

*La boîte à outils*

du

# Responsable Qualité

*3<sup>e</sup> édition*

 Avec 8 vidéos  
d'approfondissement

Florence GILLET-GOINARD

Bernard SENO

DUNOD

Des mêmes auteurs :

F. GILLET-GOINARD, H. MOLLET et G. MONTEILLER, *Happy management*, Dunod, 2016  
F. GILLET-GOINARD et B. SENO, *La Boîte à outils de mon Parcours professionnel*, Dunod, 2016  
F. GILLET-GOINARD et L. MAIMI, *Toute la fonction Production*, Dunod, 2015  
L. CHABRY, F. GILLET-GOINARD et R. JOURDAN, *La Boîte à outils de la Relation client*, Dunod, 2014

- Maquette couverture : Caroline Joubert ([www.atelier-du-livre.fr](http://www.atelier-du-livre.fr))
- Photo de la boîte : ©Mega Pixel
- Picto 1 : ©Yummyphotos-Shutterstock.com
- Picto 2 : ©Gregor Čresnar – The Noun Project
- Picto 3 : ©Josh Sorosky – The Noun Project

Les vidéos ont été réalisées grâce au soutien de Baptiste Gosselin.

Mise en page : Belle Page

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p> |  | <p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

© Dunod, 2016  
11, rue Paul-Bert, 92240 Malakoff  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)  
ISBN : 978-2-10-075284-3

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Remerciements

*À Jonathan, Aurélie, Romane, Julie, Florie, Charlotte, toute la nouvelle génération déjà dans la vie active ou qui s'y engagera bientôt.*

*À tous ces futurs managers d'entreprise, d'établissements médicaux, futurs libéraux ou consultants... pleins d'enthousiasme et prêts à changer le monde. Bravo à eux !*

*Ils voudront faire mieux, en faisant plus vite, ou peut-être pas. Ils seront sans doute encore plus attentifs à la voix du client, plus à l'écoute des frémissements du monde et mieux préparés au changement.*

Nous leur dédions notre ouvrage, en espérant que l'un ou l'autre de ces nombreux outils, développés au <sup>xx</sup>e siècle et toujours très utiles au <sup>xxi</sup>e, leur soient une aide précieuse dans leur activité professionnelle.

## Sommaire des vidéos

**Dossier 2** Les enjeux du PCDA

**Outil 9** Les enjeux de la politique qualité

**Outil 12** Le plan d'action : conseils et astuces

**Outil 18** La norme ISO 9001

**Outil 22** La revue de direction

**Outil 34** Le système quintilien

**Dossier 7** Satisfaire le client

**Outil 52** La mise en œuvre de 5S

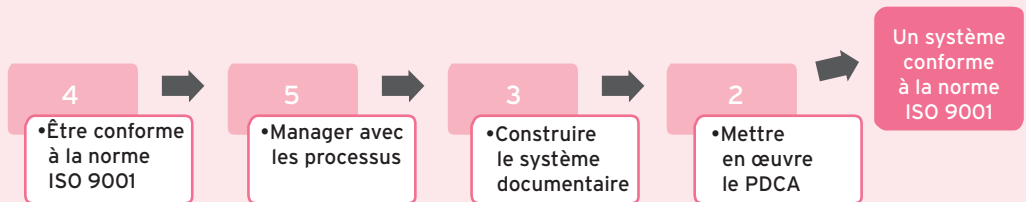
# Avant-propos

Une démarche qualité est un projet unique pour toute entreprise qui se lance dans l'aventure.

Que l'on choisisse d'agir en priorité en production ou de s'engager dans une démarche de certification ISO 9001, le système qualité mis en place doit apporter de la valeur à la fois aux clients de l'entreprise, en améliorant la qualité des produits et des services délivrés, aux actionnaires en diminuant les coûts de non-qualité et au personnel qui trouve dans cette démarche un cadre de participation et une source de motivation.

Nous avons construit ce livre pour que chacun, selon son approche, trouve les outils essentiels pour réussir dans son projet.

