



**DOUCET Conseil**

Conseil, Audits et Formation en Management, Organisation, Qualité,  
Stratégie, Résolution de conflits, Gestion de Projet,  
Logiciels de GED et de formation

*Humanisme et performance*

Le Parc de Massy, 1bis rue Marcel PAUL, 91742 MASSY Cedex  
Adresse postale : 6 rue SORET, 91600 Savigny sur Orge  
☎ : 01 69 44 20 33 / 📠 : 0826 166 747 / e-mail : [info@doucetconseil.fr](mailto:info@doucetconseil.fr)  
🌐 Site : <http://www.doucetconseil.fr> / [www.qualite-info.net](http://www.qualite-info.net)

FICHE PRATIQUE

## QUALITÉ FONCTIONNELLE

# Guide de mise en œuvre de l'ISO 9001 :2000

Avertissements

Le sujet est repris et détaillé dans les livres :

- Le Que Sais-Je : « La qualité »
- "Certification utile : sortir du formalisme, remettre la qualité au service du développement de l'entreprise" (édition de l'INSEP)

Pour toute reprise du guide à titre professionnel interne ou vis-à-vis d'autres organismes ou entreprises, bien vouloir citer le Cabinet en référence. Merci !

## Introduction générale :

La version 2000 est plus proche des réalités de terrain que la version précédente. Pourtant on constate souvent de nouvelles complications formelles, qui conduisent à des systèmes ensuite difficiles à mettre en oeuvre et à faire accepter.

Dans ce qui suit, les différentes rubriques de la norme sont reprises en les commentant à la lumière de l'expérience, avec quelques conseils. L'orientation générale est de faire une démarche permettant d'améliorer la performance de l'entreprise sans alourdir l'organisation.

Ce texte n'a pas pour but de remplacer les normes mais de présenter les bonnes pratiques pour les mettre en oeuvre, en dépassant d'ailleurs leurs exigences lorsque utile. On peut ainsi considérer qu'en appliquant le "guide" suivant, on est largement conforme avec la norme sur le fond. Quelques précautions seront ensuite à prendre pour être bien conforme à leurs exigences formelles.

Nota : les articles des normes ont été regroupés dans certains cas afin de former des groupes homogènes et éviter les répétitions. Les méthodes proposées ne sont par ailleurs ni exhaustives, ni exclusives, et chacun les adaptera à son contexte particulier.

## 0- Introduction - 0.1.Généralités

Les généralités de la norme expriment l'objectif général de la démarche. En l'occurrence, il est recommandé de se fixer clairement pour cible l'amélioration de l'organisation en place (et non la conformité comme indiqué dans la norme), avec comme but final de faire progresser à la fois conditions de travail, chiffre d'affaires et marge.

Cette orientation claire vers l'amélioration de l'entreprise et de ses résultats permettra de mobiliser beaucoup plus facilement l'entreprise, à tous niveaux, y compris la Direction.

Dans ce but, il est utile de commencer par un diagnostic d'ensemble des différents dysfonctionnements et des solutions possibles, afin de pouvoir organiser ensuite clairement les travaux d'amélioration.

On en profitera aussi pour faire un bilan réglementaire afin de détecter les risques et mettre alors en conformité l'entreprise.

**A éviter :** axer la démarche sur la conformité à la norme, ce qui provoque une faible mobilisation et conduit à des résultats limités.

## 0.2. Approche processus

La démarche doit s'organiser autour des différentes activités ou « processus », avec pour objectif d'améliorer leur déroulement quand c'est nécessaire, et notamment le travail en équipe entre les partenaires de chaque processus.

On commencera par préciser l'organisation générale (qui fait quoi) puis on en déduira les différents processus à la fois élémentaires, au niveau des services, et transverses, au niveau de l'entreprise.

Les objectifs sont de traiter les problèmes associés à chaque processus (conformément au diagnostic détaillé réalisé au préalable, cf précédent) en concertation avec les intéressés, en tenant compte de leurs différents besoins et en les faisant mieux se connaître.

On mettra ensuite en forme le processus en respectant les différentes exigences de la norme : objectif précis, indicateur, etc...).

