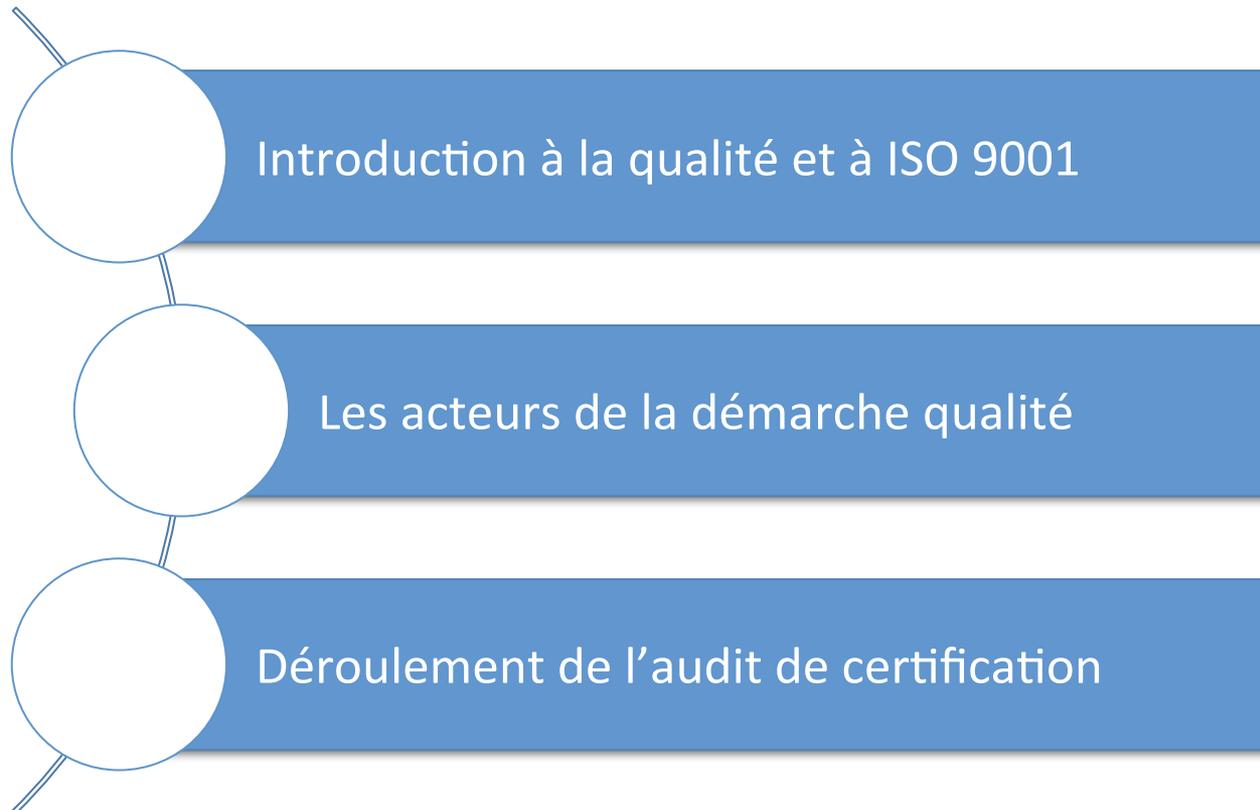


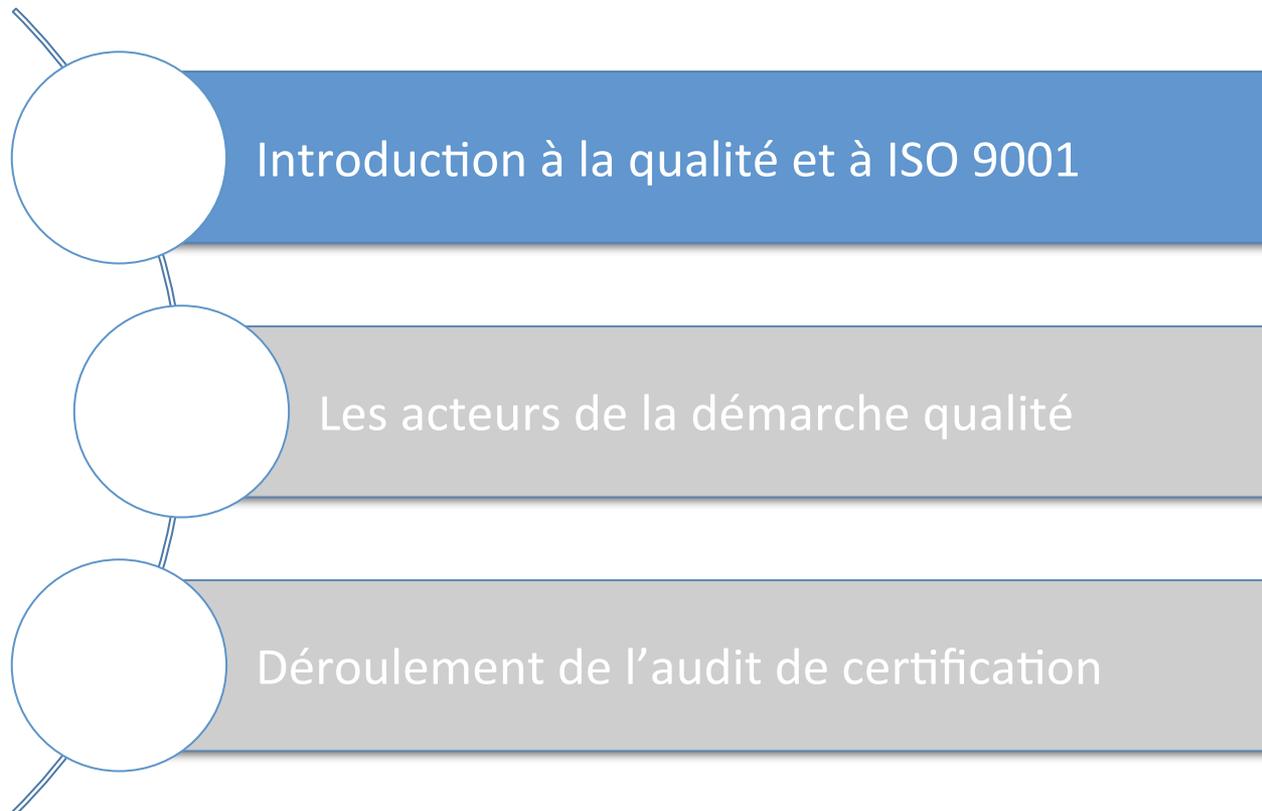
Support de formation

Projet de Certification ISO 9001:2015

Philippe Engrand



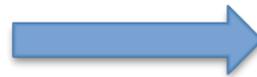




Pourquoi la certification ISO 9001 ?

L'enjeu :

- Passer d'un mode « artisan » à un mode « industriel »





Les limites du mode « artisan »

Principal avantage :

- La maîtrise technique individuelle

Les limites :

- Risque de non interfaçage avec les autres « artisans » de l'organisation
- Risque de dysfonctionnements de l'organisation en cas d'absence d'un « artisan »
- Risque d'absence d'orientation client
- Risque de non prise en compte des orientations stratégiques de l'organisation
- Risque de non remise en question et donc de non amélioration continue des pratiques
- Risque de non anticipation des risques
- L'image est associée à l' « artisan » pas à l'organisation

Au sens artisanal (et au sens commun) :

- **Qualité** = Produit conforme à l'état de l'art, ce que l'on fait « de mieux »



Au sens industriel (et ISO 9001) :

- **Qualité** = Produit conforme à la demande du client



Au sens artisanal (et au sens commun) :

- **Maîtrise** = mise en œuvre de l'état de l'art



Au sens industriel (et ISO 9001) :

- **Maîtrise** = Mise en œuvre de process définis, partagés et pilotés



Au sens artisanal (et au sens commun) :

- **Performance** = non défini



Au sens industriel (et ISO 9001) :

- **Performance** = Atteindre des Objectifs
Anticiper des Risques



Quels types **d'objectifs** ?

- Ceux visant à la satisfaction du Client
- Ceux cohérents avec la stratégie de l'Organisation

Quels types de **risques** ?

