

IZOGOOD® 9001

DÉCRYPTER L'ISO 9001 EN S'AMUSANT



LIVRET DE L'ANIMATEUR

Table des matières

1. Règles du jeu
2. Introduction au jeu
3. Introduction à la norme
4. Risques
5. QCM
6. Pratiques
7. Etudes de cas
8. Conclusions

1. Règles du jeu

- Le jeu est prévu pour 2 à 4 équipes, d'une à 3 personnes pendant une ou plusieurs séances de 2 à 3 heures.
- Chaque équipe reçoit un livret du participant.
- Un animateur est indispensable pour diriger le jeu, apporter des réponses circonstanciées ou des compléments d'information sur les exigences de la norme.
- Le jeu commence par une introduction de l'animateur sur les spécificités du jeu. Ensuite l'animateur rappelle rapidement les principes et nouveautés de la norme ISO 9001 et certains bénéfices de la certification.
- Les exigences de la norme et des commentaires sont sur la page <https://www.pqb.fr/page-exigences-de-la-norme-iso-9001-2015-systeme-de-management-de-la-qualite.php>. Un quiz gratuit sur les exigences de la norme ISO 9001 est fourni au début de cette page. Cela vous permet de découvrir et de se familiariser avec les exigences de la norme.
- Un exemplaire de la norme qui est à la disposition des joueurs.
- Un rappel des articles et paragraphes de la norme est inclus dans le livret du participant, cf. chapitre 2.
- Chaque équipe reçoit 2 jetons "joker" (). Cela permet quand la question est (très) difficile de demander l'aide d'une autre équipe. Quand la réponse est correcte les deux équipes avancent leurs figurines du nombre de cases défini par le niveau de difficulté (1 à 3 étoiles★) présent sur le recto de la carte.
- Il y a un seul lancer de dé pour démarrer le jeu en définissant l'ordre de passage de chaque équipe et la catégorie de la première question.
- L'animateur place les 4 figurines sur la case "départ" ().
- Chaque équipe lance le dé et mémorise le chiffre obtenu (1 à 6). Si plusieurs équipes ont le même chiffre elles relancent le dé pour se départager. Chaque équipe choisit sa figurine.
- L'ordre de passage pour chaque équipe correspond à l'ordre décroissant des chiffres obtenus (de 6 à 1). Le dé peut alors être rangé dans le sachet des figurines et dans la mallette.
- Il est préférable que les équipes se positionnent autour de la table par rapport à la séquence de passage de leur figurine sur le plateau.
- La séquence des cases (catégories des cartes) est la suivante :
 - RISQUES - menace ou opportunité - argent
 - QCM - questionnaire à choix multiples - vert
 - PRATIQUES - bonne pratique ou écart à éviter - orange
 - ETUDES DE CAS – situation, défi et solutions - bleu

- Les cartes sont organisées de 01 à 50 et celle du dessus est la 01 - les cartes suivent les articles et paragraphes de la norme. Pour les joueurs avec des notions avancées de la norme les cartes sont mélangées, ce qui augmente la difficulté du jeu mais peut le rendre plus riche avec des échanges encore plus diversifiées.
- La première équipe prend la carte du dessus de la pile RISQUES, lit à voix haute le texte du recto et du verso et répond à la question posée. Si la réponse est :
 - correcte l'équipe avance sa figurine du nombre de cases défini par le niveau de difficulté (1 à 3 étoiles★) présent sur le recto de la carte ; lors du tour prochain elle prendra la carte correspondant à cette case et répondra alors à la question
 - incorrecte l'équipe reste sur la case départ ; lors du tour prochain elle prendra la carte RISQUES suivante et répondra alors à la question
- La carte est gardée par l'équipe.
- Les autres équipes font comme la première équipe mais prennent une carte QCM, PRATIQUE ou ETUDE DE CAS.
- Des questions supplémentaires sont à la discrétion de l'animateur selon le niveau de connaissance des équipes et la rapidité d'avancement du jeu. Ce peut être :
 - Quel est l'article et le paragraphe de la norme en lien avec la question posée ?
 - Pouvez-vous donner un exemple de votre département en lien avec ce sujet ?
 - Quel commentaire peuvent faire les autres équipes ?
- Lorsqu'une équipe obtient successivement 3 bonnes réponses, elle avance en bonus du nombre de cases correspondant à la difficulté la plus élevée des 3 réponses.
- En concertation avec les joueurs et pour prendre en compte le temps affecté au jeu, l'animateur fixe la règle pour la fin du jeu.
- Par défaut, c'est l'équipe qui arrive en premier sur la case "Certificat"  qui a gagné.
- Les membres de cette équipe obtiennent en premier le certificat de participation (). Ils peuvent alors venir en soutien aux réponses des autres équipes avec l'accord de l'animateur.
- La fin du jeu est normalement effective lorsque toutes les équipes ont atteint la dernière case "Certificat".
- Une séance de conclusion permet à chacun de s'exprimer sur les points particuliers qui demandent des explications complémentaires.

