taux de gravité - Coût traitement déchets <22€ / T	28 61,30% 2,80% 17.50 €/T	3 78,40% 1,90% 14,2	3 38,80% 1,40% 14,1	< 22 < 25 < 1.5 < 18 €/T
MP11.1 - Maintenance process	- Taux de pannes - Coût à la tonne	4,30% 429,74 €/T	5,50% 426,28 €/T	4,90% 426,68 €/T	< 5% < 450 €/T
MP11.2 - Maintenance outillages	- Taux de pannes - Coût à la tonne	6,58% 14,09 €/T	6,91% 75,5	6,61% 74,93	< 5% < 17 €/T
COTATION IMPACT AXES STRATÉGIQUES		*Données confidentielles			
ITEMS OK/L'OBJECTIF	Nb	60			
	%	42			
ITEMS EN PROGRESSION	Nb	70%			
	%	5			
ITEMS NON OK	Nb	8%			
	%	13			
		22%			

À noter

Les objectifs et résultats du tableau sont fictifs.

10.8.2 Exemple n° 2 : présentation d'une synthèse des performances des processus d'un SMQ (résultats et tendances non chiffrées)

Le tableau 10.2 suivant propose un exemple de synthèse des performances des processus d'un SMQ.

Tableau 10.2 Performance SMQ

PERFORMANCE SMQ					
PROCESSUS	Fin 2014	Tendance 2014	octobre-15	Tendance 2015	Statut amélioration
Piloter la stratégie	○	→	○	→	😊
Améliorer la satisfaction client	○	→	○	→	😊
Piloter le système qualité	○	→	○	↗	😊
Concevoir	○	↗	○	↗	😊
Traiter les commandes	○	↘	○	↘	😢
Industrialiser	○	→	○	→	😊
Fabriquer et livrer textile	○	↗	○	→	😊
Fabriquer et livrer plastique	○	↘	○	→	😊
Planifier la production textile	○	→	○	→	😊
Planifier la production plastique	○	↘	○	↗	😊
Acheter	○	→	○	↗	😊
Maintenir les installations	○	↗	○	↗	😊
Assurer la sécurité des biens et des personnes	○	↘	○	→	😊
Gérer les ressources humaines	○	↘	○	↗	😊
Piloter le système d'information	○	→	○	↗	😊
Gérer les données administratives	○	↘	○	↗	😊
STATUT SUR PERFORMANCE SMQ					
		●	↘	↗	😊
		4 verts 10 oranges 2 rouges	3 progrès 6 constants 7 régressions	12 verts 3 oranges 0 rouges	8 progrès 7 constants 1 régression

À noter

Les couleurs vert, orange et rouge sont utilisées dans ce tableau au cours du pilotage des processus afin de mieux communiquer et d'attirer l'attention selon les résultats obtenus à un moment donné ou sur une période observée :

- > vert : résultat conforme à l'objectif et/ou tendance favorable ;
- > orange : résultat limite par rapport à l'objectif et/ou tendance qui se dégrade ;
- > rouge : résultat mauvais ou non atteint par rapport à l'objectif et/ou tendance défavorable.

10.8.3 Exemple n° 3 : avec indicateur graphique

Les tableaux de synthèse au niveau du système de management sont souvent alimentés par des suivis d'indicateurs graphiques (voir figure 10.3).

Pannes machines – Site de Lyon - Année N

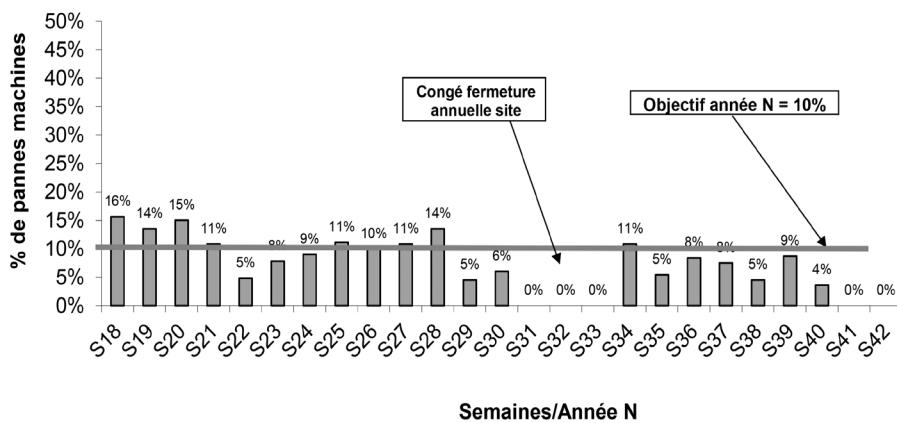


Figure 10.3 Indicateur graphique

¶ Ce qu'il faut retenir

Les indicateurs sont des éléments absolument essentiels dans un SMQ. Ils permettent de surveiller l'évolution des processus et parfois d'anticiper mais surtout d'améliorer leur fonctionnement et donc la satisfaction du client.

Les indicateurs participent donc largement à la logique du PDCA, c'est-à-dire à la logique d'amélioration continue qui préside à tout SMQ.

11

Évaluer ses performances : revue de processus, audit interne du SMQ et revue de direction

En préambule, rappelons que tout SMQ doit respecter une logique d'amélioration continue. Cette logique implique naturellement de réaliser des « bilans » que sont les revues de processus, les audits internes du SMQ ainsi que les revues de direction.

11.1 Les revues de processus

Un SMQ ne peut fonctionner durablement et s'améliorer que s'il est assorti d'une surveillance permanente. Les processus font office de « fondations » pour la construction du SMQ. Il est donc parfaitement logique de procéder à un examen régulier de chacun d'entre eux.

11.1.1 Notion de revue de processus

Afin de respecter l'esprit de la norme, le pilote du processus doit organiser périodiquement une « revue de processus » en vue :

- ▶ d'évaluer le fonctionnement du processus (efficacité et efficience) ;
- ▶ d'évaluer la « maturité » du processus ;
- ▶ de décider d'un plan d'actions pour corriger les dysfonctionnements identifiés ;
- ▶ de préparer la revue de direction.

Contrairement au pilotage du processus au jour le jour, cette revue permet d'avoir un aperçu général à partir des informations habituelles présentées sous une forme synthétique de façon à situer le processus concerné dans l'environnement global de l'entreprise (autrement dit, cela revient à se placer en hauteur plutôt qu'au ras du sol).

Il est donc nécessaire :

- ▶ de planifier la revue, par exemple tous les trois mois durant l'année et avant la revue de direction de fin d'année ;
- ▶ de fixer un ordre du jour. Le pilote du processus prépare et mène la revue ;
- ▶ d'avoir accès aux performances globales du processus (conservation des résultats) ;
- ▶ d'éviter une revue trop longue ;
- ▶ de faire participer les clients et les fournisseurs internes du processus ;
- ▶ de communiquer les résultats des revues et les décisions prises aux collaborateurs.

Les informations à analyser et à prendre en compte durant la revue sont de deux types :

1. informations sur le mode de fonctionnement du processus à partir des indicateurs courants de performance (efficacité/efficience) et des problèmes rencontrés (par exemple : réclamations des clients, non-conformités internes, etc.).

2. informations sur le fonctionnement général du processus pour connaître ses performances (par exemple : résultats des audits, résultats d'enquêtes de satisfaction des clients, changements éventuels sur l'environnement de travail, etc.).

Quels sont les « produits à livrer » par la revue de processus ?

- ▶ des décisions et des actions ;
- ▶ une évaluation de la maturité, de la robustesse et de l'efficacité/efficience du processus ;
- ▶ l'établissement d'un compte rendu de la revue (à utiliser pour la revue suivante à planifier).

À travers le compte-rendu, les conclusions de la revue du processus constituent l'une des données d'entrée de la revue de direction

11.1.2 Exemples de revue de processus et d'analyse de risque d'un processus

Les figures 11.1 et 11.2 suivantes proposent des exemples de revue de processus et d'analyse de risque d'un processus.