- Ceux associés à la non qualité, c'est à dire vu du Client
- Ceux associés aux enjeux ayant un impact sur la stratégie, c'est à dire vu de la Direction

L'enjeu de la **démarche qualité** est donc de :

- Passer d'une maîtrise individuelle basée sur la technique
à une **maitrise collective** cohérente avec des objectifs et des enjeux partagés

L'enjeu de la **certification ISO 9001** est la **reconnaissance** :

- Le diplôme est une reconnaissance de compétences individuelles
- La certification ISO 9001 est une reconnaissance de compétences collectives

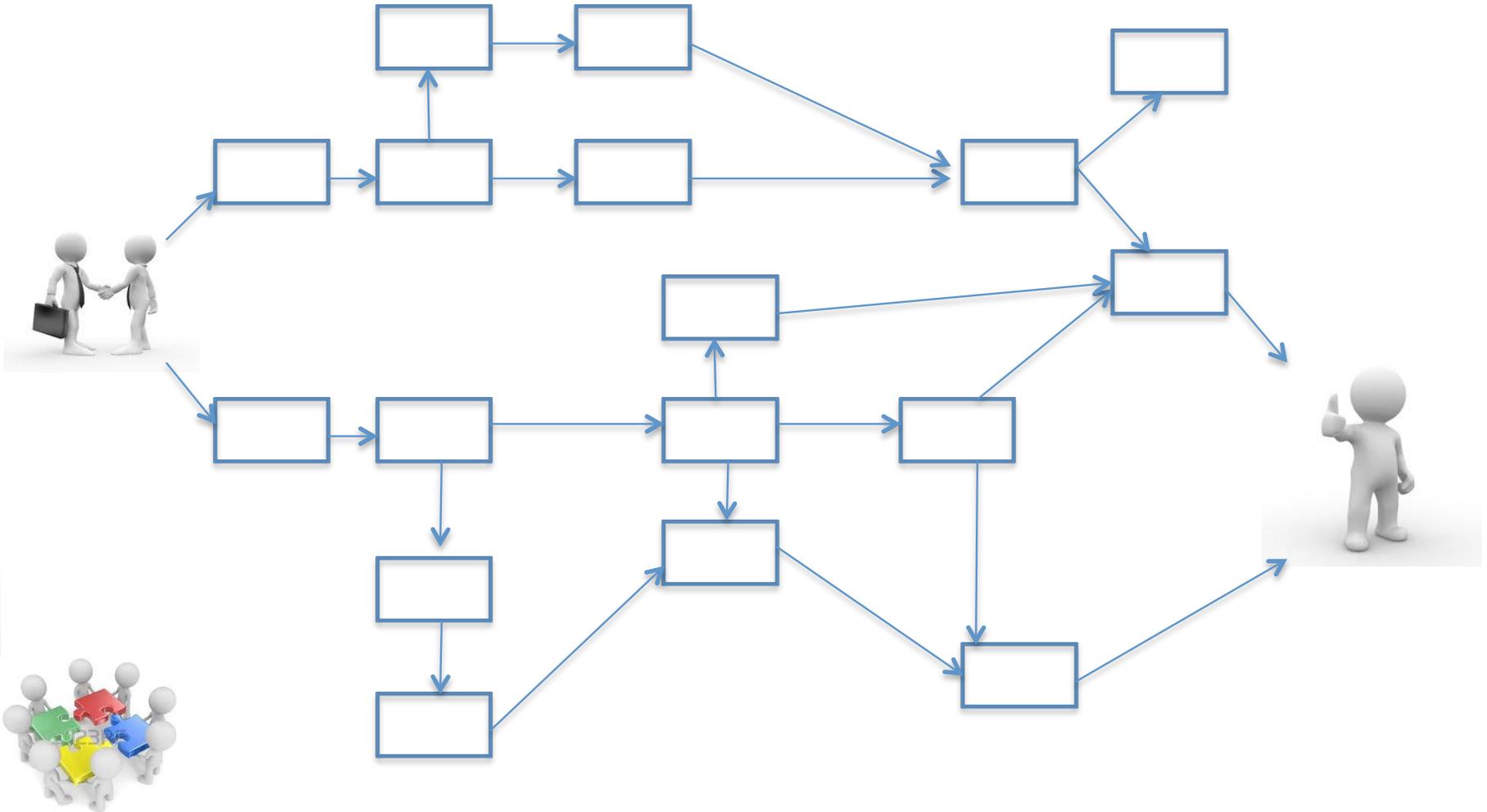
Systeme de Management de la Qualite :

- Des processus decrits
 - Decrire l'activite : Que doit on faire ?
 - Identifier les responsabilites : Qui doit le faire ?
 - Identifier les interfaces avec les autres activites : Comment cela s'inscrit il dans l'organisation generale ?
 - Identifier les ressources necessaires : De quoi a t on besoin ?
 - Identifier les controles necessaires : Cela correspond il au besoin ?
- Des processus maitrises
 - Identifier les objectifs de performance : Que doit on obtenir ?
 - Identifier les enjeux et risques associes : Qu'est ce qui pourrait empêcher d'atteindre les objectifs de performance ?
 - Identifier les dispositifs de pilotage : Comment detecter les derives / difficultes ?
- Des processus en amelioration
 - Quels sont les problemes ?
 - Quelles en sont les causes ?
 - Quelles sont les actions d'amelioration qui vont eradiquer les principaux problemes ?

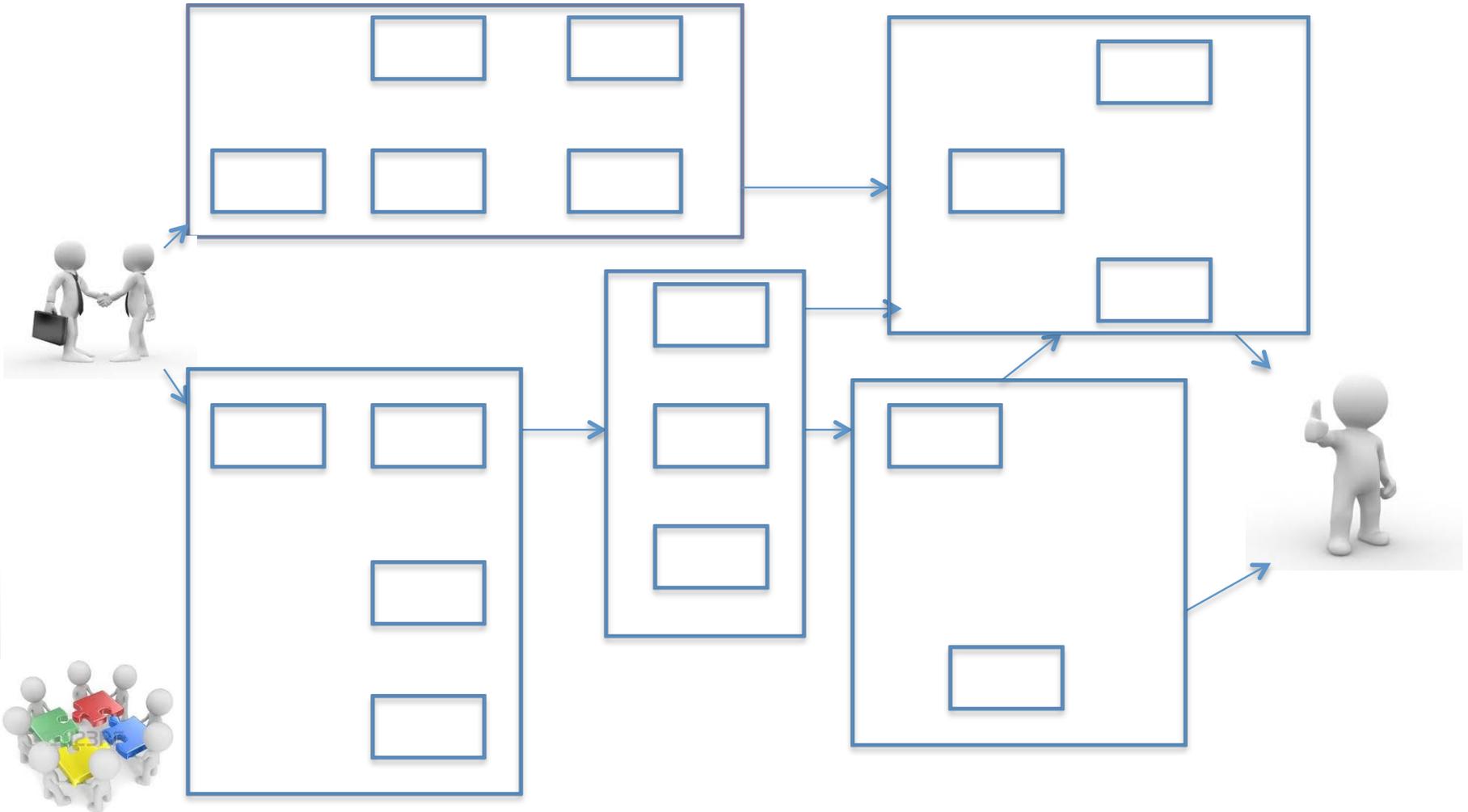
Système de Management de la Qualité :

