

Le Guide ISO 9001 Version 2015

TRANSITION



Des conseils pratiques, des outils opérationnels, des vidéos accessibles en QrCode, des réponses simples aux évolutions de l'ISO 9001, ...

Le guide de transition ISO 9001 version 2015



Présentation de l'auteur : Christophe VILLALONGA est le fondateur et directeur associé de la société Qualinove, qui est un cabinet spécialisé en Management de la Qualité, et réalise des prestations de conseils, de formation et d'audit.

A ce titre, Christophe VILLALONGA intervient comme consultant opérationnel depuis 1994 dans la mise en place, l'optimisation et l'évaluation de démarches Qualité à valeur ajoutée.

Christophe VILLALONGA anime depuis 2006 une communauté de Directeurs Qualité qui est un véritable « think tank » sur les perspectives d'évolution de la fonction Qualité.

Christophe VILLALONGA est également conférencier en France et à l'international et milite pour une autre dimension et positionnement de la Qualité dans les organisations.

Les précédentes publications : L'audit Interne (éditions Dunod) - Le guide du parfait auditeur interne (éditions Lexitis) – Un nouveau souffle pour la Qualité (éditions Afnor) – Manager Qualité 2.0 (éditions Afnor).

Les Editions Qualinove

1, rue de Mailly

69300 CALUIRE ET CUIRE

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (loi du 1^{er} juillet 1992, art. L 122-4 et L 122-5, et Code pénal, art. 425).



© 2015 - Editions Qualinove, 2015

Merci à Jordan ARNODO pour les illustrations de cet ouvrage

ISBN : 978-2-9555087-0-1

Dépôt légal : 12 / 2015

Les autres parutions du même auteur (Christophe VILLALONGA)


 <p>Editions Lexitis</p>	<p>L'objectif de l'audit interne qualité, sécurité, environnement est aujourd'hui double : il faut à la fois prouver la conformité et évaluer l'efficacité d'un système de management tout en apportant une valeur ajoutée liée à l'audit lui-même. Un exercice difficile qui demande des qualités d'ouverture, de synthèse ou de communication, tout en cultivant un sens aigu du pragmatisme opérationnel ! Véritable mode d'emploi, ce guide, très complet, détaille, étape par étape, les méthodes et les outils indispensables à la réussite de vos audits internes.</p>
 <p>Editions Afnor</p>	<p>À bien des égards, la qualité est en crise. Elle cherche un nouveau souffle, une nouvelle dynamique pour retrouver le devant de la scène et redevenir ce qu'elle n'aurait jamais dû cesser d'être : un formidable "booster" de performance pour l'entreprise.</p> <p>Christophe Villalonga, après ce constat, analyse les symptômes qui mettent la qualité en danger et suggère des solutions toniques. Un livre stimulant et dynamique pour tous les managers, les responsables qualité, les auditeurs, les experts, etc.</p>
 <p>Editions Afnor</p>	<p>Après avoir plaidé pour "Un nouveau souffle pour la qualité", Christophe Villalonga revient avec un véritable ouvrage militant ! Pour que le responsable qualité devienne le Manager Qualité 2.0 d'aujourd'hui et de demain. Trois défis à relever : Penser autrement, se comporter différemment, agir durablement. Trois défis qui impliquent un véritable savoir être, un vrai changement d'attitude et de convictions, une authentique ouverture et une métamorphose du gestionnaire en leader.</p> <p>Découvrez le site Manager Qualité (www.managerqualite.com)</p> 

Table des matières

Le guide de transition ISO 9001 version 2015

REMERCIEMENTS	11
AVANT PROPOS	12
INTRODUCTION : PRENDRE DE LA HAUTEUR	15
CHAPITRE 1 : ATTENTION AUX NOUVEAUX PARADIGMES ...	21
1.1 AGILITÉ VERSUS RIGUEUR	24
1.2 RÉSULTATS VERSUS MOYENS (ENREGISTREMENTS)..	28
1.3 INNOVATION VERSUS AMÉLIORATION CONTINUE	
1.4 DIGITALISATION VERSUS SUITE BUREAUTIQUE	
CHAPITRE 2 : SE POSER LES BONNES QUESTIONS	
2.1 L'APPROCHE RISQUES (CHAPITRE 6.1 NORME ISO 9001)	
2.2 L'APPROCHE PROCESSUS (CHAPITRE 4.4 NORME ISO 9001)	
2.3 LES PARTIES INTÉRESSÉES (CHAPITRE 4.2 DE LA NORME ISO 9001)	
2.4 LE CONTEXTE, LE LEADERHIP ET LES CONNAISSANCES ORGANISATIONNELLES	
CHAPITRE 3 : LA DÉMARCHE DE TRANSITION V2015 ...	

