

# Comment commencer Les étapes de la mise en place



Ayant pris la décision de mettre en œuvre un système de management de la qualité, les petites et moyennes entreprises ne savent souvent pas exactement par où commencer. Cet article guide les responsables de PME dans les premières étapes.

## d'un système de management de la qualité

Ces recommandations sont issues d'un manuel ISO qui a rencontré un vif succès, *ISO 9001 pour les PME*, préparé par l'ISO/TC 176, le comité technique de l'ISO responsable des normes ISO 9000 pour le management de la qualité. Elles sont reproduites telles qu'elles figurent dans une annexe du manuel, moyennant quelques adaptations mineures pour une publication en revue.

### Introduction

Il existe de nombreuses manières, pour une PME, de mettre en place un système de management de la qualité. Les recommandations présentées ici sont destinées à fournir un exemple possible de mise en œuvre dans une PME. Il convient de les considérer uniquement à titre d'exemple et non comme l'unique ou la meilleure méthode de mise en œuvre.

L'approche présentée ici se compose de trois phases:

- **Développement**  
Étudier ce qui se passe dans l'entreprise (c'est-à-dire vos processus).
- **Mise en œuvre**  
Mise en route du système de management de la qualité.
- **Maintenance**  
Entretien et améliorer le système de management de la qualité.

Chaque phase contient un certain nombre d'étapes, comme suit:



**Le but d'un système de management de la qualité n'est pas d'entraver les processus théoriques, intellectuels ou créatifs**

## Phase 1 DÉVELOPPEMENT

### Étudiez ce qui se passe dans votre entreprise

Maintenant que vous avez décidé de passer à l'analyse des activités de l'entreprise et que vous voulez travailler de manière plus efficace, par où allez-vous commencer ?

#### Étape 1 : Étudiez les activités principales de l'entreprise

Discutez avec vos partenaires ou associés, selon le cas, et énoncez par écrit les activités principales de l'entreprise et de ses principaux clients. À cette fin vous pouvez vous servir d'un organigramme.

Avant d'aborder cette activité, posez-vous la question suivante: quelle est la nature des produits ou services que je propose ? Quelques exemples sont donnés ci-dessous.

#### *Fabrication*

- Si vous êtes fabricant, vous fabriquez, soit un seul produit, soit toute une gamme de produits.
- Vous en assurez peut-être le stockage et la distribution.

#### *Revendeur/distributeur/agent*

- Vous distribuez, soit un seul produit, soit une gamme entière de produits.
- Vous achetez des composants et les reconditionnez ou les assemblez en des lots distincts pour satisfaire les besoins du client.
- Vous fournissez à vos clients des informations concernant l'utilisation des marchandises; ainsi, outre le fait d'être fournisseur de matières premières, vous offrez également un service de conseil.

#### *Grossiste/responsable d'entrepôt*

- Vous achetez un produit ou des produits fabriqués par quelqu'un d'autre.
- Vous avez en magasin une gamme de produits périssables, nécessitant une surveillance et une rotation régulières.
- Vous fournissez un service de transport/distribution des marchandises.

#### *Réparateur ou service après-vente*

- Vous assurez l'après-vente d'une gamme d'équipements; demandez-vous si les prestations associées sont fournies différemment selon les clients.
- Vous fournissez des équipements et pièces détachées et participez à la livraison du service.

#### *Consultants*

- Vous effectuez les recherches initiales pour le client.
- Vous étudiez les concepts et élaborez le plan du projet.
- Vous assurez la gestion de projet et fournissez des services de conseils permanents durant toute la durée de vie du projet.

Vous êtes peut-être engagés dans d'autres secteurs de services, tels que

- conseil juridique,
- conseil relatif à la propriété,
- enseignement ou formation,
- relations publiques,
- location d'espace publicitaire,
- conception graphique,
- conception électronique de pointe, ou
- services de conseils individuels et spécialisés.