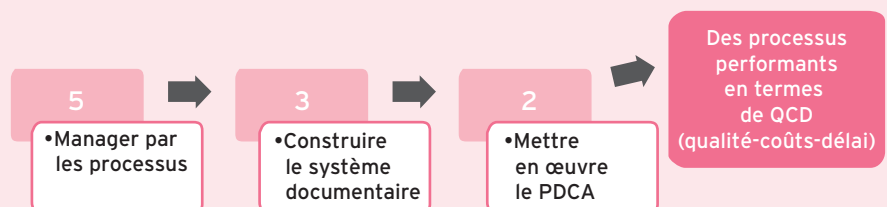
Vous désirez engager une **démarche de certification ISO 9001** : découvrez en priorité les dossiers 4, 5, 3 et 2.



Vous désirez engager une **démarche centrée sur vos clients** : attaquez les dossiers 7 et 2.



Vous désirez déployer un **management par les processus**, lisez les dossiers 5, 2, 3.



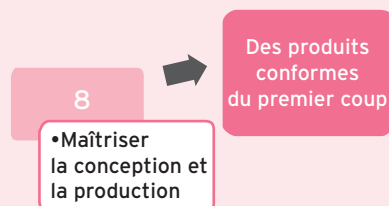
Vous désirez déployer une **démarche d'amélioration continue** : concentrez-vous sur les dossiers 1 et 6.



Vous cherchez à **dynamiser votre démarche qualité** : les dossiers 9 et 10 vous sont destinés !



Vous cherchez à **assurer la conformité de vos produits et prestations** : attaquez en priorité le dossier 8.



Certains outils sont complétés de vidéos accessibles par QR codes ou liens Internet. Vous y trouverez des témoignages et des interviews de professionnels qui vous donneront un éclairage sur l'outil traité.

# Sommaire

|                  |                                                                                  |           |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
|                  | Remerciements .....                                                              | 3         |
|                  | Avant-propos .....                                                               | 4         |
| <b>Dossier 1</b> | <b>Réaliser un diagnostic qualité .....</b>                                      | <b>10</b> |
|                  | <b>Outil 1</b> Le coût d'obtention de la qualité .....                           | 12        |
|                  | <b>Outil 2</b> L'enquête de satisfaction client .....                            | 16        |
|                  | <b>Outil 3</b> NPS (Net Promotor Score) .....                                    | 18        |
|                  | <b>Outil 4</b> La relation client-fournisseur interne .....                      | 20        |
|                  | <b>Outil 5</b> Le mapping satisfaction client .....                              | 22        |
|                  | <b>Outil 6</b> La fiche de dysfonctionnement .....                               | 24        |
|                  | <b>Outil 7</b> L'analyse de processus .....                                      | 26        |
|                  | <b>Outil 8</b> L'audit à blanc .....                                             | 30        |
| <b>Dossier 2</b> | <b>Mettre en œuvre le PDCA (avec vidéo ▶) .....</b>                              | <b>34</b> |
|                  | <b>Outil 9</b> La politique qualité (avec vidéo ▶) .....                         | 36        |
|                  | <b>Outil 10</b> La Balanced Score Card (BSC) .....                               | 38        |
|                  | <b>Outil 11</b> Tableau de déclinaison des objectifs qualité par processus ..... | 40        |
|                  | <b>Outil 12</b> Le plan d'action (avec vidéo ▶) .....                            | 42        |
|                  | <b>Outil 13</b> Le tableau de bord qualité .....                                 | 46        |
| <b>Dossier 3</b> | <b>Construire le système documentaire .....</b>                                  | <b>50</b> |
|                  | <b>Outil 14</b> Le manuel qualité .....                                          | 52        |
|                  | <b>Outil 15</b> Les procédures .....                                             | 54        |
|                  | <b>Outil 16</b> Les instructions de travail ou modes opératoires .....           | 58        |
|                  | <b>Outil 17</b> Le tableau des enregistrements .....                             | 60        |
| <b>Dossier 4</b> | <b>Être conforme à la norme ISO 9001 V 2015 .....</b>                            | <b>62</b> |
|                  | <b>Outil 18</b> La norme ISO 9001 V 2015 (avec vidéo ▶) .....                    | 64        |
|                  | <b>Outil 19</b> Analyse du contexte SWOT .....                                   | 68        |
|                  | <b>Outil 20</b> La gestion des connaissances .....                               | 70        |
|                  | <b>Outil 21</b> La cartographie des risques .....                                | 72        |
|                  | <b>Outil 22</b> La revue de direction (avec vidéo ▶) .....                       | 74        |
|                  | <b>Outil 23</b> Les audits internes .....                                        | 76        |
|                  | <b>Outil 24</b> Le plan d'action de Certification ISO 9001 .....                 | 78        |
| <b>Dossier 5</b> | <b>Manager par les processus .....</b>                                           | <b>80</b> |
|                  | <b>Outil 25</b> La cartographie des processus .....                              | 82        |
|                  | <b>Outil 26</b> La fiche d'identité du processus .....                           | 84        |
|                  | <b>Outil 27</b> La matrice de contribution fonctions/processus .....             | 88        |
|                  | <b>Outil 28</b> La matrice d'alignement stratégie/processus .....                | 90        |
|                  | <b>Outil 29</b> La matrice d'alignement processus/attentes .....                 | 92        |
|                  | <b>Outil 30</b> L'analyse de la valeur du processus .....                        | 94        |
|                  | <b>Outil 31</b> La revue de processus .....                                      | 98        |
|                  | <b>Outil 32</b> La mesure de maturité du processus .....                         | 102       |