3.1 LE CHEMINEMENT COMMENCE PAR SOI

3.1.1 PORTRAIT ROBOT DES OPPORTUNISTES :

3.1.2 PORTRAIT ROBOT DES MINIMALISTES :

3.2 PUIS LE CHEMINEMENT SE POURSUIT AVEC LES UTILISATEURS DU SMQ

3.2.1 A L'ÉCOUTE DES UTILISATEURS DU SMQ....

3.2.2 LA DÉMARCHE À SUIVRE

3.3 S'ÉVALUER

3.3.1 AUTO-EVALUATION ISO 9001 : 2015

3.3.2 EVALUATION DE L'EFFICACITÉ DE VOTRE SMQ

3.4 VENDRE SON PROJET À LA DIRECTION GÉNÉRALE ...

3.4.1 PARLER MANAGEMENT AVANT TOUT ...

3.4.2 S'ADAPTER AU CADRE DE RÉFÉRENCE DE LA DIRECTION ...

3.4.3 LA DÉMARCHE À SUIVRE POUR VENDRE SON PROJET À LA DIRECTION GÉNÉRALE

3.5 DÉFINIR UNE FEUILLE DE ROUTE

3.6 COMMUNIQUER SUR LE PROJET DE TRANSITION ... MAIS PAS « QUE »

3.7 SENSIBILISER AUTOUR DE VOTRE PROJET ...

3.8 DÉPLOYER LES CHANTIERS PRIORITAIRES

3.8.1 LA PLANIFICATION DÉTAILLÉE DU PROJET

3.8.2 LES CHANTIERS DE MISE EN CONFORMITÉ

3.8.3 LES CHANTIERS DE SIMPLIFICATION /OPTIMISATION

3.9 SE PRÉPARER À L'AUDIT DE TRANSITION

CONCLUSION

ANNEXE 1 : OUTIL D'ÉVALUATION DES ÉVOLUTIONS ISO 9001 : 2015

ANNEXE 2 : LES INFORMATIONS DOCUMENTÉES ET LA NORME ISO 9001

REMERCIEMENTS

A mes proches

Mes parents

Hugo et Maëlys

Isabelle

A mon environnement professionnel

A l'équipe Qualinove : Frédéric, Madeline, Amandine, Jordan (qui a un immense talent de transcrire une idée en dessin humoristique)

A mes clients qui me permettent d'écrire en faisant preuve de pragmatisme

A la communauté de Directeurs Qualité avec qui je partage une réflexion permanente sur l'évolution de la Qualité

Au réseau Qualinove avec qui je partage une belle aventure

Aux lecteurs de mes précédents ouvrages qui me motivent pour poursuivre cette croisade

A vous

Car un ouvrage sans lecteur est bien peu de choses !!!!

AVANT PROPOS

Je sors de cette journée mondiale sur le thème des « nouvelles tendances en Management de la Qualité » organisée à Tunis. Monsieur Zouhaier MARRAKCHI m'a fait l'honneur de me convier comme conférencier pour exposer mon approche sur le thème « Comment faire de l'ISO 9001 : 2015 un véritable moteur de développement des Systèmes de Management de la Qualité ».

