

Les étapes de la mise en place du système de management de la qualité :

Quelque soit le choix de l'entreprise, certaines étapes sont à suivre pour l'obtention de la certification selon le référentiel ISO 9001 version 2008.

Les principales phases de la mise en place du système de management de la qualité sont :

1ère Phase : phase préliminaire

Avant d'entamer la mise en œuvre du système de management de la qualité, la Direction devra se fixer des objectifs ainsi qu'une politique qualité définir des indicateurs qualité pour tous les processus de l'entreprise.

La Direction Générale de l'entreprise aura également à nommer un Comité de Pilotage¹ et désigner un Responsable du projet. Elle aura également à réserver un budget pour permettre la réalisation de la politique qualité.

Par ailleurs, l'entreprise devra envisager des réunions de groupe (par niveau hiérarchique), afin de sensibiliser tout le personnel aux enjeux de la mise en place du système de management de la qualité au niveau de l'entreprise.

2ème Phase : Etat des lieux et Rédaction d'un plan d'action

C'est une phase durant laquelle l'entreprise aura à :

- Définir toutes ses activités ;
- Identifier tous ses processus et les cartographier. Huit principaux processus, peuvent être distingués au sein d'une entreprise et sont regroupés en trois grandes familles :
 - Le processus de planification (Management, Amélioration) ;
 - Le processus de réalisation (Ecoute client, Conception, Achats, Production) ;
 - Le processus support (Ressources Humaines, Ressources Matérielles).
- Mesurer la formalisation (procédures écrites) des activités par rapport aux exigences du référentiel ISO 9001 version 2000, comparer, à cet effet, ce qui « *est* » et ce qui « *doit* » ;
- Identifier les dysfonctionnements engendrant des coûts de non qualité ;
- Apprécier le niveau d'adhésion du personnel à la démarche qualité ;
- Etablir un rapport de synthèse.

Ce diagnostic est effectué en passant en revue toutes les fonctions en les comparant au référentiel, et de déceler, à cet effet, les points forts et les points faibles qui peuvent avoir une incidence sur la qualité, et ce à travers :

- 1- l'identification des principaux problèmes qualité,
- 2- la classification des problèmes par ordre d'importance,
- 3- l'exploitation des informations et l'élaboration d'une synthèse,
- 4- la proposition d'actions d'amélioration.

En effet, sur la base du rapport du diagnostic, l'entreprise élabore un plan d'actions hiérarchisées, adapté aux besoins de l'entreprise ainsi qu'un planning avec des échéances pour chaque action.

¹ Les principales missions du comité de pilotage sont :

- sensibiliser le personnel et le faire adhérer à la démarche ;
- représenter les différents départements/ services de l'entreprise au sein du comité de pilotage de l'entreprise et inversement ;
- veiller à la bonne application de la démarche qualité ;
- planifier le plan d'amélioration de la qualité ;
- veiller à la mise en œuvre des décisions prises ;
- gérer les groupes de travail et les évaluer.

3ème phase : Formation du personnel à la gestion du SMQ

Une formation doit être déroulée à l'attention du personnel afin de lui permettre de mieux cerner les enjeux de l'engagement de son entreprise dans une démarche qualité et l'importance de chaque acteur pour la mise en place efficace du système de management de la qualité.

Cette formation consiste, essentiellement, à familiariser le personnel avec les normes ISO 9001 version 2000, ainsi que les techniques de rédaction de procédures et l'élaboration d'un manuel qualité. Elle doit être adaptée à chaque niveau hiérarchique : Direction, Encadrement, Maîtrise, opérateurs.

4ème phase : Mise en place du SMQ

A ce niveau, l'entreprise doit formaliser par écrit les documents nécessaires à la gestion du système, composés essentiellement du manuel qualité, des procédures et des documents opérationnels².

Ces documents doivent être diffusés et archivés. Aussi, un plan de communication doit être mis en place afin d'expliquer aux personnes concernées le contenu des procédures et leur application.

Ces procédures doivent être introduites et utilisées, par essai, cela permet à l'entreprise de détecter les anomalies et d'apporter les mesures correctives nécessaires à leur amélioration et afin de faciliter leur application.

5ème phase : Gestion du système de management de la qualité

Dans cette phase il y a lieu de :

- définir les modalités de réalisation pour chaque action à entreprendre (moyens matériels et humains et échéancier) ;
- Formaliser les enregistrements qualité ;
- Mettre en place des indicateurs de la qualité ;
- Suivre les actions mises en place ;
- Exploiter les données recueillies.

