

Aller plus loin vers l'excellence...

- ▶ Deux fascicules pour comprendre et appliquer les nouvelles normes ISO 9000
- ▶ Une présentation claire et pratique
- ▶ Un outil idéal pour le management de la qualité et de la performance



- Collection **Pour une approche pragmatique des nouvelles versions des normes ISO 9000**
 - Tome 1 - ISO 9001:2008 (64 pages)
 - Tome 2 - ISO 9004:2009 (64 pages)
- Prix : 19,90 € HT (soit 21 € TTC avec TVA à 5,5 % incluse) les 2 tomes

Aller plus loin vers l'excellence...



Sommaire

Introduction	4
Chapitre 1 Tenir compte et apprendre de l'environnement externe et interne de son organisation	12
1.1 Scruter les évolutions de l'environnement externe de l'organisation	13
1.2 Prendre en compte l'environnement interne de son organisation	14
1.3 Articuler les deux analyses pour faire évoluer son SMQ	15
Chapitre 2 Intégrer les exigences légales et réglementaires ainsi que les autres exigences qui pèsent sur le produit	16
2.1 Organiser une veille légale et réglementaire relative au produit	17
2.2 Déterminer les autres exigences relatives au produit	18
2.3 Effectuer la revue de conformité par rapport aux exigences	19
Chapitre 3 Manager ses processus en vue d'obtenir le résultat souhaité	20
3.1 Déterminer les processus	21
3.2 Manager les processus en vue d'obtenir les résultats	22
3.3 Type et étendue de surveillance et de mesure des processus	23
Chapitre 4 Maîtriser ses processus externalisés	24
4.1 Prendre en compte l'incidence sur le produit	25
4.2 Tenir compte du degré de répartition de la maîtrise	26
4.3 Évaluer la maîtrise par l'application des exigences sur les achats	27
Chapitre 5 Assouplir sa gestion des documents et enregistrements	28
5.1 Garder la flexibilité documentaire	29
5.2 Maîtriser les documents d'origine extérieure	30
5.3 Définir les contrôles nécessaires aux enregistrements	31
Chapitre 6 S'assurer des compétences nécessaires	32
6.1 Incidences directes ou indirectes sur la conformité du produit	33
6.2 Se doter des compétences nécessaires	34
6.3 Assurer que les compétences nécessaires ont été acquises	35
Chapitre 7 Veiller aux infrastructures et à l'environnement de travail	36
7.1 Déterminer, fournir et entretenir les systèmes d'information	37
7.2 Confirmer l'aptitude des logiciels à satisfaire à l'utilisation prévue	38
7.3 Déterminer et gérer les conditions dans lesquelles le travail est effectué	39
Chapitre 8 Sécuriser la conception des produits et services	40
8.1 Effectuer la revue de la conception	41
8.2 Vérifier la conception	42
8.3 Valider la conception	43
Chapitre 9 Responsabiliser l'encadrement	44
9.1 Le représentant de la direction en charge de la qualité	45
9.2 L'encadrement responsable des corrections et actions correctives	46
Conclusion	47
Glossaire	48



Sommaire

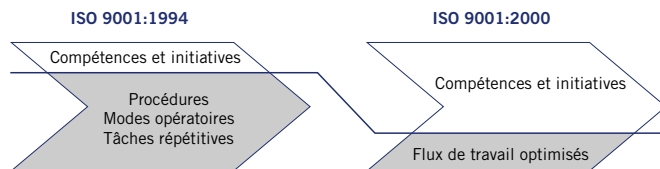
Introduction	4
Chapitre 1 Les ingrédients de la durabilité	6
1.1 Complexité de l'environnement	8
1.2 Un modèle élargi de management	10
1.3 Incertitude, risques et opportunités	13
Chapitre 2 Management des performances durables	14
2.1 Créer et maintenir son ouverture stratégique	15
2.2 La veille concurrentielle	16
2.3 Environnement de l'organisme	17
2.4 Parties intéressées	19
2.5 Besoins et attentes	20
2.6 Performances durables	23
Chapitre 3 Stratégie et politique orientées vers la durabilité	24
3.1 Élaboration de la stratégie et de la politique	25
3.2 Planification de la stratégie et de la politique	27
3.3 Déploiement de la stratégie et de la politique vers les processus	28
3.4 Communication	29
Chapitre 4 Management des ressources orienté vers la durabilité	30
4.1 Ressources financières	31
4.2 Ressources humaines	32
4.3 Fournisseurs et partenaires	33
4.4 Infrastructure	34
4.5 Environnement de travail	35
4.6 Connaissance, information et technologie	36
Chapitre 5 Management des processus orienté vers la durabilité	38
5.1 Management des processus	39
5.2 Planification	40
5.3 Responsabilité et autorité	41
Chapitre 6 Surveillance, mesure, analyse et revue orientées vers la durabilité	42
6.1 Mesure	43
6.2 Analyse	52
6.3 Revue	53
Chapitre 7 Amélioration, innovation et apprentissage orientés vers la durabilité	54
7.1 L'amélioration orientée vers la durabilité	55
7.2 L'innovation orientée vers la durabilité	56
7.3 L'apprentissage orienté vers la durabilité	59
Conclusion	60
Glossaire	62