### **A éviter :**

- *S'axer sur la description des processus, indépendamment des problèmes rencontrés. Si les processus fonctionnent bien, la codification n'est pas utile. Il vaut mieux se consacrer d'abord aux processus à améliorer. On traitera les autres ensuite rapidement et succinctement.*

- *Ne traiter que quelques processus, par exemple ceux qui sont strictement dans l'assiette de la certification. Cela rend la résolution des problèmes plus difficile et limite les résultats.*
- *Organiser la démarche autour des chapitres de la norme : l'action sera alors décousue et ne respectera pas les responsabilités, ce qui la rendra beaucoup plus compliquée à gérer.*

### **0.3. ISO 9004**

La norme ISO 9004 n'est pas forcément utile. Il est préférable de se centrer sur les besoins de l'entreprise.

### **0.4. Compatibilité**

On peut profiter avec avantage de la démarche pour traiter également les problèmes concernant l'environnement, l'hygiène et la sécurité, le développement durable, même si on ne se fait certifier que pour la qualité. Au niveau des processus on s'assurera par exemple de la limitation des pollutions et des risques pour les personnels.

***A éviter :** se limiter aux problèmes de conformité à la norme. En fait, plus on améliorera et plus la démarche sera appréciée et utile, valorisant d'autant plus le service qualité.*

### **1- Domaine d'application**

On a intérêt à intégrer toute l'entreprise à la démarche qualité, même si seule une partie sera ensuite soumise à la certification. Ceci simplifiera le traitement des problèmes et évitera les blocages.

### **2- Références normatives**

Pour mémoire

### **3- Termes et définitions**

Il est recommandé d'employer une terminologie usuelle au sein de l'entreprise.

***A éviter :** Parler le "qualiticien", ce qui contribue à faire de la qualité un domaine "à part" et contrarie notablement l'appropriation par les autres services.*

### **4 – Système de management de la qualité - 4.1. Exigences générales**

Déjà traité au 0.1.

### **4.2. Exigences relatives à la documentation - 4.2.1. Généralités - 4.2.3. Maîtrise des documents - 4.2.4. Maîtrise des enregistrements relatifs à la qualité**

L'objectif est de s'assurer que chacun a les instructions suffisantes pour travailler facilement et sans erreur. Ceci comprend l'organisation des activités (qui fait quoi) et les instructions de travail. On structurera le tout plutôt par service et par processus, chaque service gérant sa documentation.

Les procédures générales seront limitées au minimum. Une bonne solution est par exemple de regrouper dans le manuel qualité les dispositions générales qui évoluent peu, exemples : organisation de l'entreprise, organisation qualité (rôle des responsables et animateurs qualité, traitement des problèmes, audits, revues de direction...), le reste étant traité au niveau des services, dans les notes de processus et instructions de travail.

Les processus seront caractérisés par une "note chapeau" (note de processus) reprenant leurs étapes, leurs objectifs et les indicateurs associés, et renvoyant aux instructions détaillées de travail. Cette "liasse" de processus sera gérée par le responsable du processus.

Pour les grands processus transverses, on désignera un "responsable de processus". Son rôle sera de coordonner et d'optimiser le fonctionnement de son processus, au plan de l'organisation et des méthodes. Il a un rôle d'expert, sans responsabilité opérationnelle.

Les enregistrements doivent être suffisants pour recueillir les informations utiles, et on recherchera les méthodes les plus simples, en évitant de multiplier les documents (exemple : utilisation du P.V. de réception lui-même pour signaler les incidents d'approvisionnement, des cahiers de poste en fabrication..., sans création de fiches qualité supplémentaires).

Les documents doivent être tenus à jour facilement et rapidement par les intéressés. Le recours à des moyens informatiques (GED, Intranet, réseau...) est quasiment incontournable.

