

# OUTIL D'AUTODIAGNOSTIC POUR UNE "QUALITÉ RENTABLE" – MISE EN SYNERGIE DU LEAN MANAGEMENT ET DE L'ISO 9001 (FDX 50-819)

**Gisèle ADECHIAN, Andra COMAN, Alfredo CHOLELE, Leila DROUCHE,  
Floriane SIEMBIDA, Gilbert FARGES\***

Université de Technologie de Compiègne – Rue Roger Couttolenc, CS 60319 – 60203 Compiègne Cedex France

Master Management de la Qualité – Tél: +33 (0)3 44 23 44 23

Email: master-qualite@utc.fr – Site web: www.utc.fr/master-qualite

\*réfèrent: gilbert.farges@utc.fr

## Résumé

La mise en synergie du Lean Management et de l'ISO 9001 permet de rendre les processus plus fluides et plus agiles, d'optimiser la performance de toute organisation via des opérations efficaces et efficaces, de se concentrer sur les besoins des clients et d'identifier les activités sans valeur ajoutée. Afin d'accompagner les organisations dans cette démarche l'Agence Française de Normalisation (AFNOR) a publié en 2011, le fascicule FD X50-819 portant sur la mise en synergie du Lean Management et de l'ISO 9001.

Cette mise en synergie permet de tendre vers une "Qualité Rentable", c'est à dire de développer la performance opérationnelle tout en préservant la satisfaction des clients. Dans le but d'aider les entreprises à atteindre cet objectif un outil informatique d'autodiagnostic a été créé. Sa plus-value consiste à visualiser en un coup d'œil l'état d'une situation et à aider les décisions sur les priorités d'action pour atteindre la synergie complète.

## MOTS-CLEFS

ISO 9001, Lean management, outil d'autodiagnostic, Qualité Rentable

## Abstract

The synergy of Lean Management and ISO 9001 aims at several objectives: to design more reactive and adaptable process ; to optimize the performance through effective and efficient activities ; to focus on customer's needs and identify non value-added activities. In order to help companies to achieve this aim, the French Agency for Standardization (AFNOR) published in 2011, the manual "FD X 50-819" related to the synergy between Lean Management and ISO 9001.

This synergy helps companies to move towards a "cost-effective quality", which means developing the operational performance while ensuring customer's satisfaction. In order to help organizations achieve this target, a self-assessment tool has been designed. Its advantage is that it allows to visualize at a glance, the current state of a company's situation and helps to decide the main actions to be taken for a total synergy.

### KEY WORDS

ISO 9001, Lean management, self-assessment tool, cost-effective quality

## 1) Lean Management et ISO 9001

Afin d'avoir un système qualité reconnu officiellement par l'ensemble de ses parties prenantes, les organisations se font certifier selon la norme ISO 9001 [1] qui vise la satisfaction du client et définit les exigences concernant l'organisation d'un système de management de la qualité. En 2010, plus d'un million d'entreprises dans le monde seraient certifiées ISO 9001 d'après l'étude des certifications effectuée par l'organisme international de normalisation ISO [2].

Cette norme porte plus l'attention sur le pilotage des processus pour mieux satisfaire un client et moins sur la maîtrise opérationnelle pour développer l'efficacité. Le rapport de McKinsey de 2006 [3] ainsi que le Plan Qualité Performance de 2010 [4] du gouvernement français confirment l'utilisation du Lean Management comme levier majeur de l'amélioration de la compétitivité des entreprises en France. Le Lean permet de réduire les stocks au sein d'une



FIGURE 1: Concept de la « Qualité Rentable » [7]

entreprise et aussi, de minimiser les gaspillages de ressources. Afin d'être plus efficaces et en même temps de mieux satisfaire les attentes des clients, de nombreuses organisations souhaitent exploiter à la fois l'ISO 9001 et le Lean Management [5].

Selon l'AFNOR, « mettre en synergie Lean et ISO 9001 a donc pour ambition de faire plus de « Qualité Rentable » en développant la performance opérationnelle tout en préservant la satisfaction des clients, les relations avec les fournisseurs et les facteurs humains dans l'entreprise » [6]. Ce concept de « Qualité Rentable » pourrait être schématisé selon la figure 1.