L'intérêt des audits internes en tant qu'outils d'amélioration continue n'est plus à démontrer. Les résultats des audits internes peuvent parfois mettre en évidence :

- ▶ une mauvaise performance du SMQ et de ses processus ;
- ▶ une insuffisante connaissance du SMQ et de ses processus par les collaborateurs ;
- ▶ une mauvaise interprétation ou un mauvais usage des dispositions du SMQ.

Utilisés comme éléments d'entrée de la revue de direction (voir la sous-partie suivante), les résultats des audits internes inciteront la direction à prendre les décisions qui s'imposent en termes d'actions appropriées pour amélioration et à s'en donner les moyens.

Revue processus ressources humaines – Société MARTIN

1. Indicateurs de gestion

Les *reportings* sont assurés régulièrement (mensuellement) et font remonter les informations pertinentes.

Les dossiers du personnel sont constitués et sont complets.

Le plan de formation : la réalisation des formations est en avance sur la planification.

2. Indicateurs de performances

Taux de réalisation des entretiens individuels : 95 %.

Taux d'absentéisme moyen 1er semestre 20... = 2 % (objectif < 2 %).

Taux d'évaluation de formation à froid (plus de trois mois après la formation) : indicateur géré lors des entretiens annuels.

3. Analyse des dysfonctionnements

FNC (fiche de non-conformité) = 0.

Un écart relevé en audit système sur les six premiers mois de 2015.

Nature des écarts : grille de compétences non mise à jour pour deux collaborateurs en contrat « temps partiel ». Cause : surcharge passagère liée au congé maladie d'une des deux assistantes RH (remplaçante opérationnelle plus tard que prévu). Pas d'actions complémentaires à celles décidées lors des audits.

4. Procédures applicables dans le cadre du processus RH

Les différentes procédures sont connues et appliquées.

5. Analyse des risques du processus

Deux risques identifiés : difficulté à fidéliser les collaborateurs, difficulté à recruter.

6. Veille réglementaire et légale

Les abonnements à deux revues spécialisées en droit du travail permettent d'être informés des évolutions réglementaires.

Le document unique évaluant les risques professionnels prend bien en compte de l'agrandissement de l'entrepôt.

7. Bilan sur la réalisation des objectifs d'amélioration du processus

Mise en place d'un nouveau système d'évaluation des collaborateurs : fait en date du 26/06/2015.

Réaliser un livret d'accueil niveau « groupe » : action non encore déclenchée mais le délai prévu devrait être respecté.

8. Audit spécifique à déclencher pour le processus : rien à signaler

9. Objectifs d'amélioration pour les six derniers mois de 2015 : créer un livret d'accueil

Figure 11.1 Revue processus ressources humaines

Revue de processus production – Société MARTIN

Analyse des résultats globaux

Réclamations et satisfaction clients suivies dans le cadre du reporting qualité :

- 22 réclamations sur le 1er semestre 2015 ;
- 9 magasins ont signalé des palettes mal filmées ;
- 5 magasins ont signalé des colis écrasés en réception ;
- 8 magasins ont réclamé concernant des palettes trop hautes.

Le cumul des litiges jusqu'au mois d'août 2015 a atteint 9 200 euros. On a déjà dépassé le cumul des litiges de l'année précédente qui s'élevait à 7 500 euros.

Les deux axes principaux de litiges prioritaires pour l'année en cours sont :

- la qualité de la palettisation ;
- la casse en plate-forme.

Analyse par service

1. Service réception. Objectifs : renseigner les documents, détecter les écarts en réception, identifier les caisses.

Les feuilles de numéro d'ordre ne sont toujours pas correctement renseignées (33 % de feuilles non renseignées en février, 15 % au mois d'avril, 7 % au mois de juin, 22 % en août).

De plus 7 491 caisses « box », soit 350 euros, n'ont pas été enregistrées.

Des réclamations de notre client ont été enregistrées concernant la réception : quatre erreurs de pesée facturées (550 euros), quatre erreurs sur contrôle (confusion des marchandises, mauvaise comptabilisation des colis) facturées 730 euros, de la casse pour un montant de 1 650 euros.

Les objectifs en réception ne sont pas atteints.

2. Service préparation. Objectifs : respecter la palettisation, la manipulation des colis, la distribution des produits, l'organisation de la préparation des palettes par famille de produits.

Huit magasins ont signalé des palettes mal filmées, quatre magasins ont signalé des colis écrasés en réception et sept magasins ont réclamé concernant des palettes trop hautes.

L'objectif de respect de la palettisation n'est pas atteint. Néanmoins, il est à signaler que les palettes identifiées comme trop hautes par les magasins ont deux origines : soit un problème de quai au magasin, soit un respect des annonces faites au transport donc obligation de gerber.

La casse a atteint un montant de 3 800 euros sur ces huit premiers mois. L'augmentation est principalement due au recours aux intérimaires et à l'erreur de manipulation des transpalettes.

L'objectif en casse n'est pas atteint.

Vingt « manquants » ont été signalés par les magasins, dont un retrouvé en stock, deux « manquants » signalés lors de notre contrôle, trois non contrôlés et quinze contrôlés et pointés.

L'autocontrôle des préparateurs ne semble pas suffisamment rigoureux du fait du nombre de « manquants » facturés en hausse. L'objectif concernant la distribution est à surveiller.

Figure 11.2 Revue processus production (1/2)

3. Service contrôle. Objectif : détecter les écarts en préparation.

Quatre manquants sur les vingt enregistrés ont été facturés car non pointés par le contrôleur.

Depuis le mois de juillet aucun problème de bon de contrôle non pointé.

Par contre, noter que six marchandises signalées manquantes par le magasin ont été facturées bien qu'elles aient été contrôlées et pointées par le contrôleur.

L'objectif est atteint pour le contrôle.

4. Service chargement. Objectifs : renseigner et mettre à disposition des documents, charger correctement les palettes.

Quatre plans de chargement ont été signalés manquants et douze plans de chargement mal renseignés. Néanmoins une amélioration est à signaler depuis le mois de juillet.

L'objectif dans le renseignement des plans de chargement est à surveiller.

5. Service emballage. Objectif : gérer des stocks de caisses « *chip* » par magasins et fournisseurs.

L'objectif a été atteint, en attente d'inventaire.

Résultats des audits internes système

Six écarts relevés en audits système sur les six premiers mois de 2015. Nature des écarts :

- deux écarts relatifs aux exigences et documents applicables non pris en compte lors de revues de contrats commerciaux ;
- un écart relatif à des revues partiellement ou totalement non réalisées ou tracées ;
- un écart sur un non-respect des engagements commerciaux ;
- deux écarts sur des dossiers commerciaux mal structurés.

Causes : main-d'œuvre (manque de rigueur dans l'application des procédures).

Méthode inadaptée au fonctionnement du service.

Actions : reconcevoir les procédures applicables à l'exploitation – À faire.

Analyse des risques du processus

Trois risques identifiés :

- non-respect d'une ou plusieurs exigences de la revue d'offre ;
- revues de contrats non effectuées ;
- documentation incomplète.

Veille réglementaire et légale : RAS.

Bilan sur la réalisation des objectifs d'amélioration du processus

Période 2014 à fin du semestre 2015 : fidélisation des clients seulement partielle.

Deux objectifs d'amélioration pour fin 2015 sont fixés :

- diminuer les réclamations clients ;
- améliorer les procédures d'exploitation.