#### **A éviter :**

- *Structurer les procédures en suivant le plan des normes.*
- *Faire gérer les documents par le responsable qualité, ce qui rendrait leur évolution trop lourde pour qu'ils soient réellement opérationnels et contrarierait d'autant leur appropriation.*
- *Réaliser des documents descriptifs : les documents doivent indiquer les consignes utiles et mal connues (urgences, cas particuliers...). Faire du "descriptif" conduit à des documents lourds où on mélange l'important et l'accessoire, donc peu lisibles pour leurs utilisateurs.*
- *Faire des documents trop simples et généraux, qui ne donnent pas d'informations utiles. Ils ne seront pas utilisés, donc tenus à jour. Ce sont donc des documents en grande partie inutiles (sauf peut-être pour les nouveaux, mais il vaut mieux alors faire des guides de formation...).*

#### **4.2.2. Manuel qualité**

Le manuel qualité sera si possible un document présentant clairement l'entreprise et montrant au client que l'entreprise lui garantit une excellente qualité.

*A éviter : suivre le plan des normes. Une grille de correspondance suffit.*

### **5 - Responsabilité de la direction**

#### **5.1. Engagement de la Direction**

Si la démarche est pragmatique et axée sur l'amélioration concrète, l'engagement de la Direction se fera "naturellement". Il doit se traduire par le suivi des indicateurs généraux (cf § 8), la tenue de comités qualité réguliers, le traitement rapide des problèmes, le suivi des méthodes.

Si la Direction n'est pas motivée, le responsable qualité doit remettre en cause sa démarche, car certains facteurs essentiels lui auront généralement échappé. En outre, il ne peut pas assurer la responsabilité de l'entreprise à la place de la direction.

*A éviter : se mettre en opposition générale par rapport à la direction ou aux autres services (des désaccords ponctuels sont bien entendu possibles, voire naturels). Le responsable qualité doit demeurer en position d'aide et de coopération vis-à-vis de la direction et des autres services, avec humilité....*

#### **5.3. Politique qualité - 5.4.1. Objectifs qualité - 5.2. Écoute client - 8.2.1. Satisfaction du client**

Le but des objectifs qualité est d'exprimer clairement les objectifs de qualité de service à respecter vis-à-vis des clients pour les satisfaire, dans le but final d'accroître chiffre d'affaires et marge de l'entreprise.

Ces objectifs se déduisent notamment des attentes des clients, des causes des pertes de contrats ou des mécontentements, des handicaps vis-à-vis de la concurrence...

A noter que doivent être considérés comme clients tous ceux qui ont une influence sur la réussite de l'entreprise : concessionnaires, décideurs publics; fournisseurs clefs...

Le responsable qualité doit suivre la satisfaction de ces clients car c'est ce suivi qui lui permettra de piloter le système qualité. Ce suivi prendra les formes les mieux adaptées : visite régulière des clients, des chantiers ou des lieux de vente, contacts avec les personnels au contact des clients, enquêtes régulières... et bien entendu exploitation rapide et efficace de toutes sources de mécontentement.

Ceci sera suivi également par des indicateurs qualitatifs ou quantitatifs permettant de mesurer les résultats, éventuellement par sondages réguliers (exemple : qualité de la réponse téléphonique, taux de retards, interview des clients perdus...).

Mais les indicateurs principaux à suivre sont le chiffre d'affaires et la marge : s'ils n'augmentent pas, c'est que l'action n'est pas satisfaisante.

**A éviter :** *se limiter à une enquête annuelle de satisfaction pour les besoins de la norme, fixer des indicateurs trop partiels ou peu représentatifs tels le taux de réponses aux enquêtes, ne pas réagir rapidement aux incidents...*

#### **5.4. – 5.4.2. Planification du SMQ**

Compte tenu des objectifs qualité précédents, il faut définir d'une part les principaux moyens et méthodes décidés pour les atteindre, d'autre part les indicateurs qui permettront de les suivre. Ce tableau récapitulatif permet de mettre en évidence la cohérence entre les objectifs et les moyens. Il peut utilement servir à la communication interne.

Rappelons que, dans la terminologie de la norme, la "planification" est l'"ingénierie" de la qualité, soit la conception globale des mesures à prendre pour que l'ensemble soit efficace et optimal.

**A éviter :** *des moyens insuffisants ne permettant pas d'atteindre les objectifs...*

#### **5.5. Responsabilité, autorité et communication – 5.5.1. Responsabilité et autorité :**

En profiter pour clarifier l'organisation générale : qui est responsable de quoi, comment s'effectue la coordination, la planification, la circulation de l'information...