|                   |                                                                                                                                 |     |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Dossier 6</b>  | <b>Résoudre un problème</b>                                                                                                     | 106 |
| <b>Outil 33</b>   | Le diagramme de Pareto                                                                                                          | 108 |
| <b>Outil 34</b>   | Le QQQCCP ou système quintilien (avec vidéo  ) | 110 |
| <b>Outil 35</b>   | Les 5M ou diagramme causes-effet                                                                                                | 112 |
| <b>Outil 36</b>   | L'arbre des causes                                                                                                              | 116 |
| <b>Outil 37</b>   | La grille de décision                                                                                                           | 118 |
| <b>Outil 38</b>   | Le QRQC (Quick Response Quality Control)                                                                                        | 122 |
| <b>Outil 39</b>   | La fiche d'action corrective et préventive                                                                                      | 124 |
| <b>Dossier 7</b>  | <b>Écouter les clients (avec vidéo )</b>       | 126 |
| <b>Outil 40</b>   | L'entretien libre                                                                                                               | 128 |
| <b>Outil 41</b>   | Le diagramme des attentes clients                                                                                               | 130 |
| <b>Outil 42</b>   | Le diagramme de Kano                                                                                                            | 132 |
| <b>Outil 43</b>   | Le parcours client                                                                                                              | 134 |
| <b>Outil 44</b>   | Le traitement des réclamations clients                                                                                          | 136 |
| <b>Dossier 8</b>  | <b>Maîtriser la conception et la production</b>                                                                                 | 138 |
| <b>Outil 45</b>   | L'analyse fonctionnelle du produit                                                                                              | 140 |
| <b>Outil 46</b>   | L'AMDEC produit                                                                                                                 | 142 |
| <b>Outil 47</b>   | L'AMDEC processus                                                                                                               | 144 |
| <b>Outil 48</b>   | Le SPC                                                                                                                          | 146 |
| <b>Outil 49</b>   | Le calcul de capacité                                                                                                           | 148 |
| <b>Outil 50</b>   | Les cartes de contrôle                                                                                                          | 150 |
| <b>Outil 51</b>   | Le plan de contrôle ou de surveillance                                                                                          | 152 |
| <b>Outil 52</b>   | Les 5S (avec vidéo  )                         | 154 |
| <b>Outil 53</b>   | La sélection et le suivi des fournisseurs                                                                                       | 156 |
| <b>Dossier 9</b>  | <b>Animer la qualité au quotidien</b>                                                                                           | 158 |
| <b>Outil 54</b>   | L'analyse typologique du personnel                                                                                              | 160 |
| <b>Outil 55</b>   | Le SONCAS                                                                                                                       | 162 |
| <b>Outil 56</b>   | Le flash info qualité                                                                                                           | 164 |
| <b>Outil 57</b>   | Le plan de communication                                                                                                        | 166 |
| <b>Outil 58</b>   | La balance gains-pertes                                                                                                         | 170 |
| <b>Outil 59</b>   | La grille SVP                                                                                                                   | 172 |
| <b>Dossier 10</b> | <b>Nos propres outils de sensibilisation : explorons le REV</b>                                                                 | 174 |
| <b>Outil 60</b>   | Le jeu : Qui veut améliorer la qualité ?                                                                                        | 176 |
| <b>Outil 61</b>   | Les 7 réflexes clés                                                                                                             | 178 |
| <b>Outil 62</b>   | Le blason de la qualité                                                                                                         | 180 |
| <b>Outil 63</b>   | Le forum de la qualité                                                                                                          | 182 |
| <b>Outil 64</b>   | La pocket card                                                                                                                  | 184 |
| <b>Outil 65</b>   | Le rapport d'étonnement                                                                                                         | 186 |
| <b>Outil 66</b>   | Le nez de clown de la qualité                                                                                                   | 188 |
|                   | <b>Bibliographie</b>                                                                                                            | 190 |