- Des processus supports
 - Pour gérer les compétences
 - Pour gérer le Système d'Information
 - Pour gérer les fournisseurs
 - ...
- Mesure de la satisfaction des clients / parties intéressées
 - Traiter les réclamations
 - Définir les méthodes de mesure de la satisfaction
 - Mettre en œuvre et analyser les résultats
- Audits qualité internes
 - Profiter d'un œil extérieur pour contribuer à l'amélioration continue
- Des revues qualité
 - Faire le bilan du fonctionnement d'un processus et/ou de l'ensemble du SMQ

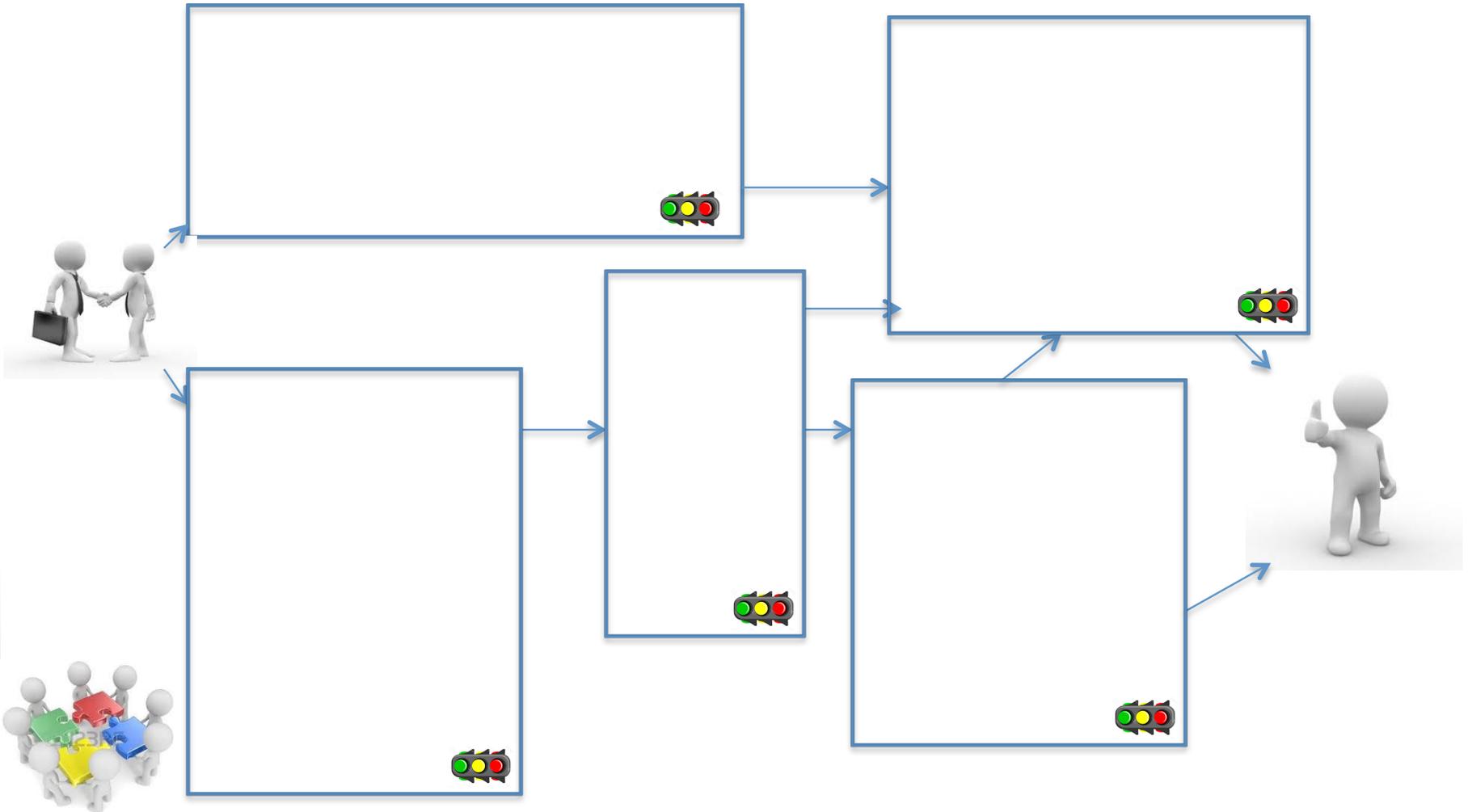
De nombreuses activités en interaction



Les activités sont regroupées en processus



Cartographie, interactions, ressources, indicateurs



Exemple : Types de ressources

– **M**ain d'œuvre

- Compétences



– **M**éthodes

- Procédures



– **M**achines

- Outils
- Systèmes d'Information



– **M**ilieu

- Salle blanche



– **M**atière

- Produits achetés vérifiés



– **C**onnaissances

- Réglementation, retours d'expérience



Définir, mesurer, analyser les indicateurs

Un indicateur vise à **mesurer la performance** d'un processus / d'une organisation

Un indicateur comprend :

- La définition de l'indicateur que l'on veut mesurer
- La méthode précise de calcul
- Une personne / fonction en charge du calcul
- Une fréquence de mesure et d'analyse



2 types d'indicateurs

Indicateurs de performance ou d'efficacité vise à évaluer l'atteinte d'un objectif

- On définit une cible

Indicateur de surveillance pour aider à analyser les résultats des indicateurs de performance

- Pas de cible



Définitions

Enjeu

- Ce que l'on peut gagner ou perdre

Partie intéressée

- Personne ou organisation qui influence ou est influencée par notre organisation

Risque

- Evènement potentiel qui peut avoir un impact négatif sur un enjeu ou une partie intéressée

Opportunité

- Evènement potentiel qui peut avoir un impact positif sur un enjeu ou une partie intéressée





Exemple : Parties intéressées



Synthèse : Actions d'amélioration

– Définition d'une action curative

- Remet en conformité
 - Je remets en état
 - « j'éteins le feu »
 - Le problème va se reproduire
 - Ce n'est pas de l'amélioration !



– Définition d'une action corrective

- Elimine la cause d'un problème
 - J'identifie la cause du problème
 - Je traite la cause du problème
 - Le problème ne se reproduira pas