Axer l'effort sur la résolution des problèmes de fonctionnement.

Traduire le tout dans une ou des notes d'organisation précisant les règles essentielles, notamment pour mieux fonctionner.

**A éviter :**

- Ne pas améliorer les dysfonctionnements constatés.
- Multiplier les documents, fiches de fonctions et autres, qui seront ensuite difficiles à tenir à jour

#### **5.5.2. Représentant de la Direction**

Définir clairement le rôle et les attributions des responsables et animateurs qualité. Le responsable qualité doit être rattaché au plus haut niveau de l'organisation. Son rôle doit être de vérifier le maintien du bon fonctionnement de l'entreprise, au service de la qualité, et de résoudre rapidement et efficacement les problèmes rencontrés.

Répartir les travaux de suivi entre les différents services (par exemple le responsable Achat suit la qualité des fournisseurs) est une excellente solution, qui correspond en outre bien aux responsabilités.

L'idéal est d'affecter à la qualité les meilleurs (la répartition en équipe rend la charge de travail très supportable).

**A éviter :** *Se limiter à gérer les documents et le respect de la norme : s'axer au contraire sur la résolution des problèmes de fonctionnement et agir !*

#### **5.5.3. Communication interne**

Chacun doit recevoir les informations nécessaires pour faire un bon travail, sans erreurs. Il doit aussi bien comprendre les objectifs de l'entreprise et leurs implications au niveau de son travail.

Ceci sera organisé au cours de la mise au point des processus.

**A éviter** : se borner à de la communication écrite. Les contacts directs et verbaux sont largement préférables (même si l'écrit doit rester la référence pour l'essentiel).

## 5.6. Revues de Direction

Prévoir un comité qualité régulier, regroupant les chefs des services et la direction, qui traitera les problèmes de son niveau.

Périodiquement, notamment avant les audits de certification, faire une revue complète du système en reprenant les rubriques de la norme : indicateurs, fiches de problèmes non closes, audits, procédures et méthodes, point des actions décidées par le passé, respect de la norme... Préparée en bureau, cette réunion doit être l'occasion de traiter ensuite en comité de direction les questions en souffrance. Elle doit être rapide.

**A éviter** : de longues réunions dressant un bilan purement formel du système qualité, souvent plusieurs mois après les anomalies constatées.

## 6 – Le management des ressources - 6.1. Mise à disposition des ressources :

Cette exigence rejoint le § 5.4 : les moyens nécessaires pour obtenir la qualité doivent être mis en place. Ceci pourra être vérifié notamment au travers des incidents et des audits.

### 6.3. Infrastructure - 6.4. Environnement de travail

Ceci concerne en particulier les activités requérant des conditions matérielles particulières, par exemple en matière de bruit, propreté, accès... On peut en profiter pour améliorer lorsque nécessaire.

**A éviter** : éluder les problèmes associés : les conditions matérielles jouent souvent un rôle essentiel vis-à-vis de la qualité.

### 6.2. Personnel

Profiter de la démarche pour traiter les défauts de compétence et de motivation :

- Motivation :
  - Identifier les problèmes de motivation (exemple par une enquête interne indépendante)
  - Examiner comment rectifier les causes de démotivation du personnel, intégrer les actions associées dans le plan de travail
  - Mettre en place un suivi de motivation.
- Compétences : Lister les postes demandant des aptitudes particulières et définir les exigences associées. en terme de formation (initiale et continue), d'expérience et d'apprentissage (porter l'effort sur les postes pour lesquels une meilleure compétence serait utile).
- Organiser le suivi des personnels : entretiens annuels, carrières, sondages sociaux réguliers...
- Organiser matériellement le suivi des personnels : CV, attestations de formations, habilitations internes, entretiens annuels, dossiers individuels du personnel regroupant les différents documents, .....
- Organiser les formations continues internes et externes : demandes de formation, plan de formation, évaluation et validation des formations...

Aborder les compétences dans leur ensemble, par exemple y compris la bureautique (une meilleure formation des personnels dans ce domaine peut améliorer considérablement leur efficacité).