Rappelez-vous que le but d'un système de management de la qualité n'est pas d'entraver les processus théoriques, intellectuels ou créatifs auxquels les services mentionnés ci-dessus font appel.

L'ensemble des industries ou des activités de services mentionnées ci-dessus peuvent sous-traiter la fabrication de composants ou des prestations de services nécessaires à leur activité (ISO 9001:2000, 4.1). Tout besoin en ce sens doit être identifié et indiqué pour chaque élément de processus correspondant au moment de relever par écrit vos principales activités, car la norme exige que vous gériez vos fournisseurs et vos processus externalisés.

Ayant achevé ce qui précède, il vous faut maintenant établir ce que font vos collaborateurs. Un organigramme peut vous aider à cet égard. N'oubliez pas votre personnel de marketing, de vente, d'après-vente, de maintenance ou autre, qui peut ne pas être directement

Ce que vous décidez d'exclure ne doit pas l'être aux dépens de la qualité de votre produit ou service

impliqué dans vos principales activités de production ou de service.

### Étape 2: Liste des activités de votre entreprise

Pour réaliser l'étape suivante, vous devez établir la liste des activités principales de l'entreprise à laquelle vous avez réfléchi.

Il peut s'avérer utile de reprendre toutes les activités principales que vous avez relevées à l'origine et de les présenter sous la forme d'un organigramme. Affichez-le au mur de votre bureau ou à votre domicile, pour pouvoir le consulter facilement et régulièrement, dans le but de vous remémorer l'axe autour duquel vous essayez de développer un système de management de la qualité.

Présenter ainsi les activités de votre entreprise vous permet

- d'identifier les différents composants de votre entreprise et déterminer s'ils s'imbriquent correctement les uns dans les autres,
- de modifier quelque chose afin d'améliorer l'ensemble du processus,

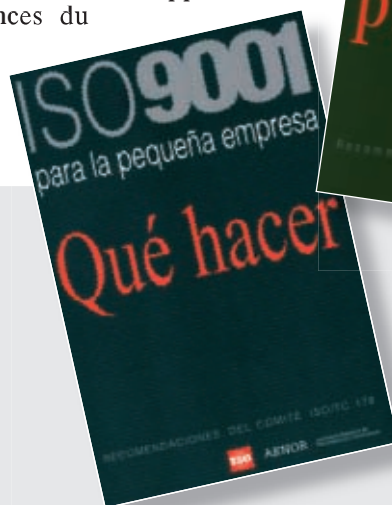
- d'établir si les exigences de la norme sont bien couvertes par les activités de l'entreprise.

N'apportez aucun changement pour le moment. Ces changements interviendront à l'étape 5. Il s'agit plutôt, à ce stade, de réfléchir à la structure et au cadre dans lesquels votre entreprise fonctionne et d'assurer que toutes les activités sont connues et reproductibles. Cela vous permettra d'offrir à vos clients des marchandises ou des services de qualité constante à chaque livraison.

Examinez la liste des activités principales que vous avez établie. Certaines activités exigent-elles la réalisation d'un travail de conception?

La conception (7.3) signifie recueillir des idées ou concepts bruts et élaborer, grâce à des plans de conception, à l'informatique ou à un mode de pensée académique, une conception de produit ou de service adaptée aux besoins de votre client.

Si vous faites de la conception ou du développement, vous devrez appliquer les exigences du point 7.3 d'ISO 9001:2000.



## ISO 9001 pour les PME

Les instituts de normalisation de plus d'une douzaine de pays ont publié ou préparent leur édition nationale du manuel de l'ISO, ISO 9001 pour les PME.

L'ISO a publié en 2002 l'édition en anglais (*ISO 9001 for Small Businesses* - ISBN 92-67-10363-6), qui a été suivie dans la même l'année par une édition en espagnol publiée par l'institut national espagnol de normalisation AENOR (*ISO 9001 para la pequeña empresa* - ISBN 84-8143-303-9). À ces deux éditions s'est ajoutée une édition en français publiée par l'ISO (*ISO 9001 pour les PME* - ISBN 92-67-20363-0).

