

# Le Guide de la certification Qualité



Rédaction: Jean-Marc Blanc ([www.jmbc.ch](http://www.jmbc.ch))  
**Ir. François-Xavier Dherville (Cplus SRL)**



Éditions JMB SA, Rue de Vevey 218, 1630 Bulle – Suisse  
Tél. +41 26 927 50 30 – [info@ejmb.ch](mailto:info@ejmb.ch) – [www.ejmb.ch](http://www.ejmb.ch)





Qualité & Excellence  
Consultance - Audit - Formation

## **Ir. François-Xavier Dherville**

Membre de la direction de Cplus SRL  
Rue de l'Étoile, 14 - B-5330 Sart-Bernard

[www.cplus-consult.be](http://www.cplus-consult.be)

Tél : +32 83 61 31 08

### **Ouvrage originellement conçu sous la direction de :**

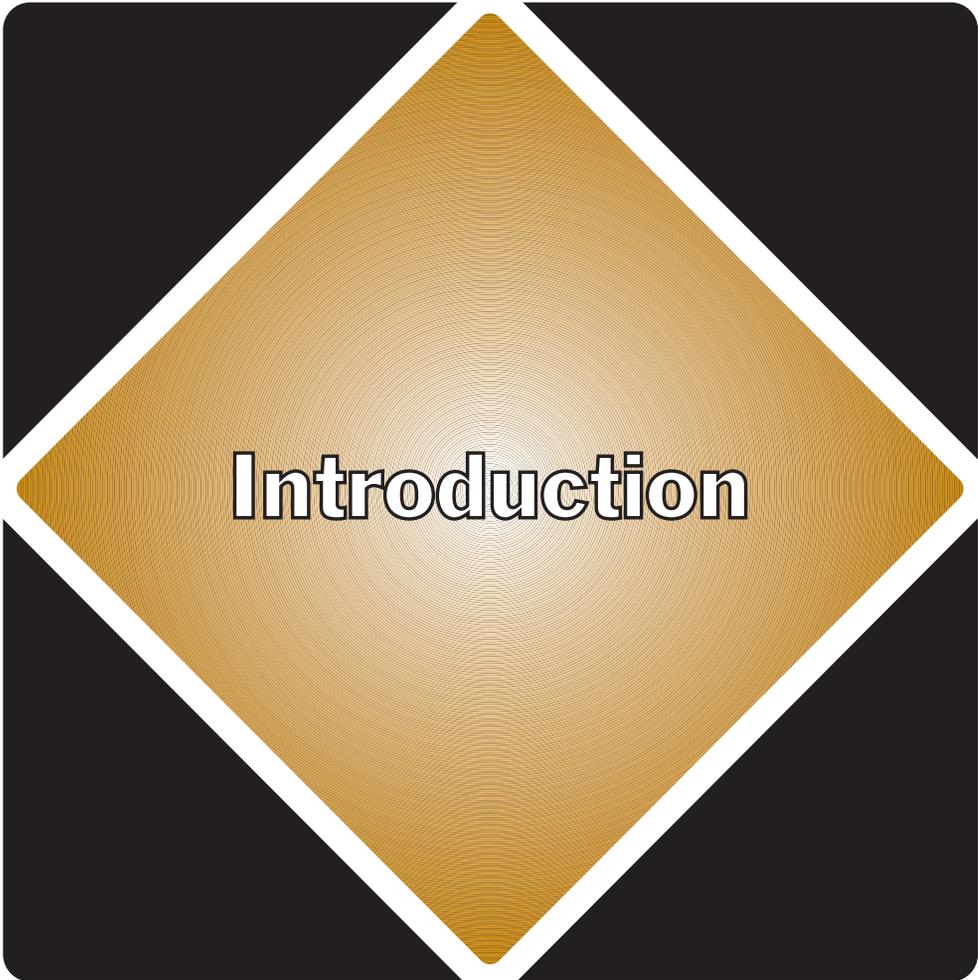
Jean-Marc Blanc ([www.jmbc.ch](http://www.jmbc.ch))  
René Narguet, Ing. Dipl. ETS/UTS, EOQ Quality Systems Manager,  
Philippe Weibel, Ing. Dipl. ETS, Consultant senior

Tous droits réservés pour tous les pays.

