

Université de Technologie de Compiègne
Master Qualité et Performance dans les Organisations

Mémoire d'Intelligence Méthodologique

ISO9001 v2015 : Vecteur de performance

Auteur : Youssef Khaled TRABELSI

*Tuteur UTC : Gilbert FARGES
Responsable Master QPO*



Dédicaces

À la mémoire de mon père,

À mon héroïque mère,

À mon adorable sœur,

À ma chaleureuse famille,

À tous mes amis,

Et à tous ceux qui m'ont soutenu durant mes longues années d'études,

Je dédie ce modeste travail.

Youssef Khaled

Remerciements

Au terme de ce travail, je tiens à remercier tout le personnel de mon organisme d'accueil pour leur aimable collaboration, ce qui a permis de réaliser ce projet de fin d'études dans les meilleures conditions.

Pour commencer, je voudrais remercier mon tuteur entreprise, secrétaire général et directeur qualité de l'entreprise. Sa bonne humeur, sa compétence, sa disponibilité tout au long de ces 5 mois, ses critiques et sa confiance m'ont permis de mener ce travail.

J'exprime ma gratitude à mon tuteur *UTC*, Mr. **Gilbert FARGES**, pour m'avoir soutenu, encouragé et éclairé avec ses précieux conseils au cours de ce projet.

Sans oublier mes chers enseignants et tout le staff administratif de l'*UTC* qui ont veillé sur notre formation.

Résumé

Le travail synthétisé sur ce Mémoire d'Intelligence Méthodique a été élaboré au sein d'une entreprise en vue de migration vers la nouvelle édition de la norme ISO9001 et vise à lui permettre d'être conforme aux nouvelles exigences.

Il expose une étude complète se basant sur une méthodologie en quatre étapes. La première consiste à l'analyse de l'état du Système Qualité existant suivie d'identification des axes d'amélioration puis vient une phase d'élaboration de plans d'action et pour finir avec leur mise en œuvre de ces améliorations visant à le rendre adéquat à la nouvelle version de la norme.

MOTS CLES : ISO9001V2015, Migration, Système de Management de la Qualité

Abstract

The work synthesized on this Methodological Intelligence Memory has been developed within a company to migrate to the new version of the ISO9001 standard and aims to enable it to comply with the new requirements.

It presents a comprehensive study based on a four-step methodology. The first consists of an analysis of the state of the existing Quality System followed by identification of the areas of improvement, then a phase of development of action plans and finally with the implementation of these improvements aiming to make it suitable to the new version of the standard.

KEYWORDS: ISO9001V2015, Migration, Quality Management System

Table des matières

| | |
|--|----|
| Liste des figures | 5 |
| Liste des tableaux | 5 |
| Sigles | 6 |
| Glossaire..... | 6 |
| Introduction :..... | 7 |
| 1- Contexte, Enjeux et Problématique : | 8 |
| 1.1) Contexte :..... | 8 |
| 1.1.1) Evolution de la norme ISO9001 : | 8 |
| 1.1.2) Organisme d'accueil et son secteur d'activité: | 9 |
| 1.1.3) Engagement qualité :..... | 11 |
| 1.2) Enjeux :..... | 11 |
| 1.3) Problématique et objectif:..... | 12 |
| 2- Mise en œuvre de la méthodologie de résolution : | 15 |
| 2.1) Méthodologie de résolution :..... | 15 |
| 2.1.1) Présentation :..... | 15 |
| 2.1.2) Les principaux avantages de IREM : | 16 |
| 2.1.3) Diagramme de Gantt du projet :..... | 16 |
| 2.2) Mise en œuvre : | 17 |
| 2.2.1) Diagnostic, premiers constats et Repérage des axes d'améliorations :..... | 17 |
| 2.2.3) Etablissement des actions à mener :..... | 20 |
| 3- Résultats et perspectives : | 22 |
| 3.1) Résultats : | 22 |
| 3.2) Perspectives : | 25 |
| 3.3) Retour d'expérience :..... | 27 |
| Conclusion :..... | 29 |
| Références Bibliographiques..... | 30 |
| Annexes | 31 |

Liste des figures

| | |
|--|-----------|
| Figure 1 Révision en permanence de la norme | 9 |
| Figure 2 Planification Dynamique Stratégique du projet | 13 |
| Figure 3 Le Cycle IREM..... | 15 |
| Figure 4 Diagramme de Gantt du projet | 17 |
| Figure 5 Résultat de l'autodiagnostic par rapport aux articles de la norme | 18 |
| Figure 6 Résultat de l'autodiagnostic par rapport aux sous-articles de la norme | 18 |
| Figure 7 Facteurs de performance | 19 |
| Figure 8 Echelle de criticité..... | 22 |
| Figure 9 Atelier Qualité | 25 |
| Figure 10 Etat cible | 26 |
| Figure 11 Evolution des compétences | 28 |

Liste des tableaux

| | |
|--|-----------|
| Tableau 1 Établissements des activités relatives aux industries extractives, à l'énergie, à l'eau, gestion des déchets ou dépollution au 31 décembre 2014 : comparaisons régionales. | 10 |
| Tableau 2 Analyse SWOT du projet..... | 12 |
| Tableau 3 Analyse QQQCP | 13 |
| Tableau 4 Critères d'évaluation de la fréquence et de la gravité du risque | 22 |

Sigles

FIP : Fiche d'Identité de Processus.

IREM : Identifier, Repérer, Elaborer, Mener.

ISO: International Organization for Standardization.

KPI: Key Performance Indicator.

PDS : Planification Dynamique Stratégique.

QQOQCP : Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?

SMQ : Système de Management de la Qualité.

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

Glossaire

Top Management : Ce sont les cadres dirigeants, les décisionnaires, garants avant tout de la performance économique (et souvent financière) et arbitres entre les intérêts des différentes parties prenantes qu'il leur revient de convaincre à coopérer. [1]

Qualité perçue : La qualité perçue désigne le niveau de qualité d'un produit ou service tel qu'il est perçu par le consommateur de manière plus ou moins subjective. [2]

Introduction :

Dans ce monde en perpétuels changements, la concurrence est un élément incontournable dans la vie quotidienne de chaque entreprise.

En vue d'améliorer leur compétitivité, la plupart des entreprises font des efforts sans cesse afin de gagner la confiance de son entourage.

Conscientes des enjeux qui en découlent, ces dernières cherchent à faire évoluer leur système de management de qualité.

C'est dans cette optique que s'inscrit ce projet de fin d'étude. Il est conduit de façon à faire renaître un système de management de la qualité déjà certifié ISO9001v2008 et le raccommoder de façon à adhérer à la v2015 de la norme et réussir la transition dans une démarche méthodologique comportant une phase d'étude de l'existant, d'élaboration de plans d'action et de réalisation des actions planifiées.

1- Contexte, Enjeux et Problématique :

1.1) Contexte :

1.1.1) Evolution de la norme ISO9001 :

Les normes ISO 9001 est incontestablement le référentiel normatif le plus déployé et le plus reconnu mondialement. En effet, ce dernier représente à lui seul plus de 1 100 000 certificats dans le monde.

Ce référentiel normatif a connu dernièrement des modifications significatives, respectivement en 2000, 2004 et 2008, qui ont engendré des évolutions dans les organisations notamment dans les pratiques managériales dans un contexte économique et concurrentiel toujours plus complexe, qui nécessite des efforts constants pour s'adapter.

La norme ISO a évolué pour répondre à la demande de l'ensemble de ces acteurs. Elle a été publiée en septembre 2015. Les objectifs principaux de la norme 9001 sont restés intacts : « démontrer l'aptitude d'un organisme à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables et accroître la satisfaction des clients ». Afin d'offrir l'opportunité d'intégrer les démarches qualité et environnementale au plus grand nombre d'organisations possible, l'ISO 9001 a été rééditer pour donner une architecture standard qui se base principalement sur 3 concepts fondamentaux que sont l'approche processus, l'amélioration continue et les risques. [3]

De ce fait, il est nécessaire de mettre à niveau le système de management de la qualité en adéquation avec la nouvelle version de la norme afin d'obtenir la certification de conformité à la version 2015. Une période de transition de trois ans à compter de la date de parution est prévue pour passer à la 2015. Au-delà de cette date, les certifications ISO 9001:2008 ne seront plus valides.