La conférence débute par l'intervention de Monsieur Koso SAKANO, imminent expert de la Qualité au Japon, qui parle du modèle Toyota. Et là pendant plus de deux heures je suis embarqué dans un autre univers de la Qualité. Un univers basé sur les Hommes et les relations humaines au sein de l'entreprise. Monsieur SAKANO aborde la Qualité de façon très simple, il enchaîne les exemples et les démonstrations qui apparaissent comme une évidence. L'Homme est cœur du débat et de ses préoccupations. Il expose la philosophie Qualité en parlant simplement de la conduite à tenir : Responsabilité, autonomie, implication, écoute, ... sont ses préoccupations. Il rappelle le principe du « Gemba » qui repose sur le fait

que la Qualité se réalise sur le terrain. Il précise que l'on ne trouve pas des solutions à un problème « à distance ». Il faut être là dans la « mêlée » avec les « opérationnels » pour résoudre des problématiques et obtenir des suggestions.

Monsieur SAKANO dégage une sagesse, un calme olympien qui rassure. Pas un mot sur la norme ISO 9001. Ce n'est pas sa préoccupation. Il est ailleurs, comme si nos deux univers ne se connaissaient pas. Il est dans un autre monde de la Qualité. Il est dans un univers intemporel qui n'est pas victime d'obsolescence. Il incarne la sagesse. Sa sérénité rassure et donne confiance. Le ton de sa voix crée une ambiance paisible. Une dose d'humour permet aussi de démystifier ses propos. Je suis totalement conquis, un sentiment partagé par toute l'assemblée.

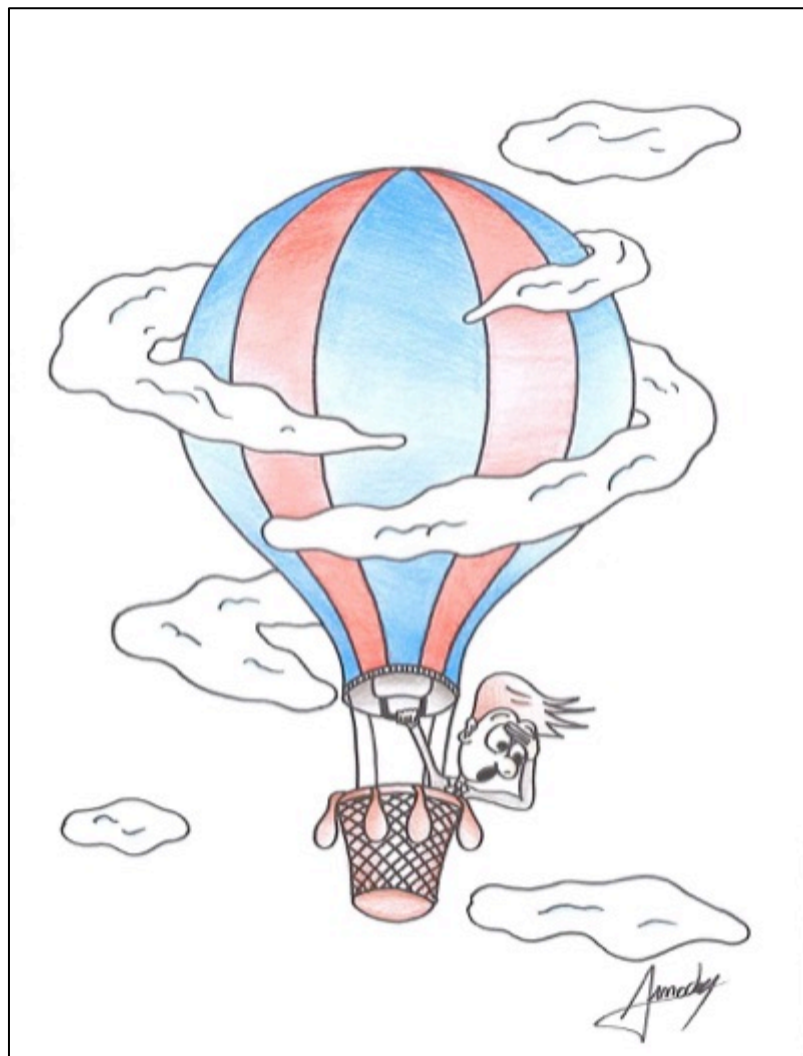
Je ressors de cette manifestation enchanté mais aussi convaincu du cheminement à poursuivre. La norme ISO 9001 est un excellent outil mais cela reste un outil. D'une manière générale, nous devons repenser notre approche dans les organisations en développant la philosophie Qualité exposée par Monsieur SAKANO. Il faut donner du sens à la démarche pour que les collaborateurs adhèrent. Il faut être présent sur le terrain pour comprendre les problèmes. Il faut développer de véritables relations clients/fournisseurs internes. Il faut impliquer les collaborateurs qui ont le savoir. Il faut « normaliser » les bonnes pratiques. Il faut être visuel dans sa démarche d'amélioration continue. Il faut être simple dans ses