# La Boîte à outils, mode d'emploi



## Comment utiliser les QR codes de ce livre ?

- 1 Téléchargez un lecteur de QR code gratuit et ouvrez l'application de votre smartphone.
- 2 Photographiez le QR code avec votre mobile.
- 3 Découvrez les contenus interactifs sur votre smartphone.

Les outils sont  
classés par dossier

**DOSSIER**  
**7**

**ÉCOUTER  
LES CLIENTS**

La satisfaction des besoins des clients est une des finalités du système qualité. Il est donc fondamental de recueillir régulièrement leurs attentes, de les enregistrer (qualité attendue), de les traduire dans le langage de l'entreprise (qualité programmée). La maîtrise des processus garantit le respect de cette planification (qualité réalisée). Enfin, la qualité sera mesurée par le niveau réel de satisfaction des clients (qualité perçue). C'est la logique du client au client.

L'écoute client est le fondement de la démarche qualité

Entretien  
Qualité attendue  
Qualité programmée  
Qualité réalisée  
Contrôle

Domaine du client  
Domaine de l'entreprise

Enquête de satisfaction

Analyse des risques  
Parcours clients  
Processus  
Procédures

Philippe Peter vous présente les outils qu'il utilise dans son entreprise pour satisfaire les clients.

<http://goo.gl/ADULTG>

© Creative Soil, © Lemaire, © OCHA Visual Information Unit - The Noun Project

**DOSSIER**  
**7**

**Les fondamentaux de l'écoute client**

L'écoute client représente une base incontournable sur laquelle se construit le système qualité. Une des meilleures façons de recueillir les attentes des clients reste les **interviews libres en face-à-face**. L'analyse qualitative de ces échanges permet de construire le diagramme des attentes.

Ce diagramme peut être ensuite utilisé de différentes façons :

- \* croisé avec les processus (voir dossier 5), il permet de s'assurer que les processus définis dans la cartographie sont en mesure de répondre aux attentes des clients ;
- \* croisé avec les indicateurs qualité en place, il permet de s'assurer que l'entreprise dispose bien des mesures nécessaires pour vérifier que chacune des attentes est prise en compte et satisfaite (matrice de la qualité) ;
- \* il est aussi utilisé comme base de construction de l'enquête de satisfaction client (voir dossier 1).

**Les attentes clés sont à identifier tout au long du parcours clients**

Ce parcours est celui qu'emprunte le client dans l'entreprise mais aussi à l'extérieur et au cours duquel il va construire sa perception de la performance de l'entreprise.

**Le scénario du pire** nous permet d'anticiper les défaillances qui pourraient affecter sur ce parcours la satisfaction des clients. En prévention, des bonnes pratiques formalisées ou non sous forme de procédures garantissent une expérience client positive.

Enfin les attentes sont classées en trois catégories **selon le diagramme de Kano** : attentes obligatoires, proportionnelles ou attractives.

En conclusion, écouter le client, utiliser au bon sens du terme « le client », prendre en compte la voix du client content ou mécontent pour construire et améliorer son système qualité, sont des réflexes incontournables dans une démarche qualité.

