



*la 1ère communauté de pratique
dédiée à la qualité et au management*



Deux grilles de lecture de la norme ISO 9001:2000

Actions Services Qualité

Philippe Engrand / Consultant Associé - Auditeur ICA

philippe . engrand @ as-qualite . com

www.as-qualite.com

06 16 34 18 31

Cette présentation a été proposée dans le cadre des mini-conférences organisées sur le stand allquality lors du salon Sisqual 2005 les 8 et 9 novembre 2005 à Paris.

Rejoignez votre communauté sur www.allquality.org !



Vous pouvez réutiliser tout ou partie de ce document et le modifier. Vous devez mentionner l'auteur original et partager votre travail selon les mêmes conditions.



*la 1ère communauté de pratique
dédiée à la qualité et au management*



Sommaire

***Avant Propos* : présentation de la communauté Allquality**

Motivations

Evolution « philosophique » de la norme ISO 9001

Grille de lecture de la norme ISO 9001:2000 n° 1

Grille de lecture de la norme ISO 9001:2000 n° 2

Application : une démarche de certification ISO 9001 simple et efficace

Conclusion



*la 1ère communauté de pratique
dédiée à la qualité et au management*



Avant Propos : présentation de la communauté

- **Allquality** est une organisation de type «communauté de pratique» qui existe depuis 2001 et qui regroupe plus de 8500 membres de 15 pays francophones : responsables qualité, étudiants, consultants, formateurs...

- **La communauté Allquality a pour mission de rechercher la meilleure façon de...**

« ... permettre à chacun de se réaliser comme acteur de la qualité en partageant ses connaissances et son expérience tout en bénéficiant de celles des autres membres ».

- **Les valeurs qui encadrent le fonctionnement de la communauté :**
indépendance - ouverture - gratuité – collaboration

La communauté fonctionne grâce aux contributions de chacun des membres : expertises techniques, rédaction d'articles, réseau de connaissances, savoir-faire...

*« Un grand merci à tous les membres pour me permettre d'enrichir
virtuellement mon expérience de consultant » - pengrand*



*la 1ère communauté de pratique
dédiée à la qualité et au management*



Motivations

L'image de la qualité s'améliore, mais n'est pas encore bonne

- évolution des référentiels qualité vers ISO 9001 version 2000
- évolution des auditeurs de certification
- **confusion qualité et surqualité** – ISO 9001 est un « mal nécessaire »

Les qualitiens veulent se rendre utiles, mais ont du mal convaincre

- le discours des qualitiens est louable, mais leurs actes ne le sont pas toujours
- **les qualitiens ne se remettent pas suffisamment en question**

ISO 9001:2000 permet-elle vraiment d'avoir une démarche qualité utile ?

Comment utiliser les principes ISO 9001 comme outils, non comme contraintes ?



*la 1ère communauté de pratique
dédiée à la qualité et au management*



Evolution de la norme ISO 9001

La philosophie de la norme ISO 9001:1994

“On ne peut maîtriser qu’en rédigeant des procédures”

Conséquences : des systèmes qualité paperassiers, lourds et ... inutiles

La philosophie de la norme ISO 9001:2000

“On peut maîtriser sans forcément rédiger des procédures”

“On cherche à atteindre les objectifs stratégiques de la direction”

Conséquences :

- la paperasse inutile disparaît
- on sait pourquoi on fait les choses

Les concepts clefs de la norme ISO 9001:2000

L'approche orientée clients

- connaître les attentes des clients est **stratégique**
- livrer un produit conforme à la commande est une exigence **légale**
- fidélité = **pérennité**

La responsabilité de la direction

- la direction énonce ses **priorités** à travers ses **objectifs**
- la direction est le **client interne** de la démarche qualité

L'approche processus

- elle permet de **piloter** les performances (critères d'**efficacité** déclinés des objectifs)

L'amélioration continue

- PDCA = « savoir ce qu'on veut, et faire en sorte de l'obtenir »
- traiter les vraies **causes** des vrais problèmes pour atteindre les objectifs



*la 1ère communauté de pratique
dédiée à la qualité et au management*



Grille de lecture n° 1 de la norme ISO 9001:2000

La boucle **PDCA** au niveau du **produit**

- Plan : spécifications produit & activités opérationnelles
- Check : contrôles
- Act : traitement des non conformes & actions correctives

La boucle **PDCA** au niveau de **l'entreprise**

- Plan : politique et objectifs qualité
- Check : surveillance de la satisfaction client & audit interne
- Act : revue de direction

La boucle **PDCA** au niveau des **processus**

- Plan : déclinaison des objectifs
- Check : surveillance des indicateurs & audit interne
- Act : analyse des données & actions d'amélioration

Grille de lecture n° 1 de la norme ISO 9001:2000

§ ISO	Pdt - P	Pdt - C	Pdt - A	SMQ - P	SMQ - C	SMQ - A	Proc. - P	Proc. - C	Proc. A
4.1							App. Proc.		
4.2				MQ					
5.1				Engag Dir					
5.2				Ecout. Cl.					
5.3				Pol. Q					
5.4				Obj. Q					
5.5				Resp.					
5.6						R. de Dir			
6.2	Compét.								
6.3	Infrastr.								
6.4	Environ.								