Cette gestion du système de management de la qualité devra permettre d'entreprendre les actions nécessaires pour l'amélioration continue du système, qui ne peut se faire sans la mise en place des indicateurs de performance qualité pouvant permettre de constater les écarts entre les objectifs fixés et les résultats obtenus. Cependant, le choix de tel ou tel indicateur reste au libre arbitre de l'entreprise.

6ème phase : Audit qualité interne et Revue de Direction

Avant de procéder à l'établissement de l'audit interne l'entreprise doit choisir les personnes adéquates pour exécuter cette tâche afin de les former aux techniques d'audit.

Après avoir formé les auditeurs internes, il y a lieu d'établir un planning d'audit. Celui-ci va être mis en oeuvre et permettra de contrôler l'efficacité du système mis en place et d'entreprendre les mesures correctives et préventives appropriées ainsi que les mesures d'amélioration.

Par ailleurs, l'entreprise devra recueillir et traiter les informations afin de rédiger sa première revue de direction, qui permettra la validation du système de management de la

² Selon la norme ISO 9001 version 2000, les trois grandes catégories de documents à rédiger par l'entreprise sont :

- a- Le Manuel Qualité : document décrivant le système de management de la qualité d'un organisme ;
- b- Les procédures : décrivant la manière spécifiée d'effectuer une activité ;
- c- Les documents opérationnel : ensemble de documents permettant de formaliser le système de management de la qualité ainsi que l'organisation interne

qualité mis en œuvre et dans laquelle elle définira ses nouveaux objectifs qualité ainsi que les moyens nécessaires à leur mise en œuvre.

7ème phase : Certification et amélioration du système

Indissociable de la norme et garante de la fonction de signal dévolue au système ISO, vient maintenant le tour de la certification : la procédure par laquelle un organisme extérieur accrédité, il vient s'assurer de la conformité des pratiques de l'entreprise aux prescriptions en vu de l'octroi ou du renouvellement du label. L'épreuve en question est classique de même que la configuration d'interaction particulière qu'elle met en œuvre : il s'agit d'une configuration qui conduit les partenaires d'un échange binaire à faire appel à un tiers pour attester de leur loyauté réciproque et de leur capacité à faire face à leurs engagements. Le tiers est réputé neutre : dans la procédure de certification dérivée des normes ISO, son rôle est de consigner le plus objectivement possible les points de « mérite » et de « démérite » de la firme selon un protocole très rigoureusement standardisé.

L'entreprise devra en premier lieu sélectionner et contacter l'organisme certificateur afin de déposer la candidature.

Elle subira par la suite un audit à blanc (Pré audit) pour corriger les non-conformités avant l'audit final de certification.

Ce pré-audit déterminera si l'entreprise est prête à recevoir l'organisme certificateur pour l'obtention de sa certification. En effet, trois cas peuvent se présenter :

- 1- Rien à signaler, le système mis en place fonctionne correctement, dans ce cas l'entreprise peut subir l'audit de certification,
- 2- Des non-conformités mineures peuvent être constatées, dans ce cas l'entreprise, devra corriger ses non conformités et faire ensuite appel à l'organisme certificateur pour l'audit de certification,
- 3- Des non conformités majeures sont signalées, dans ce cas l'entreprise devra revoir le système mis en place, y apporter les mesures correctives nécessaires en se référant à la norme appliquée, afin d'éliminer les non-conformités.

Par la suite, l'entreprise devra refaire un autre audit à blanc avant l'audit de certification.

A la fin de cette étape, l'entreprise subira un audit de certification qui lui permettra d'obtenir la certification selon le référentiel ISO 9001 version 2000, délivré par l'organisme certificateur.

L'entreprise subira deux audits de suivi, pour les deux années suivants la certification, et un audit de renouvellement du certificat, chaque trois ans. Ces audits, sont effectués bien sûr par l'organisme certificateur.

Les objectifs et la politique qualité sont revus chaque années pour y apporter des changements pouvant permettre l'amélioration continue de la qualité.

Pour assurer une mise en place efficace du système de management de la qualité, l'entreprise doit suivre pas à pas la démarche de mise en place du système, la durée varie selon la taille de l'entreprise et la complexité de ses processus.

Après l'obtention de la certification selon le référentiel ISO, l'entreprise doit oeuvrer au maintien de l'efficacité de son système qualité et l'amélioration continue de ses performances.

A cet effet, certaines règles de base sont à suivre pendant cette période d'après certification, dont les principales se résument en :

- La valorisation du certificat,
- La simplification du système pour le rendre plus efficace,
- La fixation de nouveaux objectifs pour faire vivre et améliorer en permanence le système,
- La création d'une dynamique de progrès.