Des éditions nationales sont aussi publiées ou prévues par les instituts nationaux de normalisation des pays suivants: Bulgarie, République de Corée, Danemark, Estonie, Finlande, Hongrie, Inde, Japon, Norvège, Pologne, Slovaquie, Suède et Uruguay.

*ISO 9001 pour les PME* explique la norme dans un langage clair avec des exemples pour illustrer sa mise en application. En outre, le texte intégral de l'ISO 9001:2000, découpé par paragraphes mis en relief dans des encadrés, est assorti d'explications, d'exemples et de conseils formulés en un langage courant.

Le manuel reprend les huit principes de management de la qualité qui constituent le socle de la série ISO 9000:2000, et comprend des parties révisées concernant les étapes de la mise en place d'un

système de management de la qualité - reproduites ci-dessous en les adaptant légèrement - et comment s'y prendre avec ou sans l'assistance d'un consultant.

Les éditions en français et en anglais sont publiées conjointement par l'ISO et le Centre CNUCED/OMC du commerce international (CCI - [www.intracen.org](http://www.intracen.org)). Elles sont disponibles au prix de 46 francs suisses chacune auprès des instituts nationaux membres de l'ISO (dont la liste et les coordonnées figurent sur le site Web de l'ISO - [www.iso.org](http://www.iso.org)) et du Secrétariat central de l'ISO ([sales@iso.org](mailto:sales@iso.org)).

L'édition en espagnol publiée par l'AENOR ([www.aenor.es](http://www.aenor.es)) coûte 31,25 euros et peut être commandée à cette organisation: E-mail [comercial@aeon.es](mailto:comercial@aeon.es); tél. + 34 91 432 60 36; fax + 34 91 310 36 95.





Si vous ne faites pas de conception et que vos activités de fabrication ou la fourniture d'un service sont réalisées conformément à des normes ou des spécifications préalablement établies et éprouvées, vous pouvez justifier d'une exclusion pour ce qui concerne le point 7.3 (voir 1.2).

Si vos responsabilités s'étendent à la conception, mais que vous sous-traitez le processus de conception, il vous faudra décrire comment vous maîtrisez le processus d'acceptation de la conformité de la conception aux exigences de la spécification (voir 4.1).

Si, dans votre entreprise, vous avez les compétences et l'expertise requises pour approuver la conception, vous pouvez inclure le paragraphe 7.3 dans votre système de management de la qualité et procéder à cette approbation dans le cadre de votre activité.

En revanche, vous pouvez confier le processus d'approbation en sous-traitance à un consultant indépendant en qui vous avez confiance. Le cas échéant, vous devez pouvoir démontrer comment vous maîtrisez le processus (par exemple à l'aide d'enregistrements provenant de votre fournisseur).

Y a-t-il d'autres activités énoncées au chapitre 7 que votre entreprise ne fait pas? Si c'est le cas, ces activités peuvent aussi être exclues aux termes du point 1.2. Rappelez-vous que ce que vous décidez d'exclure ne doit pas l'être aux dépens de la qualité de votre produit ou service.

Vous devez justifier ces exclusions dans votre manuel qualité (voir 4.2.2).

- ce qu'il se passe, c'est-à-dire comment les activités sont réalisées.

Vous allez devoir réfléchir aux points importants suivants :