**A éviter** : se borner à formaliser, sans traiter les problèmes.

## 7 – Réalisation du produit - 7.1. Planification de la réalisation du produit

C'est une exigence générale qui détaille le § 0.2 : il s'agit de clarifier pour chaque processus :

- Les objectifs qualité à atteindre.

- Son organisation : les responsabilités, l'enchaînement des travaux, les personnels, les moyens, les instructions et la documentation nécessaires.
- Le contrôle, la surveillance, la traçabilité.

La structure documentaire proposée au § 4.2, avec une note de processus reprenant et organisant l'ensemble du processus, répond à cette exigence tout en clarifiant l'organisation pour les personnels internes.

#### **A éviter :**

- Les fiches et synoptiques de processus « généraux » et peu utiles. Ces documents seront alors ensuite à tenir à jour sans grande plus value. N'oublions pas que l'entreprise doit s'adapter en permanence à son environnement, et donc que les processus sont appelés à évoluer constamment. Une documentation trop abondante, même informatisée, est de nature à gêner ces évolutions et constituera un « poids mort » permanent.

### **7.2. Processus relatifs aux clients**

Cet article concerne l'activité commerciale et le traitement des commandes. L'objectif doit être de renforcer son efficacité et sa bonne cohérence avec le reste de l'entreprise, exemples :

- Prospection, communication, prospection : clarté et "honnêteté" des annonces (ne pas annoncer ce que l'on ne peut pas tenir), dynamisme de la prospection, comparaison aux concurrents vu du client...
- Émission des offres : bonne compréhension des besoins, calcul des prix, qualité des offres, validations, délégations...
- Traitement des commandes : bonne prise en compte des besoins du client, organisation et planification interne, accusé de réception et confirmation au client, délégations, suivi de la réalisation, information du client, traitement des réclamations et litiges...

**A éviter :** compliquer le travail des commerciaux par un formalisme excessif. L'objectif doit être au contraire d'accroître leur efficacité tout en améliorant leur coordination avec les services internes.

### **7.3. Conception et développement**

L'objectif doit être de réaliser des études ou des nouveaux produits respectant les objectifs de chiffre d'affaires et de marge fixés, dans les délais et les coûts les plus faibles possible. Les bases de l'organisation à mettre en place sont normalement les suivantes (soit les fondements du management de projet) :

- Mise en place d'une gestion par projet, définition des responsabilités, définition des attributions vis-à-vis des autres services, méthodologie de travail et de gestion des projets.
- Validation des données d'entrée, avec notamment une caractérisation précise des spécifications, sur la base des besoins et des attentes des clients et de l'entreprise.
- Distinction de phases de travail, chaque phase étant validée par des revues, tests et vérifications
- Validation finale des produits développés par rapport aux exigences initiales. De même pour les documents élaborés : plans, notices, listes de pièces...
- Les modifications doivent être gérées par la suite, avec leurs répercussions (pièces de rechange, notices, logiciels...).

On définira généralement un ou des déroulements types d'études ou de développements, en associant tous les services : études, essais, marketing, production, commercial...

**A éviter :** trop alourdir par un formalisme excessif. L'économie moderne exige une grande réactivité de développement, ce qu'un bon "phasage" permet en automatisant les différentes tâches.

### **7.4. Achats**

Les achats doivent approvisionner des produits répondant bien aux demandes des services, dans les délais requis. Ceci implique que :

- Les procédures d'achat soient adaptées aux besoins des autres services, notamment au niveau de la réactivité
- Les commandes d'achat soient complètes et validées (pour que le fournisseur travaille sans erreur)
- Les fournisseurs soient choisis en fonction de leur qualité (le "mieux disant" et non le "moins disant"), les fournisseurs déficients faisant l'objet d'audits et de demandes d'améliorations. Les "bons" fournisseurs doivent faire l'objet d'un partenariat afin de soutenir leur motivation et de les fidéliser.
- Les produits approvisionnés fassent l'objet de contrôles d'entrée suffisants
- Les stocks soient correctement gérés.

