

# IZOGOOD® 9001

## DÉCRYPTER L'ISO 9001 EN S'AMUSANT



### LIVRET DE L'ANIMATEUR

#### Table des matières

1. Règles du jeu
2. Risques
3. QCM
4. Pratiques
5. Etudes de cas

# 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 ([voir plus](#)) de la norme ISO 9001 et certains bénéfices de la certification.

Les exigences de la norme et des commentaires sont sur cette [page](#). Un quiz gratuit sur les exigences de la norme ISO 9001 est fourni au début de la page. Cela vous permet de découvrir, décrypter et se familiariser avec les exigences de la norme.

L'animateur apporte un exemplaire de la norme (non fourni dans le jeu) et le met à disposition des joueurs.

Un rappel des articles et paragraphes de la norme est inclus dans le livret du participant, cf. chapitre 2.

Chaque équipe choisit sa figurine et reçoit 1 jeton "joker" (). Cela permet quand la question est (très) difficile de demander l'aide d'une autre équipe. Le jeton utilisé est transmis à l'animateur. 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.

L'animateur place les 4 figurines sur la case "départ" ().

L'ordre de passage pour chaque équipe dépend de la date de naissance des participants. La personne avec la date (jour et mois) la plus proche de la date du jour sera la première équipe et ainsi de suite.

Il est préférable que les équipes se positionnent autour du plateau 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 (exigences de la norme) - vert
- PRATIQUES - bonne pratique ou écart à éviter - orange
- ETUDES DE CAS – situation, défi et solutions - bleu

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

Les cartes jouées sont gardées par chaque 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 ?
- Que pensent les autres équipes ?

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.

Les objectifs pédagogiques du jeu sont les suivants :


- permettre à chaque participant :
  - d'identifier si un risque est plutôt une menace ou une opportunité
  - d'enrichir ses connaissances sur exigences de la norme grâce aux QCM
  - de deviner si une affirmation est plutôt une bonne pratique ou un écart à éviter
  - d'étudier pour chaque cas proposé la situation, le défi et de trouver la solution
- d'argumenter les réponses lors des échanges des différents points de vue avec les autres équipes du jeu
- de décrypter les articles et paragraphes de la norme ISO 9001 et d'assimiler les exigences

Pour adapter la difficulté au niveau des participants, plusieurs options sont proposées :

- normale standard. Avec les cartes par ordre de numéro (01, 02, ...) selon les articles et les paragraphes de la norme
- normale mixte. Par l'utilisation des cartes mélangées. Les questions portent alors indifféremment sur l'un ou l'autre des articles de la norme
- facile, moyenne, difficile. En utilisant les cartes par difficulté (nombre d'étoiles★). En effet, chaque carte est identifiée par son niveau de difficulté (1 à 3 étoiles★).

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.

Certaines questions comportent un soupçon d'humour. Osez la sincérité, ce n'est qu'un jeu. 

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

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.

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 ».

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.

Le jeu IZOGOOD a été 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>

## 2. Risques (menaces ou opportunités) : *commentaires*

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

Cela dépend § 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. Menace car la date de l'élaboration de la stratégie n'est pas précisée.*

**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 précisées*

### 3. 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 certifiée 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 ★★★★★

*a 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 v 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*

#### 4. 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*



## 5. 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 ?

**Solution 1 : constater les écarts entre les résultats réalisés et les résultats planifiés**

**Solution 2 : analyser les indicateurs. Examiner les suggestions proposées**

**Solution 3 : 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*

CAS

CAS

CAS

CAS

CAS