Aller plus loin vers l'excellence...



Chapitre 6 S'assurer des compétences nécessaires

Le passage d'une maîtrise des processus par les procédures (ISO 9001:1994) à une maîtrise des processus par les compétences (version 2000) n'a pas toujours été suivi par la mise en place de dispositifs renforcés de mise à disposition des compétences nécessaires.



Par ailleurs, l'évolution de certains comportements en matière de recrutement et de mobilité interne a entraîné des risques accrus au niveau de la conformité aux exigences relatives au produit, dus à la non-disponibilité à certains moments des compétences requises.



Constats d'auditeur !	De nombreuses organisations connaissent un turnover important de leur personnel, recourent massivement à du travail temporaire ou à des contrats à durée déterminée, ou tout simplement ne s'assurent pas de manière systématique que le personnel dispose des compétences nécessaires pour obtenir la conformité aux exigences relatives au produit.
Comment faire ? <i>Détaillé dans le chapitre qui suit.</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifier les incidences directes ou indirectes sur la conformité du produit. 2. Se doter des compétences nécessaires. 3. Assurer que les compétences nécessaires ont été acquises.
Aller plus loin vers l'excellence...	Effectuer une cartographie des compétences clés ayant un impact direct et indirect sur la conformité aux exigences du produit pour structurer un parcours maîtrisé d'acquisition de ces compétences.
Références	<i>Guide pratique RH et compétences : dans une démarche qualité</i> , B. Chaminade, AFNOR, 2008. <i>La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences – Le guide stratégique !</i> , par J.-P. Ledoux, AFNOR, 2008.

6.1 Incidences directes ou indirectes sur la conformité du produit

“ 6.2.1 Note [...] La conformité aux exigences relatives au produit peut être affectée directement ou indirectement par le personnel effectuant une tâche au sein du système de management de la qualité [...] ”
ISO 9001:2008

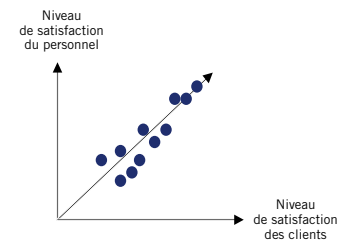
Le personnel qui peut affecter directement la conformité aux exigences relatives au produit est avant tout celui qui est actif dans les processus de la chaîne de la valeur opérant directement sur le produit ou le service : concepteur, développeur, fabricant, manutentionnaire, livreur, installateur, mainteneur, réparateur...

Le personnel qui peut affecter indirectement la conformité aux exigences relatives au produit est plus souvent actif dans les processus supports, voire dans les processus de pilotage et d'allocation de ressources : cadre, chargé de veille contextuelle³, agent de maintenance des équipements, logisticien, informaticien...

Une organisation dispose de deux approches systématiques possibles pour identifier les impacts directs et indirects sur la conformité aux exigences relatives au produit liés aux compétences de son personnel :

- rétroactivement, à partir des analyses des causes des non-conformités et des réclamations des clients. Dans ce cas, elle mettra en place des actions correctives* dont la finalité est d'acquies la compétence manquante ;
- proactivement, lors de l'étape de conception du produit ou du service, à partir de l'analyse des risques de non-conformités potentielles liées aux compétences de son personnel⁴. Dans ce cas, elle mettra en place des actions préventives* dont la finalité est d'acquies la compétence nécessaire.

Plusieurs études universitaires et de nombreux dossiers de soumission au Prix européen de la qualité ont montré et montrent toujours une corrélation certaine positive entre la satisfaction du client* et celle du personnel d'une organisation. En voici un exemple ci-contre :



Il est donc crucial pour une organisation d'attacher de l'importance au personnel qui a une incidence sur la conformité du produit.

3. Cf. STEEPLE, chapitre 1, page 13.
4. Cf. QFD, chapitre 8, page 42.

Aller plus loin vers l'excellence...