L'objectif est que les approvisionnements se déroulent parfaitement, permettant à la production de travailler sans ruptures de stocks et, en cas de problèmes, de leur apporter une solution rapide et efficace.

**A éviter :** les cotations des fournisseurs mises à jour annuellement, qui sont généralement de peu d'utilité concrète. Une cotation tenue à jour en permanence, sur la base des problèmes rencontrés, est par contre un bon outil de motivation pour les fournisseurs.

### 7.5. Production - 7.5.1. Maîtrise de la production

Sont à considérer :

- Les caractéristiques détaillées des produits fournis, qui doivent être clairement définies.
- Le bon fonctionnement de la ligne de production
- Les autocontrôles et contrôles
- L'entretien
- Les instructions de travail, qui doivent permettre d'éviter les erreurs et les pertes de temps (cf chapitre sur la documentation)

L'objectif est de lutter contre les erreurs, rebuts, déclassements, pollutions, accidents... constatés en agissant sur leurs causes profondes : formation, motivation, maintenance, etc...

Ceci est applicable à la réalisation mais aussi aux stockages, manutentions, emballages, transports, installations, après-vente..., pour les différents produits et services fournis.

On en profitera pour passer en revue les conditions de manutention, de colisage et de transport..., mieux ranger le magasin, affiner les méthodes d'inventaires...

**A éviter :** les approches compliquées : le tout doit rester très simple de façon à pouvoir être géré facilement par la production elle-même.

### 7.5.5. Préservation du produit

Cette rubrique concerne la préservation des produits pendant les phases de stockage, manutention, transports... Ceci concerne notamment les produits fragiles, dangereux, coûteux... On les passera en revue en analysant les risques et en vérifiant qu'ils sont bien contenus.

**A éviter :** un simple texte de principe dans le manuel qualité (lorsque des problèmes réels existent).

### 7.5.2. Validation des processus

Cet article concerne les procédés dont les défaillances peuvent ne pas être décelées en fabrication et contrôle, exemple : sertissages, soudures, collages... L'objectif est d'éviter les pannes pour les clients, mais aussi les coûteux retours de séries défectueuses. On recensera donc ces procédés et on prendra les dispositions nécessaires pour éviter les dérives : réglages réguliers, modes opératoires détaillés, qualifications particulières des opérateurs, essais sur des prélèvements réguliers, ...

**A éviter :** un simple texte de principe dans le manuel qualité (lorsque des problèmes réels existent).

### 7.5.3. Identification et traçabilité

L'identification et la traçabilité sont utiles dans plusieurs cas :

- Pour les besoins internes, afin de savoir qui a fait quoi, de retrouver les causes des anomalies et incidents, d'affiner la connaissance technique des produits et des productions, de gérer les stocks...
- Pour des raisons légales ou de responsabilités, afin de pouvoir établir les responsabilités en cas d'accidents en utilisation. Ces exigences sont fortes en particulier dans les domaines réglementés tels que l'alimentation, le médical, le nucléaire, l'aérospatial...

On gagnera à dresser un bilan précis des besoins puis à vérifier s'ils sont satisfaits, notamment vis-à-vis des risques majeurs (accidents chez les clients, pollutions...)

Il existe aujourd'hui des moyens modernes pour avoir une excellente traçabilité, mais les moyens classiques tels qu'une bonne fiche suiveuse restent généralement incontournables.

**A éviter :** *des besoins mal identifiés et une traçabilité mal dimensionnée par rapport à ces besoins.*

#### **7.5.4. Propriété du client**

Cet article concerne la préservation des produits qui appartiennent aux clients. C'est le cas par exemple des retours en SAV pour réparation, des bancs de contrôle prêtés par le client, des pièces et matières fournies par lui dans le cas d'une sous-traitance...

L'organisation doit normalement prévoir un contrôle d'entrée puis final, ainsi qu'une traçabilité et les précautions ad-hoc afin d'éviter les dégradations.

Une convention avec le propriétaire doit préciser les obligations et responsabilités respectives.

#### **7.6. Maîtrise des dispositifs de mesure et de surveillance**

Cet article concerne la gestion des appareils de mesure. Il s'agit de les recenser : on distinguera en particulier entre les appareils "indicatifs", qui n'ont pas besoin d'être précis, et ceux dont une dérive peut entraîner des non-conformités de production.