Figure 11.2 Revue processus production (2/2)

11.2 Les audits internes

11.2.1 Définition de l'audit interne

L'ISO 9000:2015 donne quelques précisions importantes sur la notion d'audit, notamment au travers des deux dernières notes suivantes qui complètent l'**article 3.13.1** comme suit :

« Audit : processus méthodique, indépendant et documenté, permettant d'obtenir des preuves objectives et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits. »

Note 2 : « Un audit peut être interne (de première partie) ou externe (de seconde ou tierce partie), et il peut être un audit combiné ou un audit conjoint. »

Note 3 : « Les audits internes, parfois appelés audits de première partie, sont réalisés par, ou pour le compte de l'organisme lui-même, pour la revue de direction et d'autres besoins internes. Ils peuvent servir de base à la déclaration de conformité de l'organisme. L'indépendance peut être démontrée par l'absence de responsabilité vis-à-vis de l'activité à auditer. »

11.2.2 Programmation des audits internes

Que demande la norme à ce sujet ? L'entreprise doit pouvoir justifier de ses choix en matière de priorités de planification des audits internes. Cette planification dépend notamment :

- ▶ du niveau de maturité et de performance du SMQ ;
- ▶ de la mise en œuvre des processus et des risques identifiés pour ces derniers ;
- ▶ de l'importance des activités vis-à-vis de la conformité aux exigences ;
- ▶ du nombre de sites et d'établissements concernés par le SMQ ;
- ▶ des résultats des audits effectués précédemment (audit interne, audit clients, audit tierce partie) ;
- ▶ de l'analyse des données collectées (satisfaction des clients, des fournisseurs, des parties prenantes) ;
- ▶ des événements significatifs étant survenus tels que les changements divers apportés, un déménagement, une restructuration, une évolution du SMQ, une situation d'urgence ou accidentelle, etc. ;
- ▶ du cycle de management de l'entreprise (revues de processus, revues de direction, bilan de fonctionnement, etc.).

Outre des processus ou des activités bien maîtrisés, le risque zéro n'est pas concevable au sein d'un SMQ. Il est, dans ce sens, nécessaire de déterminer une fréquence pertinente à laquelle chaque processus ou activité doit au minimum être examiné. Par ailleurs, l'entreprise doit définir le profil de ses auditeurs internes, les règles pour leur qualification initiale et son maintien. Il peut être envisagé également de sous-traiter tout ou partie de ses audits internes. Dans ce cas, le prestataire retenu est géré selon les exigences du paragraphe 8.4 de l'ISO 9001 (« Maîtrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes »).

Pour information et sous forme de « Note », le référentiel ISO 9001 mentionne l'ISO 19011:2012²¹. Cette dernière fournit les lignes directrices sur le management d'un programme d'audit, sur les conditions de réalisation, sur la compétence et sur l'évaluation des auditeurs.

Les audits internes sont organisés et déclenchés par et pour le compte de la direction de l'entreprise ou d'une de ses entités afin d'évaluer son SMQ, d'en déterminer l'efficacité et les opportunités d'amélioration. Les audits permettent à la direction de recevoir des informations complémentaires et plus directes que celles provenant des autres sources de surveillance. Lorsque la direction est très impliquée dans le fonctionnement opérationnel, ils lui permettent aussi, avec du recul, d'avoir un regard sur son système de management.

À noter que les autres types d'audits, notamment les audits clients (seconde partie) et les audits tierce partie (organismes de certification), ne visent pas les mêmes objectifs et ne peuvent être retenus comme audits internes. Néanmoins, les résultats de ces audits doivent être pris en compte comme données d'entrée de l'amélioration et gagnent à être pris en compte pour la programmation des audits internes.

11.2.3 La conduite des audits internes

Les audits internes, basés sur l'approche processus, doivent permettre de vérifier avant tout la performance et donc l'efficacité voire l'efficience (si requise) des processus du SMQ. Il convient que l'auditeur interne recherche, au cours de la préparation et de la réalisation de son audit, les points documentés suivants :

- les informations enregistrées sur les clients externes : exigences, réclamations, évaluation de satisfaction, bilans et rapports éventuels, etc. ;

21 *Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management.*

- ▶ les objectifs devant être atteints et les indicateurs clés de performance : résultats et tendances, respect de la logique d'amélioration continue, etc. ;
- ▶ le bon fonctionnement des liens entre le processus audité avec les autres processus (vérification des interfaces ou des interactions, notamment au niveau des éléments d'entrée et de sortie du processus) ;
- ▶ la bonne maîtrise des risques identifiés dans le processus ;
- ▶ l'élaboration et le respect des plans d'actions ou d'amélioration ;
- ▶ la prise en compte du rapport du précédent audit interne du processus ;
- ▶ les comptes rendus de revues des processus et de revues de direction concernant les décisions/processus ;
- ▶ le maintien des exigences du référentiel ISO 9001 applicable au processus.

Pour être en cohérence avec les propos évoqués précédemment, il est donc important que l'audit du SMQ soit d'une part, basé sur ses processus et d'autre part, basé sur les critères généraux de la norme applicables au processus. En conséquence, le plan et la méthode d'audit ne doivent pas être réduits seulement à l'audit (dans l'ordre) des chapitres de la norme, c'est-à-dire uniquement à la conformité aux exigences. Nous rappelons que pour être efficace, l'audit doit en priorité s'intéresser à la performance du processus (efficacité, voire efficience si requise) puis, dans un deuxième temps, à la mise en œuvre efficace des dispositions planifiées répondant aux exigences de la norme. Pour finir, on peut affirmer que si le processus audité s'avère non efficace, l'investigation sur la conformité aux exigences générales de la norme deviendra secondaire.

11.2.4 Méthodologie proposée pour conduire un audit interne

PDCA ou dans un autre ordre CAPD ? Quelques explications...

Afin de réaliser des audits internes selon l'approche processus, nous proposons ci-après une méthode efficace et connue qui s'inspire de la logique PDCA.

Comme nous l'avons déjà évoqué précédemment, cette logique fait partie intégrante du fonctionnement d'un processus et donc du SMQ lui-même en vue de son amélioration permanente ou continue.

Pour l'audit, la logique PDCA sera tout simplement utilisée dans un ordre différent, à savoir : CAPD, soit les étapes du PDCA presqu'à l'envers (voir ci-après).

L'approche d'audit d'un processus par l'auditeur interne pourra, en interviewant le pilote, se dérouler séquentiellement de la manière suivante :

1. Préambule avec un tour d'horizon ou description rapide du processus concerné par le pilote : périmètre du processus, finalité, entrée/sortie, interactions, séquences des activités principales, objectifs de performance et liens avec les objectifs généraux, responsabilités/acteurs, communication interne, ressources, etc.
2. Les étapes du CAPD :
 - ▶ (C) Pilotage du processus vers les objectifs de performance : surveillance et/ou mesure de l'efficacité (efficience si requise) (tableau de bord, indicateurs, tendance, analyse des données, des résultats et des causes, audits internes, revue du processus, etc.).
 - ▶ (A) Amélioration du processus : en cas de défaillance avérée et/ou potentielle ou de risques identifiés (plan d'actions : mesures correctives/préventives, amélioration continue des performances, etc.).
 - ▶ (P) Planification plus précise de la maîtrise du processus et de ces activités (questionnement/modèle « tortue de Crosby) : avec qui (responsabilités/autorité, compétences avec quoi (moyens, équipements, matériels comment (documentation et/ou informations documentées/méthodes, règles à appliquer combien (objectifs de performances attendues interfaces (entrée et sortie ou interactions conformité aux exigences de la norme applicables au processus.
 - ▶ (D) Mise en œuvre des dispositions planifiées sur le terrain avec les acteurs du processus.

Afin de faciliter la prise en compte des exigences de la norme, applicables au processus à auditer, nous proposons au responsable qualité et de la programmation des audits internes de remplir la grille ci-après. Cette grille, telle une matrice croisée, peut rappeler de façon exhaustive (en les cochant), les critères du référentiel applicables à chaque processus identifiés dans le SMQ (voir tableaux 11.1 et 11.2 ci-après).