Toute reproduction d'un extrait quelconque de ce manuel, par quelque procédé que ce soit, y compris la photocopie, est interdite sans l'autorisation de l'éditeur.

Imprimé en Suisse.





# Introduction

**APERÇU GÉNÉRAL**



Les Normes ISO 9000, la Qualité Totale, l'excellence, tout le monde en parle. Est-ce un phénomène de mode ou une nécessité?

Sans réponse claire, le chef d'entreprise est pris en otage entre les exigences du marché qui le poussent au changement et l'abondance des propositions visant à améliorer ses prestations.

Rédigé par des professionnels de la branche, le *Guide de la certification Qualité* apporte une vision concrète et réaliste de la démarche Qualité, basée sur l'expérience dans des domaines très divers. Il vise à répondre aux questions que se posent les chefs d'entreprise, les responsables d'administrations publiques, les responsables Qualité qui ne savent pas comment envisager le problème ou maintenir un bon niveau dans le domaine.

Dans cette optique, le guide est construit en neuf parties distinctes qui allient le concept, c'est-à-dire les fondements de la question, aux exemples pratiques directement utilisables par le lecteur.

Pour un accès direct aux textes qui l'intéressent, le lecteur dispose:

- ◆ D'une table des matières placée en tête de l'ouvrage
- ◆ D'une liste des abréviations utilisées
- ◆ Enfin, d'un glossaire qui complète la vue d'ensemble.

Traitant d'un sujet d'actualité et en perpétuel mouvement, le *Guide de la certification Qualité* se doit d'être évolutif: son contenu est donc mis à jour une fois par an. Les rédacteurs pourront ainsi tenir compte de l'évolution du domaine et profiter de nouvelles expériences. Le chapitre 7 «Expériences vécues et conseillées» vous est d'ailleurs ouvert. N'hésitez par conséquent pas à nous contacter et à nous faire part de votre expérience en la matière.

Au fil des mises à jour, le guide s'est étoffé de réflexions permettant de dynamiser et d'améliorer sensiblement l'efficacité du Système de Management de la Qualité. La dernière en date vise à son appropriation par la direction comme aide indispensable à la conduite de l'entreprise.

L'attention au monde qui nous entoure, l'intelligence que l'on peut avoir de celui-ci, même si elles ne sont pas la panacée, n'en contribuent pas moins à la prise de décisions factuelles et à l'anticipation des événements. Positifs ou négatifs.

La course au certificat imposée par un client ou un prescripteur a fait long feu. L'effet de mode aussi. Les démarches volontaires ont quant à elles été couronnées de succès.

Les entreprises qui ont réellement mis en œuvre les bonnes pratiques et persévéré dans leur quête d'amélioration s'en félicitent. Elles sont allées au-delà des exigences et ont interprété la norme ISO 9001:2015 à leur avantage.

Un mot encore pour vous faciliter la consultation de ce guide. Les pages sont numérotées en prenant pour base le plan systématique de la table des matières. En bas de page, en couleur, on trouvera donc le numéro du chapitre dans lequel on se trouve et de l'autre côté, le numéro de la page à l'intérieur du chapitre ainsi que la date de la dernière mise à jour.



## INTRODUCTION

- ☐ Présentation du guide: *le Guide de la certification Qualité*
- ☐ Table des matières
- ☐ Liste des abréviations

## 1. UN SYSTÈME DE MANAGEMENT MODERNE

- 11. Comment faire pour survivre?
- 12. La Qualité de la Qualité en perte de vitesse? Les revers de la contrainte
- 13. L'approche systémique du management