Pdt = produit Proc. = processus P = Planifier C = Contrôler A = Analyser et Améliorer

Grille de lecture n° 1 de la norme ISO 9001:2000

§ ISO	Pdt – P	Pdt - C	Pdt - A	SMQ - P	SMQ - C	SMQ - A	Proc. - P	Proc. - C	Proc. A
7.1	Spécif.								
7.2	Cmdes Cl.								
7.3	Concept.								
7.4	Pdt ach.								
7.5	Procédés								
7.6	Métrolog.								
8.2.1					Satisf. Cl				
8.2.2					Audits			Audits	
8.2.3								Surveil.	Amélior.
8.2.4		Contrôles							
8.3		NC			anomalies			anomalies	
8.4			Données			Données			Données
8.5	AP		AC	AP		AC	AP		AC

Grille de lecture n° 2 de la norme ISO 9001:2000

L'entreprise doit **maîtriser** ses activités opérationnelles en utilisant les **5 M**

- la norme identifie des **risques** pouvant avoir un impact sur la conformité du produit
- les moyens de maîtrise sont basés sur les 5M
 - **M**ain d'œuvre : compétences
 - **M**achines : infrastructures
 - **M**ilieu : environnement de travail
 - **M**éthodes : méthodologie documentée
 - **M**atière : produits achetés

L'entreprise doit mettre en œuvre une mécanique **d'amélioration**

- identifier les **objectifs** que l'on souhaite atteindre
- **enregistrer** les informations nécessaires à **l'analyse**
- traiter les vraies **causes** des vrais problèmes

Grille de lecture n° 2 de la norme ISO 9001:2000

§ ISO	Il faut maîtriser ses activités opérationnelles	Les moyens de maîtrise sont basés sur les 5 M	Il faut mettre en place une mécanique d'amélioration
4.1			Approche processus (P)
4.2	Maîtrise des documents		
5.1			Engagement de la direction (P)
5.2			Ecoute client (P)
5.3			Politique qualité (P)
5.4			Objectifs qualité (P)
5.5		Main d'œuvre : responsabilités	
5.6			Revue de direction (A)
6.2		Main d'œuvre : compétences et sensibilisation	
6.3		Machines : infrastructures	
6.4		Milieu : environnement de travail	

Grille de lecture n° 2 de la norme ISO 9001:2000

§ ISO	Il faut maîtriser ses activités opérationnelles	Les moyens de maîtrise sont basés sur les 5 M	Il faut mettre en place une mécanique d'amélioration
7.1		Méthodes : utilisation de doc.	
7.2	Maîtrise des exigences client		
7.3	Maîtrise de la conception		
7.4	Maîtrise des fournisseurs	Matière : pdts achetés conformes	
7.5	Maîtrise des procédés – Traçab.		
7.6	Maîtrise des instr. de mesure		
8.2.1			Surveillance la satisfaction client (C)
8.2.2			Audit interne (C)
8.2.3			Contrôle des produits (C)
8.2.4			Surveillance des processus (C et A)
8.3	Isoler le produit NC		Enregistrement du produit NC (C)
8.4			Analyse des données (A)
8.5			Act. correctives (A) préventives (P)

Application à la démarche de certification ISO 9001

1. **maîtriser** ses activités opérationnelles en utilisant les 5M

En général, les entreprises maîtrisent bien leurs activités opérationnelles

2. appliquer le principe de la boucle **d'amélioration PDCA** à tous les niveaux

En général, les entreprises n'ont pas de système d'amélioration

Principales difficultés :

- identifier des réels **critères** d'efficacité
- **enregistrer** des problèmes qui seront analysés plus tard, par quelqu'un d'autre
- bien analyser les **causes** des problèmes

Une démarche de certification ISO 9001:2000 simple et efficace

Identifier les **objectifs clefs** de la direction et les décliner sur les **processus**

Identifier les **défauts de maîtrise** des activités opérationnelles

Communiquer à l'ensemble du personnel

- principes ISO 9001
- objectifs de la direction et objectifs déclinés sur les processus
- plan d'actions du projet « certification ISO 9001 »

Mettre en place une mécanique d'amélioration

- supports d'enregistrement des problèmes **pertinents**
- indicateurs **mesurables**
- audits internes basés sur une véritable **analyse des risques**
- revue des processus pour chercher à **s'améliorer**, si besoin
- revue de direction pour analyser la **valeur ajoutée** du système qualité

Conclusion

ISO 9001:2000 permet-elle vraiment d'avoir une démarche qualité utile ?

OUI

(stratégie, pérennité, maîtrise, performances, pilotage, amélioration, ...)

Comment utiliser les principes d'ISO 9001 comme outil, non comme contraintes ?

Il faut repenser la relation que l'on a avec la norme

Chercher l'utile :

- on certifie une **démarche** et **une capacité à s'améliorer**
- on cherche à **diminuer des risques** et à **atteindre des objectifs**
- on cherche à gérer des **priorités** et non des documents
- on cherche à **enregistrer** des problèmes comme carburant du moteur d'amélioration

Eviter l'inutile :

- toujours se poser la question « **à quoi ça sert ?** »



*la 1ère communauté de pratique
dédiée à la qualité et au management*



Merci de votre attention !

Actions Services Qualité

Philippe Engrand / Consultant Associé - Auditeur ICA

philippe . engrand @ as-qualite . com

www.as-qualite.com

06 16 34 18 31



Rejoignez votre communauté sur www.allquality.org !

Vous pouvez réutiliser tout ou partie de ce document et le modifier. Vous devez mentionner l'auteur original et partager votre travail selon les mêmes conditions.