## 2) Outil d'aide à la synergie du Lean Management et de ISO 9001

Afin de guider les organisations dans la mise en synergie de ces deux approches, l'Agence Française de Normalisation (AFNOR) a publié, en juillet 2011, le fascicule de documentation FDX 50-819 « Qualité et management - Lignes directrices pour mettre en synergie Lean Management et ISO 9001 » [8].

Ce fascicule contenant environ deux cent exigences, son application pourrait être peu aisée en milieu professionnel. Pour faciliter sa mise en œuvre et accompagner les entreprises vers la "Qualité Rentable", un outil d'autodiagnostic adapté au FDX50-819 a été créé. Dans le but d'identifier les principaux éléments d'action et d'accélérer la compréhension du document, les exigences ont été regroupées selon les cinq chapitres du fascicule et formulées sous la forme de critères de réalisation.

Afin d'avoir un format connu de la plupart des entreprises, l'outil d'autodiagnostic a été réalisé via un tableur de type Excel®. Il comporte ainsi trente

Affirmations		faux	plutôt faux	plutôt vrai	vrai	NA
<b>1. Système de management de la qualité (chapitre 4 du FDX50-819 et ISO 9001)</b>						
<b>Crit. 1</b>	1.1 Déterminer les processus et leurs critères d'efficacité	○	○	○	○	○
<b>Crit. 2</b>	1.2 Assurer la surveillance, la mesure et l'analyse des processus	○	○	○	○	○
<b>Crit. 3</b>	1.3. Mettre en œuvre les actions nécessaires à l'obtention des résultats planifiés et l'amélioration continue	○	○	○	○	○
<b>Crit. 4</b>	1.4. Assurer la maîtrise des processus externalisés ayant une incidence sur la conformité du produit	○	○	○	○	○
<b>Crit. 5</b>	1.5. Documenter l'expression de la politique et des objectifs qualité	○	○	○	○	○

FIGURE 2 : Grille d'autodiagnostic de la mise en synergie du Lean et de l'ISO 9001 [7]

trois critères dont le niveau de réalisation est sélectionné sur une échelle de véracité: Faux (30%), Plutôt faux (30%), Plutôt vrai (70%) et Vrai (100%) (Figure 2).

L'autoévaluation peut être réalisée par quatre évaluateurs différents, permettant de réduire les risques "d'évaluateur-dépendance" [9] et ainsi d'augmenter la crédibilité des résultats et par conséquent, des actions d'amélioration décidées. Les résultats sont affichés d'une part pour chaque évaluateur et d'autre part, pour l'ensemble des évaluations effectuées ou cartographie globale. Cette cartographie comprend la moyenne et les écarts type de l'ensemble des évaluations permettant la comparaison des résultats individuels et collectifs.

L'affichage des résultats peut se faire selon une vue intégrale de l'ensemble des cinq chapitres, mais également détaillée pour chacun des chapitres selon les critères de réalisation [7]. Les apports à court terme de l'outil sont :

- d'effectuer une auto-évaluation du FDX50-819 en environ trente minutes,
- d'avoir une vue globale immédiate des résultats de l'évaluation grâce à l'utilisation de graphiques de type « radar »,
- d'identifier les points forts et les points faibles des processus et de diagnostiquer rapidement les axes d'amélioration prioritaires (figure 3, l'axe 3 est à 38%, le fait qu'il soit inférieur à 50% indique qu'il s'agit d'un point critique à surveiller),