2. Introduction au jeu

Les objectifs pédagogiques identifiés sont les suivants :

- permettre à chaque participant :
 - de développer ses connaissances des exigences de la norme
 - d'étudier des cas pratiques et de les personnaliser au contexte
 - d'identifier si une situation est plus à considérer comme une menace ou comme une opportunité
 - d'argumenter les réponses lors des échanges avec les autres équipes du jeu
- faire le tour des connaissances du système de management de la qualité
- réaliser une synthèse des acquis et des bénéfices du jeu

Pour une approche visant l'acquisition de connaissances et la mémorisation des exigences de la norme, vous pouvez procéder en plusieurs séances centrées sur un ou l'autre des articles de la norme. Utilisez alors le tableau ci-dessous pour sélectionner les cartes adéquates :

Cartes par article	RISQUES	QCM	PRATIQUES	ETUDES DE CAS
Domaine d'application		Cartes 01 à 04		
Article 4	Cartes 01 à 06	Cartes 05 à 09	Cartes 01 à 06	Cartes 01 à 04
Article 5	Cartes 07 à 11	Cartes 10 à 13	Cartes 07 à 13	Cartes 05 à 08
Article 6	Cartes 12 à 21	Cartes 14 à 19	Cartes 14 à 17	Cartes 09 à 12
Article 7	Cartes 22 à 30	Cartes 20 à 25	Cartes 18 à 27	Cartes 13 à 23
Article 8	Cartes 31 à 38	Cartes 26 à 35	Cartes 28 à 40	Cartes 24 à 35
Article 9	Cartes 39 à 42	Cartes 36 à 47	Cartes 41 à 45	Cartes 36 à 42
Article 10	Cartes 43 à 50	Cartes 48 à 50	Cartes 46 à 50	Cartes 43 à 50
Personnalisation	Cartes 51 à 56			

Pour adapter la difficulté au niveau des participants, nous proposons plusieurs options :

- par sélection de cartes. En effet, chaque carte est identifiée par son niveau de difficulté (1 à 3 étoiles)
- avec les cartes 01, 02, ... dans l'ordre des articles et des paragraphes de la norme

- par l'utilisation de cartes mélangées. Les questions portent alors indifféremment sur l'un ou l'autre des articles de la norme

Pour adapter la durée, l'animateur est invité à proposer un découpage du jeu en plusieurs séances. Il sera alors vigilant sur les temps de réflexion, de prise de parole et d'échanges, aux questions complémentaires qu'il pose.

Vous pouvez aussi personnaliser le jeu grâce à 6 cartes vierges supplémentaires (N° 51 à 56) disponibles pour chaque catégorie de cartes, soit 2 cartes par niveau de difficulté - une, deux ou trois étoiles.

Des étiquettes autocollantes sont disponibles pour écrire (ou imprimer) le texte des cartes à personnaliser. Avec l'achat du jeu, vous recevez comme annexes le livret de l'animateur, le livret du participant et le certificat au format Word. Le texte des cartes est au format PowerPoint.

Un parti pris est inévitable quant aux « bonnes réponses » à retenir, en particulier pour les cartes RISQUES ou PRATIQUES.

A noter que nous avons eu de bonnes appréciations pour ce point car l'ambiguïté de certaines questions ou réponses est un reflet voulu fidèle de la norme. Les échanges que cela génère sont perçus comme très enrichissants par les personnes qui ont utilisé le jeu.