propos. Il faut avoir la capacité d'aller à l'essentiel. Il faut faire preuve d'empathie en évitant de penser pour les autres.

Cette approche « Made In Japan » peut-être un formidable « input » dans votre démarche de transition ISO 9001 version 2015.

Soyez le Monsieur ou la Madame SAKANO de votre organisation. Adoptez une nouvelle posture dans vos organisations. Ne soyez plus le « sachant » mais devenez le « coach » du progrès. Des propos à méditer ... et en souhaitant que cet ouvrage vous apporte de nouvelles clés de lecture

INTRODUCTION : PRENDRE DE LA HAUTEUR



La révision de la norme ISO 9001 crée un véritable engouement sur le marché de la normalisation et de la certification. Elle reste, avec plus d'un million d'organismes certifiés, la norme de référence au niveau international. Cette nouvelle révision est riche d'enseignements positifs avec une structure révisée (plus facilement accessible), un vocabulaire qui intègre les préoccupations des entreprises (exemple : leadership, stratégie, performance, ...), de nouvelles thématiques dans l'ère du temps (risques et opportunités, parties intéressées, enjeux, ...). Ainsi, d'une manière générale, la révision de la norme ISO 9001 connaît un véritable plébiscite par les acteurs concernés par ce marché. La norme ISO 9001 annonce un « renouveau » qu'il va falloir intégrer dans le fonctionnement des organisations et plus particulièrement dans les Systèmes de Management de la Qualité : Responsables Qualité, auditeurs, consultants, ... Toute la profession doit se mettre à niveau pour assimiler ces nouvelles exigences et surtout comprendre le « nouvel état d'esprit » insufflé par cette nouvelle version de la norme ISO 9001.

En effet, se limiter au texte de la norme serait une approche restrictive au regard des véritables enjeux de cette révision. Les « professionnels » de la détection de la « micro exigence » doivent s'abstenir et éviter d'alimenter leur marotte personnelle. Une telle posture est à proscrire. Il est temps de passer à autre chose, d'aborder la certification en faisant preuve de

maturité. Le véritable enjeu de cette révision est bien ailleurs. Il faut que la Qualité, par l'intermédiaire de la norme ISO 9001, retrouve sa place dans les organisations.

Il faut qu'elle renoue le dialogue et les relations avec l'ensemble des parties prenantes du SMQ : La direction, les collaborateurs, les fournisseurs, ... Il faut sortir de la sphère du « spécialiste ISO » pour décentraliser la Qualité et faire de la norme un véritable outil qui contribue à la performance des organisations. Redonner du sens à la Qualité et à la norme ISO 9001 pour éviter qu'après l'effervescence arrive le déclin. En effet, le risque que des organismes arrêtent la certification est bien réel. La question de la « continuité » de l'ISO 9001 est légitime et apparaît pour chaque révision majeure. Combien me coûte la certification et combien cela me rapporte ? Mes clients n'exigent plus la certification, alors à quoi bon continuer ? Encore du changement, on n'arrive pas à maintenir le SMQ et chaque audit externe est une véritable « souffrance » pour se mettre à niveau !!! Autant de réactions légitimes qui peuvent venir du « terrain » et qui sortent du discours « idyllique » du « microcosme Qualité ». Il s'agit là de « vraies questions » que l'on ne peut pas éviter. La norme ISO 9001 connaît un déficit d'image auprès de nombreux acteurs. Elle ne règne plus d'une manière incontestée comme ce fût le cas à une époque. Sa légitimité est désormais discutée. Ainsi, le risque de voir des entreprises arrêter la démarche ISO 9001 est réel et a été déjà constaté dans le passé. En 2003, soit 3 ans après la publication de

la version 2000, on a constaté au niveau mondial une baisse de 11% des entreprises certifiées (plus belle chute dans l'histoire de la norme ISO 9001). Concours de circonstance ou pas, cette période correspondant à l'échéance des 3 années accordées aux entreprises pour se mettre à niveau. Alors, qu'en sera-t'il en 2018 ? Peut-on éviter de nouveau une telle « chute » ?