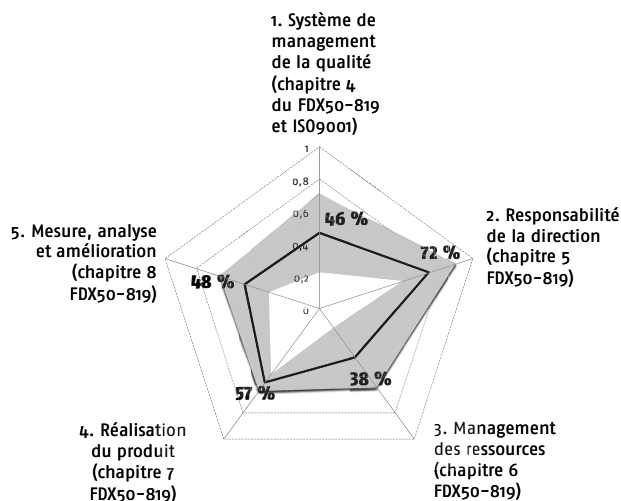


FIGURE 3 : Cartographie globale de l'ensemble des chapitres du FDX 50-819 de la mise en synergie Lean/ISO 9001 (moyenne en trait fort, dispersion en grisé) [7]

- d'améliorer la communication interne grâce à la mise en évidence des critères dont les écarts types sont maximaux, signifiant alors un avis divergeant des évaluateurs (figure 3, l'axe 1 présente une forte dispersion avec une moyenne comprise entre 20% et 75%),
- d'être compatible avec les exigences de l'ISO 17050 [10], permettant d'effectuer rapidement et à moindre coût une certification dite de première partie (auto-déclaration de conformité d'un fournisseur).

Les apports attendus à long terme de l'outil sont :

- d'identifier les activités sans valeur ajoutée,
- de se concentrer sur les besoins des clients ou des parties prenantes,
- de rendre les processus plus fluides et plus agiles, identifiables grâce à une échelle de mesure de l'organisation [11],
- d'optimiser la performance (processus efficaces, efficaces et de bonne qualité perçue).

### Perspectives

L'intégration du Lean et de l'ISO 9001 dans un système management de la qualité pourrait être perçue comme la première étape permettant de tendre vers une performance plus complète. En effet, en intégrant la norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale [12], cela permettrait de prendre en compte les besoins sociétaux et donc d'augmenter la qualité perçue (au sens sociétal, donc de toutes les parties prenantes).

Ainsi la synergie des approches Lean (performance opérationnelle), ISO 9001 (satisfaction client) et ISO 26000 (responsabilité sociétale) pourrait être appréhendé comme un concept plus large de « Qualité Responsable » (Figure 4).

### Conclusion

Dans un contexte de globalisation et de compétition mondiale, la satisfaction des besoins de l'ensemble des parties prenantes est un facteur nécessaire pour assurer la pérennité de toute organisation. Cependant, l'enjeu est de répondre aux exigences des clients sans générer des coûts supplémentaires de manière à tendre vers une "Qualité Rentable".

Pour répondre à cette demande, l'AFNOR a publié un fascicule de documentation FDX50-819 portant sur la synergie possible du Lean management avec l'ISO 9001. Un outil d'autodiagnostic a été élaboré afin d'aider les entreprises à mettre en œuvre cette osmose organisationnelle, à identifier les principaux leviers d'amélioration et à rendre les processus plus fluides et plus agiles.

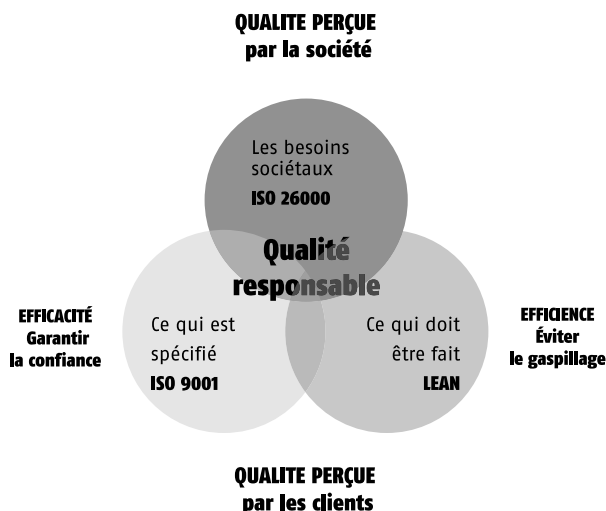


FIGURE 4 : Concept de la « Qualité Responsable » [7]

La pérennité d'une organisation passe par la satisfaction des besoins de ses clients mais aussi ceux de la société en général. La mise en œuvre d'une « Qualité Responsable », grâce à l'intégration de l'ISO 26000 à cette synergie, pourrait être une réponse à ce besoin émergent.