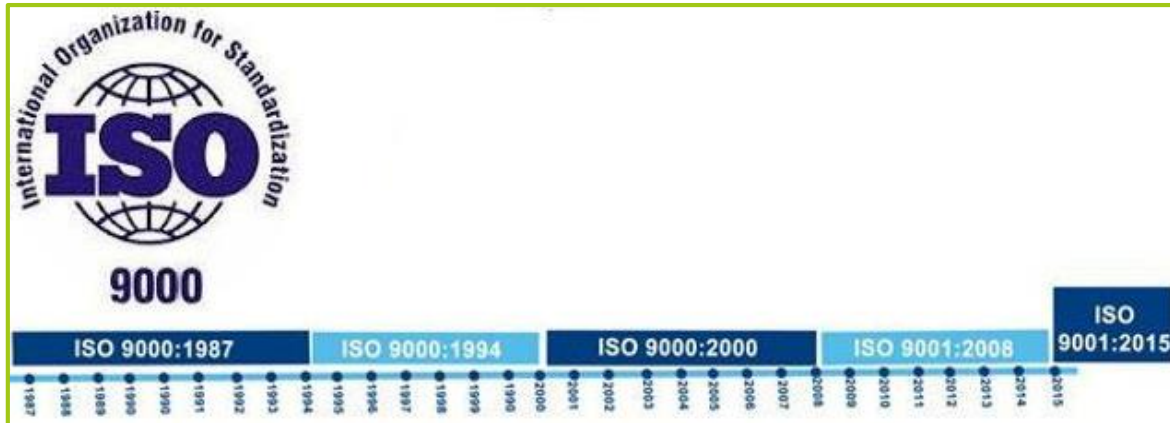


Figure 1 Révision en permanence de la norme [4]

Selon la nouvelle édition de la norme, un système de management de la qualité doit être en mesure de répondre aux changements « clés » suivants :

- Structure commune au niveau termes/définitions
- Meilleure compatibilité avec les services
- Amélioration de la caractérisation du contexte de l'organisme
- Renforcement de l'approche risques
- Renforcement de l'approche processus
- Mise en avant du concept d'action préventive et consolidé avec l'approche risques
- Renforcement de l'engagement
- Remplacement de documentation et enregistrements par «information documentées»
- Amélioration de la gestion des collaborateurs externes
- Introduction de la notion de gestion des connaissances
- Affirmation des notions de résultats, d'efficacité, d'innovation et d'amélioration [4]

1.1.2) Organisme d'accueil et son secteur d'activité:

L'organisme d'accueil est une filiale d'un géant dans le domaine de la gestion de l'eau et des déchets. Sa principale mission est de fournir un **pôle d'expertise et de mise en œuvre de solutions dans le domaine des systèmes d'informations industriels**. Il est fort d'environ 200 collaborateurs.

Opérant essentiellement dans les métiers de conception, réalisation et commercialisation de solutions innovantes et de systèmes d'informations intelligents dans les métiers de l'environnement, ce dernier a pour ambitions à l'horizon 2020 un doublement du chiffre d'affaires 2016 et un objectif de rentabilité supérieur à 7% à ce même horizon.

Evoluant dans le secteur de gestion de l'eau et des déchets, qui est en forte reconstruction et les statistiques le montrent. En effet, selon les chiffres de l'institut national de la statistique et des études économiques (Tableau 1), les établissements de production et distribution d'eau, assainissement, gestion des déchets, dépollution représentent le tiers des établissements agissant dans le domaine de production d'énergie en France métropolitaine.

| Région | Etablissements | | | |
|-----------------------------------|-----------------------|-----------------------------------|---|---|
| | <u>Ensemble</u> | <u>Industries extractives (%)</u> | <u>Production et distribution d'électricité, gaz, vapeur, air conditionné (%)</u> | <u>Production et distribution d'eau, assainissement, gestion des déchets, dépollution (%)</u> |
| Auvergne et Rhône-Alpes | 8 581 | 5,5 | 61,3 | 33,2 |
| Bourgogne et Franche-Comté | 2 968 | 8,1 | 47,3 | 44,5 |
| Bretagne | 3 051 | 5,6 | 60 | 34,3 |
| Centre-Val de Loire | 2 518 | 5,4 | 48,7 | 45,8 |
| Corse | 442 | 4,5 | 64,5 | 31 |
| Grand-Est | 6 577 | 4,8 | 51,7 | 43,5 |
| Hauts-de-France | 3 440 | 4,1 | 38 | 57,9 |
| Ile-de-France | 5 919 | 5 | 56,7 | 38,3 |
| Normandie | 2 331 | 5 | 42,5 | 52,5 |
| Nouvelle-Aquitaine | 9 215 | 5,1 | 71 | 23,9 |
| Occitanie | 11 027 | 4 | 78,3 | 17,7 |
| Pays de la Loire | 4 510 | 10,9 | 58,7 | 30,4 |
| Provence-Alpes-Côte d'Azur | 5 283 | 3,7 | 72,2 | 24,1 |
| France Métropolitaine | 65 862 | 5,3 | 61,8 | 32,9 |

Tableau 1 Etablissements des activités relatives aux industries extractives, à l'énergie, à l'eau, gestion des déchets ou dépollution au 31 décembre 2014 : comparaisons régionales [5].

Cette dynamique de reconstruction de marché de l'eau se traduit par la hausse du nombre et de l'ampleur des tensions locales sur la ressource en eau et de pressions sur la qualité des milieux

aquatiques ainsi que le besoin permanent d'optimisation des capitaux. Ce qui impose une refondation nécessaire du modèle économique du Groupe. [6]

De plus ce secteur est influé par ce monde de plus en plus instrumenté, connecté et intelligent, où les solutions intelligentes arrivent progressivement à maturité qui vient comme résultat de :

- **L'évolution rapide des technologies de l'information et de la communication, internet des objets**
- L'implication des citoyens à travers des réseaux sociaux et des demandes de transparence et d'accès gratuit à l'information.

Finalement, et dans une optique Groupe, l'organisme d'accueil est sous la pression de ce dernier qui se manifeste par sa forte attente et aspiration autour des solutions intelligentes. Car d'abord, il cherche à développer des offres de services à l'international, mais encore à protéger son savoir-faire. [6]

1.1.3) Engagement qualité :

Dès 2008, l'entreprise, à travers sa direction, a été convaincue de la nécessité de mettre en place un SMQ pour accompagner les collaborateurs dans leurs missions. Certifiée ISO9001 v2008 en 2009, **cette dernière complète en 2017 son troisième cycle trisannuel de certification.**

Mi-2017, l'audit de suivi de la certification réalisé par Bureau Veritas se fera sous la forme d'un **audit de transition**, permettant de préparer dans le cycle suivant l'évolution du système en conformité avec la norme ISO9001 v2015. C'est dans cette logique que ce travail a été réalisé.

1.2) Enjeux :

Afin de bien mener ce projet, un inventaire des forces et des faiblesses relatives au projet a été réalisé. C'est cet inventaire qui va permettre de mettre au clair les éventuelles menaces à prendre en considération, et aussi les opportunités qui peuvent être saisies. Les différentes données retenues figurent dans la matrice SWOT suivante :

FORCES

FAIBLESSES

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - SMQ certifié ISO9001 v2008 - Connaissance de la norme v2015 - Présence d'une équipe Qualité | <ul style="list-style-type: none"> - Manque de communication autour de la qualité - Eloignement du personnel de la démarche Qualité |
| OPPORTUNITES | MENACES |
| <ul style="list-style-type: none"> - Maintien et développement des compétences qualité - Formalisation des actions qualité existantes. | <ul style="list-style-type: none"> - Démarche éphémère |

Tableau 2 Analyse SWOT du projet [Source : auteur]

1.3) Problématique et objectif:

Le Système de Management au sein de l'entreprise a été créé en 2008 et a évolué au fil des années pour couvrir toutes les activités autour de ses différents processus métiers.