Voici ci-dessous deux exemples :

Premier exemple : Carte RISQUE 01 L'affirmation au verso est-elle plutôt une menace ou une opportunité ? « **Le plus important est que la stratégie de l'entreprise ait été établie dans le passé** »

On pourrait répondre que c'est une menace ou une opportunité mais cela dépend de la date à laquelle la stratégie a été définie.

C'est relatif parce que chaque entreprise revoit de façon plus ou moins fréquente sa stratégie.

L'équipe participante est invitée à répondre qu'il s'agit d'une menace car il n'est pas précisé quand la précédente stratégie a été élaborée ; il y a un an, il y a 10 ans ? Il y a donc une information manquante. Une équipe avisée

sera en droit de réagir en disant : « On ne peut pas répondre car on n'a pas l'information de la date de la définition de la stratégie de l'entreprise ».

L'animateur est invité à utiliser ce type de situation pour :

- préciser les termes utilisés. Ainsi, on pourra valider une compréhension commune de ce qu'est une opportunité, exemple : « Toute occasion favorable qui peut aboutir à l'amélioration des résultats ou des performances du système »
- demander aux équipes de signaler si des termes de la question manquent de précision et s'il a besoin de préciser le contexte pour pouvoir répondre

Deuxième exemple : Carte PRATIQUE 02 : L'affirmation au verso est-elle plutôt une bonne pratique ou un écart à éviter ? « **Pour déterminer les enjeux du contexte, l'analyse de l'environnement concurrentiel est prioritaire** »

On pourrait répondre que c'est une bonne pratique ou un écart à éviter mais cela dépend de la compréhension de ce qui est prioritaire. C'est relatif parce que chaque entreprise a un contexte particulier et une façon d'en déterminer les enjeux. L'équipe participante est invitée à répondre qu'il s'agit d'un écart à éviter car la direction doit d'abord déterminer les enjeux internes et externes.

Cependant, il est légitime de répondre qu'il n'y a pas vraiment d'ordre de priorité pour déterminer les enjeux du contexte où toutes les parties intéressées sont à analyser.

Ainsi, la pertinence des remarques et des argumentations qui sont développées sont à prendre en compte par l'animateur qui doit prendre du recul par rapport aux « bonnes réponses » mentionnées dans le livret.

Il s'agit d'un jeu « Made in Europe » créé et réalisé avec beaucoup d'attention. Merci d'avance de nous communiquer les éventuels points de progrès que vous avez identifiés via ce lien : <https://www.pqb.fr/contact.php>

3. Introduction à la norme

La qualité c'est tout ce qui peut être amélioré. Masaaki Imai

La démarche qualité est un état d'esprit qui part de la direction comme décision stratégique prioritaire et s'étend à l'ensemble du personnel. La direction définit la politique qualité, dans laquelle sont fixés les objectifs qualité, qui sont applicables à toutes les activités. L'outil utilisé pour atteindre les objectifs est le système de management de la qualité. La prévention est le concept essentiel du système de management de la qualité.

La norme ISO 9001 v 2015 est basée sur les 7 principes de management de la qualité :

- l'orientation client
- le leadership de la direction
- l'implication du personnel
- l'approche processus
- l'amélioration continue
- la prise de décision fondée sur des preuves
- les relations de partenariat avec les parties intéressées

La norme ISO 9001 repose aussi sur :

- le cycle PDCA pour tous les processus :
 - Plan – planifier, préparer
 - Do – dérouler, développer
 - Check – comparer, vérifier, analyser
 - Act – agir, améliorer, adapter
- l'approche par les risques (*risk-based thinking*)

Un risque peut avoir des impacts négatifs (on parle de menaces) ou bien des impacts positifs (on parle d'opportunités). Souvent le risque est assimilé à un danger et utilisé couramment à la place de menace.

Tout risque pouvant perturber les activités normales de l'entreprise est :

- déterminé
- analysé
- évalué et
- des actions appropriées sont appliquées pour empêcher ou réduire les effets indésirables

L'approche par les risques nous permet de préparer l'action à entreprendre si un élément de sortie du processus ne respecte pas une exigence.

Autrement dit être prêt au cas où quelque chose ne fonctionnerait pas (bien).

La finalité d'un système de management de la qualité est d'accroître la satisfaction des clients (externes et internes) en répondant à leurs besoins et attentes (produits et services conformes) en améliorant en permanence l'efficacité des processus.

