

2015-2016

Qualité Opérationnelle visa l'ISO 9001 :2015

Mémoire d'Intelligence Méthodologique

Mohamed Zakaria BENSaid
MASTER 2 QUALITE ET PERFORMANCE DANS LES
ORGANISATIONS

Tuteur de stage : Aurélie CLAY Directrice Industrielle

Suiveur pédagogique : Gilbert FARGES Responsable du Master QPO

Remerciements

Je tiens à exprimer ma gratitude la plus complète à Monsieur Benoit-Jérôme TESSIER le P.D.G et Madame Aurélie CLAY la Directrice Industrielle du site, pour les missions qu'ils m'ont accordées, leur aide et leur soutien tout au long de ce stage.

Je souhaite à remercier également toute l'équipe de l'entreprise sur place, pour leur accueil, leur gentillesse, leur collaboration et le temps qu'ils ont bien voulu m'accorder, leurs conseils aussi.

Mes remerciements vont également à Monsieur FARGES Gilbert, mon tuteur pédagogique de l'UTC pour ses conseils et sa visite sur le site durant le stage.

Je tiens à remercier Monsieur Arnaud DERATHE, Messieurs Gilbert FARGES et Jean-Pierre CALISTE, et l'ensemble de l'équipe pédagogique pour l'enseignement délivré durant cette année d'études.

Ma plus grande gratitude ainsi que mes profonds remerciements vont avant tout à mes parents qui m'ont encouragé et soutenu à chaque étape cruciale de ma vie.

Résumé

Le management de la qualité est un domaine essentiel pour tous les secteurs industriels tels que l'Aéronautique, l'Automobile, l'Agroalimentaire, l'Industrie Pharmaceutique...

La norme la plus courante qui touche pratiquement toutes les filières est l'ISO 9001 dont la dernière version vient d'être mise en vigueur en septembre 2015. La norme représente une méthode efficace pour les entreprises qui sont à la recherche permanente de solutions nouvelles pour réduire drastiquement leurs coûts de fonctionnement, gagner en compétitivité et pérenniser leurs activités.

Aujourd'hui, et à force d'utiliser la qualité comme moyen de se conformer à un référentiel plutôt que de chercher à l'adopter comme un état d'esprit, la fonction d'un qualiteux a tendance à se restreindre et à ne pas être complétement intégrée dans les organisations.

Le but de ce projet de fin d'études est d'établir une analyse concrète de l'efficacité du SMQ mis en place afin de traiter les facteurs essentiels pour dérouler et promouvoir une qualité opérationnelle pour plus de valeur.

Mot clés : Qualité, ISO 9001, Opérationnelle, Normative, organisation.

Abstract

Quality management is a key area for all industrial sectors such as Aerospace industry, Automotive industry, Food industry, Pharmaceutical industry...

The most common norm that affects virtually all sectors is ISO 9001 whose latest version has just been put into effect in September 2015. This norm represents an effective method for companies which are constantly looking for new solutions to drastically reduce their operating costs, to gain competitiveness and to make their activities durable.

Today, and by dint of using quality as a means of complying with a standard rather than trying to adopt it as a state of mind, the function of a quality specialist tends to shrink and not to be entirely integrated in organizations.

The purpose of this end-of-studies project is to establish a practical analysis of the effectiveness of the quality management system put in place in order to address the key factors to develop and promote operational quality for more value.

Keywords: Quality, ISO 9001, operational, normative, organization.

Glossaire

FDA : food and drug administration

ISO : International Organization for Standardization

Performance : Mesure des résultats obtenus pour un procédé utilisé par un individu ou un groupe. Il se mesure grâce à deux notions : l'efficacité et l'efficience. L'efficacité est le degré de réalisation des objectifs tandis que l'efficience est le rapport entre les ressources employées et les résultats atteints.

SMQ : Système de management de la Qualité, Système de management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité.

Procédure : Manière spécifiée d'effectuer une activité.

Processus : Ensemble d'activités interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de Sortie

Information documentée : Information devant être maîtrisée et tenue à jour par un organisme ainsi que le support sur lequel elle figure.

Non-conformité : Non-satisfaction d'une exigence.

Listes des figures

Figure 1: qualité opérationnelle et qualité normative	11
Figure 2: organigramme de l'entreprise.....	13
Figure 3: Répartition du chiffre d'affaires par secteur	14
Figure 4: Méthodologie suivie	Error! Bookmark not defined.
Figure 5: Analyse SWOT du projet.....	16
Figure 6: Visualisation graphique des résultats globaux d'autodiagnostic par rapport à la norme ISO 9001:2015.....	18
Figure 7: Ancienne cartographie des processus.....	22
Figure 8: Cartographie des processus améliorée avec l'intégration de la notion client... ..	22
Figure 9: Version finale de la cartographie des processus intégrant les Parties intéressés et le contexte de l'entreprise.....	23
Figure 10: interface interactive de la cartographie des processus	24
Figure 11: exemple de Fiche d'identité de processus " améliorer en continue"	27
Figure 12: Fiche d'indicateur réalisée pour chaque processus	28
Figure 13: Interfaces et liens fonctionnels définis pour chaque processus par le biais d'une documentation chaînée	29
Figure 14: Un acheminement facile vers les documents à partir de l'interface interactive de la cartographie des processus	32
Figure 15: Visualisation graphique des résultats d'enquête via l'outil	33

Sommaire

Remerciements.....	2
Résumé	3
Abstract	3
Glossaire.....	4
Listes des figures	5
Introduction.....	8
I. Contexte général	9
1 Contexte de la norme ISO 9001:2015.....	9
1.1. Evolution et enjeux de révision.....	9
1.2. Qualité normative et opérationnelle de l'ISO 9001.....	10
1.3. Pourquoi accorder une telle place à la qualité opérationnelle	11
2 Contexte générale de l'entreprise	12
2.1. L'organisation de l'entreprise.....	12
2.2. Extension et principaux marchés	13
2.3. L'Iso 9001, quel enjeu pour l'entreprise.....	14
3 Objectifs, stratégie et analyse des risques	15
3.1. Approche méthodologique	15
3.1- Enjeux des travaux et analyse des risques.....	15
4 Analyse préliminaire de l'état actuel de l'SMQ	17
4.1. Constats et première analyse :	18
4.2. Synthèse	19
II. Mise en place d'une qualité opérationnelle	20
1 Réorganisation interne et nouvelle cartographie des processus	20
1.1. La qualité opérationnelle via une approche processus robuste.....	21
1.2. Faciliter l'accès à la cartographie et faire vivre son SMQ (via Scénari).....	24
1.3. Revue des points corrigés de l'audit	24
1.4. Conclusion	25
2 Un système documentaire simplifié et juste nécessaire	26
2.1. Déterminer les moyens de surveillance.....	28
2.2. Maitriser les interfaces avec des liens Chaînés	29

2.3.	Identification des exigences documentaires de la version 2015	30
2.4.	Mise en œuvre d'un système documentaire juste nécessaire	30
2.5.	Créer et aligner les procédures à la demande	31
2.6.	Faciliter l'accès aux documents processus et faire vivre son SMQ	31
2.7.	Revue des points d'audit corrigés	32
3	L'implication de tous, les facteurs humains	32
3.1.	L'engagement de la Direction est un atout pour la réussite de chaque démarche	32
3.2.	Garantir une forte adhésion par l'implication du personnel	34
3.3.	L'implication du personnel dans la conception et la mise en œuvre du système qualité de l'entreprise	34
3.4.	Renforcer la participation des clients dans la conception de leurs produits ..	35
3.5.	Revue des points d'audit corrigé	36
	Conclusion	37
	Bibliographie	38
	Annexes	40

Introduction

Dans la course sans fin à la compétitivité, les entreprises sont à la recherche permanente de solutions nouvelles afin de réduire drastiquement leurs coûts de production ou de fonctionnement.

C'est dans cette logique d'innovation que j'ai choisi d'intégrer le master "qualité et performance dans les organisations" afin de développer toutes les compétences nécessaires à la mise en place d'une démarche qualité, d'aborder des sujets innovants dans les entreprises tout en instaurant l'approche de l'amélioration continue.

Dans le cadre de la validation des acquis, il nous est demandé de réaliser un stage de 22 semaines au sein d'une entreprise afin de mettre à profit nos connaissances théoriques et de développer de solides bases dans le domaine de la qualité mais également dans le management transversal de projets.

Cette expérience représente pour moi un vrai challenge à mener au sein d'une entreprise très active dans son domaine et qui veut déployer la qualité, non pas pour son volet normatif comme elle est souvent abordée, mais pour ses vrais avantages du point de vue opérationnelle, afin d'atteindre son objectif stratégique de compétitivité durable.

La qualité est, pour la plupart, un concept abstrait. Ce concept évolutif peut se définir selon chaque métier ou service par ses propres dimensions. Par exemple, pour le service production, la qualité est la conformité des produits aux spécifications et aux critères d'acceptation des clients. Pour d'autre service comme la logistique, la qualité est le délai, la sécurité et l'intégrité des marchandises achetée ou expédiée. Quel que soit le type, la taille ou la fonction du service d'un organisme, qu'il soit marchand ou non, la démarche qualité a certainement sa valeur ajoutée.

La qualité est avant tout le résultat de la volonté de chacun, d'un état d'esprit où la dimension humaine est un facteur crucial pour sa réussite. Forcer à la qualité ne crée que la résistance et par conséquent le rejet de la démarche.

L'entreprise veut profiter du passage inévitable à la nouvelle version de l'ISO 9001 pour instaurer une culture qualité partagée par tous ses collaborateurs et essayer ainsi de mettre en pratique les différents facteurs clés, nécessaires à une démarche qualité réussie, promue et opérationnelle.

I. Contexte général

1 Contexte de la norme ISO 9001:2015

1.1. Evolution et enjeux de révision

La norme ISO 9001 fait partie de la famille ISO 9000 qui traite des systèmes de management de la qualité. Sa première apparition était en 1987 et depuis lors, elle a connu plusieurs évolutions. De nouveaux concepts, comme la satisfaction client, l'approche processus et l'amélioration continue ont été intégrés dans les versions suivantes.

La nouvelle version de la norme ISO 9001 est entrée en vigueur en septembre 2015 dernier et depuis cette date, les entreprises cherchent à l'intégrer le plus vite possible d'autant plus que pour la plupart, elle représente une exigence client.

Pour cette nouvelle version, la révision semble porteuse d'une grande plus-value pour les entreprises au vu de sa nouvelle forme et de son contenu plus adéquat. Elle apporte des changements pour une organisation plus performante, en combinant une approche processus intégrant le cycle PDCA mais aussi une approche par les risques à tous les niveaux de l'organisation.

L'objectif direct de sa révision est qu'elle continue à suivre en permanence l'évolution des pratiques internes des entreprises ainsi que leur état de l'art. Elle doit être applicable à n'importe quelle entreprise, une industrie ou une société de service, une entreprise à la pointe de la technologie, tout comme une entreprise opérant dans un pays en voie de développement.[1]

La nouveauté la plus remarquable, qui touche directement la qualité opérationnelle, est l'intégration de l'approche risque dans le management et à tous les niveaux de l'entreprise. Cette approche proactive et anticipative des éventuels dangers mettant en péril l'activité de l'entreprise, permet de procurer les solutions racines et de manager, sur la base de ces risques, l'essor de l'entreprise.

D'une manière générale, l'ISO 9001:2015 incite les organismes à mieux prendre en compte les risques et les opportunités, à adapter la démarche qualité pour mieux appuyer la stratégie de l'entreprise et à maîtriser tout l'ensemble de la chaîne pour satisfaire les clients.

Les principaux avantages recensés sont:

- Une implication plus importante de la Direction
- Un traitement des risques et des opportunités à tous les niveaux
- La définition du contexte au service des orientations stratégiques
- L'implication de toutes les parties intéressées
- La gestion des connaissances comme capital immatériel de l'entreprise
- Une gestion documentaire allégée
- L'usage d'un langage simplifié, d'une structure et de termes communs aux autres normes du système de management, ce qui est fort utile pour les organismes mettant en œuvre plusieurs systèmes (environnement, santé et sécurité). [1]

1.2. Qualité normative et opérationnelle de l'ISO 9001

Dans sa définition, et au contraire de la qualité opérationnelle, la qualité normative est utilisée afin d'assurer la conformité des processus ou du système à un ou plusieurs référentiels. Ces référentiels peuvent s'appuyer sur des normes comme l'ISO 9001 ou sur des obligations réglementaires telles que la FDA.