La gestion du SMQ est assurée par une équipe pluridisciplinaire en interne sous la responsabilité du directeur qualité et un support méthodologique est fourni par un consultant externe.

A l'occasion de la préparation à l'audit de transition et au passage à la version 2015 de la norme ISO9001, il est judicieux de cerner le périmètre du projet, avoir une vue macro sur son environnement et donner du sens à la démarche entreprise. Pour ce faire, une analyse QOOQCP (Tableau 2) et une planification dynamique stratégique ont été employées (Figure 2).

Donnée d'entrée : Assurer la transition du SMQ à la V2015

| | |
|-------------------|--|
| Qui ? | <u>Emetteurs</u> : Entreprise <u>Récepteurs</u> : Entreprise, Partie prenantes. |
| Quoi ? | SMQ abandonné et non approprié par le personnel de l'entreprise. |
| Où ? | Au sein de l'entreprise d'accueil |
| Quand ? | Lors de la période du projet de fin d'étude |
| Comment ? | Diagnostiquer l'état actuel Réaliser les actions nécessaires pour se conformer à la V2015 |
| Pourquoi ? | Faire de l'entreprise l'acteur de référence et un des leaders pour la mise en œuvre de solutions intelligentes dans son secteur d'activité |

Donnée de sortie : Comment manœuvrer pour rendre le SMQ de l'entreprise autosuffisant et adéquat aux exigences de la v2015 ?

Tableau 3 Analyse QOOQCP [Source : auteur]

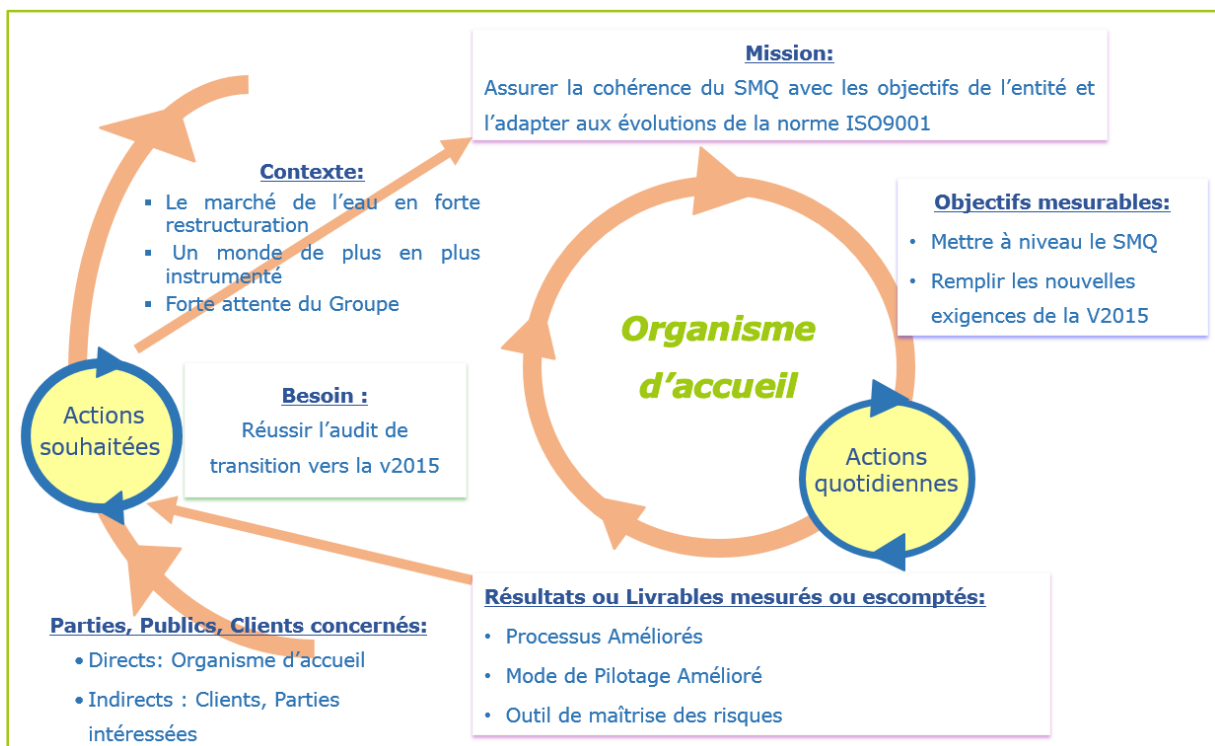


Figure 2 Planification Dynamique Stratégique du projet [Source : auteur]

L'objectif premier de ce projet étant d'assurer la pérennité du SMQ et son adéquation avec la norme visée, pour cela ces différents thèmes seront traités :

- Implication du personnel de l'entreprise dans la démarche qualité
- Restructuration d'un SMQ robuste et cohérent avec les objectifs de l'entreprise
- Adaptation du SMQ aux évolutions de la norme.

2- Mise en œuvre de la méthodologie de résolution :

2.1) Méthodologie de résolution :

2.1.1) Présentation :

Inspirée de la logique de la Roue de Deming, la méthode IREM a été employée dans le dénouement de la problématique.

La méthode IREM repose sur quatre étapes clés :

1. Identifier : Il s'agit de la phase d'étude et de compréhension du système existant. Cette phase permet d'identifier les principaux facteurs d'échecs et d'amélioration et de faire un bilan de l'état actuel.
2. Repérer : Il s'agit de dégager, à partir des résultats de la phase précédente, les écarts et les lacunes au niveau du SMQ par rapport aux exigences de la norme.
3. Etablir : Cette phase correspond à la planification et préparation des actions à effectuer, l'établissement des objectifs, et définition des tâches et leurs délais d'exécution pour les différents acteurs.
4. Mener : Il s'agit de la phase de réalisation et assistance à la réalisation des actions et des améliorations programmées.

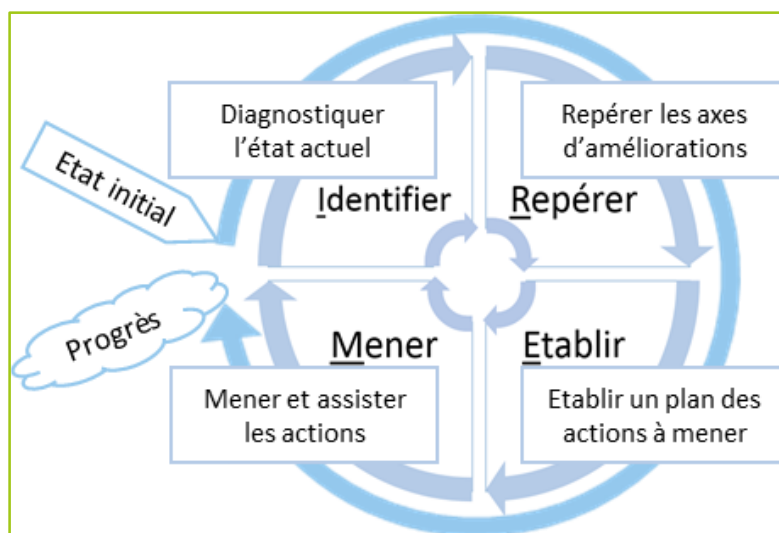


Figure 3 Le Cycle IREM [Source : auteur]

2.1.2) Les principaux avantages de IREM :

Choisir la méthode IREM pour atteindre l'objectif premier de cette étude, à savoir assurer la pérennité du SMQ et son adéquation avec la norme visée, revient à opter pour les avantages suivants :

- ❖ Faire un état des lieux objectif de l'état actuel du SMQ par le biais d'un outil d'autodiagnostic et des entretiens avec les personnes concernées va permettre d'avoir une vision globale et stratégique de la réalité des choses et va faciliter ultérieurement à la prise de décision.
- ❖ Approfondir l'analyse et détecter les causes racines des lacunes et non conformités du SMQ permet de déterminer des solutions radicales, et donc, éviter que les anomalies remontées ne se reproduisent de nouveau.
- ❖ La planification bien réfléchie et anticipée des actions à mener est un atout pour limiter tout risque d'échecs ou de retards.
- ❖ Non exhaustivité de la démarche vis-à-vis les outils qualité du fait qu'elle laisse toutes les portes ouvertes aux outils connus et elle ne force pas l'utilisation d'un outil spécifique.