## 2. COMPRENDRE LA DÉMARCHE DE CERTIFICATION QUALITÉ

- 21 Aperçu historique des normes ISO 9000
  - a) Du contrôle Qualité à l'assurance Qualité
  - b) Aperçu historique des normes ISO 9000
  - c) Les normes ISOx: 2000
- 22 Pourquoi se faire certifier selon ISO 9000? De la réflexion à la décision
  - a) Quels sont les secteurs d'activités concernés par la norme ISO 9000?
  - b) Est-il judicieux de faire le pas?
  - c) Les raisons de mettre en place un système Qualité
  - d) Quelles voies s'ouvrent au chef d'entreprise?
  - e) Quelle est la marche à suivre?
- 23 Les conditions préalables
  - a) La volonté et l'engagement de la direction
  - b) Les objectifs et leur communication
  - c) L'implication de l'encadrement
  - d) L'information, la sensibilisation et la formation Qualité
  - e) La révision des processus et l'élaboration des procédures
- 24 Les normes ISO 9000
  - a) Les normes ISO
  - b) Que demande la norme ISO 9000?
  - c) La norme ISO 9001
  - d) L'approche par processus

- 25 Les bénéfices attendus de la démarche
- Une meilleure organisation
  - Une information et une communication accrues
  - Une polyvalence et un savoir-faire collectifs
  - Un partenariat avec les fournisseurs
  - Une réduction des coûts de non-Qualité
  - L'amélioration continue
  - La maîtrise des non-conformités
  - La certification ISO 9000: premier pas vers le management total de la Qualité
- 26 Les coûts d'obtention de la Qualité
- Les coûts de prévention
  - Les coûts de détection
  - Les coûts des défauts détectés en interne
  - Les coûts des défauts constatés par le client
- 27 L'organisation du projet Qualité
- Le rôle du personnel
  - Le comité de pilotage
  - Le chef de projet
  - Le consultant
- 28 La démarche vers la certification
- La certification et l'accréditation
  - La certification ISO 9000
  - La démarche proprement dite
- 29 La formation et la Qualité
- 2.10 La durée et les coûts
- La durée
  - Les coûts du projet Qualité
- 2.11 Le management total de la Qualité (Total Quality Management – TQM)
- De ISO 9000 à TQM
  - Rappel des dates fondatrices
  - Le modèle TQM suisse
  - Les critères d'évaluation en Suisse
  - Le chemin déjà parcouru par ISO 9000
  - Que reste-t-il à faire?
  - L'évolution 1999 du modèle EFQM
  - Les huit éléments de la gestion de la Qualité totale
- 2.12 Le management environnemental
- Qu'est-ce que le management environnemental?
  - La famille ISO 14000
  - Que demande la norme ISO 14001?
  - La politique environnementale
  - L'analyse de l'environnement
  - La détermination des objectifs environnementaux
  - L'établissement et la validation d'un programme environnemental
  - La définition et la mise en vigueur de l'organisation et du système de management environnemental
  - L'audit et la revue du système environnemental par la direction

- j) La déclaration environnementale
- k) La certification du système de management environnemental
- l) Les bénéfices attendus de la démarche
- m) Les similitudes et les synergies entre ISO 9000 et 14000

- 2.13 Une vue d'ensemble des principales normes
  - Qu'est-ce-qu'une norme?
  - Quels sont les avantages des Normes internationales ISO?
  - Les normes ISO en action
  - Les normes les plus connues
  - Certification...
  - L'Étude ISO
- 2.14 Les questions fréquentes

### **3. LES MÉCANISMES DU SYSTÈME QUALITÉ**

- 31 Introduction
- 32 Le cycle d'amélioration de Deming
  - 32.1 Premier temps – P(lan)
  - 32.2 Deuxième temps – D(o)
  - 32.3 Troisième temps – C(heck)
  - 32.4 Quatrième temps – A(ct)
- 33 Structure du système Qualité selon ISO 9001
  - 33.1 Système de management de la Qualité
  - 33.2 Responsabilité de la direction
  - 33.3 Management des ressources
  - 33.4 Réalisation du produit
  - 33.5 Mesures, analyse et amélioration
- 34 La boucle d'amélioration du système Qualité
- 35 La maîtrise des non-conformités
- 36 Audit Qualité interne
- 37 Revue de direction
- 38 Formation continue

