UTC Master Qualité et Performance dans les organisations (QPO), 2015-2016. Pour en savoir plus: www.utc.fr/master-qualite, puis "Travaux", "Qualité-Management", réf n° 375

Agilité stratégique

Capital

Ajuster votre énergie suivant les 4 dimensions du management de la qualité sur le terrain [3]

⇒ Agilité* opérationnelle

Apports méthodologiques

Kaizen - Lean

√ Viser la productivité et le rendement des processus

✓ Rendre les processus plus fluides, agiles et performants

✓ Maîtriser les bonnes pratiques, prévenir au maximum les

erreurs et optimiser l'utilisation des ressources

Conduite du changement

✓ Mettre en avant la nécessité du changement face aux

✓ Faire adhérer l'ensemble du personne ✓ Former des groupes de travail composés de volontaires

✓ Mettre en œuvre de nouvelles méthodologies dans les

pratiques

Augmenter l'autonomie et la réactivité des opérat

* Capacité de flexibilité, de réactivité et de renouveau [4].

Personnalisation du SMQ

DU MANAGEMENT DE LA QUALITÉ AGILE À LA CERTIFICATION ISO 9001

Accompagnement en méthode et stratégie

Auteur: WANG Ruihua wangruihua90@gmail.com

Mots-clefs: ISO 9001, management de la qualité, analyse des parties intéressées, agilité, accompagnement, certification, amélioration, performance, créativité, conduite du changement, pilotage stratégique, responsable qualité, développement durable

Relation de confiance avec plus de clients

Harmoniser les bonnes pratiques reconnues au niveau mondial



Fliminer les obstacles au commerce international

> Prouver la qualité de la prestation des produits et services

Figure 1 : Les principaux avantages de la certification ISO 9001 pour les organisations [1]

Plus de 1000 000 d'organismes certifiés ISO 9001 dans le monde plus de 40 % en Europe

•				
Pays EU	Nb			
Italie	168960	35%		
Allemagne	55363	11%		
Royaume-Uni	40200	8%		
Espagne	36005	7%		
France	29122	6%		

Tableau 1 : Le nombre et le pourcentages de certificats ISO 9001 par pays en Europe [2]

Déficit d'intérêt des entreprises françaises pour l'ISO 9001 ?

Je souhaite faire certifier mon entreprise à l'ISO 9001, quels sont vos avis?

On préfère des modèles plus opérationnels comme le Lean management, ils apportent plus de valeurs ajoutées au personnel et à l'entreprise

La démarche de la normalisation peut être longue et fastidieuse si vous n'avez pas de système qualité existant. Il faut persévérer cela finira forcément par marcher.



Chez nous, on vient de démarrer la démarche J'ai compté plus de 300 exigences dans la norme. Je trouve qu'elles sont plutôt loin des pratiques et difficiles à être appliquées au auotidien

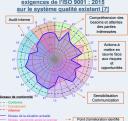
L'auditeur de l'organisme extérieur ne s'occupe pas vraiment de savoir si le système est effectivement conforme. Chez nous, on finit par abandonner les pratiques, la norme n'a plus sa valeur initiale

Comment adopter l'ISO 9001:2015 avec agilité*?

RÉSULTATS Figure 2 : Résultats d'évaluation des capacités pour



Résultats d'autodiagnostic relatif aux exigences de l'ISO 9001 : 2015 sur le système qualité existant [7]



Les résultats d'analyse des parties intéressées et leurs besoins et attentes pertinents

- ✓ Ajustement du domaine d'application du SMQ en fonction des besoins prioritaires identifiés ✓ Mellieure compréhension du contexte de l'entreprise et de l'environnement de travail ✓ Mellieure compréhension des interfaces/interaction des parties
- intéressées internes et externes ✓ Echanges de proximité avec tous les niveaux organisationnels

PERSPECTIVES

l'environnement de travail gestion de budget et Mise en œuvre de la Identification des priorités

Challenges Opportunités Evaluation en situation Contribution aux Amélioration (continue) · Gestion de projet centrée sur l'humain • Gain en agilité*

Tableau 3 : SWOT de la démarche « ACréatAES »

La démarche « ACréatAES » vise une performance au-delà de la certification

Apprentissage organisationnel

Créat : personnaliser votre SMQ et faire preuve de la créativité

Comprendre le potentiel d'amélioration: réaliser des actions d'amélioration dans les activités de routine

Accompagnement de proximité pour mettre en œuvre des actions de progrès adaptées et s'approprier efficacement les méthodes choisies

Encadrer les collaborateurs via des formations, des réunions de suivi ou autres formes de communication

Satisfaire les parties intéressées concernées et atteindre les objectifs escomptés

Actions face aux risques / Opportunités Risques opportunités

Documenter les

informations

d'analyse noui

à mesure

Relever des

données pour

identifier des

interactions

questions

d'évaluation

Rendre les

proactifs

opérationnels

autonomes et

importantes et les

interfaces critiques

d'autodiagnostic

pour faire un outil

assurer le suivi

d'évolution au fur et

Réaliser l'analyse du contexte en nhases Analyse successives alimenter et superficielle actualiser les informations du contexte au fur et à mesure [8] (étape 1)

Être à l'écoute active au quotidien

Analyse des Privilégier des échanges besoins et face à face, préparer les attentes des questions ouvertes et savoir P.I. difficile à les reformuler face aux réaliser différents interlocuteurs (étape 1)

Faire intervenir des acteurs concernés pour obtenir les Personnaliser les Le résultat rénonses les plus justes de l'autopossibles; diagnostic