La fonction de la qualité arrive à un point extrême où la finalité se révèle souvent n'être que de rendre le système conforme à un référentiel, suite à une utilisation excessive de la qualité normative. Les responsables qualité se limitent à satisfaire les exigences de la norme et tendent à devenir des experts en référentiels et réglementation et par conséquent délaissent la qualité opérationnelle.[2]

Le management de la Qualité se divise en deux parties :

- La Qualité système (ou normative) : Elle est confinée au management du système qualité et est bien maîtrisée grâce à la norme ISO 9001. Néanmoins elle n'assure pas à elle seule, la garantie d'une production sans défaut ou d'un service sans erreur.
- La Qualité opérationnelle : Elle représente la maîtrise de la qualité des processus qui est le véritable et principal moteur de la création de la valeur ajoutée. Elle est destinée à prendre et à garder le contrôle des procédés pour ne pas générer d'erreur ou de non-conformités. Pour être simple, c'est l'activité de terrain et cela va tout à fait dans le sens de l'amélioration continue.

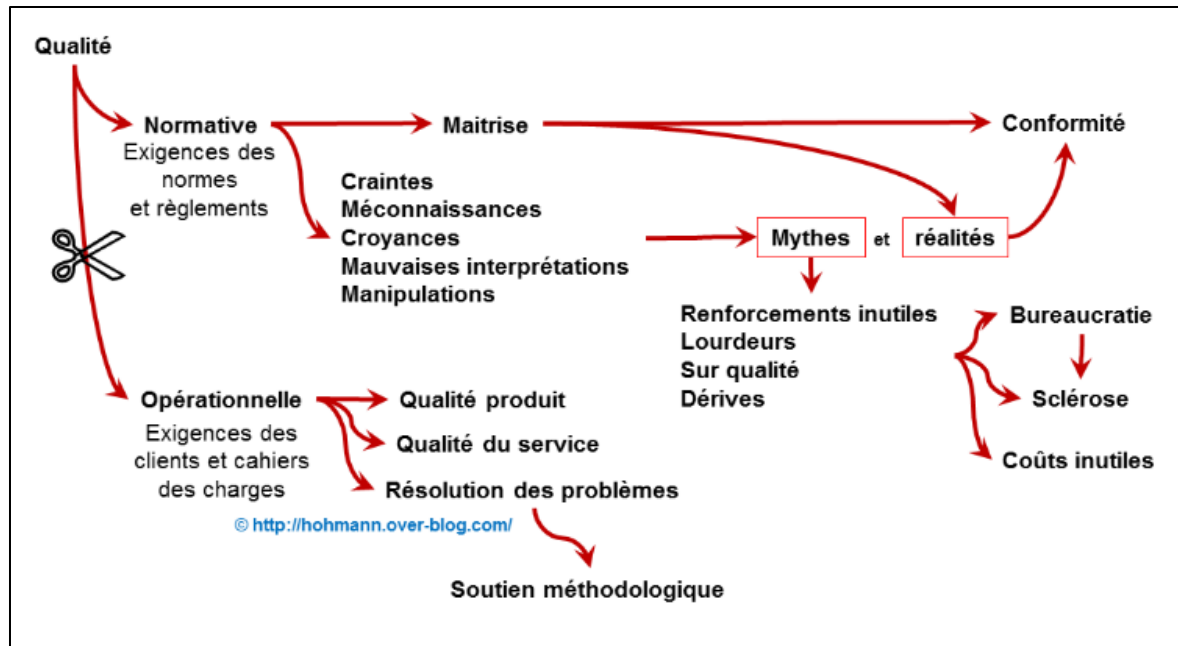


Figure 1: qualité opérationnelle et qualité normative [2]

Le sujet n'est certes, pas explicite dans la norme ISO 9001, donc la question se pose naturellement, en quoi l'ISO 9001 est opérationnel?

L'interprétation qu'ont les seniors de la qualité sur la nouvelle version de la norme, est qu'elle se divise en deux parties distinctes :

- Une partie organisation, structure, gestion du Système de Management de la Qualité. (Chapitres 1 à 7).
 Une partie dite opérationnelle. (Chapitres 8 à 10) : c'est la partie qui traite de la réalisation des activités opérationnelles, de l'évaluation des performances et de celle d'amélioration.

1.3. Pourquoi accorder une telle place à la qualité opérationnelle

Pour limiter en grande partie la non-valeur ajoutée, la qualité opérationnelle semble être une voix prometteuse. Son utilisation doit être accompagnée par l'intégration des méthodes de résolution de problèmes afin de former un ensemble cohérent et efficace vers l'excellence opérationnelle.

Les méthodes de résolution de problèmes permettent de trouver des solutions à des problèmes concrets, relatifs à des processus simples, dans un délai court et à un coût

tout à fait raisonnable comparativement aux outils plus performants comme Lean 6 sigma qui traitent les problèmes complexes mais à un coût très élevé.

La qualité opérationnelle est une bonne opportunité pour des managers priés d'obtenir toujours plus de performances tangibles à très court terme. Aussi, les contrôles, les réparations, la gestion des non-conformités et produits non-conformes s'en trouveront largement allégés.[3]

Enfin, mise en exergue par un suivi journalier composé de quelques indicateurs simples et pertinents, la Direction appréciera certainement de visualiser en temps réel son niveau de qualité interne. Ce sera plus efficace que de l'apprendre à posteriori, ou même parfois par le retour de ses clients.

Dans notre cas, "Opérationnel" veut dire tout ce qui doit être mis en place pour impacter directement la qualité des opérations. On entend par "opérations" tout ce qui concerne la fabrication et/ou le service fourni par l'organisme.

Le traitement des réclamations clients devrait faire partie de l'opérationnel, tout comme la sélection des fournisseurs. L'objectif du traitement des réclamations clients devrait être de les éradiquer et pour cela, nous devrions agir sur "l'opérationnel" en recherchant et supprimant les causes des dysfonctionnements.

2 Contexte générale de l'entreprise

2.1. L'organisation de l'entreprise

Mon entreprise d'accueil est une entreprise spécialisée dans la fabrication et le négoce de solutions techniques d'essuyage et de lustrage.

L'entreprise intervient principalement dans les secteurs automobiles, aéronautiques et nucléaires. Elle a été créée en 1980 à Bailleul par M. De Geeter et elle était spécialisée dans le domaine porteur du marché automobile. L'activité première fut la fabrication de tampons d'essuyage appelés aussi « Tag Rags » qui permettent de capter toute poussière de ponçage avant peinture, sans laisser de dépôt collant.

En 1999, M. De Geeter cède son entreprise à un groupe financier qui la reprend dans le cadre d'un investissement et nomme M. Six nouveau PDG de l'entreprise. Les locaux de Bailleul ne répondant plus à l'accroissement de l'activité, la société délocalise sur le site de La Chapelle d'Armentières.

Le Président Directeur Général actuel, reprend quant à lui l'entreprise en 2011. L'entreprise élargit sa gamme de produits, cette dernière se veut plus technique, plus noble, à la pointe en terme de veille technologique.

Les services sont interdépendants, autonomes et sont des services clés qui couvrent l'ensemble du besoin des clients. Le choix est d'avoir plusieurs commerciaux pour développer l'exportation des produits et la force de vente grâce à des services « étoffés ».

L'organisation actuelle de l'entreprise est résumée dans l'organigramme ci-dessous dont la fonction qualité est assurée comme une fonction secondaire par la Directrice industrielle:

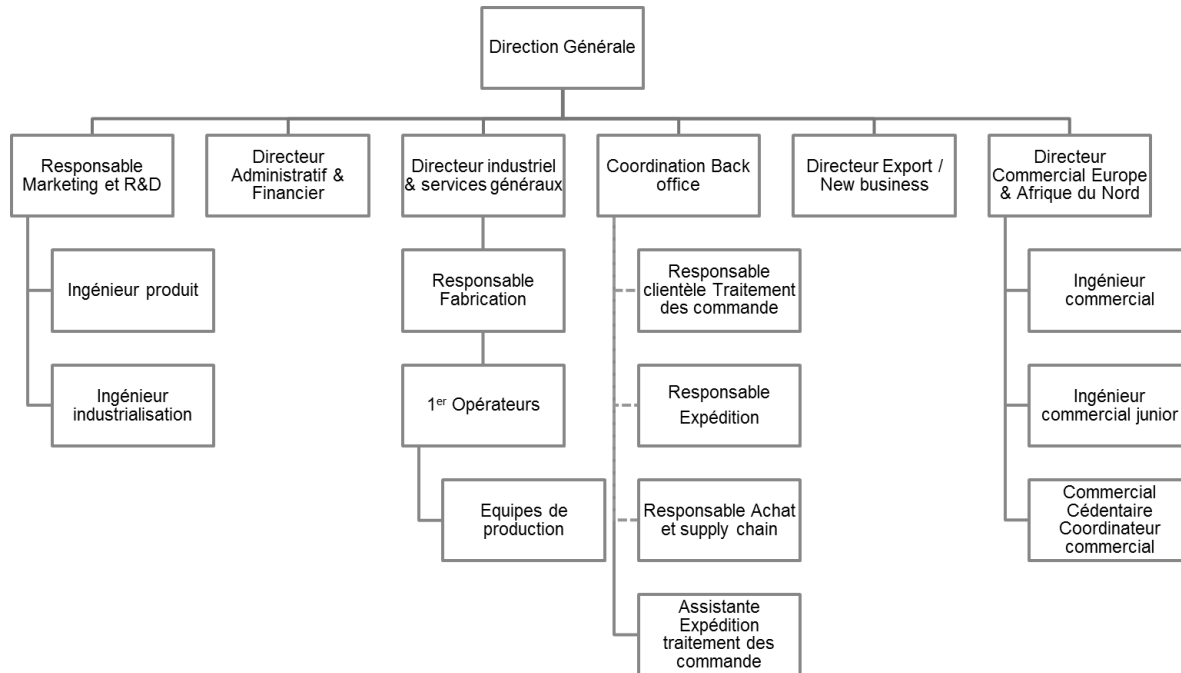


Figure 2: organigramme de l'entreprise [source auteur]

2.2. Extension et principaux marchés

Située dans le Nord de la France, l'entreprise est idéalement implantée pour desservir l'ensemble des pays Européens qui se situent dans cette zone carrefour, ce qui facilite les déplacements et lui procure une zone de prospection importante. Cette zone appelée « Euro région » est caractérisée par un commerce accru et très actif.

Les marchés de l'entreprise couvrent quatre continents, son principal secteur de vente reste le secteur automobile qui représente 68 % de son chiffre d'affaires.

La société s'est étendue sur d'autres segments tels que, l'aéronautique, le pharmaceutique et le nucléaire, ainsi que le domaine automobile exploitant d'autres pays comme les pays émergents (Chine) où il a fallu créer d'autres niches à l'export suite à la crise de 2008.

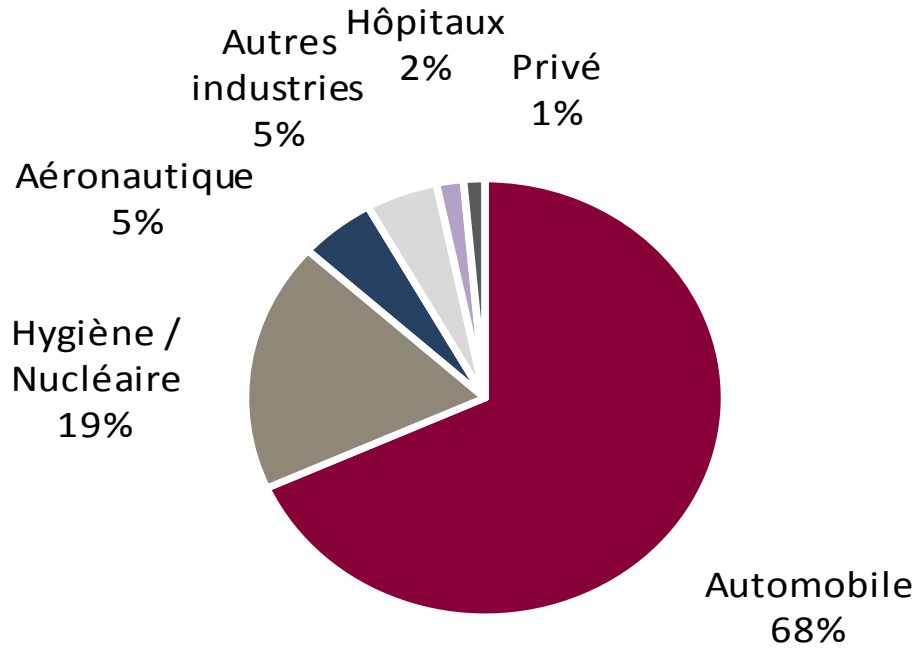


Figure 3: Répartition du chiffre d'affaires par secteur [source auteur]

L'entreprise a un positionnement de produits hauts de gamme. Elle veille à la qualité et la fiabilité de ses produits, tout au long de sa chaîne de fabrication et par la performance de sa supply chain.

2.3. L'iso 9001, quel enjeu pour l'entreprise

L'entreprise est certifiée ISO 9001 depuis sa version 2000. La certification a été imposée par les constructeurs automobiles qui représentent plus de 65% de son chiffre d'affaire. Cela a permis une meilleure organisation et une meilleure structure de la société.