Pour compléter ce dossier d'écoute client, nous vous conseillons également de vous reporter au dossier 1, sur le diagnostic qualité, avec les enquêtes de satisfaction (outil 2), le mapping satisfaction client (outil 5).

**LES OUTILS**

|                                           |     |
|-------------------------------------------|-----|
| 40 L'entretien libre                      | 128 |
| 41 Le diagramme des attentes clients      | 130 |
| 42 Le diagramme de Kano                   | 132 |
| 43 Le parcours client                     | 134 |
| 44 Le traitement des réclamations clients | 136 |

L'intérêt de la thématique  
vu par un expert

Un menu déroulant  
des outils



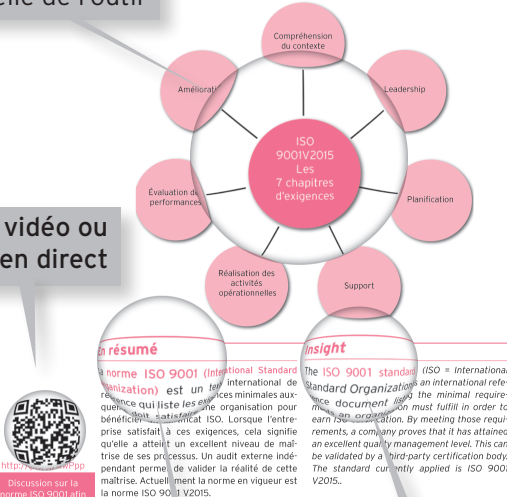
OUTIL 18

La norme ISO 9001 V2015

UN RÉFÉRENTIEL INTERNATIONAL D'ORGANISATION EN MATIÈRE DE QUALITÉ

La représentation visuelle de l'outil

Une vidéo ou un lien direct



L'outil en synthèse

L'essentiel en anglais

DOSSIER 4 ÊTRE CONFORME À LA NORME ISO 9001 V2015

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

L'objectif, pour une entreprise qui s'engage dans une démarche de certification ISO 9001, est soit de conforter une démarche qualité déjà existante, soit d'initier cette démarche à l'occasion de ce projet. C'est souvent également une solution pour donner une motivation supplémentaire au personnel de l'entreprise en matière de bonnes pratiques quotidiennes.

Contexte

Certaines entreprises sont amenées à se faire certifier pour des raisons purement commerciales, sous la pression de leurs clients, qui exigent de leur part un minimum de sérieux en matière de qualité. D'une manière générale, la certification doit être bien expliquée en interne en la présentant comme une opportunité de progrès pour l'ensemble des équipes, plutôt qu'une obligation pour satisfaire les clients ou la réglementation.

Comment l'utiliser ?

Étapes

- Dix-huit mois à deux ans en moyenne sont nécessaires pour obtenir la certification ISO 9001 attribuée par un organisme indépendant et accrédité.
- Préparer, puis valider en comité de direction, l'intérêt et les objectifs de la démarche.
- Définir les grandes étapes et le planning.
- Communiquer en interne sur la démarche en mettant en évidence les avantages et en rassurant sur le travail à effectuer.
- Réaliser un audit à blanc pour diagnostiquer les écarts par rapport à la norme et construire un plan d'action. Déployer les actions pour mettre l'entreprise au niveau des exigences de la norme (plan d'action qualité).
- Réaliser un audit à blanc final pour vérifier que le niveau est atteint.

- Valider ces résultats et le plan d'action complémentaire en comité de direction.
- Vivre l'audit externe de certification et fêter le succès.
- Programmer le plan de progrès continu pour consolider la démarche.

Méthodologie et conseils

Nous conseillons de travailler en approche processus et de s'appuyer sur la culture de l'entreprise pour décrire ses processus en répondant à la question : quels sont les métiers de base ? La simplicité doit être le leitmotiv permanent. Le vocabulaire à utiliser pour expliquer la norme ISO 9001, décrit les pratiques et écrit les règles est celui de l'entreprise, pas celui du texte de référence. Par exemple, éviter non-conformité si le personnel est habitué d'indiquer. Communiquer sur des résultats et tages plutôt que sur des moyens à œuvre ou des règles à respecter.