- a) Si le travail est effectué par une personne formée ou par un spécialiste, il vous suffira peut-être de mentionner la catégorie de personnel et les qualifications correspondantes, plutôt que de donner une description détaillée de la tâche (par exemple, soudeur, consultant, concepteur graphique).
- b) Un autre cas de spécialisation intervient dans les travaux de recherche, où les personnes conservent des notes sur ce qu'ils ont fait et sur les résultats obtenus. Vous devrez vous assurer que vos chercheurs mettent à disposition les résultats de leurs recherches afin qu'ils puissent être exploités par d'autres collaborateurs au sein de votre entreprise.
- c) Si, toutefois, ce travail est effectué par une main d'œuvre temporaire ou s'il existe en interne des prescriptions spécifiques, des précisions supplémentaires pourraient s'avérer nécessaires.
- d) Il restera éventuellement à définir l'enchaînement des activités, à savoir :
  - comment la demande initiale est-elle enregistrée ?
  - comment les dossiers sont-ils ouverts ?
  - comment les travaux débutent-ils ?
  - qui surveille l'avancement ?
  - comment les travaux sont-ils réalisés et inspectés ?
  - qui décide que le travail est achevé ?
  - comment la livraison est réalisée ?
  - quelle action de suivi faut-il mener et qui s'en charge ?
  - quels enregistrements sont conservés et qui les conserve ?
- e) Si les instructions de fonctionnement ou de travail de votre entreprise sont déjà précisées par écrit, votre tâche est déjà à moitié faite. Ne récrivez pas ce qui est déjà consigné ; relevez le nom et le titre du document, afin qu'il puisse ultérieurement être maîtrisé et, au besoin, cité en référence dans d'autres documents du système de management de la qualité.

**Ne créez pas de documents, formulaires, etc., inutiles**



## Phase 2 MISE EN ŒUVRE

### Mise en route du système de management de la qualité

**Étape 3 : Impliquez le personnel en faisant rédiger à chacun ses tâches et ses responsabilités**

Le moment est venu maintenant d'impliquer le personnel concerné et de lui faire expliquer par écrit la manière dont il exécute les tâches pour lesquelles il est responsable, en indiquant

- qui est responsable de réaliser et de vérifier les activités,
- où l'activité se déroule,
- à quel moment elle doit avoir lieu, et

- f) Vous devrez aussi examiner comment les informations circulent d'une personne à l'autre. S'il y a risque que cette information soit oubliée, mal comprise ou modifiée par inadvertance, vous devrez insister sur des moyens permettant d'éviter ce problème. La communication écrite ou électronique est souvent un moyen adapté.
- g) Enfin, le plus important: *faites en sorte que la documentation reste simple!*

#### Étape 4: Faites une synthèse en fonction de la liste des activités de l'entreprise (Étape 2)

Lorsque chacun aura rédigé les instructions de travail correspondant à son activité ou à ses responsabilités (ou rassemblé celles préalablement établies), il s'agira pour vous, en tant que dirigeant, de prendre le temps nécessaire avec une autre personne de l'entreprise

- pour examiner ce qui a été écrit,
- pour vous assurer que tout s'emboîte parfaitement, et
- pour remédier à toute lacune ou incohérence.

Il vous faudra en outre consigner votre politique qualité et vos objectifs qualité et vous assurer que tout ce qui a été mis par écrit correspond à cette politique et à ces objectifs.

En désignant quelqu'un pour vous aider, vous faites de cette personne un représentant de la direction ; si au contraire vous vous chargez de la majeure partie du travail en tant que directeur, vous assumez de fait le rôle de représentant de la direction. Vous avez alors répondu à l'une des exigences premières de la norme en termes de management.

En rassemblant tous ces documents, vous disposez maintenant d'une base pour vos procédures écrites et autres éléments de documentation dont vous allez avoir besoin. Si vous adoptez, pour ces documents, un style cohérent convenant tant à vos employés qu'à vous-même, cela vous fournira l'occasion de passer en revue et améliorer les procédures en tant que telles.

#### Étape 5: Identifiez les recoupements entre des normes et la liste des activités de votre entreprise

Vous ou votre représentant de la direction devez parcourir les documents que vous avez rédigés avec, à côté de vous, un exemplaire de la norme, afin de déterminer si vous avez répondu

- aux exigences de la norme, et
- aux exigences de votre entreprise.

Si vous identifiez une partie de la norme que vous n'avez pas abordée, il vous faudra considérer la façon dont votre entreprise traite cette exigence particulière. Il se peut que vous ayez besoin d'ajouter certains détails à l'une des procédures existantes, pour assurer que cette exigence est respectée. Des documents supplémentaires peuvent être exigés mais, attention, assurez-vous qu'ils sont pertinents pour votre entreprise.