Comme c'est un enjeu économique, l'entreprise ne se contente pas d'aligner ses pratiques pour être conforme à la norme ISO 9001. Sa démarche proactive la pousse à anticiper les exigences de la nouvelle version de la norme et à aborder le sujet, pas seulement du côté normatif mais aussi du côté opérationnel.

Les axes stratégiques de l'entreprise reposent sur plusieurs piliers afin d'atteindre les objectifs fixés, à savoir :

- ✓ Des Ressources Humaines à fort potentiels, être bilingue ou trilingue et avoir des formations variées,
- ✓ Une Force commerciale efficace,

- ✓ Une Recherche et Développement innovante (développement durable) : nouveaux produits plus nobles, recherche de produits BIO et de produits plus techniques et élaborés,
- ✓ Un outil de système de gestion performant : mise en place du système e-LLIKO.

Tous ces critères doivent être optimums, c'est la base du fonctionnement de l'entreprise.

3 Objectifs, stratégie et analyse des risques

3.1. Approche méthodologique

Afin de mener à bien les missions du projet et de répondre aux besoins généraux de l'entreprise en matière d'évaluation de la conformité par rapport au maintien de la certification ISO 9001 :2008, au passage à la nouvelle version ISO 9001 :2015 et au déploiement d'une qualité opérationnelle, une démarche qualité constituée de cinq phases a été choisie. Celle-ci est représentée par la figure 4 :

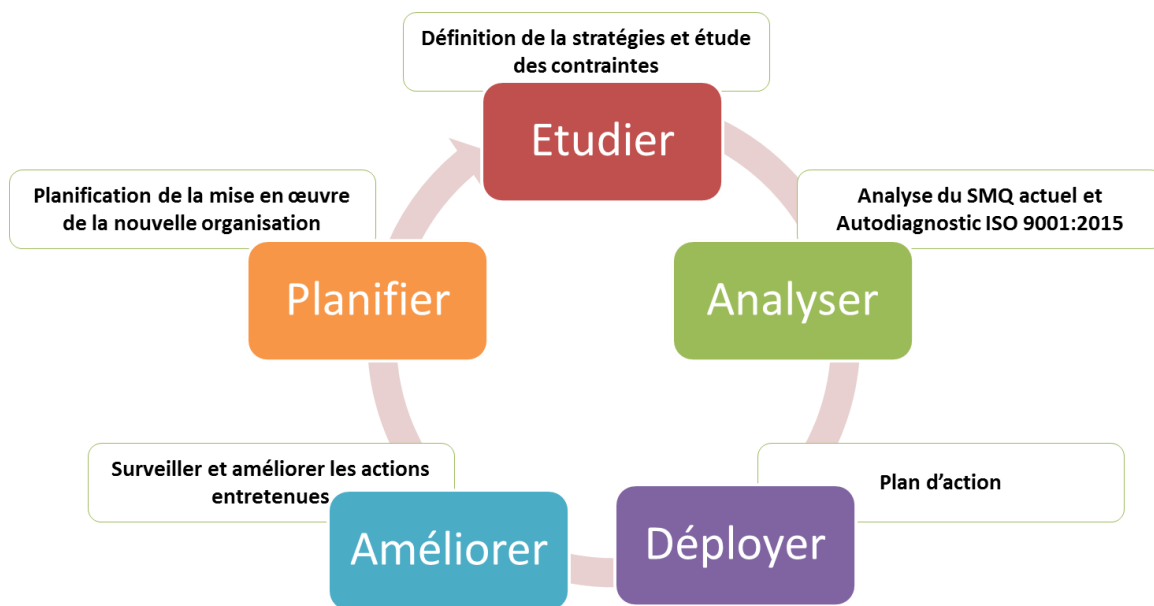


Figure 4: méthodologie suivie [17]

3.1- Enjeux des travaux et analyse des risques

L'entreprise connaît une période de prospérité depuis le transfert de la Direction au nouveau P.D.G et l'arrivée de la nouvelle Directrice Industrielle. L'entreprise suit une logique d'innovation et cherche par tous les moyens satisfaire les besoins de ses clients dans un marché très concurrentiel et en perpétuel mouvement. L'entreprise est certifiée ISO 9001 depuis sa version 2000 et sur le plan normative l'ISO représente une exigence client. L'entreprise veut adapter la norme ISO 9001 comme étant un esprit de

fonctionnement afin de réduire les sources de non qualité, optimiser ses processus, fidéliser sa clientèle pour gagner en compétitivité et pérenniser ses activités.

Les missions du projet ont été clarifiées dès le départ. Les différentes phases du projet ont été planifiées tout en définissant les livrables attendus pour chaque jalon.

Les objectifs de la mission consistent donc à :

- **Réussir l'audit du suivi** : C'est un objectif à court terme qui vise à se conformer à la norme ISO 9001 :2008.
- **Mettre en place une démarche qualité conforme aux exigences de la norme ISO 9001 :2015** : pour préparer le terrain vers le passage à la nouvelle version et éviter que cela ne devienne un passage « perdant » (perte d'information)
- **Réussir le déploiement d'un Système de Management Qualité performant et opérationnel** auprès des utilisateurs pour réduire la non qualité et augmenter la compétitivité sur le marché.

Certains risques susceptibles d'entraver la mise en œuvre ont été relevés. En vue de prévenir les risques potentiels liés au déroulement du projet, une analyse SWOT a été réalisée figure 5. Une analyse plus détaillée concernant les différents risques projets est en annexe.

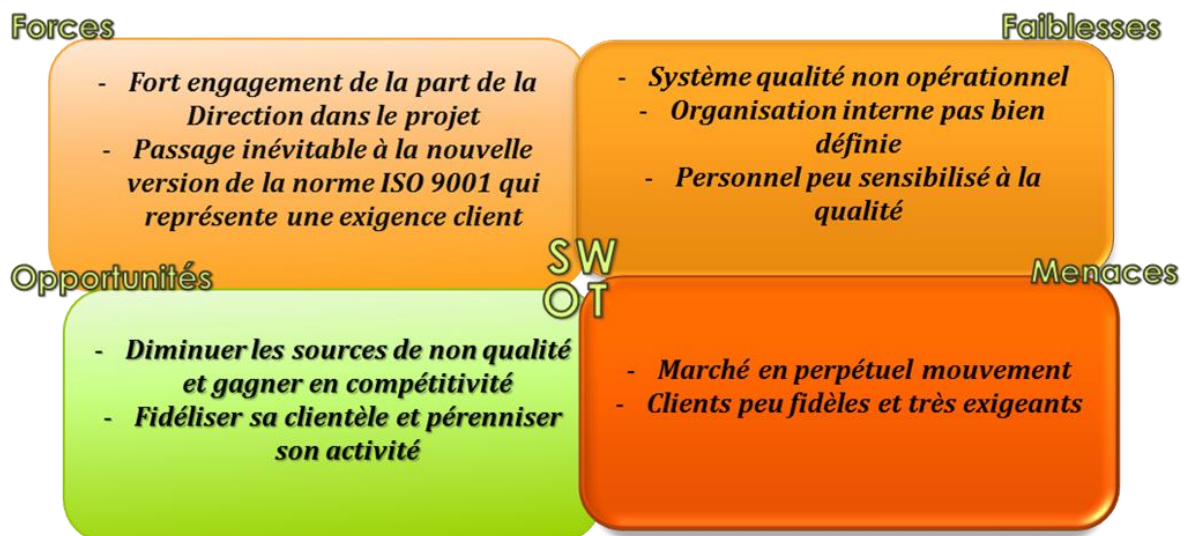


Figure 5: Analyse SWOT du projet [17]

4 Analyse préliminaire de l'état actuel de l'SMQ

La première étape est de se familiariser avec le système qualité existant. Cela nécessite une recherche documentaire afin de pouvoir pointer la nature des dysfonctionnements ou les éléments susceptibles d'être modifiés par la suite. Cette étape consiste à mettre à plat, de façon aussi claire que possible, l'analyse qualitative et quantitative du fonctionnement actuel du SMQ.

L'entreprise était face à un premier objectif court terme de préserver sa certification ISO 9001 :2008 programmé un mois après le début de mon stage. C'était un jalon très sensible qui m'a permis de préparer les audits internes afin de satisfaire les exigences de la norme ISO 9001 :2008. C'était un moyen très efficace pour visualiser de près le déploiement réel du SMQ sur le terrain et au sein des processus. Sans oublier le second objectif plus moyen terme d'être certifié sur la version 2015 en 2017.

L'étude de l'existant est donc passée par deux étapes :

- Audits internes :

L'intégralité des processus du système de management de la qualité a été auditée, y compris le processus management. Les audits ont été réalisés selon la norme ISO 19011.[4]

La qualité des rapports et la formulation des constats d'audit ont été relevées comme point sensible figurant sur le rapport de suivi de l'année précédente. Ce point a nécessité un travail plus poussé selon les recommandations de la norme ISO 19001 pour tenter de remédier à la non-conformité. Ce point sensible a été levé, le déroulement des audits et la qualité des rapports ont été améliorés.

- Autoévaluation par rapport à la nouvelle version de la norme ISO 9001 :

La deuxième étape consiste à évaluer le système existant par rapport aux exigences de la nouvelle version de la norme ISO 9001 :2015. Pour cela, nous avons réalisé l'autodiagnostic par le biais d'un outil d'autoévaluation développé par les étudiants de l'UTC[1].

L'ISO 9001 :2015 est une évolution de l'ancienne version dont l'approche des risques et opportunités a été le principale apport. Bien que ce concept existât depuis plus longtemps par des lois et des décrets, il n'avait pas jusqu'ici été un point d'attention pour l'entreprise. Néanmoins, celle-ci a bien prévu le recensement des risques par l'élaboration d'un document unique décrivant les dangers susceptibles. Reste à inculquer une logique d'analyse de risque plus vaste en prenant en compte tant les risques industriels que les risques stratégiques susceptibles de mettre l'activité de l'entreprise en péril.

4.1. Constats et première analyse :

Les points d'amélioration qui ont émergées à l'issue des audits internes sont les suivants :

- Pilotes de processus pas clairement identifiés
- Responsabilités définies uniquement dans le MQ
- Beaucoup de processus dans la cartographie des processus dont certains sans contenu (pas de procédure, pas de mode opératoire, responsabilités pas claires multi-tête)
- Interaction/ interface entre les processus pas claire
- Dénomination des processus pouvant être sujet à interprétation
- Définition incomplète des périmètres de processus
- Procédures pas toujours mise à jour au fil de l'eau, tendance à mettre au carré les procédures avant l'audit ISO 9001
- Accès difficile à l'information (renvois ou références à d'autres documents trop nombreux)
- Les pilotes des processus ne répondent pas à toutes les questions et renvoie vers le Responsable Qualité.
- Lorsqu'une remarque est faite ou un écart est constaté, le pilote est sur défensive et cherche à se justifier plutôt que de penser à la notion de risque et d'amélioration continue.

Analyse par rapport à l'autodiagnostic (les résultats globaux de l'autodiagnostic sont représentés dans la figure 6 ci-dessous)

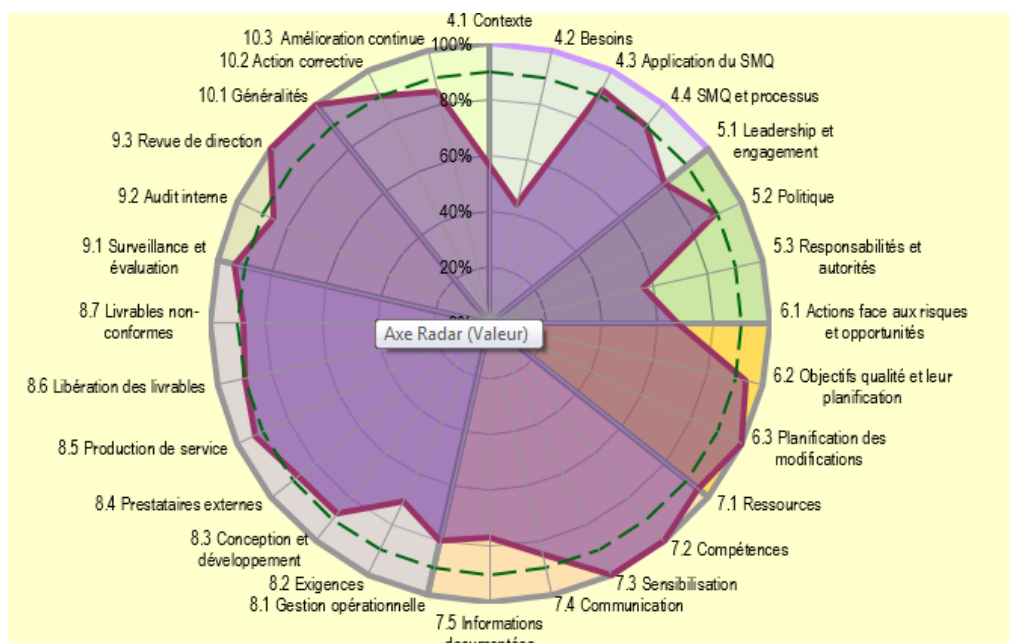


Figure 6: Visualisation graphique des résultats globaux d'autodiagnostic par rapport à la norme ISO 9001:2015 [17]

D'après le graphique, l'entreprise n'est pas conforme à 100% à la nouvelle version de l'ISO 9001. Ce qui est un résultat normal dont certains points représentent les nouveautés de la norme.