La qualité ne coûte presque rien quand le client est satisfait : il nous reste fidèle. Ce n'est que quand le client n'est pas tout à fait satisfait que la qualité nous revient très cher : tôt ou tard le client va vers un concurrent.

Le prix s'oublie, la qualité reste

Les bénéfices de la mise en œuvre d'un système de management de la qualité sont souvent :

- image de l'entreprise améliorée
- un pas devant la concurrence
- satisfaction des clients renforcée
- meilleurs résultats économiques
- efficacité quotidienne accrue
- personnel sensibilisé, consulté, motivé et fier
- niveau de maîtrise des risques élevé
- coûts d'assurance réduits
- engagement profitable pour tous
- bonnes pratiques valorisées
- formalisation du savoir-faire
- maîtrise des processus
- obligations légales à jour

Les bénéfices de la certification d'un système de management de la qualité sont souvent :

- nouveaux clients
- part de marché accrue
- hausse des ventes
- meilleure performance financière

Plus d'un million et demi d'entreprises dans le monde entier ne peuvent pas se tromper !

L'internalisation de l'esprit des principes et des exigences d'une norme ISO permet d'améliorer sensiblement la performance globale de votre entreprise, surtout quand cela n'est pas considéré comme une contrainte.

L'animateur est invité à poser les questions suivantes :

- *pour les cartes risques :*
 - *ces affirmations (menaces ou opportunités) sont en relation avec quel article et paragraphe de la norme ?*
 - *pouvez-vous donner un exemple de menaces ou opportunités dans votre département et les actions entreprises ?*
 - *les autres équipes avez-vous un commentaire ?*
- *pour les cartes QCM :*
 - *ces affirmations correctes sont en relation avec quel article et paragraphe de la norme ?*
 - *pouvez-vous donner un exemple de cette affirmation dans votre département ?*
 - *les autres équipes avez-vous un commentaire ?*
- *pour les cartes pratiques :*
 - *cette bonne pratique ou cet écart à éviter est en relation avec quel article et paragraphe de la norme ?*
 - *pouvez-vous donner un exemple de cette bonne pratique ou cet écart à éviter dans votre département ?*
 - *les autres équipes avez-vous un commentaire ?*
- *pour les cartes études de cas :*
 - *cette étude de cas est en relation avec quel article et paragraphe de la norme ?*
 - *pouvez-vous donner un exemple de cette étude de cas dans votre département et les actions entreprises ?*
 - *les autres équipes avez-vous un commentaire ?*

4. Risques (menaces ou opportunités) : *commentaires*

RISQUE 01 Le plus important est que la stratégie de l'entreprise ait été établie dans le passé

Menace § 4.1 ★★

Tous les trois ans en moyenne, il convient de vérifier l'adéquation de la stratégie au contexte de l'entreprise, aux attentes et besoins des parties intéressées

RISQUE 02 Le contexte de l'entreprise est un élément qui peut être pris en considération (même si le chef a oublié de le dire)

Menace § 4.1 ★★

C'est une exigence de la norme et c'est incontournable. Cela fait partie des premiers travaux à réaliser puisque la validation de la stratégie de l'entreprise en dépend

RISQUE 03 Anticiper l'évolution des attentes du client permet de réduire les risques d'une mauvaise détermination de la stratégie d'entreprise

Opportunité § 4.2 ★

L'entreprise se base sur la connaissance des attentes des clients pour déterminer sa stratégie

RISQUE 04 On peut essayer de respecter les exigences légales (si le chef est d'accord)

Menace §§ 4.2 ; 5.1 ; 8.2 ; 8.3 ; 8.4 ; 8.5 ★

On doit respecter strictement les exigences légales

RISQUE 05 Le domaine d'application du SMQ décrit les activités principales de l'entreprise

Menace § 4.3 ★★

Décrire le domaine d'application du SMQ, c'est délimiter les entités et les activités concernées. Les exclusions doivent être justifiées

5. QCM (questionnaire à choix multiples) :

commentaires

QCM 01 Des affirmations au verso, laquelle est correcte ?

