

RÉUSSIR SA TRANSITION VERS L'ISO 9001 : 2015



Lien vers le document web :

UTC Master QPO 2015-2016 www.utc.fr/master-qualite, puis "Travaux",
"Qualité-Management", réf n° 341

Remerciements

Je tiens à remercier l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise d'accueil qui par leur gentillesse et leur convivialité ont facilité mon insertion au sein de l'entreprise, m'ont permis d'être associée aux projets et d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences.

Je remercie plus particulièrement ma tutrice stage, occupant la fonction de chargée Qualité & RSE, auprès de laquelle j'ai évolué et travaillé en collaboration sur ce projet de fin d'études. Son encadrement, son savoir-faire partagé, ainsi que ses innombrables conseils et toute l'aide qu'elle m'a apportée durant ma période de stage ont contribué sans nul doute à la bonne réalisation des missions qui m'ont été confiées.

Merci également pour l'accueil, la disponibilité, le dynamisme, la bonne humeur, la confiance accordée et surtout la passion du métier communiquée.

Bien sûr, je n'oublie pas mes professeurs de l'Université de Technologie de Compiègne ; mon encadrant **M. Gilbert FARGES**, **M. Jean-Pierre CALISTE**, **M. Arnaud DERATHE** pour tous les judicieux conseils et les enseignements prodigués.

Merci à ma famille et mes ami(e)s pour leur présence et leur soutien quotidien.

Préambule (à propos de ce document...)

Ce document est un mémoire de synthèse d'un travail réalisé dans le cadre d'un projet de fin d'études pour la formation de grade Master "Qualité et Performance dans les Organisations" de l'Université de Technologie de Compiègne (UTC).

Le travail effectué propose une introduction au concept qualité dans le secteur des services. Il souligne l'intérêt d'une démarche de management par la Qualité en tentant de sensibiliser le lecteur aux implications de cet engagement. Enfin, grâce à un cas pratique, il suggère une méthodologie pour construire un plan de migration vers l'ISO 9001 : 2015 et présente les résultats qui en découlent.

Dans l'ensemble de ce dossier, le terme « entreprise » désigne indépendamment toute entreprise, organisation ou association du secteur public ou privé. De la même façon le terme « client » doit être pris au sens large de « bénéficiaire ».

Ce document fournit des lignes directrices aussi bien pour la transition d'un système de management de la qualité vers version 2015 de la norme ISO 9001 que pour la mise en place d'une démarche qualité.

Sommaire

Glossaire	5
Liste des figures et des tableaux	6
Résumé	7
Introduction	8
Partie I : Le contexte de l'entreprise d'accueil et les enjeux associés à la qualité	9
I-1. La communication commerciale, un moteur de croissance pour les entreprises.....	9
<i>I-1-1. Les enjeux et les objectifs de la communication commerciale</i>	9
<i>I-1-2. La démarche et les outils du développement commercial</i>	10
I-2. Le poids économique et les évolutions du secteur	11
<i>I-2-1. Les données économiques et structurelles</i>	11
<i>I-2-2. Le dynamisme du secteur et les évolutions</i>	14
I-3. Les intérêts de la mise en œuvre d'un système qualité certifié ISO 9001	16
<i>I-3-1. Le concept "Qualité" dans les services</i>	16
<i>I-3-2. Les outils et dispositifs promouvant la qualité</i>	17
<i>I-3-3. Les enjeux et les attentes de la mise en œuvre d'un système qualité certifié ISO 9001</i>	18
Partie II : La transition de la version 2008 à la version 2015 de l'ISO 9001.	21
II-1. L'intérêt de la révision / transition	21
II-2. Les points de vigilance	24
II-3. La stratégie de déploiement et les objectifs associés	25
II-4. Les facteurs clés de succès.....	28
Partie III : La conduite du plan de migration vers l'ISO 9001 version 2015	29
III-1. L'analyse de l'existant	29
III-2. Les chantiers déployés	32
III-3. Le bilan et les perspectives	35
Conclusion	37
Références bibliographiques	39
Annexes	41

Glossaire

AMDEC : Analyse des Modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité

APR : Analyse Préliminaire des Risques

BtoB : Business to Business

EFQM : European Foundation for Quality Management

HACCP : Hazard Analysis Critical Control Point

ISO : International Organization for Standardization

PESTEL : Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Ecologique, Légal

PDCA : Plan Do Check Act (cycle d'amélioration continue)

R&D : Recherche et développement

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

SMQ : Système de Management de la Qualité

SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

Enjeux internes et externes : facteurs positifs et négatifs qui déterminent la stratégie d'une organisation pour atteindre ses objectifs.