Il est en effet intéressant de constater que la norme ISO 9001 s'inscrit dans un « cycle de vie » typique d'un produit. Après avoir connu des heures de gloire jusqu'en 2006 avec une croissance en moyenne de 20% par an du nombre d'organismes certifiés au niveau international (exception faite en 2003), la norme ISO 9001 est désormais dans une phase de maturité avec une évolution de 1% en 2014 (après une croissance de 2% en 2012 et de 3% en 2013). Cette moyenne générale cache de réelles disparités entre des régions en effervescence comme l'Afrique qui a une croissance de 5% et des pays comme l'Espagne qui accusent une baisse de 15% en 2014.

Cette nouvelle version de la norme ISO 9001 va-t'elle réussir à s'implanter dans le nouveau paysage des organisations en apportant des éléments de réponses au nouvelles problématiques liées à la mondialisation, à la digitalisation, au nouveau contexte géopolitique, ... Les organisations ont l'obligation d'aller à l'essentiel pour assurer leur pérennité. Elles ne possèdent plus le temps de s'offrir des « fioritures », elles ont l'obligation de la performance. Ainsi, dans un tel contexte si la

norme ISO 9001 est perçut comme un outil répondant à cette attente, elle a toutes les chances d'assurer sa pérennité. Dans le cas contraire, elle sera en danger surtout si les clients n'exigent plus de façon formelle la certification.

Autant d'éléments « macro-économiques » qu'il convient de prendre en compte dans sa démarche de transition ISO 9001 version 2015. En effet, il faut se poser les bonnes questions sur le contexte et les enjeux associés avant de débiter les travaux. Se mettre en conformité n'est pas la priorité des priorités. Il convient de prendre de la hauteur pour repositionner le Système de Management de la Qualité dans le fonctionnement général de l'organisation. Le SMQ est-il un réel outil de performance ? Le SMQ contribue t-il à l'amélioration de la satisfaction des clients ? Les utilisateurs sont-ils satisfaits du SMQ ? La Direction fait-elle preuve d'un véritable leadership pour le pilotage du SMQ ? Le SMQ est-il en phase avec la « vraie vie » de l'organisation ? Autant de questions nécessaires pour évaluer la valeur ajoutée voire la réelle création de valeurs du SMQ pour l'organisation. On ne peut plus être dans le « paraître » il convient de changer de dimension. La nouvelle version impose ce changement qui peut correspondre à une véritable opportunité pour transformer son SMQ. Il est important de préciser que la transformation n'est pas synonyme de révolution. La transformation se concrétise par une démarche structurée, réaliste et pragmatique. Il ne faut pas changer pour changer mais changer pour progresser.

Ce guide vous apporte une démarche méthodologique qui dépasse la simple compréhension des nouvelles exigences en vous donnant un fil conducteur pour passer d'une logique d'évolution à une logique de transformation. La première partie de ce guide est consacrée aux changements de paradigmes pour prendre conscience que le SMQ doit tenir compte des nouveaux enjeux. J'ai choisi 5 nouveaux paradigmes qui vont vous permettre de prendre de la hauteur (c'est la phase réflexion). Dans une seconde partie, nous allons aborder les nouvelles exigences de la norme ISO 9001 sous forme de questions/réponses (c'est la phase de coaching). Et enfin, une troisième partie présente une méthodologie pour transformer son SMQ. Il ne s'agit pas d'une « recette de cuisine » à appliquer sans « analyse de l'existant » mais de la proposition d'options qu'il convient de déployer si et seulement si vous estimez que votre organisation est « mature » pour accepter le changement préconisé. Il est important dans cette démarche de transformation de tenir compte du contexte. Un outil ne possède pas une performance universelle, il possède une « performance singulière ».