### **4. LES ÉTAPES VERS LA CERTIFICATION**

- 41 Introduction
  - 41.1 Identification des besoins du client
  - 41.2 Amélioration continue
- 42 La mise en œuvre du système Qualité
  - 42.1 Une autre application du cycle de Deming
  - 42.2 La planification de la démarche
  - 42.3 Analyse préalable – diagnostic
  - 42.4 Plate-forme de travail
  - 42.5 Elaboration du système Qualité
  - 42.6 Préparation à la certification

## 5. LE SYSTÈME QUALITÉ

- 51 Introduction
- 52 Le management de l'entreprise
  - 52.1 Politique Qualité
  - 52.2
    - a) Objectifs et indicateurs Qualité
    - b) Planification de la Qualité
  - 52.3 Responsabilité, autorité et communication
    - a) Le management par déploiement d'objectifs
    - b) L'organisation fonctionnelle
    - c) Processus et procédures
    - d) Communication interne
  - 52.4 Revue de direction
    - a) Analyse des données
    - b) Tableaux de bord
- 53 Le management de la Qualité
  - 53.1 La documentation du système Qualité
    - a) Structure de la documentation Qualité
    - b) Cohérence de la documentation Qualité
    - c) Exemple de cheminement dans la documentation Qualité
    - d) Cycle de vie d'un document
    - e) Maîtrise des documents Qualité
  - 53.2 Maîtrise des enregistrements relatifs à la Qualité
  - 53.3 Manuel des standards documentaires - Modèles
  - 53.4 Manuel Qualité
  - 53.5 Plan Qualité
- 54 Le management des ressources
  - 54.1 Ressources humaines
    - a) Généralités
    - b) Gestion du personnel
    - c) Formation
  - 54.2 Ressources matérielles
    - a) Maîtrise des équipements
    - b) Maîtrise des équipements de surveillance et de mesure
    - c) Environnement de travail
  - 54.3 Informations
    - a) Maîtrise de l'information et des données
    - b) Sauvegarde et protection des données
  - 54.4 Coûts d'obtention de la Qualité
- 55 Le management des processus
  - 55.1 Identification des processus
    - a) Analyse et définition d'un processus
  - 55.2 Relations avec le client
    - a) Détermination et revue des exigences relatives au produit
    - b) Communication avec les clients

- 55.3
  - a) Management du produit
  - b) Processus de conception
- 55.4 Processus de production
  - a) Processus de gestion de stock
  - b) Processus de gestion de parc d'instruments
- 55.5 Achats et sous-traitance
- 55.6 Contrôles
- 55.7 Planification du travail
- 55.8 Proposition d'amélioration - éléments non conformes
  - a) La traque des coûts de non-Qualité
- 55.9 La maîtrise des non-conformités
  - a) La maîtrise des réclamations externes
  - b) La maîtrise du produit non conforme
  - c) La maîtrise des propositions d'amélioration et des dysfonctionnements internes
- 55.10 Administration
- 56 Mesures, analyses, améliorations
  - 56.1 Audit Qualité interne
  - 56.2 Mesure de la satisfaction du client
  - 56.3 Actions correctives
    - a) Déclenchement des actions correctives
    - b) Analyse des avis de non-conformité
- 57 Analyse et management des risques
- 58 Approche prospective
- 59 Mise en œuvre – partage d'expériences

## **6. VERS UNE AMÉLIORATION CONTINUE**

- 61 Le diagramme causes – effet ou diagramme d'Ishikawa
- 62 Le diagramme de Pareto
- 63 Projet d'amélioration d'un processus

## **7. EXPÉRIENCES VÉCUES ET CONSEILLÉES**

- 71 Table ouverte: échangeons nos expériences
- 72 Transformation de votre système Qualité ISO 900x en ISO 9001
- 72' Dynamiser son système de management de la Qualité
  - 1) Analyse de la situation actuelle
  - 2) Réflexion stratégique sur le futur SMQ
    - a. Adéquation su SMQ
    - b. Outils de conduite
  - 3) Définition du plan d'action
  - 4) Réalisation et amélioration