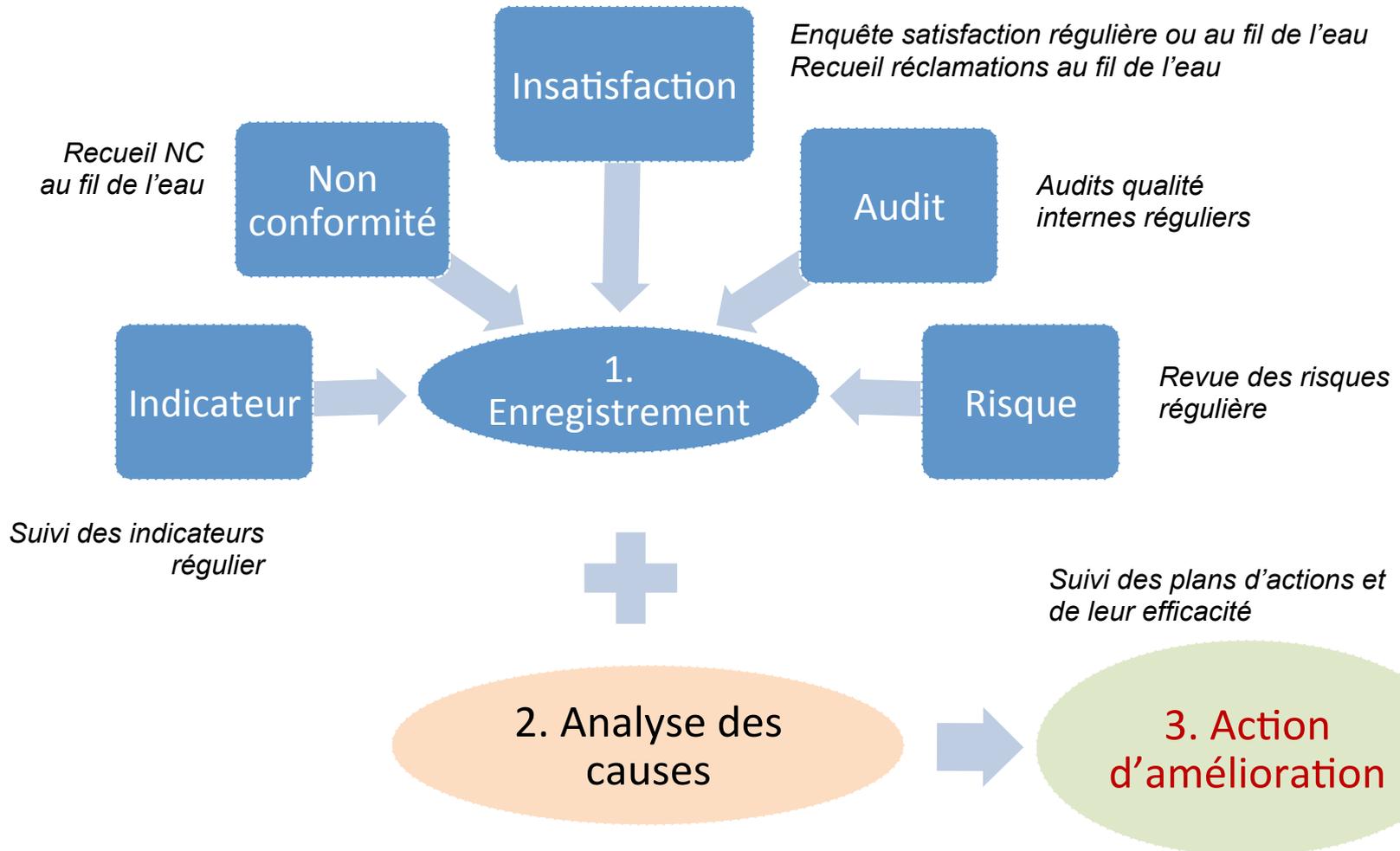


– Définition d'une action préventive

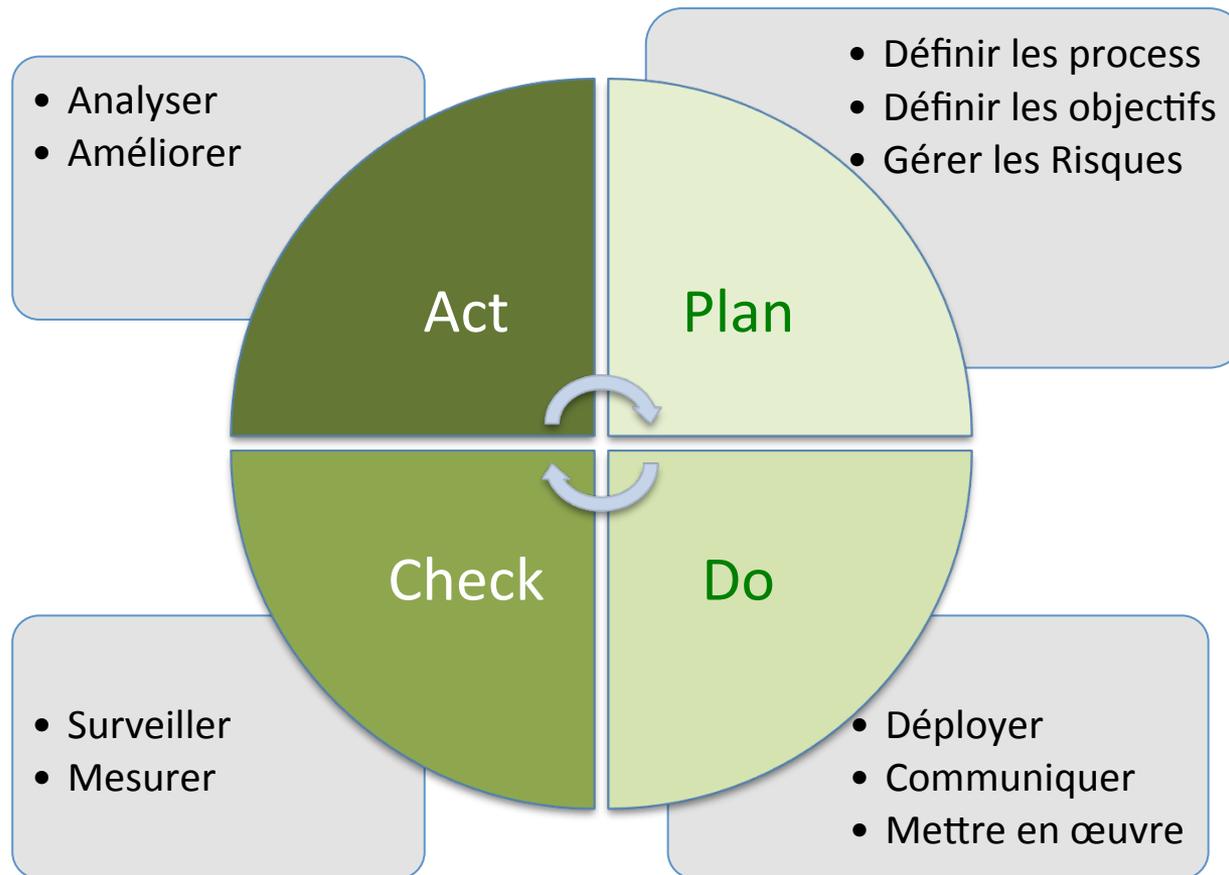
- Elimine la cause (ou à réduire la conséquence) d'une non-conformité potentielle
 - J'identifie la cause du risque (ou j'analyse la conséquence)
 - Je traite la cause (ou la conséquence) d'un risque
 - Le problème n'apparaîtra jamais (ou la conséquence en sera allégée)



Synthèse : Amélioration continue



Synthèse : PDCA



Historique : L'évolution de la norme ISO 9001



Version 1987 et 1994

- Vision process
- Approche conformité
- Centrée sur les procédures



Version 2000 et 2008

- Vision client
- Approche processus
- Centrée sur les résultats



Version 2015

- Vision stratégique
- Approche préventive
- Centrée sur les risques



Synthèse : Système de management de la qualité

– Définition du Management de la Qualité :

C'est l'ensemble des dispositions permettant de :

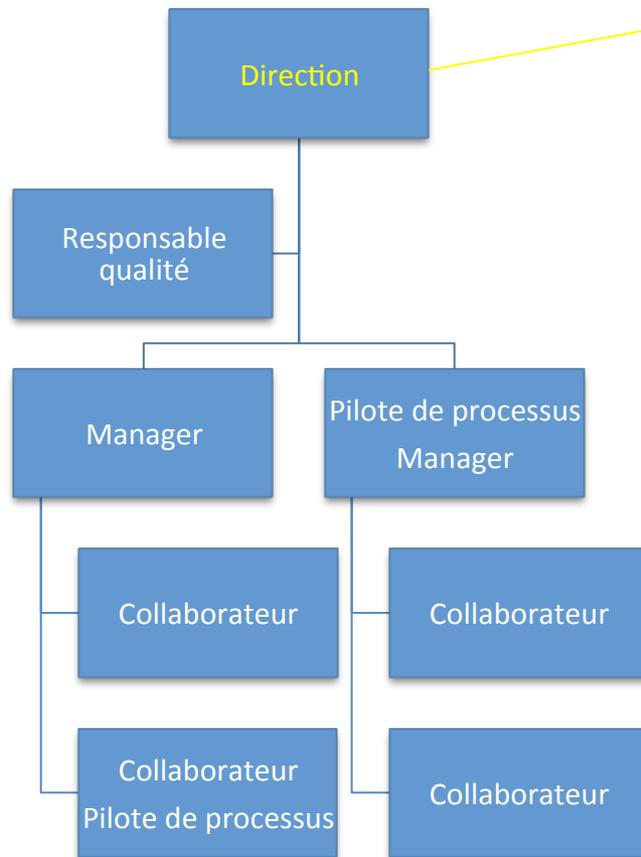
- **Livrer des produits ou prestations conformes** aux exigences (et/ou aux attentes) des clients, si possible du premier coup
- **Améliorer** sa capacité à :
 - livrer des produits conformes du premier coup,
 - répondre aux attentes des clients et/ou aux objectifs qualité de la Direction