CHAPITRE 1 :

ATTENTION AUX NOUVEAUX PARADIGMES ...



Ce guide présente une méthode pour gérer la transition V2015 qui dépasse la simple prise en compte des nouvelles exigences normatives. En effet, nous partons du postulat que de nombreux Systèmes de Management de la Qualité ont besoin d'une transformation pour s'adapter au nouveau contexte des organisations. Il existe de nombreux SMQ vieillissants qui ont parfois été élaborés il y a plus de 20 ans en pleine période de l'Assurance Qualité. Ces SMQ ont, bien entendu, évolués au cours du temps mais bien souvent en conservant leur principe de base. Cette adaptation sous forme d'amélioration continue possède des vertus mais elle a aussi des limites. Parler de transformation pour un SMQ nécessite de repenser le fonctionnement global de son SMQ en faisant « table rase du passé » sur certains postulats. Bien entendu, il ne s'agit pas de tout « casser » et de tout critiquer. Mais à l'inverse, il ne s'agit pas non plus de tout conserver. Le bon dosage est certainement entre ces deux extrêmes: conserver et améliorer ce qui marche et apporter de l'innovation sur des principes « ancestraux » qui ne sont plus d'actualité. Cette approche est difficile car elle peut être considérée comme un échec et une remise en cause personnelle. Il est en effet difficile de critiquer ce que l'on a construit.

Mais pourtant cette transformation semble inéluctable car le rythme du changement ne cesse de s'accélérer. Il faut aller de plus en plus vite sur le marché pour survivre avec de moins en moins de ressources. Résoudre

une telle équation n'est pas chose simple pour les organisations. Dans un tel contexte, il faut apprendre à aller à l'essentiel, la notion de « priorités » prend une importance phénoménale. Si c'est important, c'est prioritaire et il faut le faire. Sinon, on peut s'en passer et le classer « aux oubliettes ». Ce contexte s'impose aux Systèmes de Management de la Qualité qui ne peuvent pas fonctionner en autarcie. Tout décalage est dangereux entre les enjeux de l'organisation et le SMQ. La Qualité ne peut pas vivre dans une « tour d'ivoire » en se protégeant derrière une norme et en prétextant « il faut le faire car la norme l'exige ». Ce discours peut être dangereux car il « isole » la Qualité du mode de fonctionnement général de l'organisation. La Qualité doit être solidaire avec le reste de l'entreprise. La transformation est aujourd'hui une réalité pour de nombreuses organisations. Il faut faire preuve d'agilité, de simplicité, de performance, d'innovation, de pragmatisme,

Tout un panel de nouveaux modes de fonctionnement qui s'impose aux Systèmes de Management de la Qualité qui doivent suivre le mouvement même si cela représente parfois un véritable choc culturel. La « Qualité d'hier » doit être repensée pour s'adapter aux nouveaux modes de fonctionnement des organisations. C'est une absolue nécessité. Croire que la norme va impulser ce changement, s'est une « hérésie ». Elle peut donner des impulsions « positives » mais elle ne sera pas le « changement ». Nous allons confronter des composantes historiques de la Qualité aux nouvelles réalités des organisations pour montrer cette

absolue nécessité d'adaptation. La Qualité doit s'adapter à la mutation des entreprises et non l'inverse !!!

De nouveaux paradigmes s'imposent :

Les nouvelles composantes des organisations		Les composantes historiques de la Qualité
Agilité	Versus	Rigueur
Résultats		Moyens / Enregistrements
Innovation		Amélioration continue
Digitalisation		Suite bureautique