- 5) Exemples pratiques
  - a. Informatique - Structure documentaire
  - b. Gestion des ressources matérielles
  - c. Récolte structurée d'informations
  - d. Management des ressources humaines
  - e. Conclusion
- 6) Pour mémoire
- 73 ISO 9001, un système de management de la Qualité «ouvert»
- 74 Le management par processus
  - 1) Médecine douce et naturelle pour l'organisation hiérarchique
  - 2) Le management par processus et/ou projets
- 75 Management de l'offre et des ressources
  - 1) Introduction
  - 2) Management de l'offre
  - 3) Management des ressources
  - 4) Elasticité du modèle
  - 5) Un modèle aux dimensions stratégiques
- 76 Des résultats aux facteurs
  - 1) Une approche orientée résultats
  - 2) Résultats attendus par les parties prenantes
  - 3) Processus de production de ces résultats
  - 4) Ressources consommées par ces processus
  - 5) Système de mesure des résultats, de l'efficacité et de l'efficience
  - 6) Définitions
- 77 Système d'informations et indicateurs
  - 1) Le Système d'information
  - 2) Les composantes du SI et les indicateurs potentiels
  - 3) Définitions
- 78 Revue de direction, évolution des exigences de la norme ISO 9001
  - 1) Revue de direction ISO 9001
  - 2) *Pro Memoria*
  - 3) Revue du Système de Management par la direction
  - 4) Suivi des actions décidées précédemment
  - 5) Revue des résultats opérationnels, enjeux et incidences
  - 6) Décisions, objectifs et actions à entreprendre
  - 7) Définitions des objectifs – lancement et suivi des projets
  - 8) Conclusion

## 8. RÉPERTOIRE

- 81 Les adresses utiles
- 82 Les textes et les normes
- 83 Glossaire

- 42.3 Canevas pour les entretiens - diagnostic Qualité
- 42.3 Questionnaire - diagnostic Qualité
- 42.6 Formulaire - Programme d'audit de certification
- 52.1 Exemple de structure d'une politique Qualité
- 52.1 Exemple de politique Qualité
- 52.3 b) Modèle de description de fonction
- 52.3 b) Description de fonction (Coordinateur Qualité)
- 52.4 a) Procédure - Revue de direction
- 52.4 a) Ordre du jour - Revue de direction
- 53.1 e) Procédure - Maîtrise des documents Qualité
- 53.1 e) Liste - Documents Qualité
- 53.2 Tableau «documents, données et enregistrements Qualité»
- 53.3 Modèle de procédure et de formulaire
- 53.3 Table des matières d'un manuel des standards documentaires
- 53.4 Table des matières d'un manuel Qualité
  
- 54.1 a) Structure d'une procédure de gestion du personnel
- 54.1 b) Procédure - Formation
- 54.1 b) Formulaire - Demande de formation
- 54.2 a) Structure de la procédure de maîtrise des équipements
- 54.2 a) Instruction de travail: maintenance individuelle des PCS
- 54.3 b) Procédure - Sauvegarde des fichiers informatiques
- 54.3 b) Procédure - Antivirus
- 54.4 Tableau pour l'estimation des coûts
- 55.2 a) Procédure - Offre
- 55.5 Procédure - Achats
- 55.5 Formulaire - Demande d'achat
- 55.9 c) Procédure - Proposition d'amélioration
- 55.9 c) Formulaire - Proposition d'amélioration et élément non conforme
- 55.10 Manuel des directives de l'administration
- 55.10 Procédure - Facturation
- 56.1 Procédure - Audit Qualité interne

- 56.1 Formulaire - Programme d'audit Qualité interne
- 56.1 Questionnaire - Audit Qualité interne
- 56.1 Rapport - Audit Qualité interne
- 56.3 b) Procédure - Traitement et suivi des actions d'amélioration et des actions correctives
- 56.3 b) Tableau de bord des propositions d'amélioration et des éléments non conformes
- 63 Rapport - Projet d'amélioration de processus
- 72'.5 Dynamiser son système de Management de la Qualité - Inventaire «Outillage» - Inventaire «Instruments» - Inventaire «Equipements» - Inventaire «Véhicules» - Journal des interventions
- 72'.5 Formulaire - Rapport de visite commerciale - RVC
- Formulaire - Supervision de l'offre - SVO
- Formulaire - Données personnelles du collaborateur - DPC
- 74 Formulaire - Cahier des charges processus - CCP
- Fonction - Pilote de processus - PDP