1. Un produit peut être certifié ISO 9001
2. Un service peut être certifié ISO 9001
3. Le système de management d'une entreprise peut être certifié ISO
4. Toute entreprise de plus de 100 personnes doit être certifiée ISO 9001

§ 0.1 ★

Un produit est certifié d'un point de vue technique d'après un référentiel tel que CE 023 pour un appareil médical par exemple. Un service, au sens de prestation de service ne peut être certifié ISO. Seul, le système de management d'une entreprise peut être certifié ISO 9001. La certification est volontaire pour toute entreprise quel qu'en soit la taille

QCM 02 Dans les 7 principes de management de la qualité on peut trouver :

1. La démarche qualité
2. L'engagement du personnel
3. La politique qualité
4. L'approche par les risques

§ 0.2 ★★★

La démarche qualité est une notion plus ample qu'un principe. La politique s'appuie sur les 7 principes et fournit un cadre pour fixer les objectifs. L'approche par les risques entre dans l'ISO 9001 version 2015 mais pas dans les 7 principes de management de la qualité

QCM 03 Dans le cycle PDCA de Deming le A (Act) est pour :

1. Analyser
2. Agir
3. Améliorer
4. Adapter

§ 0.3 ★★

Analyser est dans le C (Check)

QCM 04 La norme ISO 9001 définit pour un système de management de la qualité :

1. Les exigences
2. Les principes essentiels
3. Les lignes directrices pour l'audit
4. Les exigences dans l'industrie automobile

§ 0.4 ★★

Les principes essentiels et le vocabulaire sont décrits dans l'ISO 9000 ; les lignes directrices pour l'audit des systèmes de management le sont dans

l'ISO 19011. C'est l'IATF 16949 qui définit les exigences pour les systèmes de management de la qualité applicables aux organismes pour la production de série et pièces de rechange dans l'industrie automobile

QCM 05 Comprendre le contexte de l'entreprise c'est surtout :

1. Appliquer les actions face aux menaces et opportunités
2. Prendre en compte l'orientation stratégique de l'entreprise
3. Déterminer les enjeux externes
4. Déterminer les enjeux internes

§ 4.1



Appliquer les actions face aux risques, c'est un effet suite à la compréhension du contexte, cf. § 6.1

6. Pratiques (bonnes pratiques ou écarts à éviter) :
commentaires

PRATIQUE 01 Le diagnostic du contexte de l'entreprise comprend les principaux enjeux externes et internes

Bonne pratique

§ 4.1



Pour comprendre son contexte, la direction doit déterminer en priorité les enjeux internes et externes

PRATIQUE 02 Pour déterminer les enjeux du contexte, l'analyse de l'environnement concurrentiel est prioritaire

Écart à éviter

§ 4.1



La direction doit d'abord déterminer les enjeux internes et externes

PRATIQUE 03 L'analyse des besoins et des attentes des parties intéressées est indépendante des produits et services de l'entreprise

Écart à éviter

§ 4.2



Au contraire, les produits et les services de l'entreprise doivent prendre en compte les besoins et les attentes des parties intéressées

PRATIQUE 04 Des exigences d'un client sont prises en compte sans engagement formel à les respecter (c'est le chef qui le dit)

Écart à éviter

§ 4.2



Il est vital de s'engager à respecter les exigences des clients. En cas d'impossibilité, un échange approfondi avec chaque partie est nécessaire pour identifier les alternatives et définir le compromis acceptable

PRATIQUE 05 Le domaine d'application de l'entreprise est pertinent et disponible sur simple demande (même si le chef ne le sait pas)

Bonne pratique

§ 4.3



Le domaine d'application du système de management de la qualité est intégré au certificat de conformité à la norme établi par l'organisme de certification. Le certificat est aussi souvent disponible sur le site internet

7. Etudes de cas : *commentaires*

CAS 01 Contexte

Situation : les enjeux externes et internes influencent sur l'orientation stratégique et la performance globale de l'entreprise

Défi : comment comprendre l'influence des enjeux externes et internes ?

Pour comprendre le contexte de l'entreprise nous devons :

1. Surveiller et passer en revue régulièrement les enjeux
2. Déterminer l'influence positive ou négative de chaque enjeu
3. Utiliser les outils SWOT et PESTEL

§ 4.1



Toutes ces activités sont très utiles pour analyser le contexte

CAS 02 Clients et besoins

Situation : depuis quelques mois l'entreprise connaît une stagnation des ventes. Les non-conformités commencent à remplir la prison

Défi : quelle solution choisir pour inverser la situation ?