2.1.3) Diagramme de Gantt du projet :

Pour assurer la bonne planification et le bon déroulement du projet, le diagramme de Gantt a été choisi. C'est un outil de gestion de projet qui répertorie, d'une façon détaillée, toutes les actions à réaliser pour mener le projet à bien, et indique la date à laquelle ces tâches doivent être réalisées.

Pour ce projet, le diagramme de Gantt suivant a été suivi :

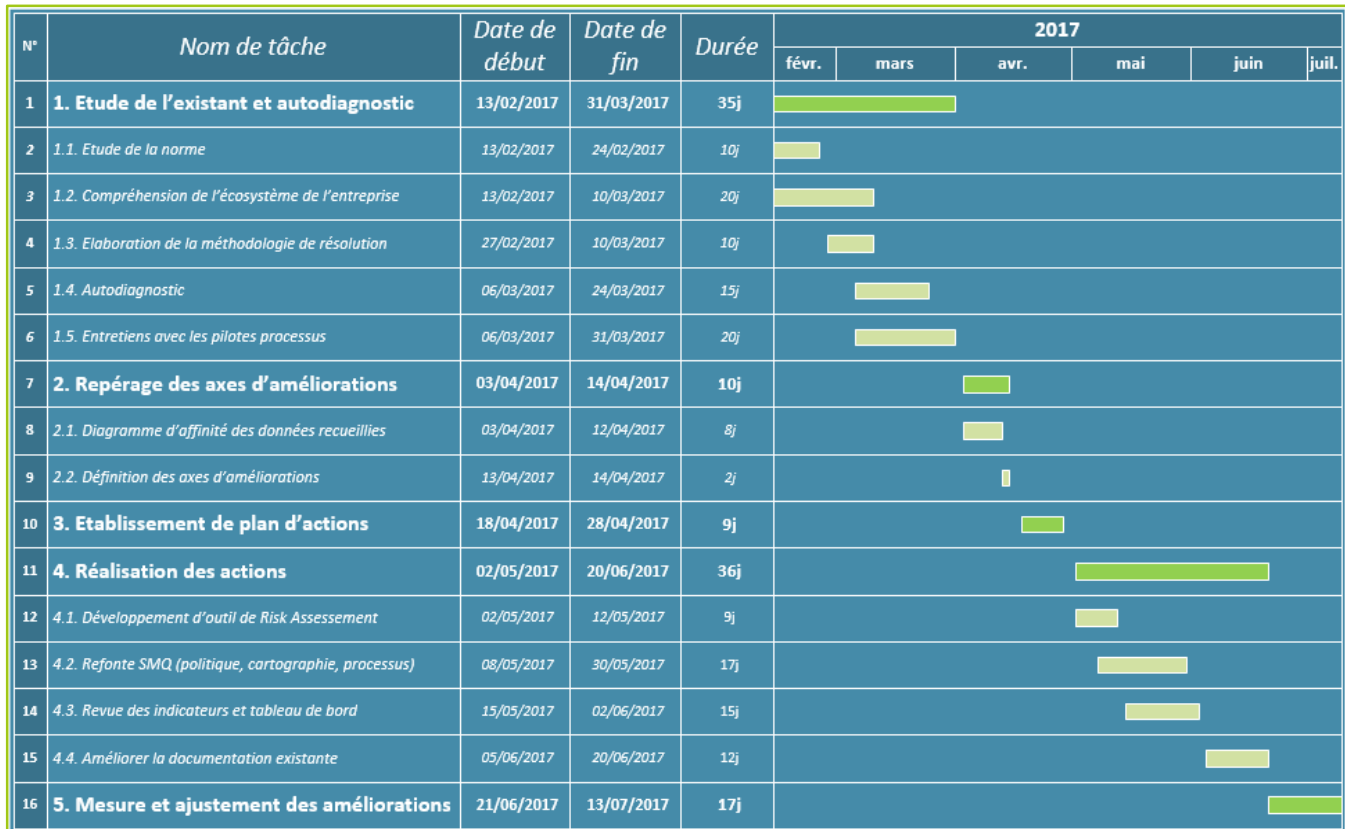


Figure 4 Diagramme de Gantt du projet [Source : auteur]

2.2) Mise en œuvre :

2.2.1) Diagnostic, premiers constats et Repérage des axes d'améliorations :

Premier pas dans notre démarche est de faire l'état des lieux, et pour ce faire, un outil d'autodiagnostic basé sur la norme ISO 9001:2015 a été utilisé. Cet outil a été développé par un groupe de travail en Master *Qualité et Performance dans les Organisations* de l'Université de Technologie de Compiègne [7]. Ce dernier remonte les exigences de la norme d'une manière plus claire et les présente en critères élémentaires et simples à traiter lors du diagnostic du SMQ.

Suite au diagnostic effectué avec les personnes concernées, les résultats suivants ont été obtenus :

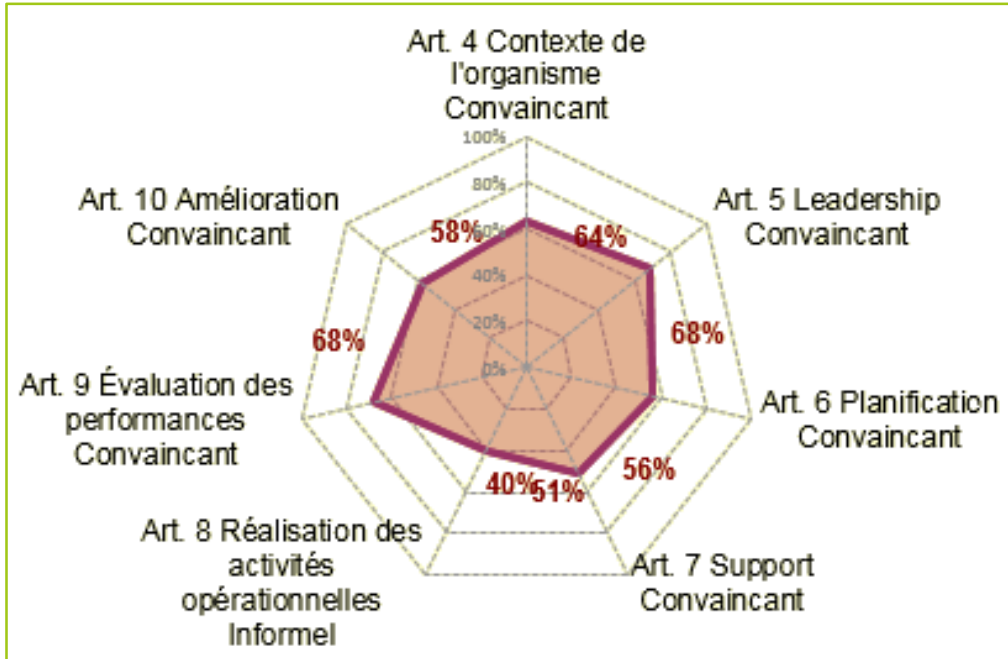


Figure 5 Résultat de l'autodiagnostic par rapport aux articles de la norme [Source : auteur]