On doit aussi tenir compte des obligations légales, tels que les appareils de pesage des produits commercialisés. Pour ces derniers, il faut s'assurer qu'ils font l'objet de vérifications régulières, avec des étalonnages périodiques.

Dans la pratique, il s'agit de détecter, comme pour les procédés spéciaux, les points qui peuvent dériver sans qu'on s'en rende compte et conduire à des productions défectueuses. On renforcera alors les vérifications et étalonnages.

Il est conseillé de toujours commencer par évaluer le besoin en précision et de se limiter aux dispositions "raisonnables" afin de ne pas tomber dans les excès métrologiques.

Des "fiches de vie" dressant l'historique de ces appareils sont souhaitables

**A éviter :** *les étalonnages fonctionnellement injustifiés.*

#### **8.3. Maîtrise des produits non-conformes**

Les éléments non-conformes en production ou en contrôle doivent être écartés de façon à ne pas être utilisés. Les actions à mener (rebuts, retouches, dérogation contractuelle...) sont à organiser. Les matériels réparés doivent être vérifiés au même titre que les matériels neufs.

On gagne à indiquer la suite à donner aux non-conformités courantes dans les instructions de travail.

*A éviter :* *les livraisons aux clients de produits défectueux.*

**8 – Mesures, analyse et amélioration - 8.1. Généralités - 8.2. Surveillance et mesure - 8.4. Analyse des données - 8.5. Amélioration**

L'entreprise doit surveiller le maintien de la qualité. La norme prévoit quatre modes de vérification :

- Le contrôle et le suivi de la qualité des produits et services fournis aux clients (y compris en utilisation).
- Le suivi du bon fonctionnement des processus grâce à des indicateurs adaptés.
- Des audits réguliers de l'organisation de façon à détecter les dysfonctionnements et les risques
- Un suivi de la satisfaction des clients.

Ces suivis se font en principe à trois niveaux : par le suivi journalier, par les différents contrôles et par des indicateurs qui permettent de suivre l'évolution globale.

Notons que l'important en l'occurrence n'est pas de multiplier les fiches ou les indicateurs, mais d'agir vite et efficacement en cas de problème, sachant que les "opérationnels" s'occuperont généralement des actions palliatives immédiates, tandis que la démarche qualité se charge d'améliorer l'organisation et les méthodes afin que les défauts constatés ne se produisent plus.

Ce processus d'amélioration permanente est au cœur de la nouvelle norme. Il est aussi son principal intérêt. On gagnera beaucoup en profitant de la démarche de certification pour mettre en place un traitement des problèmes efficace et rapide.

Ce traitement doit être largement participatif pour être efficace : réunions périodiques dans les différents services, large information sur les progrès, boîte à suggestions, promotion interne des meilleures idées...

#### **A éviter :**

- *Une multiplication de fiches et d'indicateurs, consommant beaucoup de temps. On utilisera si possible les relevés "normaux" (fiches de réception, P.V. de contrôle...) sans surajouter d'autres fiches qualité ; on axera les indicateurs sur les problèmes détectés.*
- *Le manque de réactivité dans l'exploitation et la correction. Dans ce cas, si les services constatent que les relevés ne servent à rien, ils ne les rempliront plus et le "système qualité" perdra une grande partie de son utilité. Il tournera désormais "à vide"...*

#### **Conclusion**

Les analyses et recommandations ci-dessus ont utilisé la norme pour mener des actions utiles en se centrant sur les problèmes et en évitant le formalisme inutile, notamment lorsque les activités se déroulent bien.

On constate qu'on se rapproche sur de nombreux aspects de la pratique courante dans les entreprises (ou administrations, associations...). La démarche de certification consiste alors surtout à structurer les bonnes pratiques et à améliorer les aspects défailants.

On peut ainsi aboutir à une démarche qualité bien intégrée et pérenne, dans laquelle on n'applique pas les méthodes parce qu'on y est obligé pour la certification, mais tout simplement parce qu'elles permettent de mieux travailler et de mieux vivre au travail.