La ligne en traits discontinus représente la limite inférieure à partir de laquelle les exigences du chapitre sont satisfaites à 90%. Certains points sont très en retrait par rapport à cette ligne. On y retrouve les notions de 4.2 Besoin et 4.1 Contexte et 5.3 Responsabilité et autorité; points pour lesquels les changements sont les plus importants avec la dernière mise à jour de la norme.

Ensuite on retrouve les notions de 6.7 actions face aux risques et opportunité 8.2 exigences (fortement liées dans l'entreprise au processus de conception et de modification de produits)

Le détail de la grille d'autodiagnostic est en annexe 2.

4.2. Synthèse

Les résultats obtenus après les deux analyses (audits et autoévaluation) sont cohérents. Par exemple, on peut associer en toute logique la faiblesse de « responsabilités et autorités avec les problème de définition de responsabilité et de périmètre de pilotage constatés lors des audits.

Le point des exigences se retrouve quant à lui dans les audits internes. En effet, dans le système actuel, il existe un processus « proposer » dont le périmètre n'est pas clair et pour lequel il n'y a pas de contenu (logigramme uniquement). C'est pourquoi la notion d'exigence est mal gérée dans l'entreprise.

Le point « action face aux risques et opportunités » est lié aux nouveaux apports de la norme ISO 9001 :2015 mais accentué par la faiblesse des définitions des responsabilités au sein de l'entreprise.

Après une analyse approfondie du SMQ de l'entreprise, il s'est avéré que le système est lourd, qu'il a été pensé autour d'un travail administratif dont le but est d'être conforme à la norme et de passer la certification. Néanmoins, sur le plan opérationnel, il n'est pas déployé.

Un grand écart a été constaté entre ce qui est formalisé et ce qui est pratiqué. Les employés ne se sentent pas concernés par la qualité et pour eux, la qualité est l'affaire du Responsable Qualité.

II. Mise en place d'une qualité opérationnelle

Comme constat général, après avoir réalisé l'analyse de l'existant au sein de l'entreprise, on peut dire que la qualité a besoin d'être promue, comme c'est d'ailleurs le cas pour la plupart des entreprises de moyenne et petite taille. Pour garantir la réussite de la démarche et assurer un déploiement efficace et durable, un plan d'action autour de trois axes principaux a été proposé :

- 1- Mener une réorganisation interne des processus : cela se traduit par l'établissement d'une nouvelle cartographie des processus représentative du fonctionnement interne de l'entreprise et la définition ensuite des indicateurs et des contrôles de conformité de chaque processus.
- 2- Etablir un système documentaire simplifié et juste nécessaire : la documentation de l'entreprise n'étant pas utilisée depuis longtemps, cela a remis en question la pertinence des informations s'y trouvant. Un audit documentaire 3U a été proposé pour réaliser une documentation Utile, Utilisable et Utilisée tout en se basant sur la nouvelle version de la norme ISO 9001 qui préconise une grande souplesse documentaire.
- 3- Impliquer le personnel dans la création d'une qualité opérationnelle : le système qualité actuel de l'entreprise ayant été créé à l'origine et entretenu par une seule personne pendant des années, les employés ne se sentent pas concernés par la qualité. Il faut donc impliquer le personnel dans la création de ses propres référentiels de travail en s'appuyant sur le soutien de la Direction afin de créer un environnement propice à la communication et garantir une qualité déployée d'une manière durable.

1 Réorganisation interne et nouvelle cartographie des processus

La recherche de l'efficacité est un souci permanent des organisations. L'objectif est de produire des biens matériels ou immatériels avec un minimum de travail et de moyens.

Une organisation interne d'une entreprise est l'ensemble de son personnel en interaction.

La structure organisationnelle d'une entreprise permet de relier les différents éléments, de définir les relations hiérarchiques et d'harmoniser les actions menées au sein de l'entreprise.

Pour réussir une démarche qualité, les dirigeants doivent mettre en place une organisation interne robuste. On entend par organisation interne robuste, sa capacité à atteindre ses objectifs, sa stabilité face au changement ainsi que la fiabilité des informations circulant au sein de cette organisation.

En gestion, la robustesse d'une organisation se définit comme la « stabilité de sa performance ».

Définir la structure d'une entreprise permet donc de comprendre comment une entreprise mobilise ses moyens au service de ses objectifs. De plus, plus on réduit la complexité, plus on réduit aussi le risque d'échec. Enfin, les interactions doivent être assurées et basées sur des entrées et des sorties sûres et maîtrisées.

L'organisation interne robuste et l'adhésion de tous les collaborateurs me semblent être les éléments essentiels pour un management de qualité à forte valeur ajoutée[5].

1.1. La qualité opérationnelle via une approche processus robuste

La nouvelle version de la norme ISO 9001 préconise l'approche processus pour aider les entreprises à se structurer[6].

Selon l'ISO 9000:2005, un processus est un «ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté[7].

Une organisation structurée en processus, qui prend en compte les risques encourus, managée en appliquant les basiques de l'amélioration, garantit la performance de son système où les résultats seront plus cohérents et prévisibles et les objectifs seront atteints de manière plus efficace.

La mise en place d'une nouvelle cartographie des processus vise à ce que la structure fonctionnelle représentée sur l'organigramme de l'entreprise soit cohérente avec la matrice des processus. Cela permettra facilement aux employés de se retrouver facilement au sein de cette nouvelle architecture et de garantir ainsi leurs appropriations.

➤ L'évolution de la cartographie des processus de l'entreprise

La cartographie des processus de l'entreprise n'avait pas connu d'évolution depuis sa première mise en place en 2000. Cette cartographie des processus ne correspond pas à la réalité du terrain et elle ne représente ni l'organisation interne ni le flux du fonctionnement au sein de l'entreprise figure (7).

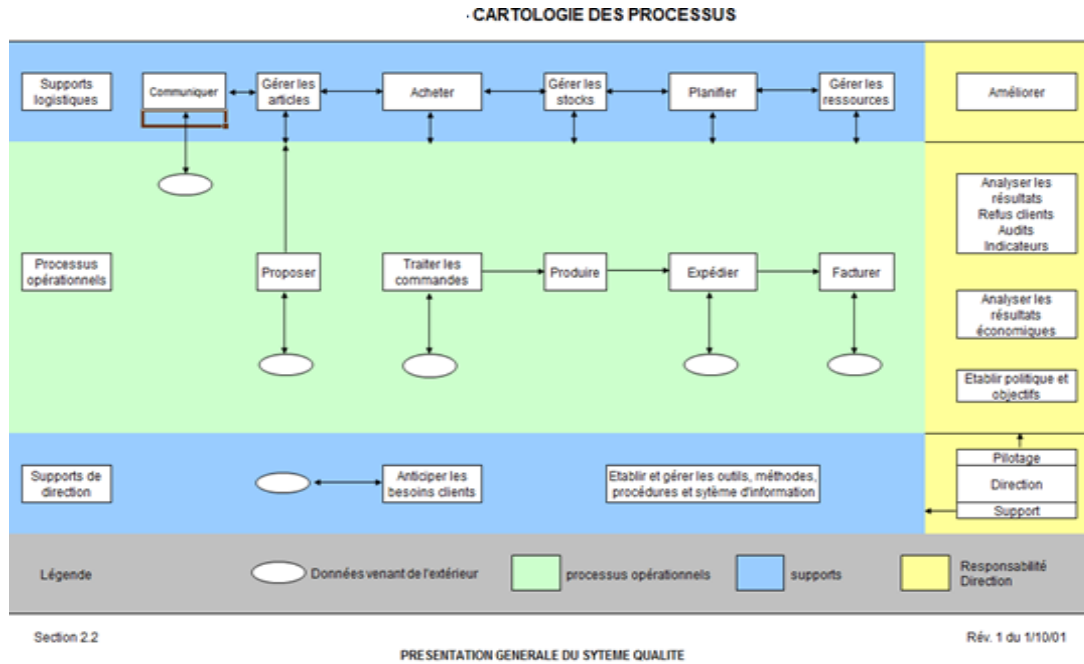


Figure 7: Ancienne cartographie des processus [17]

Afin de permettre une visualisation claire et de mettre le client au centre des intérêts, une matrice a été proposée. Le client est en effet le déclencheur et le récepteur des données d'entrée par l'expression de ses besoins et des données de sortie par la réception de ses produits ou services. La nouvelle cartographie des processus est représentée par la figure (8) ci-dessous.

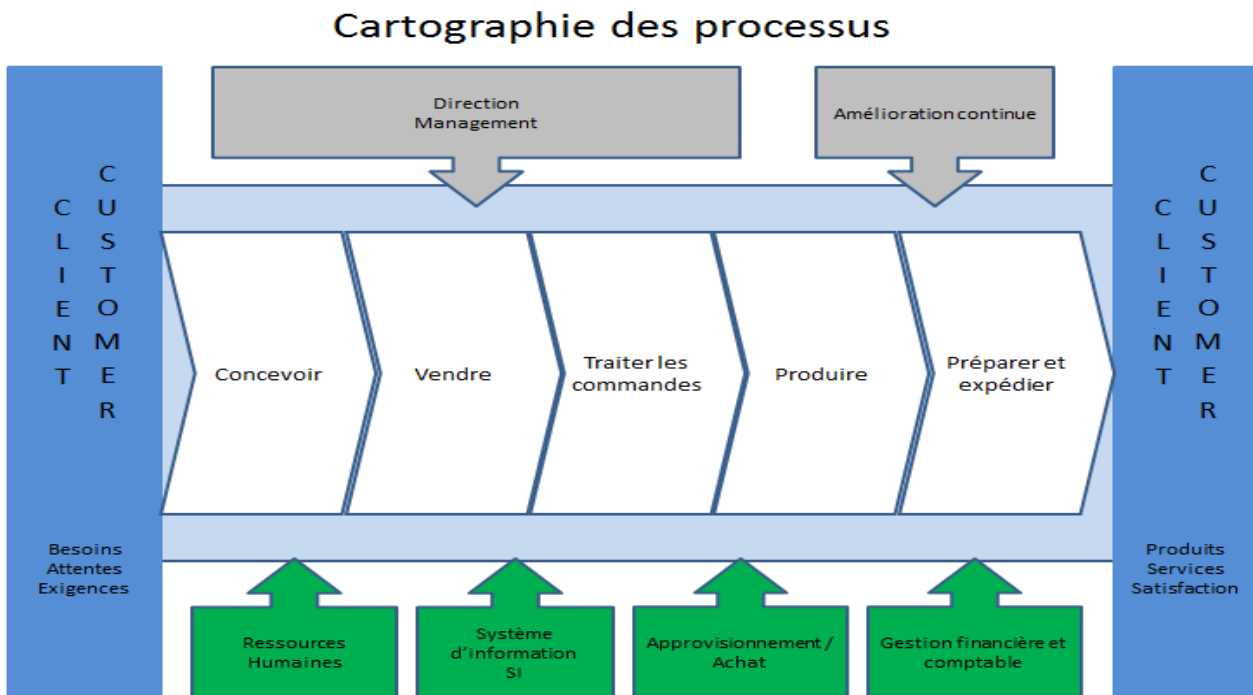


Figure 8: Cartographie des processus améliorée avec l'intégration de la notion client [17]

Cette nouvelle matrice a été proposée après une analyse des flux d'information. La cartographie représente mieux l'organisation interne et délimite de manière très claire le périmètre de chaque processus, tout en mettant le client en amont et en aval des préoccupations.

Dans cette cartographie, de nouveaux processus ont été complètement créés. C'est le cas des processus « Améliorer en continue », « Comptabilité et finance » mais aussi du processus « Système d'information ». Ce dernier a été créé pour garantir la sécurité de l'information interne ainsi que de l'état de l'art de l'entreprise.

Une autre interface plus cohérente avec les apports de la nouvelle version ISO 9001 a été proposée. Elle représenté par la figure (9). En plus des clients à l'entrée et la sortie de la cartographie, la compréhension du contexte de l'entreprise et la rencontre des attentes des parties intéressées représentent des éléments d'entrées essentiels.