## ABRÉVIATIONS

Abréviation	Définition
ADM	<b>ADM</b> inistration
ANC	<b>A</b> vis de <b>Non-Con</b> formité
ASPQ	<b>A</b> ssociation <b>S</b> uisse pour la <b>P</b> romotion de la <b>Q</b> ualité
BMP	<b>B</b> est <b>M</b> anagement <b>P</b> ractices (meilleures pratiques de management)
COL	<b>COL</b> laborateur
DAC	<b>D</b> emande d' <b>ACH</b> at
DDQ	<b>D</b> élégué de la <b>D</b> irection à la <b>Q</b> ualité
DFR	<b>D</b> emande de <b>FOR</b> mation
DIR	<b>DIR</b> ection au plus haut niveau
EFQM	<b>E</b> uropean <b>F</b> oundation for <b>Q</b> uality <b>M</b> anagement (fondation européenne pour le management de la Qualité)
EQA	<b>E</b> uropean <b>Q</b> uality <b>A</b> wards (prix européen de la Qualité)
ENC	<b>E</b> lément <b>Non C</b> onforme
EOQ	<b>E</b> uropean <b>O</b> rganisation for <b>Q</b> uality (organisation européenne pour la Qualité)
ESPRIX	Prix suisse de la Qualité en business excellence (décerné par l'organisation du même nom)
MMQ	<b>M</b> anuel de <b>M</b> anagement de la <b>Q</b> ualité
PDCA	<b>P</b> lan – <b>Do</b> – <b>C</b> heck – <b>Act</b> . Préparer, faire, contrôler, ajuster. Appelé aussi cycle de Deming
RAC	<b>R</b> esponsable de l' <b>ACH</b> at
CQ	<b>C</b> oordonateur <b>Q</b> ualité
RA	<b>R</b> esponsable d'action d' <b>ARM</b> élioration
RDQ	<b>R</b> éprésentant de la <b>D</b> irection pour tout ce qui touche à la <b>Q</b> ualité
RDT	<b>R</b> esponsable de <b>D</b> épartem <b>T</b>
REP	<b>REP</b> résentant
RFA	<b>R</b> esponsable <b>F</b> inance et <b>A</b> dministration
RIN	<b>R</b> esponsable <b>IN</b> formatique
ROF	<b>R</b> esponsable de l'élaboration de l' <b>OF</b> fre
RPE	<b>R</b> esponsable du <b>PE</b> rsonnel
RSA	<b>R</b> esponsable des <b>SA</b> uvegardes
RTE	<b>R</b> esponsable des aspects <b>TE</b> chniques d'un achat
SUH	<b>SU</b> périeur <b>Hi</b> érarchique
TMQ	<b>T</b> otal <b>M</b> anagement <b>Q</b> uality (Qualité totale du management)
TQM	<b>T</b> otal <b>Q</b> uality <b>M</b> anagement (management total de la Qualité)
TEN	<b>T</b> ableau de suivi des <b>E</b> léments <b>N</b> on conformes
TFE	<b>T</b> ableau des <b>F</b> ormations et <b>E</b> xpériences
Util.	<b>U</b> tilisateur

**Description du problème rencontré :****Proposition de solution :**

Date incident :

Émetteur :

À remplir par les Éditions JMB S.A.

N° ANC	Libellé :	Domaine :	
		Importance : A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/>	
<b>Action</b>		<b>Resp. suivi</b>	<b>Délai</b>
1) <input type="checkbox"/> corrective			
2) <input type="checkbox"/> corrective			
3) <input type="checkbox"/> corrective			

**Solution :**

Estimation du coût de la non-Qualité :

Émetteur informé le :

Élément clos le :

Visa direction :