Faire des audits peu fiable d'observation sur les (étape 2) activités spécifiques, s'il est autonome possible

Montrer l'exemple et Créer des supporter les opérationnels documentadans la formalisation de tions inutiles leurs propres standards de (étape 2) travail

Tableau 2 : Extraits de risques /opportunités et de clés de succès associés à la démarche « ACréatAES » [7]

Agilité opérationnelle

Contribution de chaque niveau organisationnel à l'efficacité du SMQ selon la perception japonaise [5]



Rules Kaizen " Results should be publicly displayed Understand the thought process Learn by taking action

Exercise mutual respect. Work together Share the successes Keep an open mind to change

Always maintain a positive attitude Involve everyone in the activity Zero blame! Fix the problem instead Each member has an equal vote Never leave in the silent disagreement [6] "

Cycle « ACréatAES » - Démarche d'implémentation et d'amélioration d'un SMQ personnalisable et conforme à l'ISO 9001:2015 [7]



L'amélioration commence par la prise en compte de l'existence de problèmes [5].

La personnalisation du SMQ s'appuie sur les étapes 1 et 2 du cycle

- ✓ Basée sur la résolution de problèmes DMAIC ✓ Centrée sur la philosophie Kaizen
- ✓ Accompagnée par la conduite du changeme
- Etape 1 détermine l'élément déclencheur de l'amélioration. changement

 • Etape 2 identifie les problèmes et les pistes d'amélioration /
- Etapes 3 et 4 constituent la phase d'implémentation des
- actions de progrès et d'accompagnement
- Agrégation des exigences de l'ISO 9001:2015 en 16 phases d'action selon la démarche « ACréatAES »

couvrant les quatre dimensions du management de la qualité [7] Outils et/ou méthodes déployés lors

9001 :2015	Etape	La démarche ACréatAES personnalisée suivant 16 phases d'action	la mise en œuvre de la démarche « ACréatAES »
Pré-requis	0	Présentation de l'évolution de l'ISO 9001, les opportunités à en tirer ainsi que les remarques sur le SMQ de l'entreprise et un plan d'action général sur la transition de l'ISO 9001 :2008 à l'ISO 9001 :2015	Présentation à la direction
§4. Contexte de l'organisme	1	1. Relever des données pour établir un état de l'art de la situation de l'organisation en matière de maîtrise de la qualité	Revue documentaire, intranet Walking the talk
§4 §4		Evaluer le contexte de l'organisation et identifier les risques et les opportunités du système qualité existant Identifier les parties intéressées (P.I.) liées aux activités de l'organisation et leurs besoins et attentes pertinents dont les exigences applicables	□ SWOT □ Analyse des parties intéressées
§5. Leadership		Déterminer les besoins prioritaires et revoir la politique et le domaine d'application du SMQ	Revue et mis à jour de la politique et du domaine d'application
§9. Evaluation des performances		Evaluer les activités opérationnelles selon les exigences applicables, et les moyens de maîtrise des produits et services issus des prestataires externes, Identifier les bonnes pratiques, relever les écarts et faire émerger les potentiels problématiques et leurs causes racines	□ Autodiagnostic ISO 9001:2015 □ Audit d'observation □ Walking the talk
§7/§10. Amélioration	2	 Capitaliser les bonnes pratiques permettant d'assurer la conformité des produits et services et la satisfaction des parties intéressées et mettre à jour les standards de travail 	□ Revue et mis à jour des processus /procédures
§7/§9 §7		7. Evaluer le flux de ressources sur l'ensemble des chaînes de valeur et identifier les risques et les opportunités d'amélioration 8. S'assurer la gestion de compétences et de connaissances organisationnelles	□ VSM, SIPOC, Balanced Scorecard □ Discussion avec RH et P.I concernées
§6/§10		9. Planifier des revues de direction régulières pour évaluer l'efficacité du SMQ mis en place	Planification par la direction
§6. Planification		10. Fixer les objectifs conjointement avec les opérationnels, élaborer le plan d'action et définir les méthodes de réalisations	 Revue des objectifs conjointement avec les parties concernées
§6	3	11. Former un groupe de travail pour évaluer la faisabilité des actions et l'efficacité des méthodes pour avoir le consensus sur le plan d'action	Revue et mis à jour du plan qualité
§5 /§7		12.Communiquer à l'ensemble du personnel le changement à venir, les objectifs et le plan d'action et faire comprendre les enjeux du changement	Evènement de communication interne
§5 / §7 / §9		13. Assurer le suivi du changement et un accompagnement de proximité et d'exemplarité aux parties concernées	 Suivi régulier Formation aux éventuels outils et pratiques
\$9/\$10		14. Evaluer les mesures de gestion (planification), de contrôle et de surveillance et identifier les risques et les opportunités d'amélioration	☐ Analyse des résultats d'évaluation
\$6/\$9	4	15. Planifier, préparer et réaliser des audits d'observation et d'évaluation pour assurer la maîtrise des standards de travail et identifier des risques et opportunités d'amélioration	Faire un programme d'audit & communiquer le aux P.I. concernées Préparer des plans d'audit Faire des rapports d'audit
§9/§10		16. Evaluer les moyens/dispositifs existants pour identifier et traiter des dysfonctionnements et des non-conformités et améliorer en continu les mesures préventives face aux risques identifiés	Evaluer les données concernant le traitement de non-conformité

- COUNTY DESCRIPTION OF THE PROPERTY OF THE PROP

- 15 (Indiams, Augustin Mey Prior Augustin Completing Success), 1 collabor, 1 control metal Euclidion, 1 sector 1 collabor, 1 collab