Tableau 11.1 Matrice des chapitres des exigences de l'ISO 9001:2015

**Tableau 11.2 Préparation de l'audit d'un processus du SMQ
Proposition d'un questionnement basé sur la méthode C, A, P, D**

Questions sur le pilotage et le suivi du processus (C)			
	Oui	Non	Commentaire éventuel
Les objectifs qualité sont-ils clairement définis ?			
Les objectifs qualité sont-ils mesurables et atteignables ?			
Les objectifs qualité sont-ils liés et en cohérence avec ceux du plan stratégique (déploiement) ?			
Les objectifs qualité prennent-ils bien en compte les attentes des clients externes/internes ?			
Les indicateurs de mesure ou de surveillance de la performance sont-ils pertinents au regard des objectifs visés et de la finalité du processus audité ?			
Les indicateurs retenus permettent-ils d'évaluer objectivement et globalement l'efficacité, voire l'efficience du processus audité ?			
En cas d'inefficacité ou de dysfonctionnement d'un processus (résultats non atteints, mauvaise application avérée des dispositions, etc.), le pilote du processus a-t-il : <ul style="list-style-type: none"> - analysé les causes profondes (dont système) du problème ? - décidé ou non de planifier des actions correctives pertinentes pour éliminer les causes ? 			
En cas de non-planification d'actions correctives, les raisons sont-elles documentées/conservées et validées (exemple : revue du processus, revue de direction) ?			
Le plan d'actions correctives est-il déployé au mieux selon une logique PDCA ?			
La mise en œuvre du plan d'actions correctives est-elle revue et suivie régulièrement ?			
L'efficacité des actions mises en œuvre est-elle prévue et effectuée ?			
Si l'efficacité des actions correctives n'est pas probante, les raisons sont-elles analysées et font-elles l'objet d'un nouveau plan d'actions déployé et suivi (PDCA) afin d'atteindre les résultats souhaités (efficacité du processus) ?			
La démonstration et les preuves d'efficacité du pilotage du processus dans ce sens (PDCA) sont-elles convaincantes ?			
Des revues du processus sont-elles planifiées ?			
Des revues du processus sont-elles mises en œuvre comme prévu ?			
Les décisions prises lors de ces revues sont-elles validées et enregistrées ?			
Les décisions d'actions sont-elles effectivement mises en œuvre et suivies, y compris celles des revues précédentes ?			
L'efficacité des actions a-t-elle été vérifiée de façon probante ?			

Questions sur l'amélioration du processus (A)			
	Oui	Non	Commentaire éventuel
Le plan d'actions ou d'amélioration a-t-il pris en compte la réalisation des nouveaux objectifs décidés ?			
Le plan d'actions ou d'amélioration a-t-il pris en compte les risques identifiés et retenus ?			
Le plan d'actions ou d'amélioration a-t-il pris en compte les actions reposant sur les indicateurs de performance ?			
Le plan d'actions ou d'amélioration a-t-il pris en compte les actions reposant sur les revues ?			
Le plan d'actions ou d'amélioration a-t-il pris en compte les actions suite aux audits ?			
Le plan d'actions ou d'amélioration a-t-il pris en compte les ressources nécessaires ?			
Le plan d'actions ou d'amélioration a-t-il pris en compte les jalons ou les délais ?			
Le plan d'actions ou d'amélioration a-t-il pris en compte les activités concernées ?			
Le plan d'actions ou d'amélioration a-t-il pris en compte les mesures à effectuer ?			
Le plan d'actions ou d'amélioration appliqué peut-il être transféré à d'autres situations analogues dans l'entreprise avec des risques potentiels identifiés de défaillance (à titre d'actions préventives) ?			
Le plan d'actions ou d'amélioration est-il effectivement mis en œuvre comme planifié ?			
Le plan d'actions ou d'amélioration est-il effectivement surveillé en termes de déploiement des actions ?			
Le plan d'actions ou d'amélioration est-il effectivement validé en termes d'efficacité des actions mises en œuvre (indicateurs, audits, etc.) ?			
Questions sur la planification et la maîtrise des risques du processus (P)			
	Oui	Non	Commentaire éventuel
Le pilote du processus (avec l'aide éventuelle du responsable qualité) a-t-il identifié et planifié dans son processus les exigences de l'ISO 9001 ?			
Le pilote du processus (avec l'aide éventuelle du responsable qualité) a-t-il identifié et hiérarchisé des risques de non-réalisation des performances prévues ?			
Si oui, ces exigences et ces risques sont-ils gérés au niveau des activités ?			
Si oui, ces exigences et ces risques sont-ils gérés au niveau des interactions avec d'autres processus ?			

	Oui	Non	Commentaire éventuel
Si oui, ces exigences et ces risques sont-ils gérés au niveau des informations documentées du processus ?			
Ces risques identifiés ont-ils fait l'objet d'un plan d'actions préventives ?			
Ces risques sont-ils surveillés régulièrement ?			
Si le risque est avéré, existe-t-il une réaction planifiée ou, si requis, un plan de sauvegarde ou de sécurisation ?			
Questions sur la mise en œuvre effective du processus sur le terrain (D)			
	Oui	Non	Commentaire éventuel
La mise en œuvre efficace sur le terrain des dispositions planifiées du processus par les acteurs concernés est-elle probante ?			
La conformité aux exigences applicables de l'ISO 9001 est-elle démontrée et prouvée ?*			

* En ce qui concerne ce dernier point de conformité, d'autres questions appropriées pourront être développées, comme suggéré, à l'aide de la grille et de la matrice (chapitres « exigences – processus » proposés ci-dessus) en fonction des critères identifiés de l'ISO 9001 applicables au processus audité.

11.2.5 Quelques pièges à éviter en audit interne

Nous listons ici quelques pièges à éviter. Ils apparaissent lors d'audits ne se basant pas suffisamment sur l'approche processus. Dans ces cas, on constate que :

- ▶ le responsable qualité fait tout lui-même ;
- ▶ le pilote n'est pas impliqué dans le fonctionnement ou ne s'est pas suffisamment approprié son processus et son fonctionnement ;
- ▶ la mission du pilote de processus n'est pas définie dans le SMQ ou n'est pas connue par l'intéressé lui-même (par exemple, ce dernier n'a pas été formé) ;
- ▶ l'auditeur ne connaît pas ou connaît mal les exigences de la norme applicables au processus qu'il audite ;
- ▶ les auditeurs internes ne sont pas formés et qualifiés (pas de disposition de suivi et de renouvellement des qualifications) ;
- ▶ l'auditeur a mal préparé son audit selon l'approche processus ;
- ▶ la culture PDCA (amélioration continue) n'est pas présente ou mal connue des pilotes, des acteurs du processus ou pas assez déployée dans le SMQ ;
- ▶ les audits internes ne reposent pas sur les processus identifiés du SMQ ;

- ▶ les audits internes sont basés essentiellement sur les chapitres ou exigences de l'ISO 9001 ;
- ▶ les audits internes sont totalement axés sur la conformité à l'ISO 9001 (les textes plus que l'esprit) ;
- ▶ les audits internes ne vérifient pas suffisamment l'efficacité réelle, voire l'efficience des processus du SMQ ;
- ▶ les auditeurs internes sont seulement issus du service qualité.

Et pour finir, une citation de Frédéric Paris : « Ne pas oublier que l'on ne doit pas subir un audit mais qu'on doit en bénéficier. »

L'emploi du mot « subir » par un audité serait *a priori* douteux pour un auditeur, voire malsain !

11.2.6 Quelques bonnes pratiques en audit interne

Afin d'identifier de façon efficace tout problème lié au SMQ, il est recommandé de porter son attention plus particulièrement sur :

- ▶ l'analyse des causes de dysfonctionnement ;
- ▶ l'analyse des risques ;
- ▶ la surveillance des indicateurs et des enregistrements de résultats ;
- ▶ le suivi et la mise en œuvre des plans d'actions ou d'amélioration, le suivi de leur efficacité ;
- ▶ les enregistrements concernant la mise en œuvre efficace des dispositions planifiées du processus ;
- ▶ l'observation sur le terrain des pratiques des acteurs, leurs interviews et les constats d'audit (positifs ou négatifs) qui en découlent.

11.3 Les revues de direction

« La prise de température n'a jamais guéri qui que ce soit.
Elle reste cependant indispensable pour établir
un diagnostic et conduire à la guérison. »

(auteur inconnu)

Nous l'avons évoqué en début d'ouvrage, aucun SMQ digne de ce nom ne peut valablement fonctionner sans un engagement fort de la direction. Nous retrouvons, en toute logique, ce principe au niveau du contrôle régulier de l'efficacité du système par cette même direction.