– Système de Management de la Qualité :

- **Qualité** : Relatif à la conformité des produits / prestations
- **Système** : Application systématique des dispositions
- **Management** : Principe du PDCA

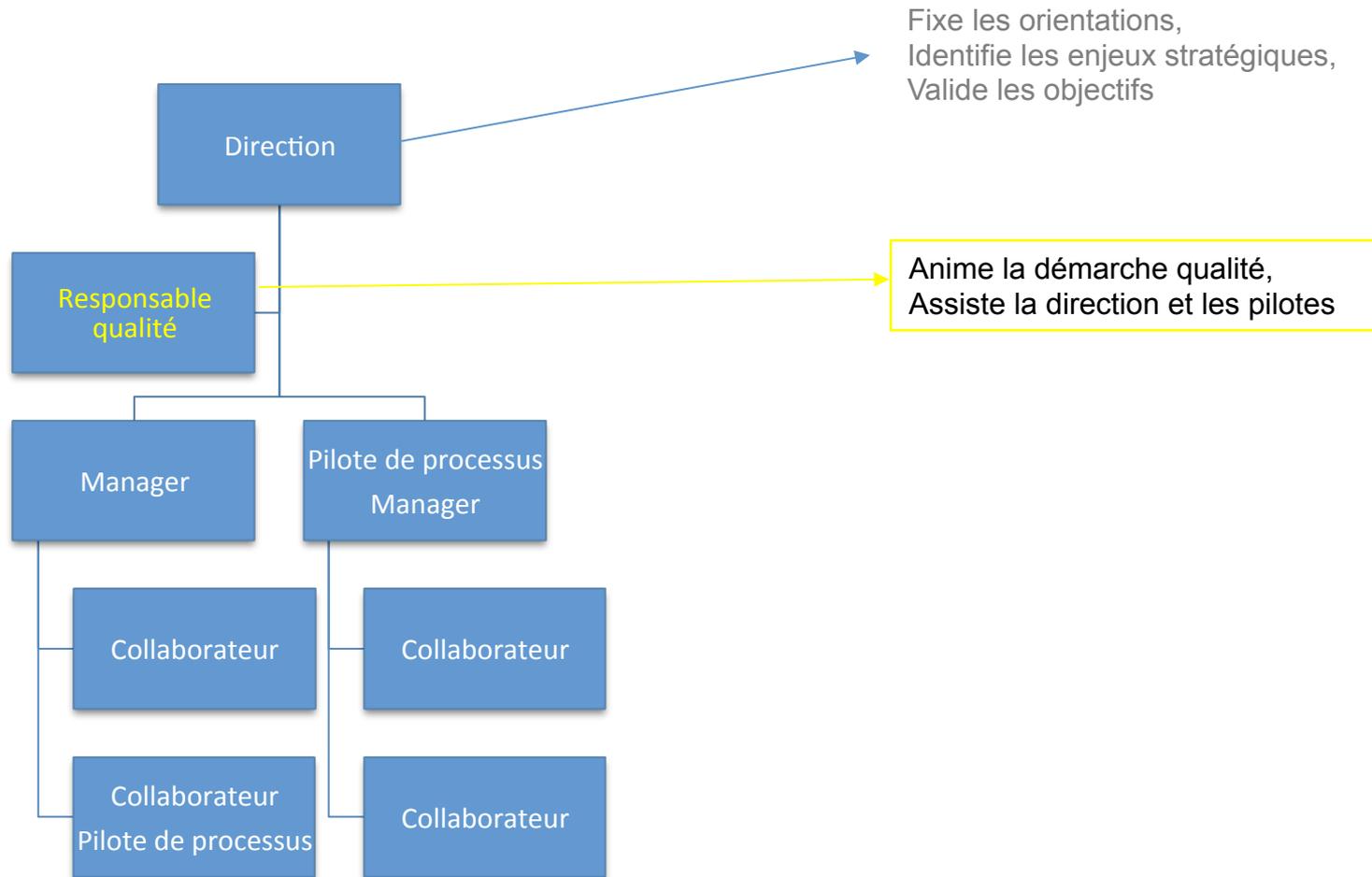


Les acteurs de la démarche qualité



Fixe les orientations,
Identifie les enjeux stratégiques,
Valide les objectifs

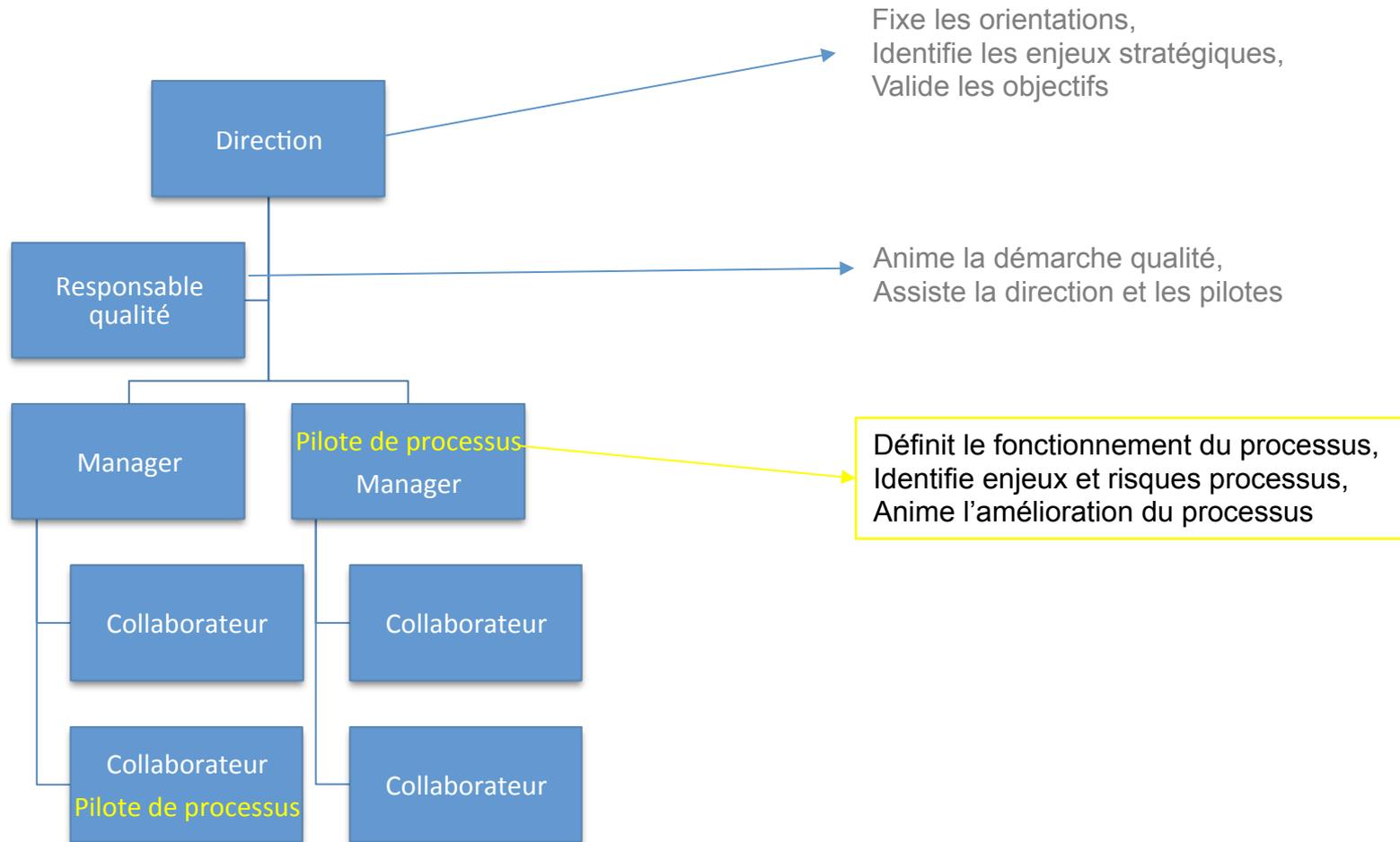
Les acteurs de la démarche qualité



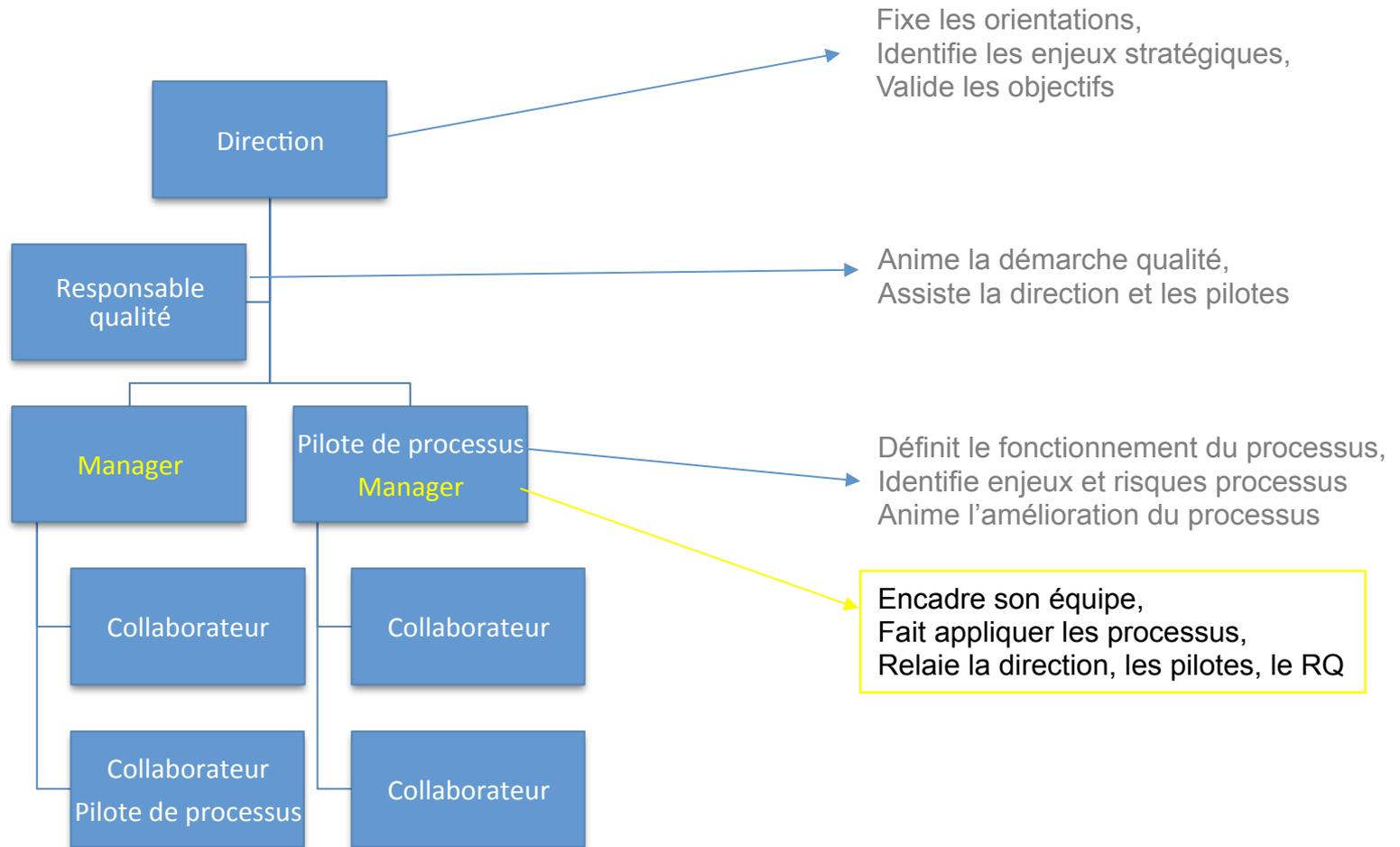
Fixe les orientations,
Identifie les enjeux stratégiques,
Valide les objectifs