Cartographie des processus

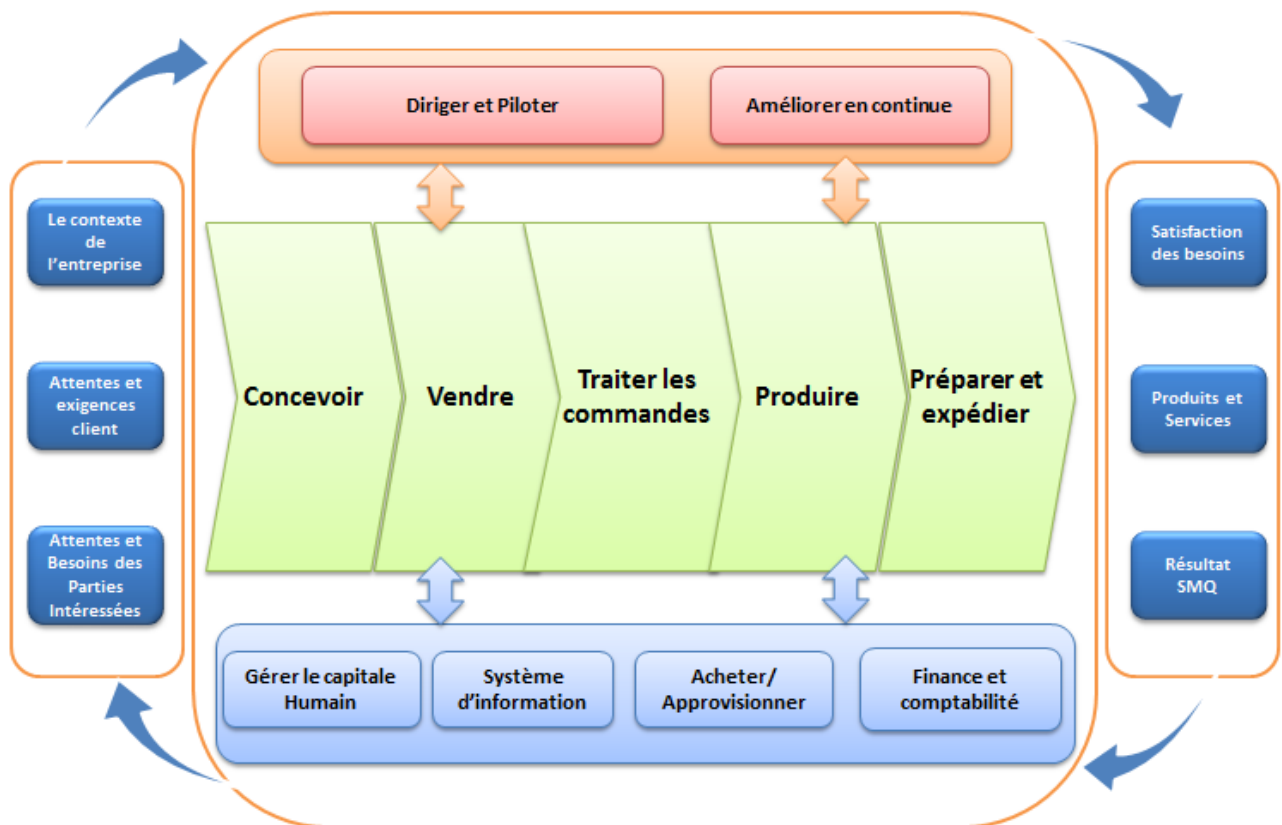


Figure 9 : Version finale de la cartographie des processus intégrant les Parties intéressés et le contexte de l'entreprise [17]

1.2. Faciliter l'accès à la cartographie et faire vivre son SMQ (via Scénari)

Un point très important est celui de l'accès à l'information. Afin de rendre facile et rapide l'accès de tous les collaborateurs aux procédures, aux modes opératoires et à toutes les informations qualité en général, nous avons proposé de réaliser la cartographie des processus de l'entreprise sur une interface interactive. Cette interface permet à l'utilisateur d'avoir accès à sa procédure, fiche ou indicateur par un simple clic sur le processus souhaité à partir de la cartographie des processus. Cette interface peut être diffusée sur les différents postes des collaborateurs.

Le logiciel "ScenariChain" [18] proposé par l'UTC en open source offre l'avantage de créer cette interface interactive. Il est facile d'utilisation, diffusable sur différents support et libre de droit.

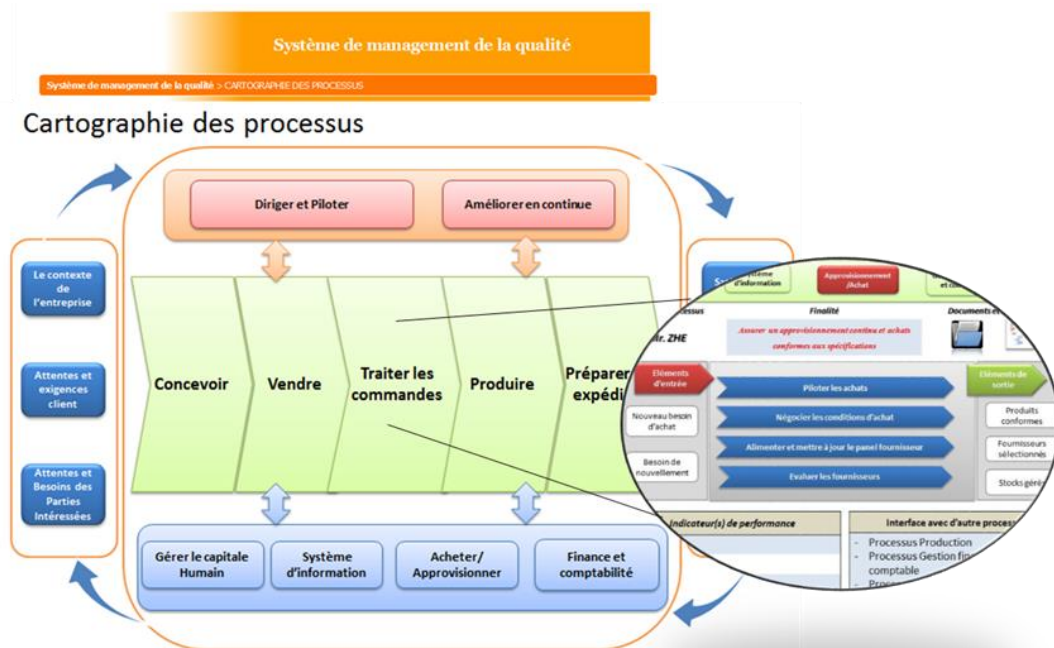


Figure 10: interface interactive de la cartographie des processus [17]

1.3. Revue des points corrigés de l'audit

La mise en place des points précédents a permis de remédier à certains dysfonctionnements constatés lors de l'audit de l'organisation et de la matrice des processus.

Nous avons répondu à certaines faiblesses, en particulier, il y a maintenant une construction claire d'une cartographie des processus représentative de l'entreprise et du fonctionnement interne.

Pour animer la cartographie des processus et la rendre fréquemment visitée, une interface interactive via le logiciel Scénarii a été créée.

1.4. Conclusion

Nous avons maintenant une organisation interne robuste avec une cartographie de processus maîtrisée. Encore faut-il s'assurer que cela soit durable. Le meilleur moyen d'y parvenir est d'avoir un système documentaire allégé et simple. C'est d'ailleurs le deuxième pilier d'une qualité opérationnelle.

Il faut bien lutter contre un système de management artificiel, trop lourd et pas vraiment utile. Le système documentaire doit être un allié pour la qualité opérationnelle et pas une entrave qui empêche la réalisation des missions ou qui rajoute de la non-valeur ajouté aux activités.

Vue la masse importante d'information qu'engendrent les processus en général et plus particulièrement les processus opérationnels « Concevoir, Produire et expédier », la gestion des flux d'information entraîne la création d'une grande quantité de documents qui peuvent rapidement se dégrader et échapper à un contrôle régulier.

De plus, pour fournir la preuve que la qualité est bien exercée au sein de l'entreprise, l'entreprise se doit de maintenir la qualité des enregistrements ou les informations documentées selon la nouvelle version de la norme ISO 9001.

Le système de documentation doit être conçu pour faciliter la tâche aux utilisateurs et par conséquent doit:

- être efficace (prouver que la qualité est gérée), complet mais sans excès ;
 - normaliser le fonctionnement de l'entreprise ;
 - rendre autonome les employés et les responsabiliser ;
 - faciliter la rotation des tâches et accroître la polyvalence ;
 - favoriser la communication en permettant un dialogue transversal entre services.
- [8]

2 Un système documentaire simplifié et juste nécessaire

Afin de rendre claire la mission de chaque processus au sein de la matrice des interactions, une fiche processus a été créée pour porter toutes les informations nécessaires au bon fonctionnement et à une responsabilité claire pour chaque processus. La fiche de description des processus est un outil synthétique qui permet à la fois de réfléchir sur l'organisation du processus et de communiquer l'essentiel auprès des équipes. Elle constitue un outil de pilotage qui s'avère utile lors des audits ou des intégrations de nouveaux collaborateurs pour présenter le processus.

Il n'existe pas de modèle standard pour cette fiche donc il appartient à chaque organisme de définir son modèle en fonction de ses besoins. Néanmoins elle doit contenir les éléments suivant:

- Finalité du processus
- Pilote
- Les activités réalisées
- Les données d'entrée et de sorties
- Les processus amont et aval
- Les indicateurs
- Les moyens utiles pour le fonctionnement du processus

La figure (11) ci-dessus représente un exemple de fiche élaborée qui contient les éléments précédemment cités :


 Technical Wiping and polishing solutions	Fiche d'identité des processus	
	Améliorer en continu	Date de mise à jour :
Identification du processus		
Intitulé du processus	Améliorer en continu	
Finalité	Suivre et mettre en œuvre la surveillance de la conformité, de l'efficacité et de la performance du SMQ. Traiter les réclamations client, favoriser la dynamique d'amélioration continue et évaluer l'efficacité des actions d'amélioration initiées	
Intitulé du macro-processus	Processus management	
Identification des acteurs associés		
Pilote du processus	R.Q Aurélie CLAY	
Remplaçant	P.D.G Benoit-Jérôme TESSIER	
Principales activités rattachées		
Les principales missions : <ul style="list-style-type: none"> • Organiser et réaliser des audits • Traiter les réclamations client • Détecter et renseigner les non-conformités, les dysfonctionnements et les risques d'écarts • Analyser et déterminer les causes des écarts potentiels • Evaluer le besoin d'entreprendre des actions correctives et/ou préventives • Enregistrer, valider la mise en place puis l'efficacité des actions • Proposer des suggestions d'amélioration • Appliquer le cycle PDCA • Gérer les plans d'action issus de l'analyse des risques et des opportunités • Gérer les crises internes et externes 		

Figure 11: exemple de Fiche d'identité de processus " améliorer en continu"[17]

Les responsabilités liées à chaque processus ont été clairement définies.

D'après FD X50-176 Management des processus (2005), l'organisme doit assurer que chacun des processus qu'il a identifié et décrit, répond en permanence et de manière optimale aux besoins et attentes des clients de ce processus. Pour ce faire, il convient que la Direction de l'organisme désigne, pour chaque processus, une personne habituellement appelée « pilote de processus ».

Aussi et pour la même référence « La maîtrise des interactions entre processus du système de management, nécessite une coordination efficace des responsables fonctionnels et des pilotes de processus. Cette coordination est assurée par la Direction et peut être déléguée à un Comité de Pilotage sous son autorité directe, ayant une vue d'ensemble du fonctionnement du réseau des processus »[9].

2.1. Déterminer les moyens de surveillance

Dans le but d'élaborer un tableau de bord opérationnel des indicateurs pour suivre et évaluer la performance des processus, nous avons réalisé pour chaque processus une fiche récapitulative de toutes les informations nécessaires de chaque indicateur, telle que le mode de calcul et la fréquence de la collecte.

La mesure des performances d'un processus n'est pas toujours facile. Cela suppose que nous soyons capables d'en mesurer les données de sortie. La norme exige qu'il y ait un système de surveillance défini pour chaque processus. La mesure n'est pas une obligation en tant que telle mais la vérification ou plus exactement le contrôle que les processus identifiés fournissent ce qui a été demandé efficacement[10].

	Indicateurs de performance	Date :
	Processus Traiter les commandes	

FICHE DE DOCUMENTATION DES INDICATEURS	
Indicateur	
Objectif	
Processus responsable	
Unité de mesure	
Périodicité de la mesure	
Dernier résultat connu	
Mode de collecte des données de base	
Service responsable de la synthèse des données	
Limites et biais connus	
Modalités d'interprétation	
Sens d'évolution souhaitée	
Représentation graphique	

Figure 12: Fiche d'indicateur réalisée pour chaque processus [17]

Pour chaque processus, nous avons précisé la finalité et la raison d'être. Nous avons identifié les données de sortie. Il ne nous reste plus qu'à exprimer les principales données de sortie de façon quantifiable ou tout au moins mesurable, pour disposer d'indicateurs d'activité.

Un processus ne doit jamais être créé pour pallier à une déficience ou au dysfonctionnement d'un autre processus. Par principe, la responsabilité d'un processus inclut la nécessité de fournir des prestations, des données de sortie qui soient conformes. La non-conformité fabriquée par un processus, le cas échéant, doit obligatoirement être prise en charge et solutionnée par le processus qui en est à

l'origine, même si celui-ci n'est pas coupable, même si la cause du problème provient d'un autre processus[5].