11.3.1 Principes clés et utilité

La définition la plus répandue d'une revue est la suivante : « Examen entrepris pour déterminer la pertinence, l'adéquation et l'efficacité de ce qui est examiné pour atteindre des objectifs définis. »

La revue de direction est une étape clé du processus de management. La norme exige que la direction planifie et effectue, selon une périodicité définie (le plus souvent annuelle), le passage en revue de l'ensemble du SMQ afin de vérifier qu'il demeure :

- ▶ pertinent, c'est-à-dire qu'il apporte réellement une valeur ajoutée en termes de satisfaction du client ;
- ▶ adéquat, c'est-à-dire qu'il corresponde au besoin de l'entreprise ;
- ▶ efficace (voire, si requis, efficient), c'est-à-dire qu'il permette d'atteindre les objectifs ou les résultats attendus en accord avec l'orientation stratégique de l'entreprise.

Outre le fait de faire le point du SMQ mis en œuvre (pertinence et efficacité) et de proposer des évolutions appropriées (dont la politique et les objectifs), la revue de direction aura donc un double objectif :

1. dresser un bilan objectif de l'ensemble du fonctionnement du SMQ : ce bilan est basé sur l'analyse de données factuelles, dont les indicateurs que nous avons vus précédemment ;
2. statuer sur les opportunités d'amélioration, les besoins de changements à apporter au SMQ et les besoins éventuels en ressources spécifiques pour y parvenir.

Au final, les résultats de cette revue doivent être documentés et conservés comme preuves des éléments de sortie du processus « management ».

11.3.2 Quelques pièges à éviter lors de la revue

Lors de la revue de direction, on veillera à éviter :

- ▶ que la direction ne s'implique pas ou ne conduise pas suffisamment la revue. N'oublions pas que la direction doit statuer sur l'efficacité de son SMQ ;
- ▶ de considérer que le responsable qualité est le seul acteur de la revue de direction ;
- ▶ de planifier les revues de direction uniquement au moment où cela arrange tout le monde et ce, au détriment des besoins réels du SMQ ;

- de préparer la revue de direction... lors de la revue de direction ;
- de ne s'axer que sur une seule thématique au détriment des autres ;
- de ne jamais remettre en cause les indicateurs non pertinents.

Voici un exemple de formulaire d'enregistrement structuré, afin d'établir, de consigner et de conserver les résultats de chaque revue de direction en conformité avec l'ISO 9001:2015 (voir tableau 11.3 ci-après).

**Tableau 11.3 Revue de direction
Exemple de formulaire d'enregistrement structuré**

Société ABC	Compte rendu de revue de direction			ENR 01/12F
Date :	Lieu :	Horaire de début de séance :	Horaire de fin de séance :	
Étaient présents	Nom :	Prénom :	Fonction :	
	Nom :	Prénom :	Fonction :	
	Nom :	Prénom :	Fonction :	
	Nom :	Prénom :	Fonction :	
Diffusion du compte rendu	Présents : oui <input type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/>		Autres destinataires	
Ordre du jour				
Éléments d'entrée :				
1. État d'avancement des actions décidées à l'issue des revues de direction précédentes 2. Notifications des enjeux externes et internes pertinents pour le SMQ 3. Informations sur la performance et l'efficacité du SMQ, y compris les tendances concernant : <ul style="list-style-type: none"> - la satisfaction des clients et les retours d'information des parties intéressées pertinentes ; - le degré de réalisation des objectifs qualité ; - la performance des processus du SMQ et la conformité des produits et services ; - les non-conformités et les actions correctives ; - les résultats de la surveillance et de la mesure ; - les résultats d'audit et la planification des prochains audits ; - les performances des prestataires externes. 4. Adéquation des ressources 5. Efficacité des actions mises en œuvre face aux risques et opportunités 6. Opportunités d'amélioration				
Éléments de sortie – Décisions et actions relatives aux points suivants :				
a. Opportunités d'amélioration du SMQ, de ses processus et du produit/service au vu des exigences du client b. Besoins de changements à apporter au SMQ c. Besoins en ressources spécifiques pour améliorer le SMQ d. Planning des réunions périodiques du SMQ (revues des processus) et des audits internes e. Affaires diverses f. Conclusion de la direction				

État d'avancement des actions décidées à l'issue des revues de direction précédentes (reprendre le tableau des actions de la précédente revue de direction)							
Actions correctives et/ou préventives							
Description des actions à réaliser	Responsable	Délai	Réalisé le...	Visa			
Bilan des actions (avec commentaires éventuels)		Actions non vues : Actions en cours : Actions réalisées :					
Notifications des éventuels enjeux externes et internes pertinents pour le SMQ (avec commentaires éventuels)							
Informations sur la performance et l'efficacité du SMQ, y compris les tendances concernant : 1. La satisfaction des clients et les retours d'information des parties intéressées pertinentes : ... 2. Le degré de réalisation des objectifs qualité : ... 3. La performance des processus du SMQ et la conformité des produits et services : ... 4. Les non-conformités et les actions correctives : ... 5. Les résultats de la surveillance et de la mesure : ... 6. Les résultats d'audit : ...							
Planning prévisionnel des audits internes et des auditeurs pour l'année à venir							
Processus	Date	Lieu	Par qui ?	Observations			
Les performances des prestataires externes (avec commentaires éventuels)							
L'adéquation des ressources (avec commentaires éventuels)							
L'efficacité des actions mises en œuvre face aux risques et opportunités (avec commentaires éventuels)							
Les opportunités d'amélioration (avec commentaires éventuels)							

Éléments de sortie du processus de management				
Décisions et actions relatives aux opportunités d'amélioration du SMQ, de ses processus et du produit/service au vu des exigences du client				
Actions à entreprendre : actions correctives et/ou préventives				
Description des actions à réaliser	Responsable	Délai	Réalisé le...	Visa

Affaires diverses	
Conclusion de la direction	
Prochaine revue de direction*	
Date et heure :	
Lieu de rendez-vous :	

* À noter : la revue de direction est organisée à intervalles planifiés au minimum une fois par an.

↳ Ce qu'il faut retenir

Un SMQ ne peut être efficace et ne peut entrer dans une logique d'amélioration continue que si l'entreprise s'audite régulièrement elle-même, ceci en dehors des audits dits de « tierce partie » qui seront abordés au chapitre 12 suivant « Se préparer à l'audit par tierce partie et à la certification »). Telle est la logique des audits de processus et des audits plus « globaux » que sont les audits internes de SMQ, utilisés comme éléments d'entrée pour les revues de direction.

Procéder à ce type d'audits implique une méthodologie, une capacité de recul et d'analyse de la part de l'auditeur et surtout, une bonne connaissance du fonctionnement de l'entreprise. La direction de l'entreprise doit, quant à elle, savoir faire preuve d'une grande ouverture d'esprit alliée à une capacité à remettre en question son propre mode de management.

12

Se préparer à l'audit par tierce partie et à la certification

12.1 La logique de l'audit par tierce partie

Nous arrivons ici au bout du chemin : l'entreprise a mis en place son SMQ. Après un temps de rodage, le grand jour peut s'envisager avec la réalisation d'un audit externe que l'on désigne souvent sous l'appellation d'audit de certification par tierce partie. Pourquoi donc un audit par tierce partie, c'est-à-dire par un organisme extérieur ? Après tout, l'entreprise pourrait s'auto-déclarer conforme aux exigences de l'ISO 9001... Bien évidemment, elle ne serait alors guère crédible auprès de ses clients et partenaires. L'audit par tierce partie, donc par un organisme certificateur et expert, est un garant de sérieux ainsi qu'une reconnaissance des efforts de l'entreprise pour maîtriser son SMQ et donner confiance à ses clients.

Qui peut donc délivrer un certificat de conformité du SMQ de l'entreprise à l'ISO 9001 ?