Anime la démarche qualité,
Assiste la direction et les pilotes

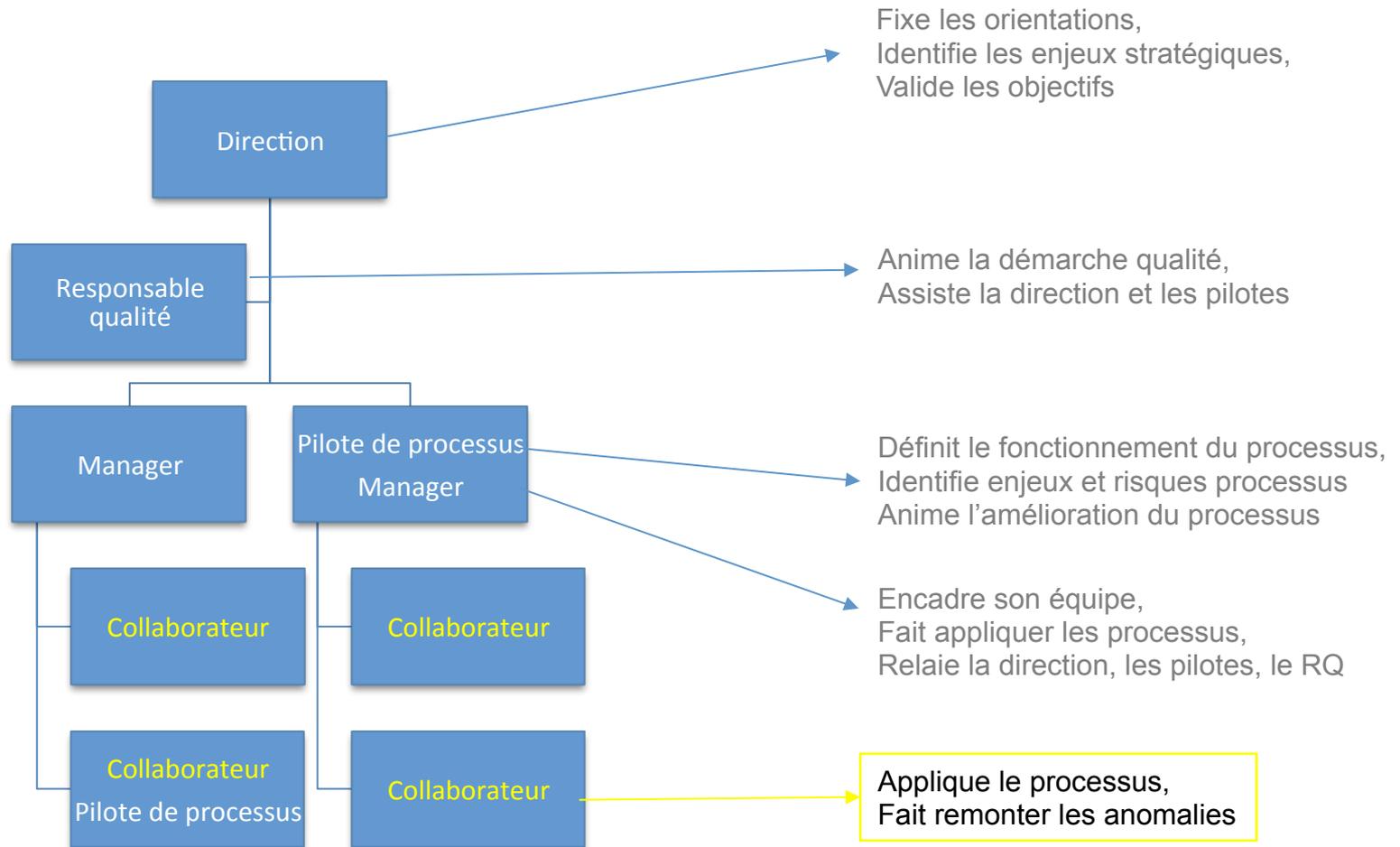
Les acteurs de la démarche qualité



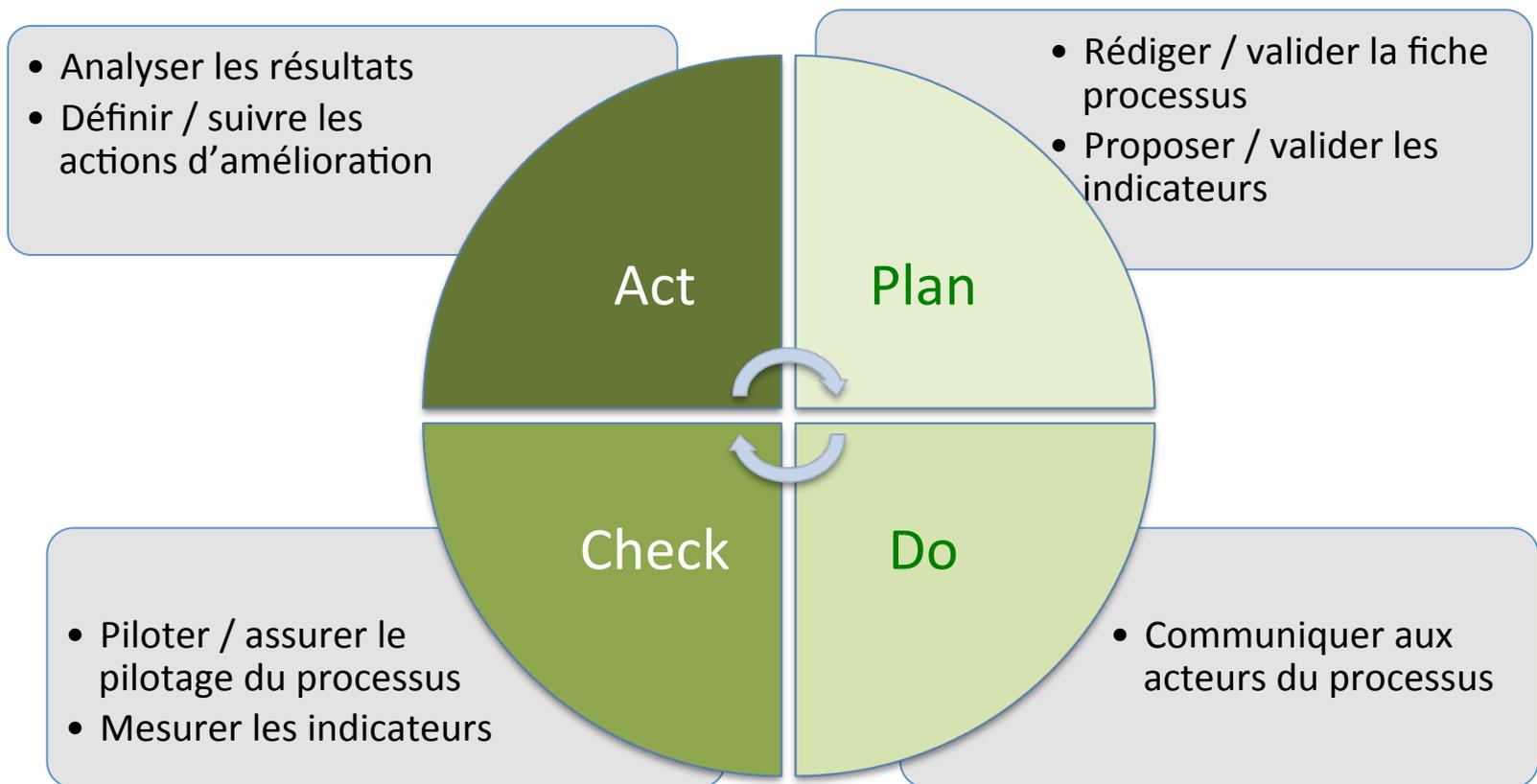
Les acteurs de la démarche qualité

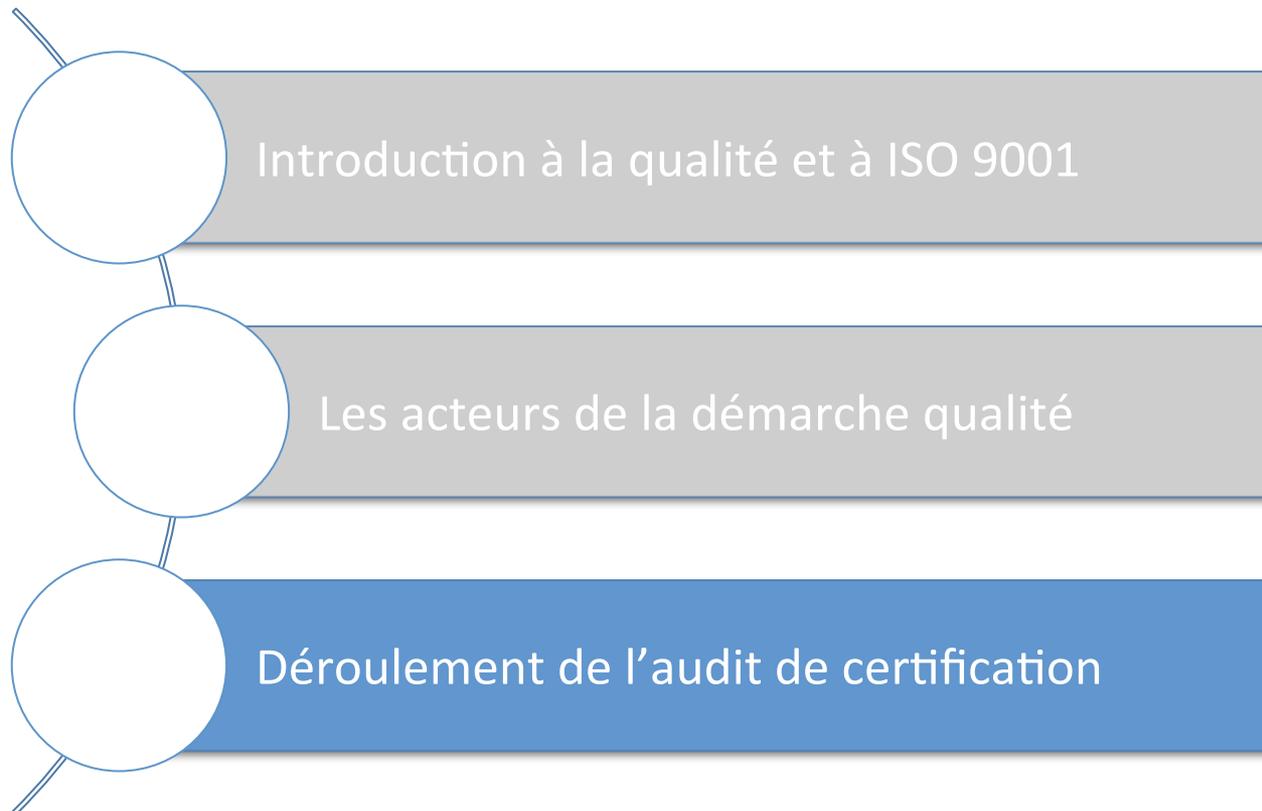


Les acteurs de la démarche qualité



Synthèse : Le rôle des pilotes



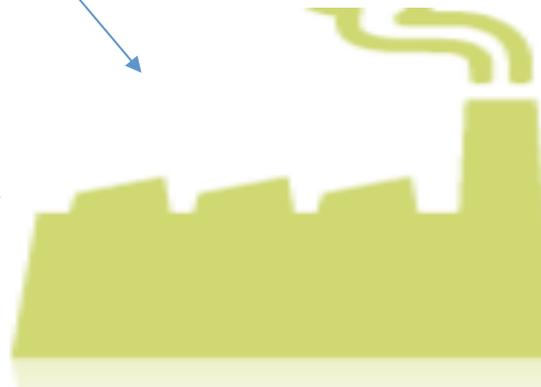


Introduction à la qualité et à ISO 9001

Les acteurs de la démarche qualité

Déroulement de l'audit de certification

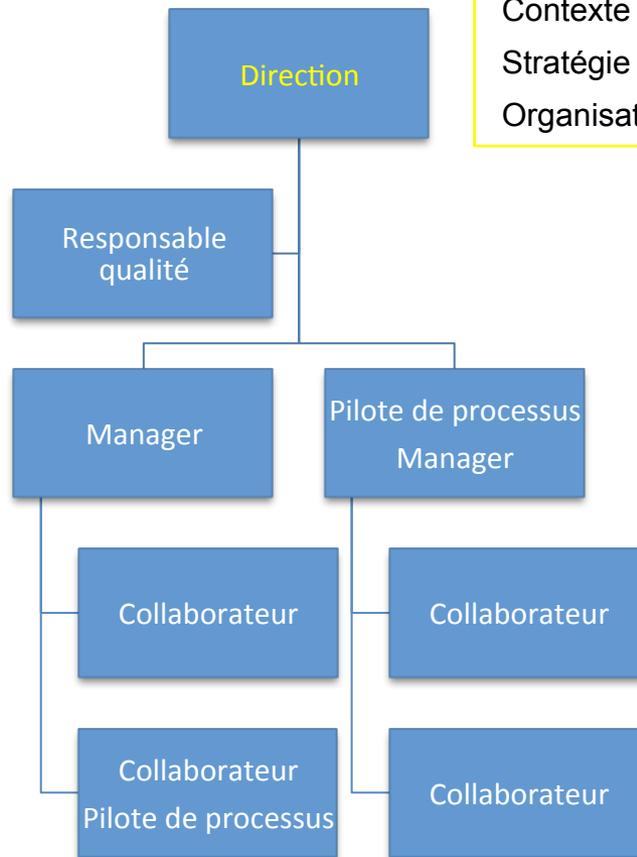
Déroulement de l'audit de certification



La certification :

- concerne un **Champ** (le métier) et un **Périmètre** (limites géographiques ou organisationnelles)
- est délivrée par un **Organisme de Certification** :
 - AFNOR Certification, Bureau Veritas, TUV, ...
 - accrédité par le COFRAC
- par le biais d'un **audit de certification**,
 - réalisé par un auditeur certifié,
 - confirmé par le Comité de Certification de l'organisme
 - atteste que l'entreprise est conforme avec l'ensemble des exigences de la norme,
- dure 3 ans, avec le même auditeur
 - audit initial (dont la durée dépend du nombre de personnes et du nombre de sites),
 - puis 2 audits de suivi (environ 2 fois plus courts)
- puis nouveau cycle, avec nouvel auditeur :