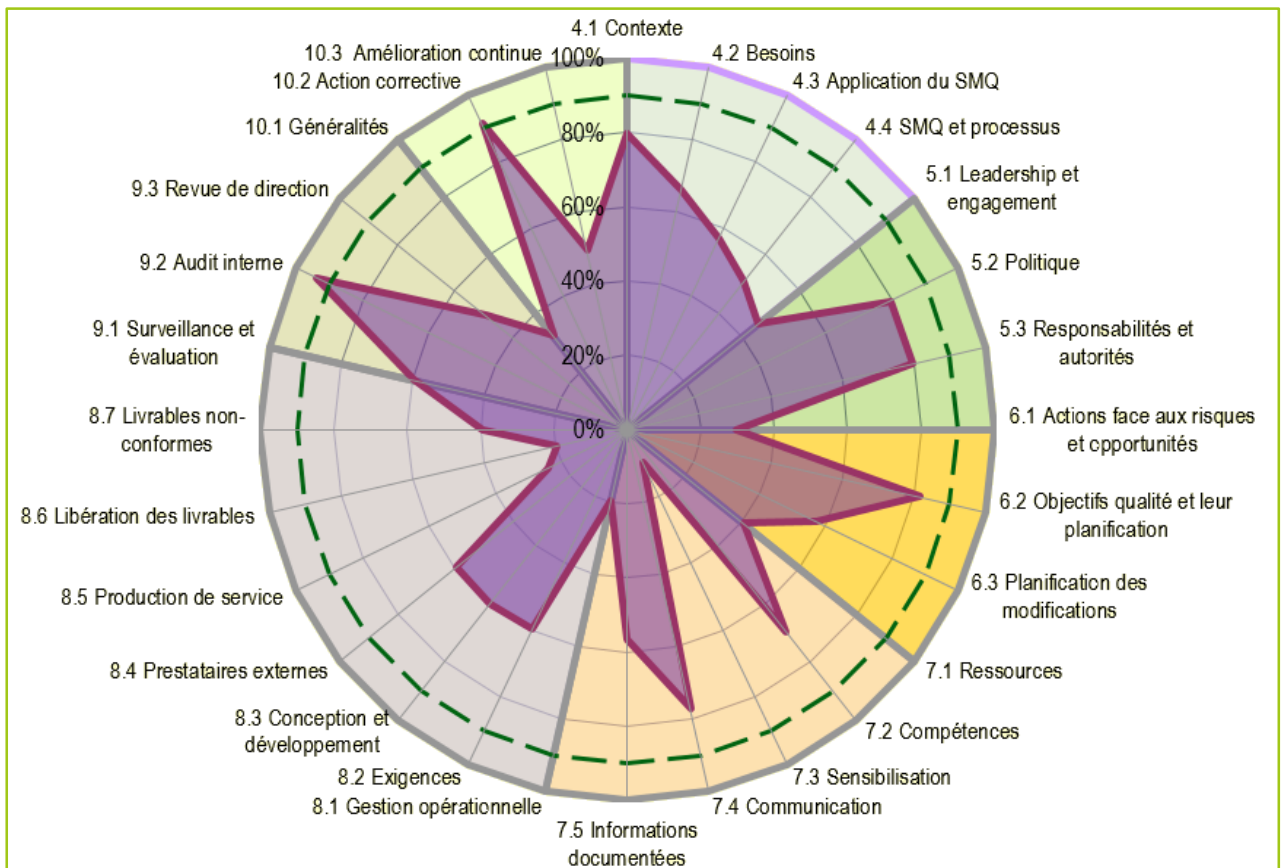


Figure 6 Résultat de l'autodiagnostic par rapport aux sous-articles de la norme [Source : auteur]

Ensuite, et pour renforcer cette analyse, des entretiens ont été réalisés avec les différents pilotes de processus. Suite à ces entretiens, les constats suivants ont été remontés:

- Après presque une décennie de mise en œuvre, le SMQ a très classiquement perdu de son attrait aussi bien auprès des managers que des collaborateurs. Il n'est plus suffisamment perçu comme un réel outil de performance.
- Le Système de Management demande des efforts de plus en plus grands pour le maintenir, ce qui nécessite de revoir à la fois son mode de pilotage et son intégration dans le business pour lui donner une capacité à être autosuffisant.
- La construction « couche après couche » du Système de Management existant a entraîné petit à petit un éloignement entre les objectifs business et les impératifs et contraintes du système.

Ces constats parmi d'autres ont permis de dresser un diagramme d'affinités (Annexe1) qui a débouché sur 3 axes majeurs de travail suivants (figure7).

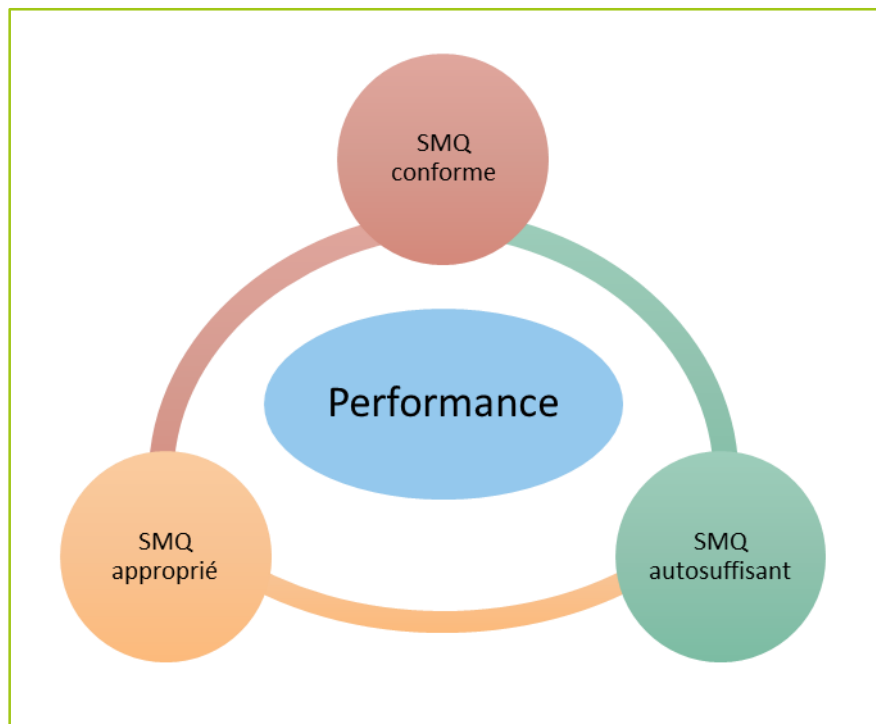


Figure 7 Facteurs de performance [Source: auteur]

2.2.3) Etablissement des actions à mener :

Les actions à mener sont répertoriées dans les trois catégories déjà identifiées précédemment.

Appropriation du SMQ :

L'appropriation du système se manifeste à travers la réalisation des actions suivantes :

- La modernisation du fond et de la forme du SMQ pour le rendre plus pertinent et attractif en tenant compte des évolutions de la norme v2015,
- La conduite d'une campagne de sensibilisation à la qualité touchant toutes les populations ; directeurs, managers et collaborateurs,
- La revue du mode de pilotage des processus et redéfinition du rôle des pilotes de processus dans une démarche itérative « Revue de processus – Mise en œuvre – Retour d'expérience »,
- L'intégration d'une sensibilisation à la qualité lors de l'accueil d'un nouvel embauché,
- La mise en place d'une communication qualité axée sur les liens proportionnels entre performance business et performance processus.

Système autosuffisant :

Pour assurer ce critère, il est nécessaire de passer par :

- Une **réappropriation** du système par tous les collaborateurs,
- Un **tableau de bord KPI** (objectifs et indicateurs) fusionné dans le tableau de bord de l'entreprise,
- La **démonstration**, à travers les instances de management et le business, que le système apporte une plus-value importante aux opérations, à leur sécurisation, à leur rentabilité...
- Le **rapprochement** de l'activité support qualité des opérations via la participation à des étapes clés du business,
- La mise en place d'une **animation** participative du Système de Management.

Conformité du système avec les évolutions de la norme :

Régulièrement, il est nécessaire de mesurer la cohérence entre le système actuel et la norme et de combler les écarts, pour ce faire il faut assurer les points suivants :

- **La mise en place** d'une démarche visant à restructurer les processus et alléger leur historique superflu,
- **La révision** des objectifs du système en accord avec les objectifs de l'entreprise,
- **La réinterprétation** des impératifs et des contraintes du SMQ de façon à rendre ce dernier compatible à la fois avec le business de l'entreprise et avec les normes qualité au travers des audits.
- **L'application** de l'approche **par les risques et opportunités**
- **La promotion du capital humain** à travers la gestion des compétences mais aussi la maîtrise des connaissances.

3- Résultats et perspectives :

3.1) Résultats :

Développement d'un outil d'analyse de risques :

La gestion des risques et opportunités est un élément clé de la nouvelle édition de la norme. Pour cela, il est nécessaire de prendre ce point en considération et de développer une méthode permettant de recenser les risques, de les caractériser et de mettre en œuvre des actions afin de les réduire voire les éliminer.