En France, plusieurs organismes certificateurs sont accrédités (selon l'ISO/CEI TS 17021) par le COFRAC (Comité français d'accréditation). Le COFRAC, créé en 1994 sous le régime de la loi du 1^{er} juillet 1901 (association), a été désigné comme unique instance nationale d'accréditation par le décret du 19 décembre 2008 reconnaissant ainsi l'accréditation comme une activité de puissance publique. Notons cependant que la démarche d'accréditation par le COFRAC est une démarche volontaire et non obligatoire. Environ une quinzaine d'organismes pouvant délivrer la certification de conformité à l'ISO 9001 sont accrédités par le COFRAC, dont l'opérateur « historique », AFNOR Certification.

12.2 Le métier d'auditeur

L'auditeur, un personnage que l'on semble souvent redouter. À tort sans doute car nous allons le voir, il n'est pas là pour sanctionner mais pour aider l'entreprise à progresser en tant que représentant du client. Bien évidemment, les clients sont exigeants...

12.2.1 D'abord, une expérience confirmée

Chaque organisme de certification fait appel à des auditeurs salariés ou à des auditeurs indépendants liés par contrat avec l'organisme en vue d'être missionnés par ce dernier. Bien entendu, on ne devient pas auditeur qualité « d'un coup de baguette magique ». Après avoir établi et soumis un solide dossier de candidature (dont les justificatifs de formations au référentiel et à l'audit de SMQ selon l'ISO 19011) puis passé un examen (écrit et oral) auprès d'organismes tels que l'ICA (Institut de certification des auditeurs), chaque candidat admis devient auditeur tierce partie certifié. Cette certification est octroyée pour une durée de trois ans, soumise à un suivi annuel d'activités d'audit, puis à un renouvellement de certification triennal.

La certification ICA est devenue de fait la première certification de compétences d'auditeurs de SMQ en France. Elle est reconnue sur le plan international. Le critère de certification ICA est notamment nécessaire pour être qualifié par l'organisme de certification (comme par exemple AFNOR Certification). Vient ensuite la validation des compétences de l'auditeur afin qu'il puisse être missionné dans certains secteurs ou domaines d'activités pour lesquels il postule.

Pour finir, une connaissance approfondie du fonctionnement des entreprises et des années d'expérience dans l'univers des SMQ (voire des autres systèmes de management) sont en général nécessaires pour être un bon auditeur.

12.2.2 Première approche du métier d'auditeur

Il est clair que le mot auditeur effraie parfois les entreprises qui imaginent un « super-gendarme » ou une sorte de censeur qui aurait un pouvoir illimité. Un audit n'est pas d'une enquête de police !

Précisons tout de suite que le rôle d'un auditeur n'est pas de « sanctionner » ou de rechercher des éventuels coupables mais d'être un partenaire de l'entreprise dans laquelle il intervient.

Un partenaire exigeant, certes, mais un partenaire qui va aider l'entreprise à améliorer son SMQ grâce à ses interviews organisées.

Ses constats basés sur la détection d'éléments probants tels que des écarts (non-conformités), des points sensibles à améliorer ou des pistes de progrès sont de nature à faire progresser efficacement l'entreprise grâce à son regard extérieur et expérimenté.

En outre, les auditeurs doivent tous respecter une charte « éthique très stricte ». Ils sont soumis, selon la législation, au devoir de confidentialité et au secret professionnel (article 378 du Code pénal).

Pour résumer, on pourrait tout simplement dire que l'auditeur se fait l'avocat des clients qu'il représente dans sa mission ainsi que des futurs clients de l'entreprise auditee.

12.3 Le déroulement de l'audit

L'audit par tierce partie vous paraît mystérieux ?

Lorsque l'on vient pour la première fois à l'ISO 9001, il est normal de se poser une série de questions sur cette étape essentielle mais qui ne saurait constituer une fin en soi comme nous l'avons évoqué auparavant (logique PDCA).

12.3.1 Fréquence et coût des audits

Un audit de renouvellement est nécessaire tous les trois ans. Il est complété par un audit de suivi au minimum tous les ans.

La question qui se pose immédiatement est la suivante : « Combien est facturé l'audit par tierce partie (préparation, audit, bilan) ? » Il est impossible de donner des chiffres très précis tant les contextes peuvent varier. Pour donner une idée au lecteur, voici quelques tarifs classiques (moyenne relevée dans les principaux organismes d'audit accrédités par le COFRAC). Ces tarifs sont fonction de l'effectif de l'entreprise et de la complexité de ses activités :

- ▶ pour un effectif de 1 à 10 salariés et pour un cycle d'audit de 3 ans (certification + 2 suivis annuels) prévoir un budget d'environ 4 000 à 4 500 euros ;
- ▶ pour un effectif de 10 à 20 salariés et pour un cycle d'audit de 3 ans (certification + 2 suivis annuels) prévoir environ un budget de 4 500 à 5 000 euros ;
- ▶ au-delà d'un effectif de 20 personnes, on parle de PME. Par exemple, pour une PME de 20 à 25 personnes, on passe à un budget de 5 000 à 6 000 euros.

12.3.2 L'organisation des audits

L'ISO 19011:2011 fournit quelques lignes directrices sur l'audit de systèmes de management comprenant les principes de l'audit, le management d'un programme d'audit et la réalisation d'audits de systèmes de management. Elle donne également des lignes directrices sur l'évaluation de la compétence des personnes impliquées dans le processus d'audit, y compris le ou la responsable du management du programme d'audit, les auditeurs et les équipes d'audit. Contrairement à une idée reçue, il n'existe pas de modèle-type de grilles de questionnement pour conduire un audit.

Précisons à ce sujet que l'objectif d'un audit n'est pas d'aboutir à des notations de type scolaires mais bien de vérifier les aspects « conforme » ou « non conforme » du SMQ par rapport à l'ISO 9001:2015.

Les auditeurs peuvent cependant s'appuyer un plan d'audit dont nous donnons un exemple ci-après (voir tableau 12.1).

Tableau 12.1 Exemple de plan d'audit de certification qualité selon l'ISO 9001:2015

(RA)	Responsable d'audit : M. X	Date de l'audit :	01/12/2015 au 15/12/2015	
Auditeur 1 :	N/A (non applicable)	Nombre jour(s) sur site :	2,5	
Auditeur 2 :	N/A	Observateur ou autre :	En cas d'audit combiné ou conjoint avec un autre organisme, préciser les rôles respectifs	
Auditeur 3 :	N/A	Observateur ou autre :		
Date et heure	Préciser les noms des sites audités et des processus/services concernés	Paragraphe du référentiel	Équipe d'audit	Personnes/Fonctions
Lundi XX/12/2015	<p>Préambule : tous les processus ou activités seront audités suivant l'approche PCA ou CAPD.</p> <p>Présentation du processus : périmètre et finalité, données d'entrée, données de sortie, activités, interfaces, surveillance du processus (G)</p> <p>Objectifs et indicateurs d'efficacité et d'efficience, audits internes, revues de processus</p> <p>Amélioration du processus (A)</p> <p>Planification des objectifs, prise en compte des résultats de la surveillance</p> <p>Planification du processus (P)</p> <p>Disposition de maîtrise des interfaces, dispositions de maîtrise de l'activité documentation</p> <p>Application des dispositions préétablies (D)</p>	Q	RA	