1.1 AGILITÉ VERSUS RIGUEUR



La Qualité possède culturellement dans son ADN cette notion de rigueur. La Qualité laisse rarement de place au hasard. Elle maîtrise le cycle du PDCA en définissant clairement les choses (Plan), en déployant sur le terrain (Do), en vérifiant l'efficacité du déploiement (Check) et en apportant des actions d'amélioration. Ce cycle, est d'une manière générale le signe distinctif des Systèmes de Management de la Qualité. Cette rigueur est certes nécessaire mais elle doit désormais être associée à des modes de fonctionnement agile. En effet, cette agilité est aujourd'hui la caractéristique des organisations qui doivent en permanence s'adapter à leur environnement et ceci dans un temps de plus en plus court. Une telle réactivité impose de fonctionner en mode agile avec des circuits de décision « réduits ». Il faut aller vite, de plus en plus vite, tout en maîtrisant le développement. Cette dualité est une nouvelle difficulté dans la gestion des organisations. Le SMQ doit tenir compte de cette nouvelle composante en s'adaptant à cet écosystème. Un « SMQ agile » est ainsi une orientation importante dans la conduite de votre projet de transition. Cette agilité est d'abord d'ordre « conceptuelle » en n'étant pas toujours facile à matérialiser. Peu importe, il est important de garder toujours à l'esprit ce besoin d'agilité dans la transformation du SMQ. Dans le langage usuel, on pourra dire que l'agilité est le contraire de la lourdeur. Ce qui est agile est « léger » et ne crée pas de fardeaux organisationnels. Ainsi, il faut être vigilant sur les points de blocage

évalués comme « lourds » dans votre SMQ en s'interrogeant en permanence sur l'absolue nécessité de ces dispositions.

Parfois, des « lourdeurs » s'imposent car elles permettent de maîtriser des risques. Par contre, dans d'autres cas, il existe des lourdeurs sans réelles justifications si ce n'est le poids du passé ou pire une interprétation abusive de la norme. Ces situations sont à abolir car elles vont bien souvent à l'encontre de l'agilité. Un SMQ agile ne signifie pas un SMQ laxiste. L'agilité n'est pas le contraire de la rigueur. Les deux approches peuvent très bien cohabiter pour en faire une force. Il faut être rigoureux dans son agilité et agile dans sa rigueur. Prenons un exemple pour illustrer cette dualité. Les méthodes ou approches agiles développées dans la gestion de projet peuvent s'opposer aux exigences de la norme ISO 9001 relatives à la conception et développement des produits et services. Les méthodes agiles partent du principe que spécifier et planifier dans les détails l'intégralité d'un produit avant de le développer (approche prédictive) est contre productif. L'idée est de fonctionner en mode itératif en multipliant des itérations qui incluent des travaux de conception, de spécification fonctionnelle et technique quand c'est nécessaire, de développement et de test. A la fin de chaque itération, le produit partiel mais utilisable est montré au client. Ce dernier peut alors se rendre compte par lui même très tôt du travail réalisé, de l'alignement sur le besoin. L'utilisateur final quant à lui peut se projeter dans l'usage du produit et émettre des feedbacks précieux pour les futures itérations.

La visibilité ainsi offerte est clef. Cette transparence peut également apporter davantage de confiance et de collaboration dans la relation client/fournisseur. Les risques quant à eux sont levés très tôt. Cette approche itérative se différencie de la méthode classique de gestion de projet de type « cycle en V » ou waterfall (en cascade) que l'on retrouve décrite le plus souvent dans les SMQ. On évolue avec des phases très détaillées, relativement longues et comportant toute une série de jalons. Une fois encore, la norme ISO 9001 a fait du chapitre relatif à « la conception et développement de produits et service » un des chapitres les plus détaillés qui est découpé en pas moins de six articles : généralités, planification, éléments d'entrée, maîtrise de la conception, éléments de sortie, et modifications de la conception et du développement. Il existe ainsi une véritable dualité entre les « méthodes agiles » de plus en plus répandues dans les organisations et les exigences de la norme ISO 9001 qui restent sur des « standards » pouvant s'avérer relativement lourds. Au travers de cet exemple, le projet de transition V2015 doit être conduit en prenant en compte ces deux composantes. Il convient de transformer cette « contrainte » en une opportunité pour trouver un bon dosage entre la rigueur et l'agilité. La « cohabitation » est possible et peut apporter une réelle valeur ajoutée ... Pour cela, il faut trouver des réponses simples et appropriées aux exigences de la norme ISO 9001 tout en conservant l'agilité requise pour la gestion de projet.