Dans cette logique, un outil d'analyse des risques a été conçu pour répondre à ce point. Inspiré de la méthode AMDEC, il permet d'énumérer les risques identifiés, de leurs attribuer, selon leur gravité et leur occurrence, une criticité définie selon l'échelle qui suit.

| | Fréquence | Gravité |
|---|--|--|
| 1 | Occasionnelle: Moins d'une fois par an | Insignifiante: Pas de conséquences significatives / blessures superficielles |
| 2 | Intermittente: Moins de 10 fois par an | Sensible: Faibles pertes financières / accident corporel localisé |
| 3 | Fréquente: 10 fois ou plus par an | Importante: Lourdes pertes financières / accident corporel important |
| 4 | Permanente: Plus de 20 fois par an | Très importante: suspension et/ou amende / accident mortel, amputation |

Tableau 4 Critères d'évaluation de la fréquence et de la gravité du risque [Source: auteur]

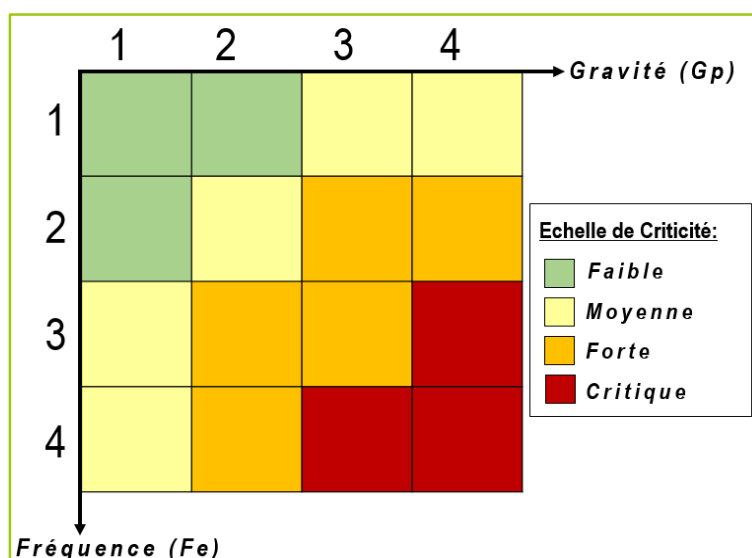


Figure 8 Echelle de criticité [Source: auteur]

Puis, il donne la main à l'utilisateur pour mettre en place des actions, faire le suivi de leur réalisation et de mesurer leur efficacité.

Formalisation de l'Approche processus :

L'approche processus est une autre exigence demandée par les éditions précédentes mais aussi par la v2015.

La formalisation de l'approche processus a nécessité la conduite d'une refonte totale des processus existants ce qui a généré :

- La restructuration de la cartographie de l'entreprise : qui vise désormais à renforcer le leadership et à mieux définir les processus métier.
- La description détaillée des différents processus : via la Fiche d'Identité de Processus totalement restructurée et prenant en compte différents éléments (Chainage des processus, Risques/opportunités, Indicateurs clés...). Une FIP vierge est jointe en annexe (Annexe2).

Renforcement du Leadership :

Pour répondre à ce point, plusieurs actions ont été entreprises.

D'abord, le renforcement des processus de Management au niveau de la cartographie des processus, ce qui va promouvoir le rôle de la direction dans le système qualité.

Mais encore, qui dit leadership dit pilotage. Et afin de renforcer le leadership un outil de suivi et de pilotage a été créé et porte le nom de « *BOOK KPI* ». Il s'agit d'un fichier Excel® pré-formaté portant des macros et des formules et qui, à partir de différents compte rendus et divers fichiers des pilotes de processus, extrait les résultats et analyses du mois en cours et permet par conséquent d'avoir un reporting sur les activités de tous les constituants de la structure qualité. Ce qui est pratique avec le « *BOOK KPI* », c'est qu'il combine à la fois les indicateurs financiers, les indicateurs métier, les indicateurs support et les indicateurs clients/marché. Ce qui fait de lui un moyen pour :

- Apporter des informations sur la santé financière de l'entreprise et son évolution,
- Informer sur le déroulement de l'activité et sur sa performance opérationnelle,

- Briefer sur la qualité des moyens et ressources au service des métiers,
- Avoir une visibilité sur les attentes/satisfaction clients, les évolutions du marché.

Autre mesure de renforcement du leadership est de faire intégrer les instances qualité dans les instances de management. En d'autres termes, et plus concrètement, il s'agit d'intégrer la revue de direction dans le comité de direction et pour ce faire, il suffit d'aborder tous les sujets liés à la qualité à minima une fois au cours d'une année (résultats d'audits internes/externes, avancement des actions correctives et préventives...).

Un extrait du « *BOOK KPI* » est présent en annexe (Annexe3).

Communication interne :

La communication interne est un élément incontournable pour promouvoir la démarche qualité et impliquer le personnel à cette culture.

Les principales actions menées afin d'assurer la communication en interne sont :

- Présenter lors des cafés mensuels des flashs sur différents thèmes de la qualité (cartographie des processus etc...)
- Inclure le manuel Qualité dans le circuit d'intégration du nouvel arrivant.

Communication externe :

La communication externe va se manifester moyennant le nouveau manuel Qualité qui sera édité sous forme d'un dépliant qui sera expédié à tout membre de l'écosystème de l'entreprise mais aussi distribué dans différentes instances (foires, séminaires...). Le but ici est de valoriser le dévouement et la volonté de l'entreprise envers la propagation de la culture Qualité.

Animation participative du SMQ :

Cet élément est formalisé par le moyen d'atelier multi-acteur où les différents thèmes qualité vont être l'élément moteur de l'atelier.

Ce concept vise à travailler en groupe et développer l'intérêt général du personnel autour de la qualité via les différents volets qui peuvent être abordés et travaillés.

Les ateliers qui ont été animés lors de ce projet de fin d'études sont des workshops de revue de processus et de mise à niveau de la cartographie.



Figure 9 Atelier Qualité [Source: auteur]

Gestion des compétences :

Pour la gestion des compétences, des matrices de compétences ont été élaborées en se basant sur les compétences requises pour occuper chaque poste. L'étape qui suit est l'identification des compétences du personnel présent à l'entreprise et ensuite agir de façon à combler l'écart entre les compétences requises et les compétences disponibles.

3.2) Perspectives :

Maîtrise des connaissances :

La maîtrise des connaissances est une nouvelle exigence apportée par la dernière version de la norme. La résolution de cette exigence reste en dehors du périmètre de ce projet mais reste un projet à part qui sera étudiée ultérieurement.

Maîtrise des activités externalisées :

Autre exigence qui n'a pas été incluse dans ce projet est la gestion des activités externalisées. Ce point vise à rendre l'organisme plus performant dans la gestion de ses approvisionnements et de ses prestataires et à agir et réagir envers les prestataires comme si ils étaient des collaborateurs internes à l'organisme. Pour répondre à ce point, il est requis d'identifier les compétences exigées en interne et les reporter sur les sous-traitants par fonction type, puis les mettre en place un suivi avec un contrôle de l'activité identique en interne et vis-à-vis des sous-traitants.

Murissement et pérennisation de la culture qualité :

Cet aspect est le garant de la survie et de la continuité du projet. En effet, et pour éviter que la démarche entreprise vire des objectifs tracés, il faut veiller à son murissement.

Ainsi, il est suggéré de prouver continuellement que le SMQ est utile, utilisable et utilisé et ceci peut se concrétiser en assurant les points suivants :

- Une cartographie des processus vivante qui reflète parfaitement la structure de l'entreprise et qui est revisitée et mise à jour au besoin.
- Une implication et une volonté du personnel à intégrer la démarche qualité et à la faire évoluer.
- Un Top Management qui s'approprie le rôle de moteur de cette démarche et qui n'épargne aucun effort à son déploiement, son maintien et son amélioration en continue.