Chapitre 3 Stratégie et politique orientées vers la durabilité

“ 5.1 [...] Pour obtenir les performances durables, l'organisme doit établir une mission et une vision [...], définir de manière univoque des objectifs à court et long termes [...] ” ISO 9004:2009

Les grands prérequis de la performance et de l'excellence durables sont repris par le normalisateur, mais en partie seulement. Le catalogue complet comprend :

- **la devise (the motto)** : elle s'est en général forgée au fil des ans et apparaît souvent dans la publicité institutionnelle. C'est le joyau identitaire dans sa plus simple réduction, l'article essentiel du credo de l'organisation ;
- **la mission** : c'est la raison d'être d'une organisation, sa finalité. Elle décrit la nature actuelle de l'entreprise et définit de manière plus précise et factuelle là où l'organisation veut être à un horizon plus rapproché. Elle indique les directions à suivre et apporte des précisions sur ses parties prenantes, ses principaux processus et produits et le niveau de performance général prévu ;
- **la vision** : elle définit où l'organisation souhaite être à long terme, c'est-à-dire l'identité future de l'organisation. C'est une source d'inspiration collective pour le projet d'entreprise qui fournit des jalons clairs à l'appui du processus décisionnel ;
- **les valeurs** : ce sont les lignes de conduite qui régissent la prise de décision en l'absence de toute prescription formelle (ordre, consigne, procédure...). Ce sont également les priorités de base et les qualités de la culture d'une organisation qui guident son personnel dans leur façon d'être tant dans les relations internes qu'externes, notamment avec les parties intéressées ;
- **les principes** : ce sont les orientations fondamentales d'action sur lesquelles repose le système de management de l'organisation. Ils intègrent en général tout ou partie des huit principes de la qualité ou des quatorze principes de la performance et de l'excellence durables.

Pour la plupart des dirigeants, la formalisation de ces éléments relève de l'exercice de style, voire pour certains de la naïveté. Pour nous, ces éléments constituent l'esprit et le ciment des organisations exceptionnelles sur le long terme, comme l'ont démontré un certain nombre d'études publiées ces dernières années³. Le problème sur ce point reste double :

- celui de la formalisation de ces éléments à partir de la réalité vécue par l'organisation plutôt qu'à partir de souhaits irréalistes ;
- celui de l'alignement permanent des discours, des décisions et des actes sur ces éléments une fois définis.

3. Par exemple le livre Good to Great de Jim Collins, paru aux éditions HarperBusiness en 2001.

3.1 Élaboration de la stratégie et de la politique

“ 5.2 [...] déterminer l'éventuelle nécessité de revoir et (le cas échéant) de réviser sa stratégie et ses politiques [...] ” ISO 9004:2009

Une fois les possibles stratégiques identifiés (cf. chap. 2.1), l'organisation procède à son auto-évaluation (cf. chap. 6.3.e) pour prendre conscience collectivement de sa capacité stratégique.

LES ASPECTS MAJEURS D'UNE STRATÉGIE		MODES D'OBTENTION
O	L'ouverture stratégique	Elle est obtenue par le processus de business intelligence généralisée.
C	La capacité stratégique	Elle est définie par l'autoévaluation de ses points forts et de ses domaines d'amélioration.
I	L'intention stratégique	Elle résulte de préférences stratégiques découlant de la mise en relation de l'ouverture et de la capacité.
R	Les risques stratégiques	Ils découlent de l'anticipation des conséquences des préférences stratégiques.
O	L'orientation stratégique	Elle découle d'une prise en compte de l'appétence du risque par rapport aux préférences stratégiques.



L'intention stratégique va découler de la mise en relation de l'ouverture et de la capacité stratégiques. Elle va consister en une carte des choix stratégiques raisonnablement possibles et souhaitables. Deux méthodes peuvent y aider : la méthode des forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM ou SWOT en anglais) et celle des scénarios. En intégrant l'analyse des risques dans chaque scénario défini et en les comparant aux gains espérés, on pourra obtenir l'orientation stratégique retenue.

		EXTERNE - OUVERTURE STRATÉGIQUE		SCÉNARIO 1 N	
		Opportunités	Menaces		
INTERNE - CAPACITÉ STRATÉGIQUE	Forces			Description du scénario	
	Faiblesses			Gains escomptés	
				Risques probables	
				Évaluation du scénario	

Les nouveaux scénarios retenus vont ensuite devoir être intégrés avec cohérence à l'univers stratégique existant.