Pour mieux maîtriser les interfaces entre les processus, il nous reste à zoomer sur cette cartographie pour préciser les interactions entre chaque processus identifié.

2.2. Maîtriser les interfaces avec des liens Chaînés

Pour faciliter le fonctionnement et limiter les risques d'altération ou de perte des documents, un chaînage documentaire des données d'entrée et de sortie a été élaboré pour chaque processus.

C'est un élément indispensable pour positionner le processus dans une démarche d'amélioration continue. La documentation, en amont et en aval, doit être régie par des critères d'acceptation qui permettront aux pilotes de processus d'accepter ou refuser l'élément déclencheur de leur processus afin d'assurer un élément de sortie maîtrisé.

La figure (13) représente la deuxième partie de la fiche processus pour le processus « Améliorer en continu » en liens fonctionnels avec les processus en amont et en aval.

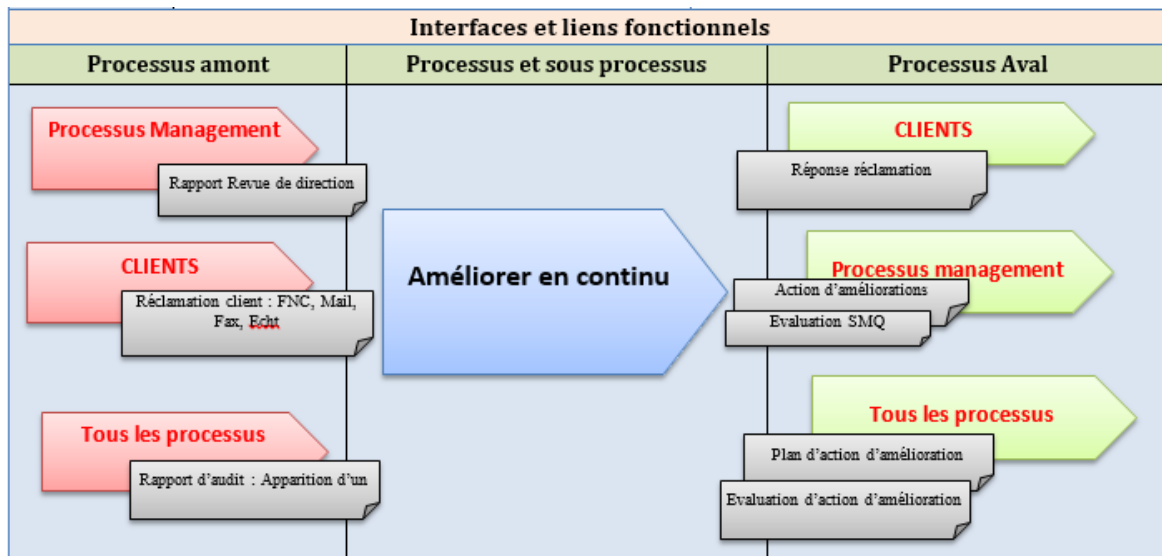


Figure 13: Interfaces et liens fonctionnels définis pour chaque processus par le biais d'une documentation chaînée [17]

2.3. Identification des exigences documentaires de la version 2015

La nouvelle version de la norme ISO 9001 a repris un concept très générique pour définir la documentation utilisée dans le système de management de la qualité et elle prévoit ainsi une souplesse et une simplicité remarquable.

L'information documentée est « Information devant être maîtrisée et tenue à jour par un organisme ainsi que le support sur lequel elle figure »[7]. Le manuel qualité, les procédures, les instructions ainsi que les enregistrements sont tous des informations documentées dont le niveau de détail dépend des besoins de l'organisme.

Une information est considérée comme documentée dès lors qu'elle est maîtrisée et tenue à jour. Pour pouvoir la lire, il faut la mettre dans un document : un rapport, un tableau, etc. Les éléments constituant cette maîtrise sont énoncés dans le paragraphe 7 de la norme ISO 9001:2015.[11]

Le manuel qualité ne semble être plus une exigence dans la nouvelle version, néanmoins une information documentée dans le chapitre 5.2 expliquant le fonctionnement du système de management de la qualité est exigée. Elle reprend ainsi la même finalité qu'un manuel qualité.

Les informations documentées concernant la réalisation des activités opérationnelles sont reprises dans le chapitre 8 et celle concernant l'amélioration dans le chapitre 10 .Il est nécessaire, pour un système de management performant, de créer des informations documentés utiles, utilisées et utilisables, juste nécessaires.

2.4. Mise en œuvre d'un système documentaire juste nécessaire

La nouvelle version de la norme opte pour un système documentaire allégé. Elle laisse un large champ d'action aux entreprises pour définir la documentation nécessaire à leur fonctionnement. Néanmoins, elle ne néglige pas la documentation de preuve du bon fonctionnement du système de management de la qualité.

Un document doit être adapté aux utilisateurs : il est donc

- Utile : document informatif ou explicatif qui est non redondant
- Utilisable : document compréhensible, exploitable et structuré. Il doit être utilisable au travers de sa mise en forme.
- Utilisé : document connu, accessible, lisible, compris, critiqué pour amélioration et apprécié. Langage adapté et application testée.

C'est sur cette base que nous avons travaillé sur le système en place afin de supprimer les documents qui alourdissent le système documentaire au sein de l'entreprise. Nous avons sélectionné toutes les procédures existantes dans le système documentaire pour chaque processus.

2.5. Créer et aligner les procédures à la demande

Dans l'entreprise, nous avons revu les besoins de chaque processus en termes de documentation, et pour cela la règle de 3U a été appliquée.

Toute autre documentation a été créée après avoir évalué le besoin et le but de sa création. Avec pour exemple, le cas d'une procédure de purge d'une pompe de dosage d'un procédé de fabrication qu'il a été nécessaire de créer après une non-conformité produit relative à cette opération.

Pour la gestion documentaire, l'entreprise possède un logiciel performant dénommé e-LLIKO. Ce logiciel prévoit une gestion structurée et partagée des documents du système de management de la qualité entre les collaborateurs.

L'ensemble des procédures de l'entreprise a été revu et amélioré afin de mieux respecter les exigences de la norme iso 9001 version 2015. Nous avons simplifié aussi les différents renvois aux autres procédures associées sauf dans les cas d'un renvoi à une fiche ou un tableau des valeurs précises (fréquence, plage de valeurs, spécifications).

Au final, le nombre de procédures qui devrait être suivies, mises à jour et revues périodiquement a été réduit de 60 procédures à une quinzaine.

Les modes opératoires destinés aux opérateurs seront créés en intégrant des images illustratives pour chaque étape. Cela facilite la tâche afin de suivre les instructions.

2.6. Faciliter l'accès aux documents processus et faire vivre son SMQ (via Scénarii)

Le principe de Scénarii [18] est qu'en cliquant sur n'importe quel processus, on accède à une page plus détaillée des activités de chaque processus, à son pilote ainsi qu'à ses indicateurs de performances.

A partir de cette page, l'utilisateur peut ensuite avoir accès à tous les fichiers associés (procédure, mode d'évaluation, formulaire d'audit fournisseurs).

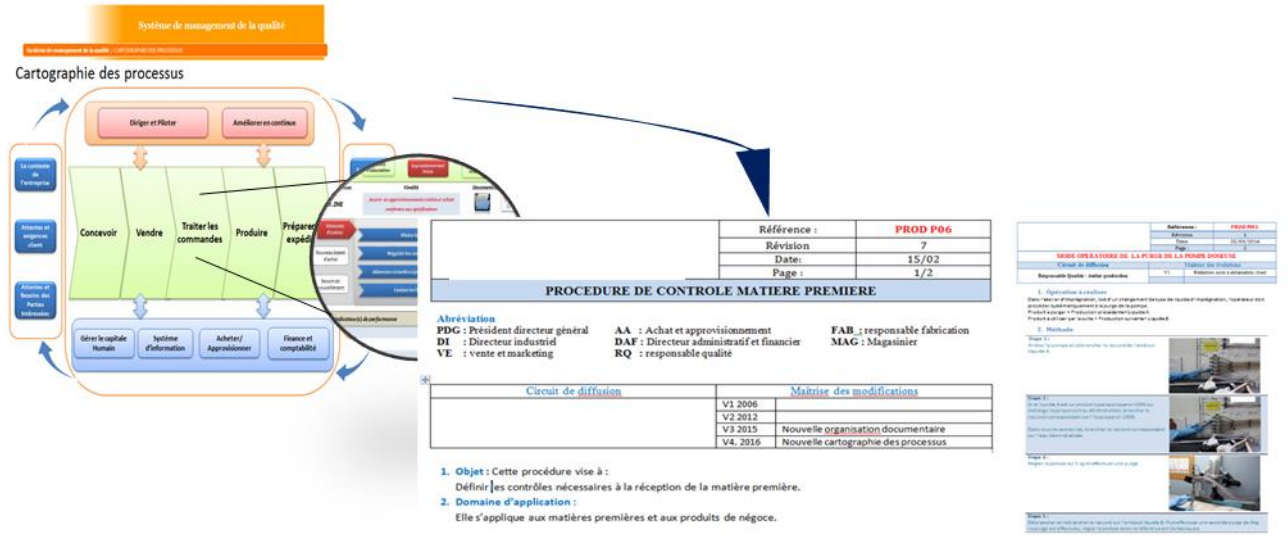


Figure 14: Un acheminement facile vers les documents à partir de l'interface interactive de la cartographie des processus [17]

2.7. Revue des points d'audit corrigés

Ce chapitre visait à remédier aux dysfonctionnements relatifs à la lourdeur du système documentaire de l'entreprise et aux difficultés des utilisateurs à accéder aux informations utiles. Nous avons créé la documentation juste nécessaire pour chaque processus et simplifié les procédures et modes opératoires jugés nécessaires au bon fonctionnement. L'accès aux informations nécessaires pour chaque pilote de processus a été facilité via l'interface interactive SCENARI[12].

3 L'implication de tous, les facteurs humains

3.1. L'engagement de la Direction est un atout pour la réussite de chaque démarche

L'engagement de la Direction pour garantir une démarche qualité est un facteur primordial de succès. Bien que la qualité soit l'affaire de tous, on entend souvent, auprès du personnel que c'est le métier du Responsable Qualité.

L'engagement de la Direction dans la démarche qualité se traduit formellement par la politique qualité élaborée lors de mise en conformité à la norme ISO 9001.

En dehors d'une implication plus prononcée, l'ISO 9001:2015 dédie à la Direction un chapitre spécifique à la planification, aux aspects de communication, à la revue de Direction et à l'évaluation des performances. Le concept de leadership a été largement renforcé dans la nouvelle version de la norme ISO 9001.


La Direction doit être convaincue de la nécessité de conduire le changement interne de l'entreprise. Elle définit la politique qualité, les objectifs, les plans d'actions et affecte les moyens humains et techniques. La Direction est l'allié fort du Responsable Qualité pour créer une vision partagée et communiquer l'importance actuelle et future de la démarche auprès du personnel en faisant adhérer l'ensemble des collaborateurs et en exprimant un engagement fort.


Pour démontrer son engagement dans le développement de son capital humain, la Direction de l'entreprise a soutenu la réalisation d'une enquête fondée sur les principes de la norme ISO 18001. Cette norme traite du management des compétences et de l'implication du personnel. Cette enquête a été réalisée auprès du personnel cadre de l'entreprise comme démarche préliminaire. Cette démarche va être élargie prochainement à tout le personnel, y compris les opérateurs des machines. Pour réaliser cette enquête, nous avons utilisé un outil développé par les étudiants de l'UTC. [13]

Les résultats sont représentés par la figure (15) ci-dessous :

Bilan et enseignements tirés :

Légende :

Moyenne : 

Ecart-type : 

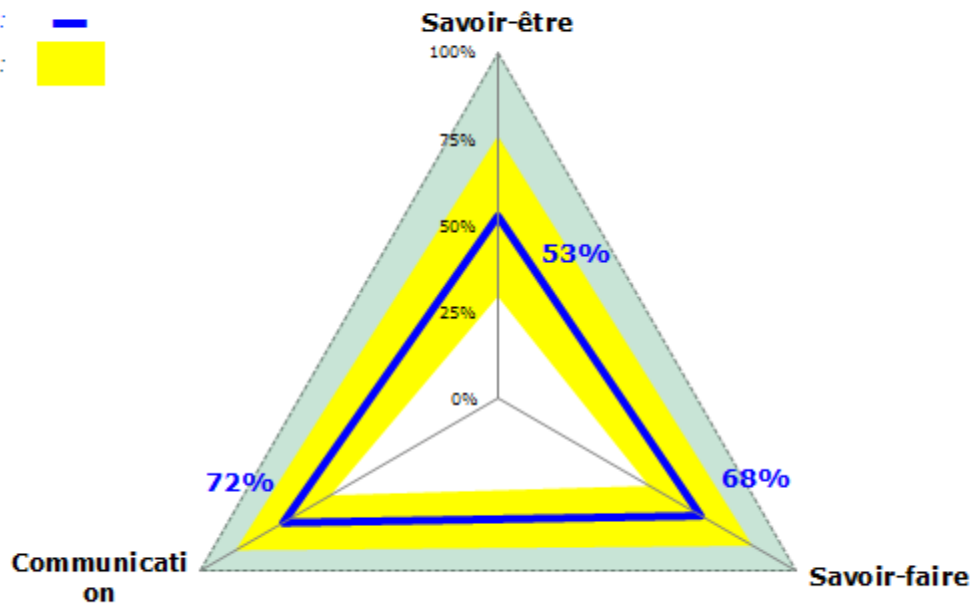


Figure 15: Visualisation graphique des résultats d'enquête via l'outil [13]

Cette enquête a été à l'origine d'une discussion enrichissante sur les perceptions de chacun sur ses propres capacités managériales et sur les éventuelles opportunités de progression tant individuelle que collective.