La prise de conscience de l'importance de l'Humain dans son environnement est une nécessité pour toute organisation souhaitant se développer au sein d'une dynamique de progrès mutuellement bénéfique avec la Société.

### Références bibliographiques

- [3] Principaux résultats de l'étude ISO Survey 2010, ISO, [www.iso.org/iso/the\\_iso\\_survey](http://www.iso.org/iso/the_iso_survey), consulté le 6 janvier 2012.
- [4] NF EN ISO 9001:2008, X50-132 « Systèmes de management de la qualité – Exigences », Edition AFNOR, Novembre 2008, [www.afnor.org](http://www.afnor.org).
- [5] Donner un nouvel élan à l'industrie française, Mc KINSEY Global Institute, Octobre 2006, [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com), consulté le 8 janvier 2012.
- [6] Plan Qualité Performance 2010, Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi, 2009 <http://www.industrie.gouv.fr/portail/pratique/performance2010.html>, site consulté le 12 janvier 2012.

- [7] *The Lean Manager: a novel of lean transformation*, M.Balle, F.Balle, Cambridge: Lean Entreprise Institute One Cambridge Center, 2009, [www.books.google.fr](http://www.books.google.fr), consulté le 10 janvier 2012.
- [8] *Lean Management et ISO 9001 : publication du premier guide de référence sur leur mise en synergie*, [www.afnor.org/profils/centre-d-interet/management-et-performance/lean-management-et-iso-9001-publication-du-premier-guide-de-referance-sur-leur-mise-en-synergie](http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/management-et-performance/lean-management-et-iso-9001-publication-du-premier-guide-de-referance-sur-leur-mise-en-synergie), consulté le 23 janvier 2012.
- [9] *Outil autodiagnostic pour une qualité rentable, Mise en synergie du Lean management et de l'ISO 9001* », G. Adechian, A. Cholele, A. Coman, L. Drouche, F. Siembida, *Projet d'Intégration, MASTER Management de la Qualité (MQ), UTC, 2011-2012*, <http://www.utc.fr/master-qualite> , puis "Travaux" "Qualité-Management", réf n°204
- [10] *FDX50-819 « Lignes directrices pour mettre en synergie Lean Management et ISO 9001 »*, Edition AFNOR, juillet 2011, [www.afnor.org](http://www.afnor.org) .
- [11] *Comment améliorer la confiance dans l'auto-diagnostic associé au Guide des Bonnes Pratiques Biomédicales ?*, V. Arfib, C. Driard, F. Hanoomie, M. Plantevin, G. Farges, *IRBM News*, 2008, Vol. 29, n° 2, pp 8-10
- [12] *NF EN ISO 17050 « Evaluation de conformité-Déclaration de conformité du fournisseur – partie 1 et 2 : exigences générales »*, Editions AFNOR, septembre 2003, [www.afnor.org](http://www.afnor.org).
- [13] *Une unité de mesure de l'organisation*, A.Ons, S.Bellali, D.Duarte, *Projet d'Intégration, MASTER Management de la Qualité (MQ), UTC, 2011-2012*, <http://www.utc.fr/master-qualite> , puis "Travaux" "Qualité-Management", réf n°201
- [14] *ISO 26000:2010 «Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale »*, Edition ISO, octobre 2010, [www.iso.org](http://www.iso.org)

### Bonus

Téléchargeables gratuitement sur la page de notre site dédiée aux Cahiers de la Qualité 2013 : [www.LexitisEditions.fr](http://www.LexitisEditions.fr)

- Rapport d'étude complet
- Outil d'auto-diagnostic
- Poster de synthèse

## Cet article est publié dans :



LEXITIS  
éditions

## Commande sur :

<https://www.lexitiseditions.fr/fr/les-cahiers-de-la-qualite-2013-de-l-utc.html>

Les Cahiers de la Qualité – Volume I  
ISBN : 978-2-36233-097-1 – Dépôt légal : juillet 2013. © Lexitis Éditions 2013.

Lexitis Éditions, 76, rue Gay-Lussac, 75005 Paris (France)