Date et heure	Préciser les noms des sites audités et des processus/services concernés	Paragraphe du référentiel	Équipe d'audit	Personnes/Fonctions	
				Q	
8h30 à 9h00	Réunion d'ouverture <ul style="list-style-type: none"> - Présentations mutuelles ; - Validation champ, périmètre de certification (validation exclusion 8.3) et du plan d'audit - Présentation de la méthodologie (CAPD) et des objectifs de l'audit - Règles de confidentialité et de sécurité (port d'équipements de protection individuelle) 		RA	Direction Encadrement et pilotes de processus	
9h00 à 10h00	Présentation de l'organisme <ul style="list-style-type: none"> - Son contexte, ses activités, ses clients - Principales évolutions depuis l'audit précédent (nouveaux clients, activités, etc.) - Processus externalisés 		RA	Direction Responsable qualité	
10h00 à 10h30	Visite rapide des locaux		RA	Responsable qualité	
10h30 à 12h00	Processus « Management et amélioration » Contexte de l'organisme <ul style="list-style-type: none"> - Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées - Détermination du domaine d'application du SMQ Leadership <ul style="list-style-type: none"> - Leadership et engagement - Généralités - Orientation client - Politique : <ul style="list-style-type: none"> > Développement de la politique qualité > Communication de la politique qualité 	4/4.1 4.2 4.3 5 5.1 5.1.1 5.1.2 5.2 5.2.1 5.2.2			

Date et heure	Préciser les noms des sites audités et des processus/services concernés	Paragraphe du référentiel	Équipe d'audit	Personnes/Fonctions	
				Q	
10h30 à 12h00 (suite)	<ul style="list-style-type: none"> - Rôle, responsabilités et autorités au sein de l'organisme - Compétences - Sensibilisation - Communication <p>Planification</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités - Objectif qualité et planification des actions pour les atteindre - Planification des modifications 	5.3 7.2 7.3 7.4 6	RA	Direction Responsable qualité	
12h00	Pause-déjeuner (rapide)				
13h30 à 15h00	<p>Processus « Systèmes d'information »</p> <ul style="list-style-type: none"> - SWQ et ses processus - Informations documentées (dont système informatique) : <ul style="list-style-type: none"> > Généralités > Création et mise à jour des informations documentées > Maîtrise des informations documentées (dont enregistrements) 	4.4 7.5	RA	Responsable qualité Responsable informatique	
15h00 à 16h30	<p>Processus « écoute client » (commercial/administration des ventes)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exigences relatives aux produits et services - Communication avec les clients - Détermination des exigences relatives aux produits et services - Revue des exigences relatives aux produits et services - Modifications des exigences relatives aux produits et services 	8.2 8.2.1 8.2.2 8.2.3 8.2.4	RA	Responsable commercial Responsable qualité	

Date et heure	Préciser les noms des sites audités et des processus/services concernés	Paragraphe du référentiel	Équipe d'audit	Personnes/Fonctions	
				Q	
16h30 à 17h30	Processus « logistique » (aspect planification/ordonnancement) <ul style="list-style-type: none"> - Production et préparation de service (aspect ordonnancement/lancement) - Maîtrise de la production et de la préparation de service - Identification et traçabilité - Propriété des clients ou des prestataires externes 	8.5 8.5.1 8.5.2 8.5.3	RA	Responsable logistique	
17h30 à 18h00	Réunion synthèse de la première journée (prévoir une salle)		RA	Direction Pilotes processus audités Responsable qualité	
Date et heure	Préciser les noms des sites audités et des processus/services concernés	Paragraphe du référentiel	Équipe d'audit	Personnes/Fonctions	
		Q			
Mardi XX/12/2015 8h00 à 9h00	Processus support « achats » <ul style="list-style-type: none"> - Maîtrise des processus, produits et services fournis par des prestataires externes - Généralités - Type et étendue de la maîtrise - Informations à l'attention des prestataires externes 	8.4 8.4.1 8.4.2 8.4.3	RA	Responsable achats	
9h00 à 9h45	(suite) Processus support « achat », processus « quality department » (aspect contrôle réception) <ul style="list-style-type: none"> - Identification et traçabilité - Propriété des clients ou des prestataires externes - Libération des produits et services (contrôle réception) - Maîtrise des éléments de sortie non conformes 	8.5.2 8.5.3 8.6 8.7	RA	Responsable achats Responsable qualité	

Date et heure	Préciser les noms des sites audités et des processus/services concernés	Paragraphes du référentiel	Équipe d'audit	Personnes/Fonctions
		Q		
9h45 à 12h00	<p>Processus réalisation « fabrication »</p> <p>Audit dans les ateliers</p> <p>Réalisation des activités opérationnelles</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planification et maîtrise opérationnelles - Production et prestation de service - Maîtrise de la production et de la prestation de service - Identification et traçabilité - Préservation - Activités après livraison - Maîtrise des modifications - Libération des produits et des services - Maîtrise des éléments de sortie non conformes - Ressources - Généralités - Ressources humaines - Infrastructure - Environnement pour la mise en œuvre des processus - Ressources pour la surveillance et la mesure - Connaissances organisationnelles - Compétences - Sensibilisation - Communication 	8	RA	Responsable production, chefs d'équipes Responsable qualité
12h00	Pause-déjeuner (rapide)			

Date et heure	Préciser les noms des sites audités et des processus/services concernés	Paragraphes du référentiel	Équipe d'audit	Personnes/Fonctions
13h30 à 14h30	Processus support « maintenance » (aspect infrastructures, équipements de production, etc.) - Support - Ressources - Généralités - Infrastructures - Environnement pour la mise en œuvre des processus - Connaisances organisationnelles - Compétences	7 7.1 7.1.1 7.1.3 7.1.4 7.1.6 7.2	RA	Responsable maintenance
14h30 à 15h30	Processus support « entretien outillages » - Support - Ressources - Généralités - Infrastructures - Environnement pour la mise en œuvre des processus - Connaisances organisationnelles - Compétences	7 7.1 7.1.1 7.1.3 7.1.4 7.1.6 7.2	RA	Responsable entretien outillages
15h30 à 16h30	Processus réalisation « quality department » (aspect métrologie) - Ressources pour la surveillance et la mesure - Généralités - Traçabilité de la mesure - Environnement pour la mise en œuvre des processus - Connaisances organisationnelles - Compétences	7.1.5 7.1.5.1 7.1.5.2 7.1.4 7.1.6 7.2	RA	Responsable qualité Technicien métrologie

Date et heure	Préciser les noms des sites audités et des processus/services concernés		Paragraphe du référentiel	Équipe d'audit	Personnes/Fonctions
			Q		
16h30 à 17h30	Processus support « ressources humaines » <ul style="list-style-type: none">- Support- Ressources- Généralités- Ressources humaines- Connaisances organisationnelles- Compétences	7 7.1 7.1.1 7.1.2 7.1.6 7.2	RA	Responsable ressources humaines	
17h30 à 18h00	Réunion de synthèse deuxième journée (prévoir une salle)		RA	Direction + auditées	
Date et heure	Préciser les noms des sites audités et des processus/services concernés		Paragraphe du référentiel	Équipe d'audit	Personnes/Fonctions
Mercredi XX/12/2015	Processus « quality department » Évaluation des performances <ul style="list-style-type: none">- Surveillance , mesure , analyse et évaluation- Généralités- Satisfaction du client- Analyse et évaluation- Audit interne Amélioration <ul style="list-style-type: none">- Généralités- Non-conformité et action corrective- Amélioration continue	9 9.1 9.1.1 9.1.2 9.1.3 9.2 10 10.1 10.2 10.3	RA	Responsable qualité	

Date et heure	Préciser les noms des sites audités et des processus/services concernés	Paragraphes du référentiel	Équipe d'audit	Personnes/Fonctions	
				Q	
10h00 à 11h00	Processus « management et amélioration » <ul style="list-style-type: none"> - Revue de direction - Généralités - Éléments d'entrée de la revue de direction - Éléments de sortie de la revue de direction 	9.3 9.3.1 9.3.2 9.3.3	RA	Direction Responsable qualité	
11h00 à 12h00	Réunion de concertation de l'équipe d'audit, de préparation de la réunion de clôture (prévoir une salle) <ul style="list-style-type: none"> - Complément d'audit (levée de doute) - Présentation avant clôture des éventuelles fiches d'écart avec le représentant de l'organisme 		RA	Équipe d'audit seule Audités à définir (si besoin)	
12h00 à 12h30	Réunion de clôture d'audit (prévoir une salle) <ul style="list-style-type: none"> - Remerciements, éventuelles difficultés rencontrées lors de l'audit - Plan de la réunion de clôture - Rappel des principes et limites de l'échantillonnage d'audit - Revue du libellé de la certification et des adresses - Conclusions d'audit ainsi que remise des éventuelles fiches documentant les non-conformités identifiées lors de l'audit - Proposition qui sera formulée par le responsable d'audit à l'instance de décision de l'organisme certifiant - Phases et étapes qui suivent cet audit (compléter le formulaire de réunion de clôture) 		RA	Direction Responsable qualité Personnes auditées	
12h30	Fin de l'audit				

12.3.3 Précisions complémentaires sur les questions que peut poser l'auditeur

Une fois l'efficacité du pilotage des processus examiné (aspects C, A, P selon la méthode vue précédemment), l'auditeur va examiner la mise en œuvre du processus sur le terrain (aspect D). Dans ce cas, l'auditeur sera plutôt dans un mode ou une logique d'assurance qualité, c'est-à-dire qu'il recherchera avant tout la confiance objective fondée sur la démonstration et les preuves attendues que devront lui fournir le ou les audités.