 - audit de renouvellement (durée identique à celle de l'audit initial),
 - puis 2 audits de suivi courts,

Déroulement de l'audit de certification



Contexte : métier, clients et parties intéressées
Stratégie : enjeux, objectifs, approche risques
Organisation : approche processus, responsabilités



Déroulement de l'audit de certification



Pour chaque processus :
Activités, ressources, risques, indicateurs de performance, gestion des risques
Pilotage du processus : surveillance du bon fonctionnement, évaluation des performances

Déroulement de l'audit de certification

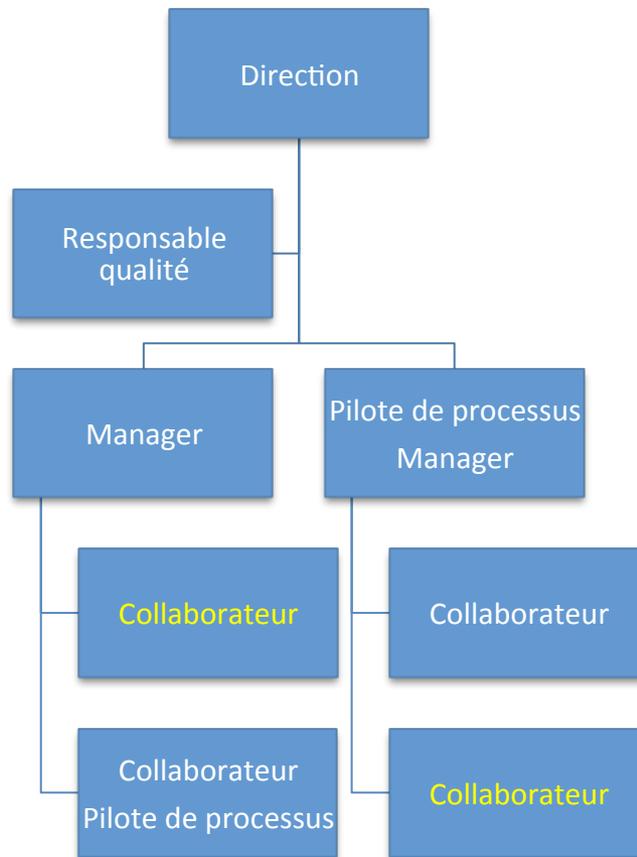
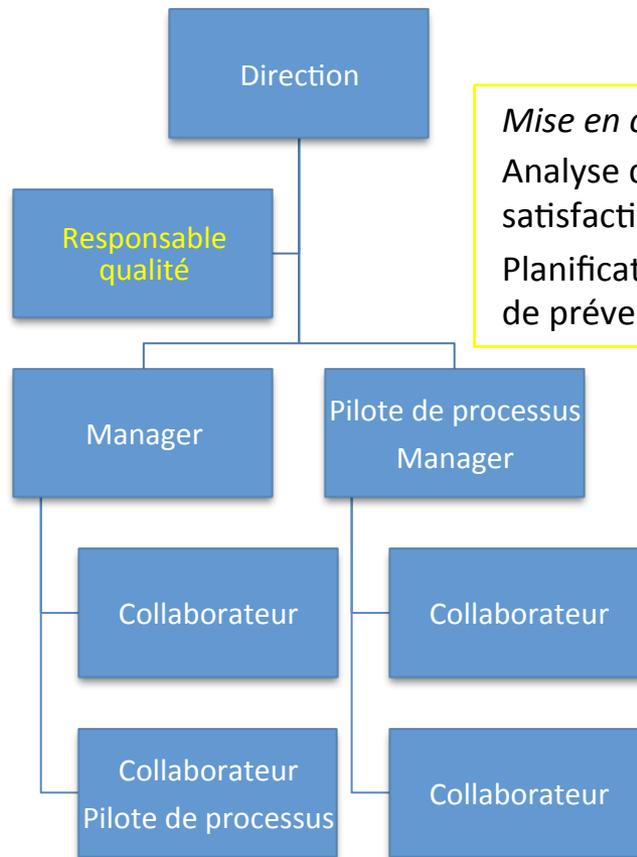


Illustration : application des processus tel que prévu
Implication de chacun dans la démarche qualité
(connaissance des objectifs, remontée des anomalies)

Déroulement de l'audit de certification



Mise en œuvre de l'amélioration continue :
Analyse des indicateurs, des audits, de la satisfaction client, des anomalies
Planification et suivi des actions d'amélioration et de prévention des risques



Déroulement de l'audit initial :

- **Audit Etape 1**
 - Etude de la faisabilité d'audit, revue des prérequis (documentaires)
 - Proposition du plan d'audit détaillé (par l'auditeur) : thèmes / processus audités, horaires, fonctions interrogées
