

05

APPROCHE PROCESSUS

Des résultats cohérents et prévisibles sont obtenus de manière plus efficace et efficiente lorsque les activités sont comprises et gérées comme des processus corrélés fonctionnant comme un système cohérent. Le système de management de la qualité est constitué de processus corrélés. Comprendre comment des résultats sont obtenus par ce système, y compris l'ensemble de ses processus, ressources, maîtrise et interactions, permet à l'organisme d'optimiser ses performances.

>> EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES...

Un choix de processus adaptés aux besoins et attentes du client : avant de se lancer dans la description des processus il est pertinent de recueillir les besoins et attentes du client et de décrire ensuite les processus qui répondent à ces attentes. Il existe ensuite un ensemble de bonnes pratiques sur la description des processus, car une bonne description des processus permet d'identifier les facteurs de réussite quant à leur fonctionnement (pilote, mission, objectifs, ressources, données d'entrée et de sortie, ...).

>> RISQUES SI VOUS NE FAITES PAS...

Le risque est de construire un système de management avec des processus tels qu'ils sont et non un système de management optimisé construit en fonction de l'orientation client, de ses attentes, de ses besoins.

>> EXEMPLES D'INDICATEURS...

Taux de réalisation des revues de processus. Taux de résolution des non conformités.

07

AMÉLIORATION

Le succès d'un organisme repose sur une volonté constante d'amélioration. L'amélioration est essentielle pour qu'un organisme conserve ses niveaux de performance actuels, réagisse à toute variation de ses conditions internes et externes et crée de nouvelles opportunités.

>> EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES...

L'application du "Plan/Do/Check/Act" (PDCA) à l'intérieur du programme PDCA global inhérent à la mise en place d'un système de management.

>> RISQUES SI VOUS NE FAITES PAS...

Risque de ne pas identifier les nouvelles opportunités qui assureront la pérennité de l'entreprise.

>> EXEMPLES D'INDICATEURS...

Taux de réalisation des actions correctives. Taux de réponses aux constatations d'audits.

06

RELATIONS AVEC LES PARTIES INTÉRESSÉES

Pour obtenir des performances durables, les organismes gèrent leurs relations avec les parties intéressées, telles que les fournisseurs. Les parties intéressées ont une influence sur les performances d'un organisme. Des performances durables sont plus susceptibles d'être obtenues lorsqu'un organisme gère ses relations avec les parties intéressées de manière à optimiser leur impact sur ses performances. La gestion des relations avec son réseau de fournisseurs et de partenaires a souvent une importance particulière.

>> EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES...

Déterminer les parties intéressées, leurs intérêts (besoins / attentes) ainsi que leur impact respectifs, par la mise en place de tableaux recensant les parties intéressées (clients, organisations syndicales, CHSCT, élus, fournisseurs, etc...) avec une évaluation de leur niveau de satisfaction.

Une analyse systémique type AMS (Analyse Modulaire des Systèmes) ou une vue hélicoptère pour identifier les parties intéressées pertinentes, le choix des parties intéressées pertinentes pour le SMQ en se basant sur l'approche risques/opportunités (ne pas la prendre en compte si le risque est faible).

Mener des enquêtes afin d'évaluer leur satisfaction et leurs attentes, analyser les réclamations.

>> RISQUES SI VOUS NE FAITES PAS...

Non atteinte et/ou retard dans les projets, les performances car l'impact des parties intéressées a été sous-estimé.

>> EXEMPLES D'INDICATEURS...

Taux de conformité des indicateurs des contrats de services clients/fournisseurs. Existence d'un tableau exhaustif des parties prenantes (cf. ISO 26000).



made in qualité

| Le think tank de France Qualité

7 BONNES RAISONS

DE S'ENGAGER DANS UNE DÉMARCHE

ISO 9001



www.qualiteperformance.org

Une réalisation du Think Tank "Made in Qualité"

Commission n°3 : ISO 9001 v2015

Janvier 2016

©France Qualité - 2016

01

ORIENTATION CLIENT

Le principal objectif du management de la qualité est de satisfaire aux exigences des clients et de s'efforcer d'aller au-devant de leurs attentes. Des performances durables sont obtenues lorsqu'un organisme obtient et conserve la confiance des clients et des autres parties intéressées dont il dépend. Chaque aspect de l'interaction avec les clients offre une opportunité de créer plus de valeur pour le client. Comprendre les besoins présents et futurs des clients et des autres parties intéressées contribue aux performances durables d'un organisme.

>> EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES...

Il faut tout d'abord définir l'orientation client. Il s'agit de veiller à ce que cette orientation client soit bien incluse dans la stratégie de l'entreprise.

Il faut donc actualiser cette orientation client au fur et à mesure que les attentes clients changent. Deux outils simples peuvent être proposés : la matrice de KANO et l'outil SWOT.

Il faut ensuite mesurer. Pour bien mesurer les performances durables évoquées dans le chapitre plus haut, il est possible de collecter des indicateurs internes (aujourd'hui chaque entreprise qui se respecte possède son indicateur de satisfaction client, fondé sur la qualité de ses produits, ou ses délais ou tout autre sujet pertinent quant à la mesure de ses performances) mais aussi des indicateurs et baromètres de satisfactions clients opposables.