Avantages

Le référentiel de certification étant international, utiliser la norme ISO 9001 comme guide en matière de qualité donne un langage commun à tous. Le minimum de « base commune » en matière de qualité est garanti à tous les clients. Incidents, traçabilité, écarts, non-conformités, progrès.

Précautions à prendre

- Ne pas mettre de pression excessive sur les équipes au moment des audits. La démarche de certification peut être perçue par le personnel comme contraignante.
- Considérer plutôt ce moment comme un challenge collectif à réussir.
- Ne pas associer systématiquement les termes normes et qualité.

OUTIL 18

Une signalétique claire

comment elle prend en compte ces exigences au sein de son organisation.

Les apports de l'outil et ses limites

La norme ISO 9001 V2015

SUITE OUTIL 18 →

OUTIL 18

La norme ISO 9001 V2015

Comment être plus efficace ?

Rappeler les fondations du projet

La conduite d'un chantier de certification peut être très utile pour remettre en cause certaines pratiques internes en repensant l'ensemble du personnel ce sur quoi se fonde le projet. Ce n'est pas un projet « à part », il s'agit progressivement d'aligner la plupart des indicateurs de processus sur les indicateurs opérationnels effectivement utilisés. Par exemple, pour le processus de bord processus, il faut retrouver, de même temps parfaitement cohérent avec le reste de l'organisation. Dans une étape préalable, on aura également simplifié la présentation de la cartographie des processus pour aboutir à une douzaine de processus suivantes ; ce qui rend la lecture et la communication interne plus efficace.

Pratiquer pour la certification comme pour une démarche de marketing

Utiliser le leasing, l'envoi de mails à tout le personnel contenant des quiz sur la qualité, communiquer les résultats de manière originale. Enfin, la mise en ligne d'un intranet qualité centré sur les résultats en matière de qualité et dans lequel on retrouve « l'essentiel des bonnes pratiques » est un facteur clé de succès. Les visiteurs internes de l'entreprise y trouvent condensées les informations de base dont ils ont besoin pour répondre à un client, monter un dossier ou préparer une réunion.

Les bonnes questions à se poser

Pour mener à bien le projet et faire en sorte que l'impact de la certification ISO soit un accélérateur de la démarche qualité et non une opération menée par la direction qualité avec son langage et ses méthodes pour obtenir un diplôme, il faut répondre aux questions suivantes :

- Quels sens donnons-nous à la démarche ?
- Quel engagement sommes-nous prêts à prendre vis-à-vis de nos clients ?
- Quels messages doit-il privilégier selon les métiers auxquels on s'adresse ?

- Comment transformer les audits en moments d'échange et de progrès ?
- Comment réaliser une revue de direction qui fasse bouger les positions des différents services pour plus de solidarité ?
- À quel moment est-il bon de communiquer pour obtenir la mobilisation et l'engagement souhaités ?

La connaissance des exigences de la norme par le responsable qualité est importante, il se doit d'être le garant de la conformité en tenant compte des spécificités du métier.

Il utilise la norme pour faire progresser son entreprise, améliorer la perception de la qualité par les clients et non pour enfermer l'organisation dans des contraintes sans valeur ajoutée.