 - Finalisation du plan d'audit : identification (par l'entreprise) des personnes interrogées
- **Audit Etape 2**
 - Réunion d'ouverture avec le DG, le Responsable Qualité, les pilotes et/ou managers
 - Audit terrain : Interviews des personnes conformément au plan d'audit
 - Réunion de clôture : conclusions de l'auditeur
 - Rédaction du rapport

Déroulement de l'audit de certification

Au delà du référentiel

PF

12

PP

5

Conformité au référentiel

PS

5

En deçà du référentiel
Risque limité

NC
Min

1

NC
Maj

0

Risque important

Recommandation du responsable d'audit :

**Certification
Immédiate**

Certification immédiate

Non certification

On est **certifiable**

lorsque le système de management de la qualité est conforme aux exigences de la norme

- Dans sa **définition** (rôle de l'équipe projet : Responsable Qualité et/ou Consultant Qualité)
- Dans son **application** (rôle de l'ensemble des collaborateurs et des managers, validé lors de l'audit blanc)

On est **certifié**

lorsqu'on l'a fait savoir à l'auditeur

A travers la **documentation** :

- Le Manuel Qualité, ... : *Ce que va lire l'auditeur*

Et les **personnes interrogées** :

- Votre discours : *Ce que va entendre l'auditeur*
- Vos illustrations : *Ce que va voir l'auditeur*

Et donc, il faut une **cohérence** entre :

La documentation, le discours et les illustrations