Etes-vous prêts pour intégrer l'agilité dans la révision de votre SMQ ?	OUI	NON
J'ai pris conscience qu'aujourd'hui le contexte impose plus de souplesse et de réactivité.		
Je peux « lâcher prise » sur certaines dispositions en m'assurant au préalable que cette agilité ne va pas créer de nouveaux dysfonctionnements.		
J'ai compris la nécessité de rechercher en permanence le compromis entre la rigueur qui caractérise ma fonction et l'agilité qui répond aux besoins des organisations		
Je privilégie les circuits courts en évitant la juxtaposition des vérifications, validations, approbations ...		

1.2 RÉSULTATS VERSUS MOYENS (ENREGISTREMENTS)..



Depuis l'époque de l'Assurance Qualité, la Qualité a été orientée davantage sur les moyens que sur les résultats. La mise en place d'un SMQ caractérise cette approche. On doit définir toute une organisation qui doit permettre de maîtriser son activité et d'améliorer la satisfaction des clients. On impose des moyens (approche processus, approche risques, leadership, ...) qui doivent produire des résultats devant faire l'objet d'une mesure et d'une surveillance. L'audit de certification se prononce d'ailleurs sur la mise en œuvre effective des moyens plutôt que sur les résultats obtenus. Cette approche se différencie d'une approche de type EFQM (ou autre modèle) où l'évaluation repose pour 50% sur le déploiement des moyens et pour 50% sur les résultats obtenus. Ces référentiels considèrent que la performance d'une organisation doit tenir compte de ces deux paramètres. Dans la norme ISO 9001, l'approche sur les « moyens » est renforcée par les exigences liées à la traçabilité et aux enregistrements associés. Certes, cela est important mais quand on en oublie parfois le résultat cela en devient dangereux.

Je me souviens de cet audit externe où un pilote de processus a pris une observation parce que son plan d'actions n'avait pas fait l'objet d'une parfaite tenue à jour. Ce pilote de processus était désabusé car lorsque l'on connaît la teneur des actions engagées, ses résultats étaient remarquables. Cette situation présente ainsi un exemple concret de décalage entre le monde de la Qualité et le fonctionnement de

l'organisation. Ce pilote se fait sanctionner sur les moyens (la tenue à jour de son plan d'actions) alors que les résultats produits en interne étaient à forte valeur ajoutée. Certes, c'est plus facile pour un auditeur (et surtout plus factuel) de se prononcer sur les moyens que sur l'efficacité des résultats. Pour avoir dû gérer les effets secondaires avec le pilote de processus je peux vous dire qu'il n'est plus un fervent supporter de la Qualité ou plus exactement de la certification, bien au contraire ... Et pour bien terminer cette histoire, il faut préciser qu'un autre pilote de processus a pris un « point fort » sur la tenue et le pilotage de son plan d'actions ... mais quand on voit les résultats produits il y a de quoi réellement s'interroger.

Cet exemple témoigne de l'importance d'orienter la Qualité de plus en plus sur la notion de résultats (sur les effets produits) sans pour autant délaisser les moyens et la traçabilité. Tout est une question de dosage. Il ne s'agit pas de tout abandonner mais de rééquilibrer les choses. Cette évolution peut être un véritable « choc culturel » car l'Assurance Qualité a été éduquée à la traçabilité et aux enregistrements. Il s'agit quasiment d'un réflexe « Pavlovien » conditionné par un stimulus lors des audits externes. L'approche factuelle engendre cette recherche de preuves et de ce fait nécessite une certaine traçabilité. Je pense qu'un rééquilibrage s'impose entre le « tout verbal » et le « tout tracé ». Il ne s'agit en aucun cas de faire machine arrière et de cultiver uniquement l'approche verbale sans aucun enregistrement car on connaît les effets néfastes d'un tel

fonctionnement. Mais, la Qualité doit aussi intégrer dans son mode de fonctionnement la notion de résultats. Elle doit faire preuve d'une certaine tolérance et se rapprocher de ce fait de la culture du « résultat » des dirigeants qui sont câblés sur la performance. Ainsi, passer à une Qualité de plus en plus orientée « résultats » peut permettre de se rapprocher du cadre de référence de la Direction Générale et ainsi de faciliter la communication, les échanges, et la compréhension réciproque.