Cible à moyen terme :

Après la concertation des améliorations mises en œuvre et des efforts sollicités et escomptés par le top management, l'équipe qualité et l'ensemble du personnel, un état cible peut être défini moyennant une évaluation par l'outil d'autodiagnostic qui aboutira à la configuration suivante.

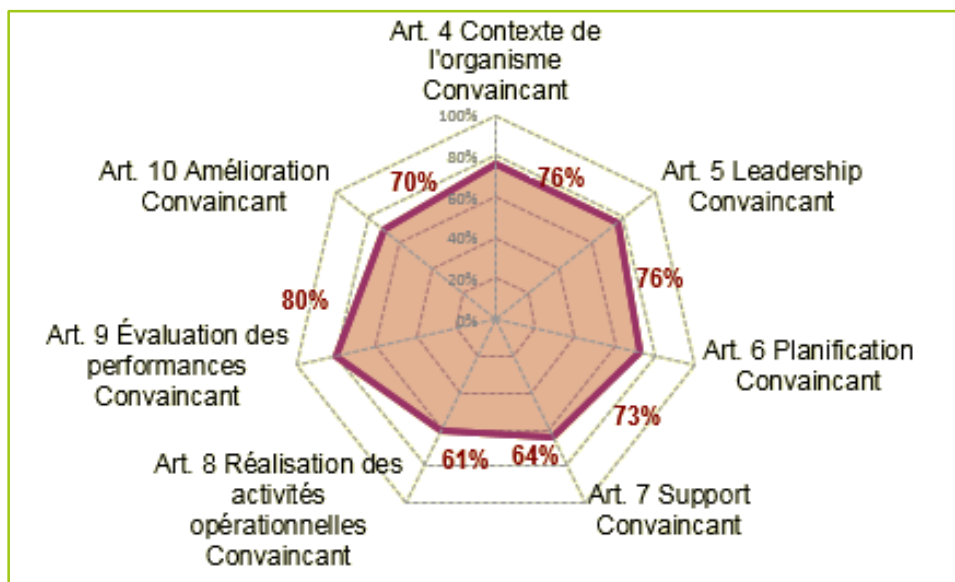


Figure 10 Etat cible [Source: Auteur]

3.3) Retour d'expérience :

En prenant du recul et en adoptant une vision globale, il est indéniable que ce travail a fait surgir plusieurs compétences qui ont été mise à épreuve.

- La capacité d'**interprétation** et de **formalisation** des exigences normatives (formalisation de l'approche processus par exemple...),
- La capacité à **évaluer l'état d'un SMQ**, de s'entretenir avec les différents acteurs du système et d'en tirer des conclusions.
- **La planification et la maîtrise du temps** à travers la mise en place de planning de projet ainsi que d'opérer en mode de **challenge quotidien** moyennant des **objectifs** journaliers / hebdomadaires.
- La **communication** en milieu professionnel ; incontournable pour solliciter les collaborateurs, s'assurer que le bon message est passé (communication orale) et garder une **traçabilité** des échanges (communication écrite)
- Capacité de **réflexion et d'analyse** face à un problème donné et établir un plan d'action pertinent et mener et suivre les actions qui en découlent.
- Le **côté créatif** qui a permis d'imaginer et de créer des outils informatiques simples et adaptés afin de répondre à des imperfections de gestion de risques et des complexités dans **le mode de reporting et pilotage**.
- **Utilisation et exploitation** des outils qualité dans le milieu professionnel afin de cadrer un problème, **prioriser les actions à mener** ou encore **cerner les enjeux** de la démarche.

La figure (figure 11) qui suit schématise l'évolution de ces compétences durant la période de stage. Il est clair qu'un grand cap a été franchi. En revanche, certaines compétences peinent à évoluer alors que d'autres nécessitent d'être encore plus sollicitées afin de pouvoir réjouir de tous leurs potentiels. Cela peut se concrétiser par le biais :

- Etre volontaire dans l'animation de différentes instances et réunions de travail.
- Communication en public
- Accroître les connaissances dans le domaine d'activité visé.
- S'inscrire à des activités extraprofessionnelles (théâtre, sport collectif...)

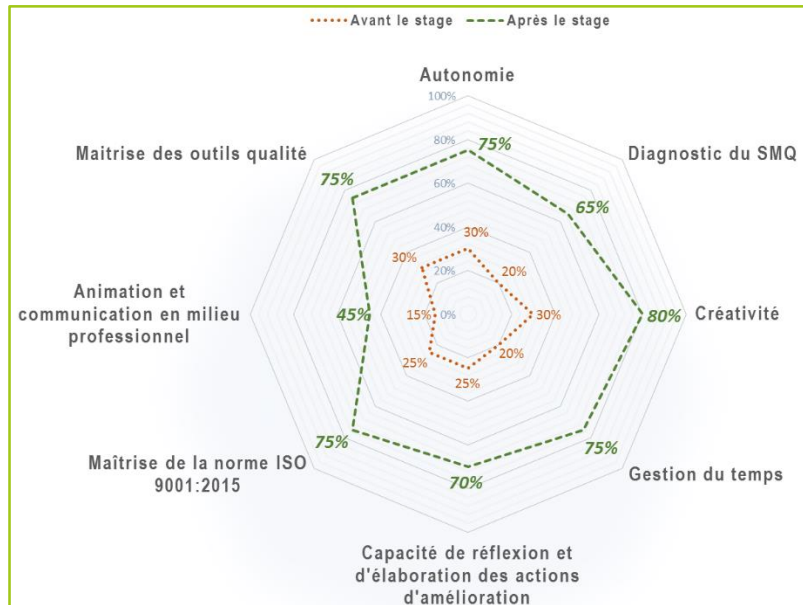


Figure 11 Evolution des compétences [Source : Auteur]

Conclusion :

Ce projet de fin d'étude a été consacré à la migration d'un système de management de la qualité, certifié précédemment ISO9001 v2008, vers la nouvelle version de la norme à savoir ISO9001 v2015.

Tout au long du projet, plusieurs phases ont été abordées. D'abord, une phase initiale qui consiste à l'étude de l'existant, suivie d'une phase d'élaboration d'actions d'amélioration. Ensuite vient la phase de mise en œuvre et de mesure de la pertinence des actions déployées.

Les trois axes de performance ont été traités soit l'efficacité, l'efficience et la qualité perçue.

- L'efficacité : celle-ci réside dans la conformité du système de management à répondre aux exigences de la norme.
- L'efficience : elle se traduit par le caractère autonome du SMQ qui est approprié par le personnel et ne nécessite pas d'effort supplémentaire pour le faire « vivre ».
- La qualité perçue : elle se manifeste par sa capacité à donner de la plus-value à l'entreprise vis-à-vis son entourage par le biais de la communication et le rapprochement des collaborateurs externes.

Par ailleurs, il est à souligner que ce travail a été un enrichissement tant sur le plan professionnel que le plan humain. En effet, il a été une opportunité d'appliquer les connaissances acquises tout au long des études. Il a été également bénéfique par ses apports en matière de communication et d'intégration dans l'environnement professionnel. Ce qui permettra dans le futur d'apprendre à se confronter aux différents problèmes pratiques pour aboutir à la finalité voulue.