3.2. Garantir une forte adhésion par l'implication du personnel

Le facteur humain joue un rôle primordial dans la réussite de n'importe quelle démarche, que ce soit une démarche qualité ou autre démarche d'amélioration. La mise en place de la qualité ne peut réussir sans une contribution importante du personnel en phase de conception et d'application.

Les collaborateurs connaissent bien leur métier et ils le pratiquent depuis longtemps. C'est pour cela que le changement sera beaucoup plus difficile à conduire s'il est imposé. Lorsqu'on les implique dans la création de leurs propres documents, dans l'achat de leur matériel de travail, lorsqu'on les valorise et qu'on encourage leurs actes, les collaborateurs estiment d'autant plus leur direction et ils s'approprient plus facilement la démarche.

Le personnel de l'entreprise a été qualifié par la Norme ISO 9004 [14] comme la principale ressource d'une organisation. Aussi la norme ISO 10018:2012 [15] fournit des lignes directrices pour l'implication du personnel et le management de ses compétences et elle prévoit aussi un cadre pour obtenir l'adhésion des collaborateurs dans la mise en œuvre d'un SMQ fondés sur ISO 9001.

Le principe de l'implication du personnel dans l'ISO 9001 est le suivant : «Les personnes, à tous les niveaux, sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme». Cet énoncé est lié étroitement au principe du leadership : «Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme décrit par la norme ISO 9000. Il convient de créer et maintenir un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme.[7]

3.3. L'implication du personnel dans la conception et la mise en œuvre du système qualité de l'entreprise

Sur le terrain et après avoir analysé le SMQ de l'entreprise, il s'est avéré que la documentation du système qualité n'avait pas été fondée sur une approche participative avec les personnes concernées.

Cette manière d'aborder les choses a créé un fort écart, d'une part entre le SMQ et les pratiques internes car ces dernières ne correspondaient pas à ce qui était formalisé sur le système documentaire et d'autre part, entre le SMQ et les utilisateurs.

Les pilotes des processus ne connaissaient pas forcément l'existence de certaines procédures ou instructions décrivant leurs pratiques. En regard de la norme, la non-

adéquation des pratiques internes à leur système documentaire est une non-conformité qui peut mettre en péril la certification ISO 9001 de l'entreprise.

L'implication du personnel consiste, en premier lieu, à communiquer et à le sensibiliser à la démarche qualité afin de faire évoluer les comportements et de passer à l'action.

C'est autour de cette logique que nous avons essayé d'impliquer le personnel dans notre démarche qualité. Les documents de l'entreprise ont été créés et alignés en sollicitant l'implication d'au moins le personnel cadre de l'entreprise et de quelques opérateurs.

Les opérateurs seront plus impliqués lors de la revue des modes opératoires sur machine qui est prévue en fin de stage.

Cette logique a complètement changé le regard du personnel vers la qualité. Les pilotes des processus ont pu déterminer eux-mêmes quels documents qu'ils jugeaient nécessaires de garder pour le bon fonctionnement de leurs processus. Une validation des changements a bien sûr été effectuée par la Responsable Qualité et avalisée par la Direction.

La participation du personnel dans la conception de la démarche qualité constitue une approche prometteuse pour le projet. Sa réussite est aussi bien conditionnée par l'implication du personnel que l'engagement de la Direction.

3.4. Renforcer la participation des clients dans la conception de leurs produits

Assurer l'interface avec les clients, que ce soit pour satisfaire ses besoins ou pour traiter ses réclamations, représente le point essentiel où la qualité opérationnelle joue un rôle prépondérant.

La qualité des produits est un outil concurrentiel pour toute entreprise qui veut pérenniser ses activités. Pour cela il faut entretenir une relation de confiance avec ses clients.

L'iso 9001 place le client au centre des préoccupations pour satisfaire ses besoins et le fidéliser. La nouvelle version prévoit des exigences en ce qui concerne la communication avec les clients dans le chapitre 8.2.1 ainsi que des exigences pour traiter la non-conformité et entreprendre des actions correctives (chapitre 10.2). Les recommandations sur le traitement des réclamations ont été clairement fournies par l'ISO 10002:2014 qui considère le processus qui traite cette interface comme l'un des processus les plus importants du système de management de la qualité[16].

L'entreprise a créé deux processus qui contribuent au traitement de l'interface avec les clients. En plus du processus « Vendre » où les commerciaux sont en totale interaction avec les clients, une approche plus avancée est menée par l'entreprise. Le processus « Améliorer en continue » a la particularité de traiter aussi les réclamations clients. Qui

dit traitement des réclamations dit une réactivité et une efficacité dans la prise en charge de celles-ci pour garantir la satisfaction et la fidélisation du client.

En vue d'établir une relation de confiance et de partenariat avec ses clients, l'entreprise a mis en place un autre processus, le processus « Concevoir » pour étudier et développer les nouvelles tendances et anticiper les attentes clients. Ce processus vient en soutien du processus « vendre » et vise à impliquer les clients dans la conception, la validation et le développement de leurs nouveaux produits.

3.5. Revue des points d'audit corrigé

Avec cette partie, nous arrivons à la dernière étape du plan d'action élaboré suite aux dysfonctionnements relevés lors de l'audit. Celle qui aborde le volet humain.

L'implication du personnel dans la création de son système qualité a eu une très grande influence sur son comportement. Le personnel est maintenant conscient de sa responsabilité. Il est impliqué et valorisé, il s'approprie facilement le concept de la satisfaction client et l'importance de la satisfaire.

L'implication du personnel dans la mise en œuvre d'une démarche qualité signifie aussi leur sensibilisation à l'amélioration continue et permet de créer un esprit participatif dans l'entreprise. En étant sensibilisés, les membres de l'entreprise seront motivés à intégrer la qualité dans leurs pratiques et à la rendre ainsi opérationnelle.

Conclusion

Instaurer la qualité opérationnelle au sein des entreprises est un projet à grande valeur ajoutée qui nécessite aussi bien l'adhésion de la Direction qu'une forte implication du personnel.

Les facteurs essentiels pour réussir une démarche qualité et atteindre une qualité opérationnelle efficace sont résumés autour de trois clefs :

- Bâtir une organisation interne robuste via une cartographie des processus maîtrisée
- Elaborer un système documentaire utile, utilisable, utilisé et faciliter l'accès à l'information
- Motiver et impliquer le personnel dans la création et la mise en œuvre du Système de Management de la Qualité permet de gagner son adhésion et de garantir une qualité opérationnelle et une démarche d'amélioration continue.

Le travail réalisé visait à renforcer la culture de la qualité au sein de l'entreprise pour garantir une qualité opérationnelle et rentable. Cette démarche pragmatique permettra d'atteindre les objectifs fixés et par conséquent de pérenniser les activités.

Pour plus de valeur ajoutée, ce travail peut être complété par d'autres approches et pistes d'amélioration telle que :

- Assimilation de la démarche Lean dans le système management de la qualité qui pourrait augmenter la qualité perçue et tendre vers une meilleure performance.
- Intégration de l'approche de la responsabilité sociétale avec la norme ISO 26000 qui joue non seulement sur la qualité perçue par les clients mais permet aussi d'intégrer toutes les parties intéressées.

Le travail que j'ai effectué pendant mon stage m'a permis de découvrir et de comprendre les enjeux d'une PME en pleine évolution dans un marché très concurrentiel, grâce aux efforts fusionnés de tout son capital humain.

Ce stage m'a permis de développer aussi des compétences concernant la mise en place des démarches qualités en milieu industriel, le management des projets et la communication sur des résultats innovants. L'évolution de mes compétences entre le début et la fin de mon stage sont décrites en annexe 3.

Le stage m'a été une grande opportunité de mettre à profit les compétences acquises à l'UTC mais aussi d'affiner les compétences acquises lors de mon parcours professionnel multidisciplinaire.

Bibliographie

- [1] Z. BARRY, I. BOUKHRIS, Z. BENSALD, S. HAMRIT, L. SOTO, et F. MNIF, « Aide au déploiement et outil d'auto-diagnostic de la norme ISO 9001:2015 », Université de Technologie de Compiègne, master qualité et performances dans les organisations (QPO), Mémoire d'intelligence méthodologique du projet d'intégration, <http://www.utc.fr/master-qualite> puis « travaux » « Qualité-Management » réf n°338.
- [2] H. CHRISTAN, « Qualité normative vs. opérationnelle ». [En ligne]. Disponible sur: <http://christian.hohmann.free.fr/index.php/six-sigma/six-sigma-les-basiques/188-qualite-normative-vs-operationnelle>. [Consulté le: 09-juin-2016].
- [3] J.-B. D. C. dit, « Qualité opérationnelle et Amélioration continue », *E.B. Quality & Continuous improvement Management*, 11-déc-2014. .
- [4] Norme, « NF EN ISO 19011 Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management ». AFNOR, www.afnor.org, 15-nov-2011.
- [5] Y. Mougin, *La cartographie des processus: Maîtriser les interfaces - La méthode de la voix du client*, Eyrolles. Editions Eyrolles, 2011.
- [6] Norme, « NF EN ISO 9001 Systèmes de management de la qualité - Exigences ». AFNOR, www.afnor.org, 01-oct-2015.
- [7] Norme, « NF EN ISO 9000 Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire ». AFNOR, www.afnor.org, 15-oct-2015.
- [8] D. Duret et M. Pillet, *Qualité en production: De l'ISO 9000 à Six Sigma*. Editions Eyrolles, 2011.
- [9] Norme, « FD X50-176 Outils de management Management des processus ». AFNOR, www.afnor.org, 01-oct-2005.
- [10] M. Cattan, N. Idrissi, et P. Knockaert, *Maîtriser les processus de l'entreprise: Guide opérationnel*. Editions Eyrolles, 2011.
- [11] J. CICERO, « Avant-première: découvrez les nouveaux chapitres de l'ISO 9001 version 2015 ! | Qualiblog | Le blog du manager QSE ». [En ligne]. Disponible sur: <http://www.qualiblog.fr/actualites-du-milieu-normatif/iso-9001-version-2015-nouveau-contenu/>. [Consulté le: 09-juin-2016].
- [12] « Présentation [SCENARIchain] ». [En ligne]. Disponible sur: <http://scenari-platform.org/projects/scenari/fr/chain/co/presentation.html>. [Consulté le: 09-juin-2016].
- [13] H. BAILLI, Q. LI, et J. MISÉRIÉ, « Management des Compétences & Implications du Personnel (MCIP) selon la norme ISO 10018 », Mémoire d'Intelligence Méthodologique du projet d'intégration, www.utc.fr/master-qualite, puis « Travaux », « Qualité-Management » réf n° 306, janv. 2015.
- [14] Norme, « NF EN ISO 9004 Gestion des performances durables d'un organisme Approche de management par la qualité ». AFNOR, www.afnor.org, 01-déc-2009.