DOSSIER 4 ÊTRE CONFORME À LA NORME ISO 9001 V2015

CAS du Contenu de la Norme ISO 9001 V2015

SOMMAIRE DE LA NORME ISO 9001 V2015

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>CHAPITRE 1 : Domaine d'application</p> <p>CHAPITRE 2 : Normes normatives</p> <p>CHAPITRE 3 : Termes et définitions de la norme</p> <p>CHAPITRE 4 : Contexte de l'organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Compréhension de l'organisation et de son contexte</li> <li>Compréhension des besoins et attentes des parties intéressées</li> <li>Système de management de la qualité et processus associés</li> </ul> <p>CHAPITRE 5 : Leadership</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilité et Engagement de la direction</li> <li>Orientation client</li> <li>Politique qualité</li> <li>Planification</li> <li>Mis, responsabilités et autorités au sein de l'organisme</li> </ul> <p>CHAPITRE 6 : Planification</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Actions à mettre en œuvre face aux risques et opportunités</li> <li>Objectifs qualité et planification pour les atteindre</li> <li>Planification des modifications</li> </ul> <p>CHAPITRE 7 : Soutien</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Généralités</li> <li>Ressources humaines</li> <li>Infrastructures</li> <li>Environnement pour la mise en œuvre des processus</li> </ul> | <p>CHAPITRE 8 : Réalisation des activités opérationnelles</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Planification et maîtrise opérationnelle</li> <li>Déterminations des exigences relatives aux produits et aux services</li> <li>Conception/Développement de produits et de services</li> <li>Maîtrise des produits et services fournis par des prestataires externes</li> <li>Production et prestation de service</li> <li>Libération des produits et des services</li> <li>Maîtrise des éléments de sortie de processus, des produits et services non conformes</li> </ul> <p>CHAPITRE 9 : Mesure, de la performance</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Surveillance, mesure, analyse et amélioration (Satisfaction du client, analyse et évaluation)</li> <li>Audit interne</li> <li>Revue de direction</li> </ul> <p>CHAPITRE 10 : Amélioration</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Non conformité et actions correctives</li> <li>Amélioration continue</li> </ul> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Comment répondre aux exigences de la norme ?

Si la norme ISO 9001 comprend dix chapitres, les exigences à appliquer ne portent que sur sept (chapitres 4, 5, 6, 7, 8, 9 et 10).

Il est important de comprendre que la norme n'impose pas de moyens précis à mettre en œuvre dans l'entreprise pour être conforme à ses exigences, mais définit seulement des bonnes pratiques, au sens large, à appliquer.

Par exemple, elle exige de mesurer la satisfaction des clients : l'entreprise peut choisir de réaliser une enquête, de s'appuyer sur les évaluations réalisées par ses clients ou de travailler dans un premier temps sur les réclamations clients. Le premier travail à réaliser est donc d'assimiler l'exigence de la norme, d'en comprendre le sens et l'intérêt, puis de chercher comment au sein de votre entreprise vous allez y répondre, de choisir les moyens les plus adaptés.

OUTIL 18

Un cas pratique commenté

La norme ISO 9001 V2015

# 1 RÉALISER UN DIAGNOSTIC QUALITÉ

« La complexité existe quand notre niveau de connaissance ne nous permet pas d'apprivoiser l'ensemble des informations. »

Edgar Morin

Une démarche qualité a comme principe l'amélioration continue, rythmée par les quatre étapes du PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) que nous verrons dans le dossier 2. Avant d'engager des plans de progrès, il est indispensable de réaliser un diagnostic de l'entreprise, d'en analyser son contexte. Le but est de disposer d'éléments objectifs pour mesurer son niveau de performance qualité.

Cette étape indispensable évite de s'engager dans des axes de progrès qui ne seraient pas prioritaires. Selon les orientations données par la direction, ce diagnostic prend des dimensions variables et les outils utilisés sont différents.

## Nous vous proposons ici un panorama complet des outils du diagnostic qualité

► **La prise en compte de la dimension économique.** La mesure des coûts de non-qualité est une dimension du diagnostic. Cette approche permet d'évaluer les coûts de dysfonctionnement qualité au sein de l'entreprise. La mesure des coûts est indispensable si l'on souhaite améliorer en priorité la rentabilité. Cette étude va induire de travailler aussi sur les gaspillages.

► **Un état des lieux de la satisfaction client.** En premier lieu, la priorité est donnée au client : que pense aujourd'hui le client de notre entreprise ? Comment juge-t-il notre produit, notre prestation ? A-t-il envie de vous recommander ? Cette analyse a pour but de faire rentrer la voix du client dans l'entreprise et d'engager des actions de progrès.

► **Un regard objectif sur l'organisation.** Réaliser un diagnostic interne, c'est repérer les dysfonctionnements récurrents. C'est aussi étudier comment travaillent ensemble les différents services et évaluer l'efficacité des interfaces entre les services. Il est bien sûr possible de zoomer sur un processus pour en faire un état des lieux complet.

► **L'audit qualité de l'entreprise.** L'audit qualité est un examen de l'organisation de l'entreprise pour vérifier sa conformité par rapport à un référentiel, par exemple l'ISO 9001. Une entreprise qui vise la certification effectuera un audit à blanc pour identifier les écarts à lever.