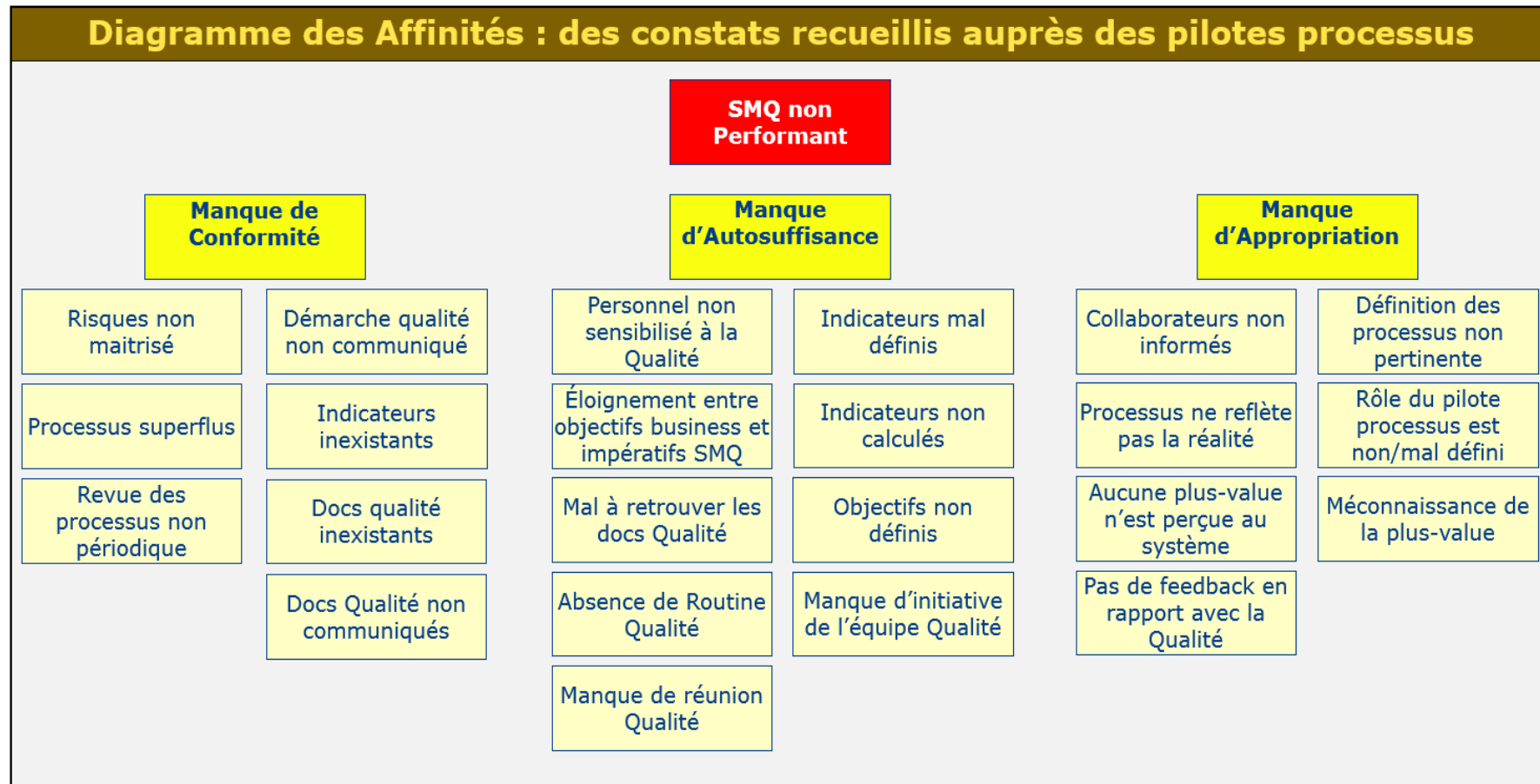
Références Bibliographiques

- [1] M. Pierson, F. Duvergé, « L'art du management - Manager au quotidien - En finir avec les idées reçues ! », Février 2014. [En ligne]. Partie I - Disponible sur : <https://www.boutique.afnor.org/extraits/FA092756.pdf> [Consulté le: 17-Mai-2017]
- [2] B.Bathelot, « Définitions marketing "L'encyclopédie illustrée du marketing" » Juin 2016 [En ligne]. Disponible sur : <https://www.definitions-marketing.com/definition/qualite-percue/> [Consulté le: 19-Mai-2017]
- [3] « Guide de transition | L'essentiel de la version 2015 » juin 2015. [En ligne]. Disponible sur: <http://www.afnor.org/wp-content/uploads/2016/12/Guide-Transition-TPE-ISO-9001-V2015.pdf> [Consulté le: 25-Juin-2017]
- [4] « Ycos Consulting | Évolutions ISO version 2015 ». [En ligne]. Disponible sur : <http://www.ycos-certification.fr/la-certification/l-evolution-des-referentiels> . [Consulté le 07-Avril-2017]
- [5] Établissements et postes salariés des activités relatives aux industries extractives, à l'énergie, à l'eau, gestion des déchets ou dépollution au 31 décembre 2014 [En ligne]. Disponible sur : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2012771> . [Consulté le: 10-Mars-2017]
- [6] Documents internes de l'entreprise.
- [7] Z.Barry, Z.Bensaid, I.Boukhris, S.Hamrit, F.Mnif et L.Soto, « Aide au déploiement et outil d'autodiagnostic de la norme ISO 9001:2015 », Université de Technologie de Compiègne, Master Qualité et Performance 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, janv.2016.





G.Farges, « Les outils du Management de la Qualité » Compiègne, France, 2016.

Annexes

Annexe 1



Annexe 2

| FICHE D'IDENTITE DE PROCESSUS | | |
|--|---|--|
|  | PROCESSUS : TYPE : <input type="checkbox"/> Réalisation <input type="checkbox"/> Support <input type="checkbox"/> Pilotage | PILOTAGE : |
| FINALITE | <div style="border: 1px solid black; height: 40px;"></div> | |
| PROCESSUS AMONT | PROCESSUS AVAL | |
| <div style="border: 1px solid black; height: 60px;"></div> | <div style="border: 1px solid black; height: 60px;"></div> | |
| DONNEES D'ENTREE | ACTIVITES PRINCIPALES | DONNEES DE SORTIE |
|  |  |  |
| RISQUES | OPPORTUNITES | |
| <div style="border: 2px solid red; border-radius: 10px; height: 80px;"></div> | <div style="border: 2px solid green; border-radius: 10px; height: 80px;"></div> | |
| PROCEDURES | INDICATEURS | |
| <div style="border: 2px solid blue; border-radius: 10px; height: 70px;"></div> | <div style="border: 2px solid orange; border-radius: 10px; height: 70px;"></div> | |
| COMMENTAIRES | <div style="border: 2px solid orange; border-radius: 10px; height: 60px;"></div> | |

Annexe 3

| BOOK KPI CoDIR | | SYNTHESE DES INDICATEURS | | | | | DATE: |
|----------------------|-----------------------------------|--------------------------|-------------------|-----------------|--------|----------|----------|
| REF | Indicateur | OBI 2016 | Valeur Précédente | Valeur actuelle | Statut | Tendance | OBI 2017 |
| Financiers | | | | | | | |
| FI-01 | Chiffre d'affaire (K€) | | | | Red | ↗ | |
| FI-04 | EBIT (K€) | | | | Red | ↘ | |
| Opérationnels | | | | | | | |
| SC-01 | % Incident résolu dans les délais | | | | Yellow | ↗ | |
| FS-01 | Marges sur Coûts projets | | | | Red | → | |
| Support | | | | | | | |
| RH-01 | Delai de Recrutement (J) | | | | Red | ↗ | |
| RH-02 | Turn Over | | | | Red | ↗ | |
| Client | | | | | | | |
| FI-02 | Carnet de commandes (K€) | | | | Green | → | |
| FI-06 | Créances Clients (K€) | | | | Yellow | ↗ | |

| BOOK KPI CoDIR | | RECAPITULATIF DES INDICATEURS FINANCIERS | | | | DATE: |
|------------------------|--|--|--------|--------|--|-------|
| AXE STRATEGIQUE | OBJECTIF | INDICATEUR | Status | Pilote | | |
| Performance financière | Santé financière | CHIFFRE D'AFFAIRE | 😊 | SFR | | |
| | Croissance | PRISE DE COMMANDES | 😊 | SFR | | |
| | | CAPEX | 😐 | SFR | | |
| Processus | Productivité (Diminution coût des processus) | EBIT | 😞 | SFR | | |
| | | EBITDA | 😐 | SFR | | |

| REF | INDICATEUR | REALISE | OBJECTIF | STATUT | TENDANCE |
|-------|-------------------------|---------|----------|--------|----------|
| FI-01 | CHIFFRE D'AFFAIRE (K€) | | | Green | ↗ |
| FI-02 | CARNET DE COMMANDE (K€) | | | Green | ↗ |
| FI-03 | CAPEX (K€) | | | Yellow | ↗ |
| FI-04 | EBIT (K€) | | | Red | ↘ |
| FI-05 | EBITDA (K€) | | | Yellow | ↗ |