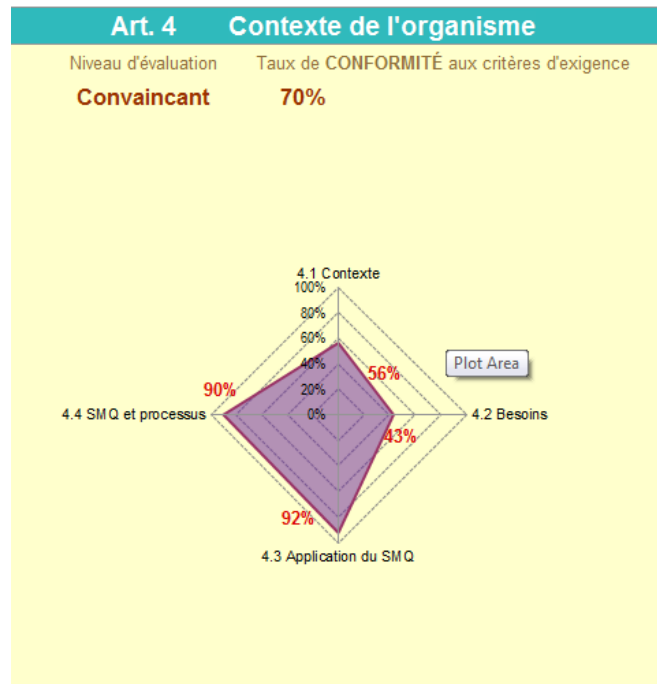
- [15] Norme, « FD ISO 10018 Management de la qualité Lignes directrices pour l'implication et les compétences du personnel ». AFNOR, www.afnor.org, 01-oct-2012.
- [16] Norme, « FD ISO 10002 Management de la qualité - Satisfaction des clients - Lignes directrices pour le traitement des réclamations dans les organismes ». AFNOR, www.afnor.org, 13-août-2014.
- [17] M. Z. BENSALD, « Qualité opérationnelle via l'ISO 9001:2015 », Mémoire d'Intelligence Méthodologique du projet d'intégration, www.utc.fr/master-qualite, puis « Travaux », « Qualité-Management » Ref n°346, Juin 2016.
- [18] « scenari-platform [scenari-platform] ». [En ligne]. Disponible sur: <http://scenari-platform.org/projects/scenari/fr/pres/co/>. [Consulté le: 09-juin-2016].

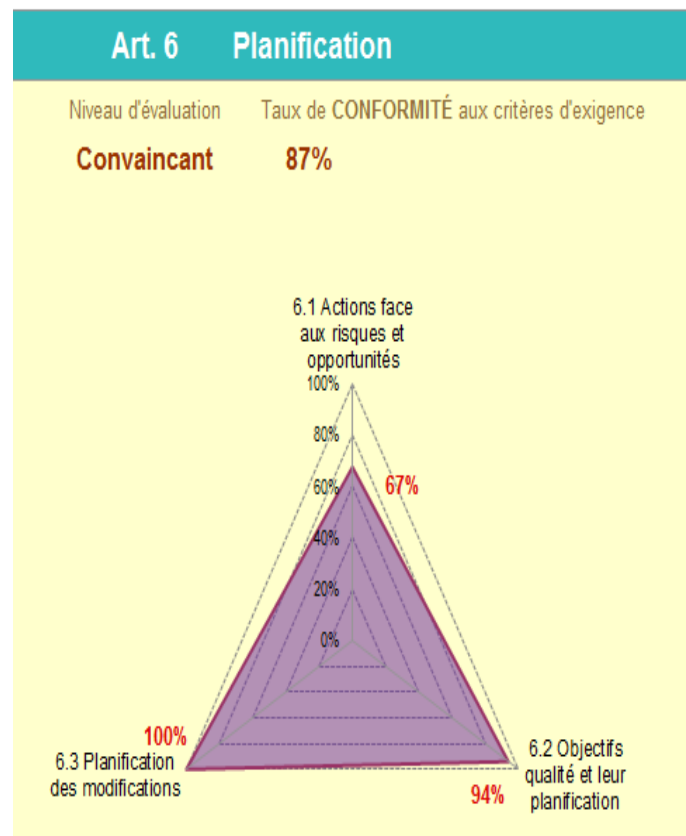
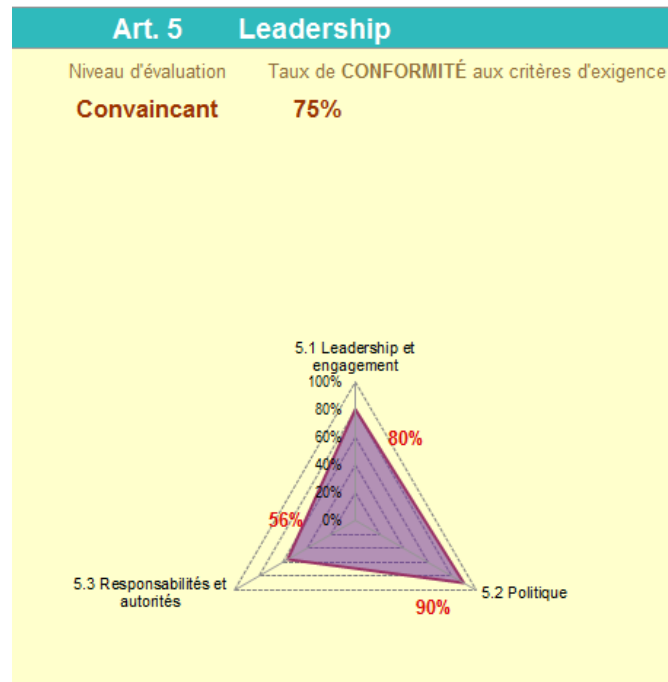
Annexes

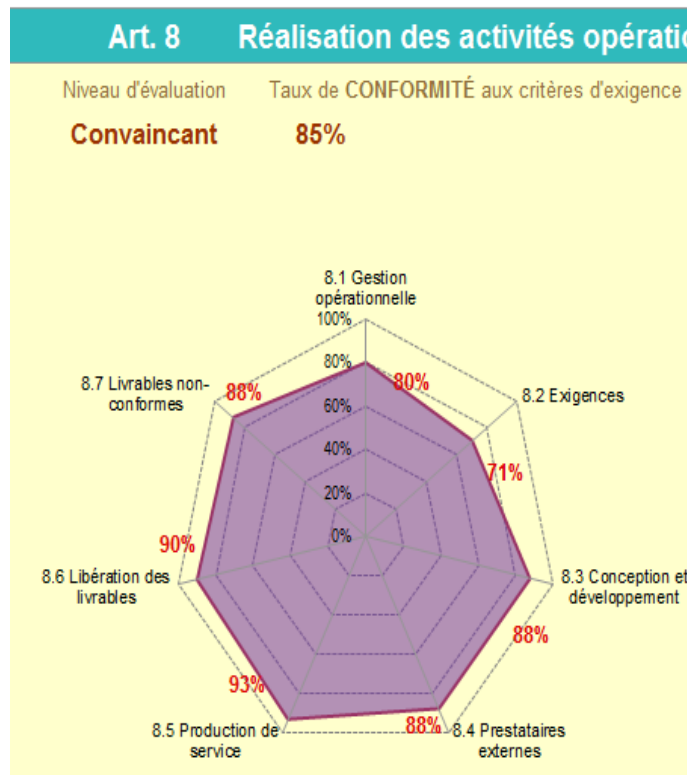
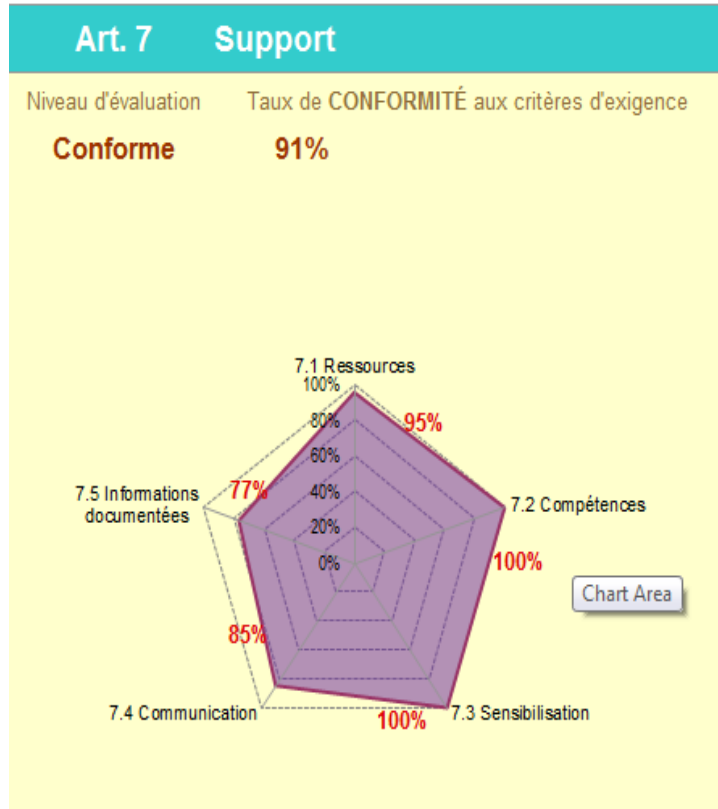
Annexe1 : Analyse de risque et alternative

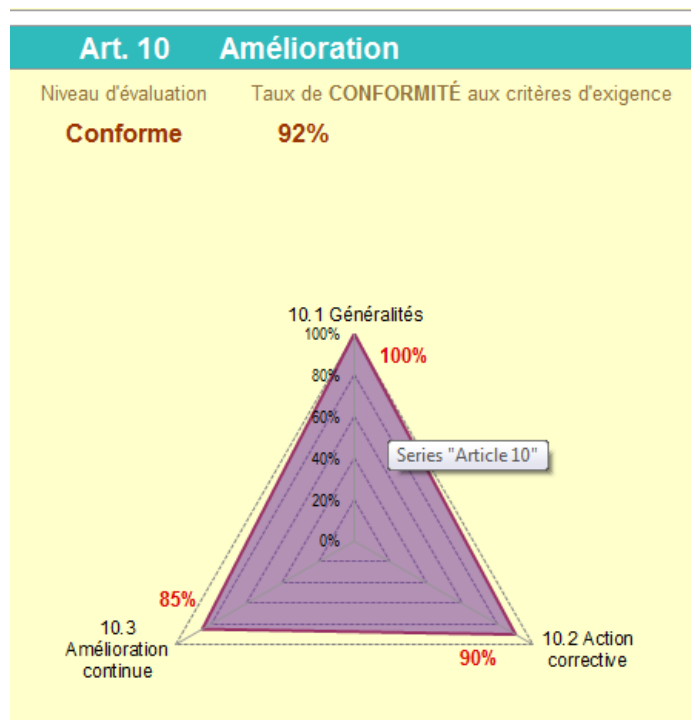
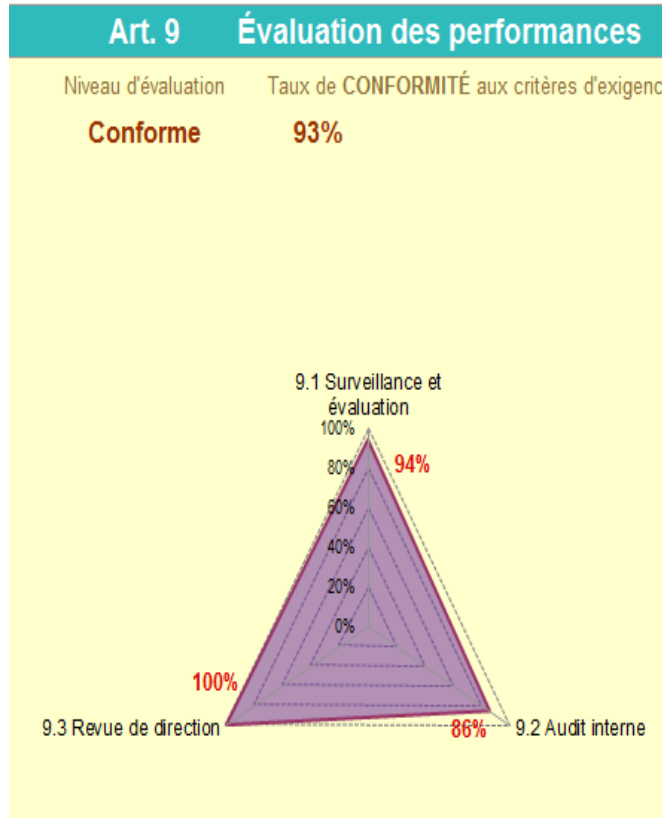
n°	Risque ou difficulté pressentie	Cotation	Alternative
1	Perte d'informations utiles en préparant le nouveau SMQ	***	Valider les informations nécessaires avec la Responsable Qualité et le P.D.G.
2	Perdre la certification iso 9001 :2008 l'année 2017 en cas de non accomplissement des missions.	***	Garder toujours une version de l'ancien SMQ et remédier aux non conformités relevées par l'auditeur
3	Non implication des collaborateurs qui reportent leurs responsabilités vers le Responsable Qualité	***	S'appuyer sur l'engagement de la Direction et faire des séances de formation
4	Indisponibilité des collaborateurs pour les audits ou pour la validation des documents	*	Valider le planning d'audit avec une marge de date de +/- 8 jours. Proposer plusieurs créneaux horaires de travail.
5	Annulation des rendez-vous de validation des jalons avec les responsables	*	Capitaliser le livrable et commencer un autre travail en attendant.
6	Difficulté de mise à jour du SMQ sur Scénarii pour faciliter l'accès à l'information	*	Faire suivre une formation de Scénarii à la RQ et garder le contact avec elle par la suite

Annexe 2 : Détail de l'analyse autodiagnostic par rapport à la nouvelle version de la norme ISO 9001









Annexe 3 : Grille des compétences entre le début et la fin du stage :