>> RISQUES SI VOUS NE FAITES PAS...

Les risques à mal DÉFINIR l'orientation client

Il est démontré que les attentes clients évoluent (outil marketing diagramme de Kano). Il faut donc actualiser les produits ou services conformes aux attentes du client, afin de ne pas prendre le risque de perdre tout ou partie de son marché (Ex : l'airbag sur les automobiles dans les années 80 est un "plus" aujourd'hui, c'est une nécessité de base). Sans oublier le risque évident de ne pas se conformer aux exigences légales et réglementaires applicables. Cela est clairement dit dans l'énoncé : ne pas le faire fragilise la pérennité de l'entreprise. Les exemples industriels sont nombreux (la pellicule photo, la montre mécanique, ...).

Les risques à mal MESURER l'orientation client

Le risque que l'on prend éventuellement à se couper des mesures de perception externes est de perdre de vue les véritables attentes évoquées plus haut... et à ne pas éviter les conséquences qui en découlent.

>> EXEMPLES D'INDICATEURS...

Matrice SWOT ; Net Promoting Score ; résultats des baromètres clients ; NF 345 ; taux de fréquence des réclamations.

02

RESPONSABILITÉ DE LA DIRECTION

A tous les niveaux de l'organisme, les dirigeants établissent la finalité et les orientations et créent des conditions pour que le personnel soit impliqué dans l'atteinte de l'objectif qualité de l'organisme. L'établissement de la finalité, des orientations et de l'implication permet à un organisme d'aligner ses stratégies, politiques, processus et ressources afin d'atteindre ses objectifs.

>> EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES...

Une politique qualité déclinée : plus la déclinaison est affinée en objectifs et descendue, plus elle sera efficace (Ex : la flèche de déclinaison utilisée chez le groupe Renault). La vérification de l'application de la politique par le biais de Revues de Direction.

>> RISQUES SI VOUS NE FAITES PAS...

Comment atteindre les cibles de la politique de l'entreprise, faire face aux enjeux, aux menaces ou aux opportunités du marché si la politique n'est pas définie, comprise, et déclinée par tous ?

Comment vérifier que les objectifs sont atteints si les résultats ne sont pas posés et analysés à intervalles réguliers par la Direction ?

>> EXEMPLES D'INDICATEURS...

Une revue de direction à minima par an avec présence du collège managérial. Résultats clés de l'entreprise (par exemple présentés selon le modèle EFQM® partie "résultats"). Taux de résolution des actions correctives.

03

DÉCISIONS FONDÉES SUR LES PREUVES

Les décisions fondées sur l'analyse et l'évaluation de données et d'informations sont plus susceptibles de produire les résultats escomptés. La prise de décision peut être un processus complexe et comporte toujours une certaine incertitude. Elle implique souvent de multiples types et sources de données d'entrée, ainsi que leur interprétation qui peut être subjective. Il est important de comprendre les relations de cause à effet et les conséquences involontaires possibles. L'analyse des faits, des preuves et des données conduit à une plus grande objectivité et à une plus grande confiance dans les décisions prises.

>> EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES...

La détermination d'objectifs SMART ; la mise en place d'indicateurs des processus rattachés aux engagements de la politique qualité couvrant tout ou partie des engagements clients.

>> RISQUES SI VOUS NE FAITES PAS...

Une stratégie irréaliste et l'épuisement ou le désintérêt du personnel pour une politique inatteignable ou non adaptée.

>> EXEMPLES D'INDICATEURS...

Ensemble des indicateurs majeurs des processus.

pour impliquer le personnel : le management visuel, l'affichage, l'accessibilité de la politique de l'entreprise, les réunions quotidiennes, les chantiers Greenbelt, les équipes autonomes de production...

La mise en œuvre d'un environnement de travail propice à la réalisation du produit ou du service (infrastructure, accès à l'information, ergonomie au poste ...). Certaines entreprises incluent ces éléments dans des enquêtes de satisfaction du personnel...

L'attribution des ressources nécessaires pour que l'organisme puisse atteindre les objectifs à hauteur de ses ambitions.

>> RISQUES SI VOUS NE FAITES PAS...

Le risque est décrit dans le fondement de ce principe de management : le manque d'implication peut impacter l'efficacité de l'organisation et sa capacité à tenir ses engagements.

>> EXEMPLES D'INDICATEURS...

Taux de réponse et de satisfaction globale du personnel dans les baromètres internes RH.

04

ORIENTATION DU PERSONNEL

Il est essentiel pour l'organisme que l'ensemble du personnel soit compétent, habilité et impliqué pour fournir de la valeur. Un personnel compétent, habilité et impliqué à tous les niveaux de l'organisme améliore sa capacité à créer de la valeur.

Pour gérer un organisme de façon efficace et efficiente, il est important d'impliquer l'ensemble du personnel à tous les niveaux et de les respecter en tant qu'individus. La reconnaissance, l'habilitation et l'amélioration des compétences et des connaissances facilitent l'implication du personnel dans l'atteinte des objectifs de l'organisme.

>> EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES...

De nombreuses bonnes pratiques managériales sont envisageables