Solution 1 : se démarquer de la concurrence avec des prix très bas

Solution 2 : recruter un commercial sortant d'une grande école

Solution 3 : aller au contact des clients et identifier le problème

§ 4.2



1 : pratiquer des prix très bas est audacieux mais ce n'est pas une garantie de succès et peut avoir des conséquences financières désastreuses

2 : un nouveau commercial peut apporter des bénéfices mais cela prend beaucoup de temps et demande un investissement conséquent

3 : trouver les causes des non-conformités, mettre en place un plan d'action, discuter franchement avec les clients, comprendre leurs besoins et attentes est une condition préalable au redressement de l'entreprise

CAS 03 Domaine d'application du SMQ

Situation : nous devons tenir à jour le domaine d'application du SMQ sous la forme d'une information documentée

Défi : que faire pour déterminer le domaine d'application du SMQ ?

1. Justifier chaque exigence non applicable dans une information documentée
2. Tenir à jour le domaine d'application du SMQ (les sites, les processus, les produits et services) comme information documentée
3. Prendre en compte les exigences des parties intéressées et les produits et services fournis

§ 4.3



Toutes ces activités sont utiles pour la détermination du domaine d'application du SMQ

CAS 04 Revue de processus

Situation : le pilote de processus réalise la revue de son processus régulièrement. Pour une réunion performante le pilote utilise un ordre du jour
Défi : quelle solution est la plus pertinente ?

A. Constater les écarts entre les résultats réalisés et les résultats planifiés

B. Analyser les indicateurs. Examiner les suggestions proposées

C. Analyser l'évolution de la finalité du processus, commenter les résultats de l'audit du processus

§ 4.4 ★★

Toutes les actions prévues dans les 3 solutions sont à réaliser lors de la revue de processus

CAS 05 Qualité au quotidien

Situation : la direction s'engage à faire preuve de leadership et à soutenir les rôles de management afin de démontrer leurs responsabilités

Défi : comment la direction peut déléguer certaines autorités et responsabilités ?

Solution 1 : animer personnellement les réunions matinales

Solution 2 : confier l'animation des réunions matinales à des personnes ayant des qualités de leadership

Solution 3 : déléguer entièrement la responsabilité de l'efficacité du SMQ au responsable qualité

§ 5.1 ★★

Chaque acteur de l'entreprise doit intervenir au mieux de ses compétences : la solution 2 est à retenir, la solution 1 à écarter. La solution 3 n'est pas à retenir car la responsabilité du SMQ ne peut être déléguée

8. Conclusions

Le jeu IZOGOOD 9001 vous a permis de parcourir les différents aspects de la norme ISO 9001 par des interrogations plus ou moins difficiles en abordant :

- des menaces ou des opportunités par les cartes RISQUES
- des exigences de la norme par les cartes QCM
- des bonnes pratiques ou écarts à éviter par les cartes PRATIQUES
- des exemples de cas par les cartes ETUDES DE CAS

Pour chaque question, l'animateur a pu fournir des explications issues de son expertise et avec l'appui du livret qui lui est proposé.

Vous avez échangé sur des réponses formulées et leur pertinence.

Nous espérons que ce jeu a généré pour chacun une meilleure compréhension et un partage enrichissant des connaissances.

Maintenant les articles et les principaux paragraphes de la norme ISO 9001 sont plus compréhensibles et les exigences plus simples à assimiler et à appliquer.

Puisque à tout jeu il faut un gagnant, une équipe a atteint la case Certificat en premier avec un peu de hasard lié au positionnement des cartes et à leur niveau de difficulté. Les autres équipes ont atteint à leur rythme cette même case avec tout autant de mérite.

Quelle que soit la position des joueurs, leur niveau de responsabilité et de connaissance du sujet, chacun a ainsi contribué à une meilleure compréhension de votre système de management de la qualité.

Vous pouvez juger de l'atteinte des objectifs du jeu qui sont de permettre :

- l'assimilation des connaissances liées à la norme
- un échange des différents points de vue et une compréhension collective plus homogène du contenu, des spécificités et des exigences de la norme

Notes