Si, dans le cadre de vos activités, vous utilisez des documents externes (par exemple: manuels de revendeurs, manuels de maintenance et d'installation), il n'est pas nécessaire de les récrire pour les intégrer à votre système qualité. Il suffit de faire référence au document de maîtrise de processus concerné dans votre manuel.

#### Étape 6: Appliquez la norme et le système de management de la qualité

Si vous continuez à impliquer d'autres personnes dans votre organisation, elles évolueront avec le système de management de la qualité et pourront contribuer concrètement. Le système de management de la qualité traduira alors la réalité plutôt que de former un amas de paperasse sans intérêt. Il convient de noter les points suivants :

- a) Ne créez pas de documents, formulaires, etc., inutiles. Regardez ce qui se fait en réalité et rédigez vos procédures pour montrer comment les tâches sont réalisées et non pas comment vous auriez souhaité qu'elles soient réalisées. Si vous découvrez que la procédure ne rend pas compte de la manière dont la tâche se déroule, vous devez soit la réviser, soit en rédiger une nouvelle. Ne créez un formulaire que s'il va traiter d'une activité critique ou aider quelqu'un. Il peut suffire de prévoir l'apposition d'une signature sur un formulaire existant ou l'extension d'un tel formulaire.



**Une approche réaliste et des progrès constants créeront un sentiment de confiance et renforceront l'ardeur au travail**



**Il est important  
de ne pas oublier de  
mesurer les progrès  
réalisés**

- b)** N'oubliez pas de conserver un enregistrement lorsque
- un problème survient,
  - une suggestion valable est émise
  - un client ou un employé fait part de la nécessité de prendre des mesures.

NOTE: Si l'entreprise est une association, il peut simplement s'agir d'un bloc-notes que chaque associé consultera régulièrement. Ils peuvent ensuite en discuter et décider d'actions appropriées à mener lorsque le besoin s'en manifeste.

- c)** Pour mettre en œuvre le système de management de la qualité, chacun doit pouvoir consulter la documentation relative à ses activités. Il importe que chacun ait reçu des indications quant au mode de fonctionnement du système de management de la qualité et sache pourquoi, par exemple, la maîtrise des documents permet de disposer des informations les plus récentes concernant son travail et permet de prendre des décisions fondées sur des informations à jour.
- d)** Chacun doit être formé pour savoir mettre à jour soi-même le système de management de la qualité si des changements interviennent dans les domaines dont il est responsable. Chacun doit en outre savoir comment modifier le système de management de la qualité, repérer les problèmes et exprimer ses idées concernant d'éventuelles améliorations. Rappelez-vous qu'il vous faut approuver toute modification avant de l'appliquer.

Il importe de planifier et exécuter un programme d'audit interne et de s'assurer régulièrement que le système de management de la qualité est entretenu et soutenu partout dans l'entreprise. Il n'est pas toujours facile d'allouer le temps nécessaire aux auditeurs internes, mais les audits internes peuvent constituer un outil efficace pour attiser l'engagement de chacun dans le système de management de la qualité et permettent souvent de déceler des améliorations possibles.

**Étape 7: Assurez-vous que le système de management de la qualité reste simple et fonctionnel, et qu'il correspond bien aux activités de l'entreprise**

Les points suivants méritent d'être considérés:

- a)** La mise en œuvre d'un système de management de la qualité a pour but d'assurer que les activités de l'entreprise sont maîtrisées et que les personnes responsables des différentes activités connaissent et comprennent bien leur rôle et leurs responsabilités.
- b)** La documentation d'un système de management de la qualité doit être un point de référence pour identifier comment, quand, où et, quelquefois, pourquoi il convient d'effectuer une tâche ou de gérer une activité. C'est la raison pour laquelle il convient d'utiliser une terminologie simple et le langage de tous les jours sur le lieu de travail.
- c)** Si la description de la tâche doit être détaillée ou complexe, un bon moyen peut être d'utiliser une liste de contrôle (checklist) pour s'assurer que tout est fait dans l'ordre prévu. Les pilotes de ligne, par exemple, utilisent une liste de contrôle pour cette raison précisément.
- d)** N'oubliez pas que les gens doivent aussi savoir que faire lorsque les choses vont de travers, et ces renseignements doivent être à portée de main. Par exemple, le manuel du propriétaire d'un véhicule doit se trouver dans la boîte à gants.
- e)** La documentation doit se présenter sous une forme facilement utilisable dans l'entreprise, par exemple:
- si vous disposez d'ordinateurs, il sera peut-être plus facile d'avoir un système informatisé qu'un système sur papier;
  - s'il risque d'y avoir des différences de langues ou autres entre collaborateurs, il peut s'avérer nécessaire d'utiliser des représentations graphiques ou des traductions de documents.
- f)** La documentation doit être le reflet exact de ce qui se passe dans l'entreprise. Lors du processus d'audit, des questions seront posées et des preuves tangibles recherchées pour démontrer que le personnel utilise le



système de management de la qualité et le comprend. La preuve tangible est fournie par la documentation.



## Soutenir et améliorer le système de management de la qualité

Un système efficace de management de la qualité fait appel à des boucles de retour d'information pour améliorer la façon dont vous menez vos différentes activités, et pour arriver, en fin de compte, à améliorer la qualité du produit ou du service.

**Étape 8: Servez-vous des retours d'information du système de management de la qualité pour améliorer les idées et activités**

Nombre de PME estiment ne pas être en mesure de prendre en charge de grands programmes d'amélioration de la qualité. Vous êtes en réalité capable d'entreprendre ces activités, à votre manière et à votre rythme.

En notant les secteurs à surveiller repérés grâce aux actions correctives et aux audits internes (étape 6), vous rassemblerez des données ou noterez des tendances à examiner et qui vous permettront d'introduire des améliorations.

Au cours des premières étapes, les améliorations à apporter peuvent être simples et faciles à intégrer, mais elles peuvent devenir plus difficiles une fois les possibilités d'améliorations évidentes exploitées. Il vaut la peine de préserver une approche systématique de l'amélioration de la qualité, les bénéfices retirés étant considérables.

Généralement, les améliorations sont intégrées au fur et à mesure que l'argent et les moyens sont disponibles. Une approche réaliste et des progrès constants créeront un sentiment de confiance et renforceront l'ardeur au travail.

**Étape 9: Surveillez et mesurez les modifications dans le but de connaître le gain réel**

Il est important de ne pas oublier de mesurer les progrès réalisés. Une des manières de procéder consiste à chiffrer le coût des erreurs. Cela vous permet d'identifier les domaines pour lesquels des économies peuvent être réalisées.

Il est également possible de procéder à des mesures en notant la quantité de moyens utilisés ou la durée de leur mise en œuvre, pour chaque activité ou service. Il est recommandé de toujours enregistrer ces données, pour chaque activité que l'on a décidé d'améliorer, avant de commencer puis après avoir terminé pour faire une comparaison, même s'il s'agit d'une activité mineure et simple.

Les diverses exigences de la norme ISO 9001 peuvent se combiner pour faciliter la réalisation des objectifs qualité de votre entreprise. Il peut cependant être utile de les classer par catégorie en fonction de leur adaptation à différents aspects de l'entreprise, car cela peut influencer l'ordre dans lequel vous introduisez les exigences en question.

## Conclusion

*Rappelez-vous:* de petits changements réguliers, réfléchis et effectifs conduisant à des améliorations engendreront des avantages à long terme.

Ces neuf étapes vous aideront à profiter de l'approche que représente le système de management de la qualité et contribueront donc à la croissance de votre entreprise. ■

**De petits changements réguliers, réfléchis et effectifs conduisant à des améliorations engendreront des avantages à long terme**