Les questions ouvertes ou fermées posées par l'auditeur lors des interviews peuvent s'appuyer sur deux méthodes :

1. Les questions investigatrices basées sur la méthode (QQOQCC) x P que nous avons abordées précédemment sont utilisées.
2. La logique PDCA (amélioration continue), vue également, peut aussi être utilisée pour le questionnement. Exemples :
 - ▶ « Comment est-ce planifié ? » (P) ;
 - ▶ « Comment est-ce réalisé, mis en œuvre ? » (D) ;
 - ▶ « Comment est-ce vérifié ? » (C) ;
 - ▶ « Comment est-ce corrigé et/ou amélioré ? » (A).

Voici maintenant quelques exemples de questions inspirées par ces deux méthodes.

► Exemple n° 1

Questions non exhaustives lors de l'audit de l'efficacité de la mise en œuvre des dispositions prévues, pour un processus commercial :

- > « Comment gagnez-vous de nouveaux clients ? »
- > « Comment établissez-vous vos offres commerciales, comment en faites-vous la revue ? »
- > « Comment vous assurez-vous que les offres commerciales envoyées correspondent bien aux souhaits du client ? »
- > « Comment vérifiez-vous que la commande passée est bien conforme à l'offre ? »
- > « Que se passe-t-il en cas de détection d'un écart entre la commande du client et l'offre commerciale ? »
- > « Que faites-vous en cas d'avenant à la commande ? »
- > « Comment mettez-vous en œuvre la commande, quels sont vos fournisseurs internes ou externes ? »
- > Etc.

► Exemple n° 2

Questions non exhaustives lors de l'audit de l'efficacité de la mise en œuvre des dispositions prévues, pour un processus de fabrication (produit/service) :

- > « Comment est mis en œuvre ce processus de fabrication ? »
- > « Quelles sont les étapes clés ou les activités du processus ? »
- > « Quels sont les acteurs de cette activité, comment sont-ils habilités ? »
- > « Quels sont les supports d'information utilisés ? »
- > « Comment est organisé le contrôle ou l'autocontrôle de conformité (produit/service) par les opérateurs ? »
- > « Que se passe-t-il en cas de détection d'une non-conformité (produit/service) ? »
- > « Comment se déroule cette opération, qui valide sa conformité ? »
- > « Comment assurez-vous que le produit/service est conforme ? »
- > « Quels éléments apportent la preuve que tous les contrôles prévus ont été effectués avant livraison au client ? »
- > Etc.

12.3.4 Ce qui est à éviter avec l'auditeur...

Voici une petite liste de choses à éviter :

- laisser les abords extérieurs de l'entreprise sales et/ou mal rangés ;
- sembler peu respectueux des règles de sécurité, d'hygiène et de protection de l'environnement ;
- faire exagérément attendre l'auditeur (personnel d'accueil non prévenu, retards des interlocuteurs à rencontrer, etc.). Attention : la plupart des auditeurs arrivent plutôt en avance, ce qui peut les amener à observer beaucoup de choses intéressantes avant de démarrer l'audit ;
- montrer une ambiance de travail tendue, stressée : « engueulades », course dans les couloirs, etc. ;
- donner des consignes de dernière minute du type « Fais gaffe, l'auditeur est là ! Ne lui montre surtout pas ça... », « Parlez le moins possible ou répondez au minimum à ses questions », etc. ;
- dissimuler des faits et points importants ;
- montrer un minimum d'exemples ou choisir uniquement les bons exemples de démonstration et de preuves ;
- sortir un petit carnet pour montrer comment on effectue telle tâche alors qu'une procédure ou une instruction de travail existe ;
- chercher à « acheter » l'auditeur sous une forme ou une autre ;
- etc.

Tous ces points (non exhaustifs) sont de nature à entraver les objectifs de l'audit et à entretenir la méfiance de l'auditeur qui n'est pas dupe. En vue d'être le plus bénéfique possible pour l'entreprise et les audités, l'audit doit se dérouler dans un climat de confiance et de transparence avec l'auditeur. L'audit est à considérer avant tout comme une opportunité de progresser ou de s'améliorer.

¶ Ce qu'il faut retenir

L'audit par tierce partie (par un organisme de certification) est un point de passage obligé pour toute entreprise qui veut convaincre ses clients et partenaires du sérieux de son SMQ.

L'auditeur analyse méthodiquement l'ensemble du SMQ de l'entreprise. Son objectif est de voir si le SMQ en place est bien conforme aux exigences de l'ISO 9001. Dans ce sens, l'entreprise doit donner les éléments qui permettent d'établir cette confiance recherchée par tous les clients qui désirent travailler avec elle. Il est donc important que l'entreprise en fasse naturellement et systématiquement (pas seulement le jour de l'audit) la démonstration et fournisse les preuves de la mise en œuvre efficace de son SMQ conformément aux exigences du référentiel ISO 9001.

En conclusion

Tout au long de ces douze chapitres, nous nous sommes efforcés de rendre accessible au lecteur les grands principes d'une démarche qualité selon l'ISO 9001. Nous sommes conscients que la lecture du texte de la norme peut présenter des côtés déroutants pour les « non-initiés ». Le conseil final que nous pourrions maintenant donner aux TPE et PME de taille modeste est le suivant : avancer pas à pas dans la démarche tout en conservant un cap clairement défini. Ce cap c'est « l'amélioration de la satisfaction du client ». La démarche doit être essentiellement fondée sur le bon sens pratique et sur la recherche d'efficacité. Bien entendu, il est essentiel d'avoir compris et assimilé la notion d'approche par les processus. À partir de là, chacune des « briques » fondamentales du SMQ pourra être mise en place sans grande difficulté.

Alors, oui, la mise en place et la gestion d'un SMQ selon l'ISO 9001:2015 est désormais largement accessible à toutes les entreprises, y compris aux plus petites d'entre elles.

Établir mes documents ISO 9001 version 2015

Le couteau suisse de la qualité

Ce guide pratique est destiné à tout professionnel concerné par la qualité et les systèmes de management, débutant comme initié. Il répond clairement aux questions suivantes :

- Quels avantages tirer d'une démarche de certification ISO 9001:2015 ?
- Comment mettre en place, de manière simple et efficace, un système de management de la qualité selon ISO 9001:2015 ?
- Quels documents faut-il utiliser pour accompagner la démarche qualité ? Sous quelle forme les présenter ? Comment alléger au maximum la documentation nécessaire ?
- Quoi de neuf avec la version 2015 de la norme ISO 9001 ?

L'originalité de ce livre est double :

- Il propose au lecteur de nombreux modèles, supports, exemples de documents et méthodes tirés de l'expérience des auteurs, dont l'entreprise pourra directement s'inspirer.
- Il développe une approche pédagogique originale et puissante en partant de la documentation qualité pour rendre accessible à tous la logique des systèmes de management de la qualité.



Pour accéder à notre boutique,
scannez ce QR code
avec votre smartphone.



ISBN : 978-2-12-465541-0
www.afnor.org/editions



9