Management de projet : planification, organisation, surveillance, contrôle et compte rendu de tous les aspects d'un projet et de la motivation des personnes impliquées pour atteindre les objectifs du projet.

Opportunités : conditions qui, réunies permettent un gain ou une amélioration des performances d'une organisation.

Parties intéressées : personne ou un organisme qui peut soit influencer sur une décision ou une activité, soit être influencée ou s'estimer influencée par une décision ou une activité (*ex : collaborateurs, fournisseurs, co-traitants, concurrents, clients, groupe etc.*).

Processus : succession d'activités qui conduit à la fourniture d'un produit ou d'un service.

Risques : menace qui pourrait empêcher voire altérer la bonne réalisation d'une activité ou la pérennité de l'entreprise (*ex : perte de compétitivité, insolvabilité des clients, perte de données, troubles psychosociaux...*).

Liste des figures et des tableaux

Figure 1 : Les enjeux de la communication commerciale [source : Entreprise].....	10
Figure 2 : Les principaux secteurs annonceurs en termes de dépenses médias en France [2]	12
Figure 3 : Les principaux annonceurs en termes de dépenses médias en France [4]	12
Figure 4 : La ventilation des dépenses de communication des annonceurs en 2014 [4]	13
Figure 5 : Les enjeux de la relation Client - Entreprise [source : auteur].....	16
Figure 6 : Les gains et les bénéfices d'une démarche qualité dans le temps [source : auteur].....	19
Figure 7 : Les fondements d'une relation Client / Entreprise durable [source : auteur]	20
Figure 8 : Les bénéfices de l'ISO 9001 version 2015 [source : auteur]	21
Figure 9 : Les étapes de la transition vers l'ISO 9001 version 2015 [source : auteur]	22
Figure 10 : Comparaison ISO 9001 versions 2008 et 2015 [14]	23
Figure 11 : Les étapes du projet de migration vers la version 2015 de l'ISO 9001 [source : auteur] ...	26
Figure 12 : Capture de la cartographie des processus associés à l'ISO 9001 : 2015 [16].....	27
Figure 13 : Capture de l'outil d'autodiagnostic sur l'ISO 9001 : 2015 [16]	27
Figure 14 : Résultat global du SMQ de l'entreprise avant transition [source : auteur]	30
Tableau 1 : Les dépenses de communication des annonceurs par canaux en 2014 [4]	13
Tableau 2 : L'évolution des dépenses de communication tous supports confondus [4]	14
Tableau 3 : Les règles d'évaluation du SMQ [15]	30

Résumé

Réussir sa transition vers l'ISO 9001 : 2015 est un challenge pour toute entreprise certifiée ISO 9001 : 2008 depuis la publication de la nouvelle version de cette norme entrée en vigueur en septembre 2015. Disposant d'une période de deux ans pour adapter leur système de management de la qualité (SMQ), une préparation anticipée permettra aux entreprises de mettre en place les changements nécessaires de manière progressive pour être prêt lors de leur audit de renouvellement. Tel est le cas d'une entreprise de communication commerciale, qui s'est engagée dans une démarche qualité depuis 1999 au profit de ses clients et sa croissance.

Pour l'accompagner dans cette migration qui vise d'autre part à redynamiser la démarche qualité dans la structure, un plan de migration a été construit. Initié par un diagnostic du système qui a permis d'évaluer la situation du SMQ par rapport aux exigences de la norme, le plan de migration se poursuit par l'identification des axes de progrès et la définition des plans d'action. L'ensemble de ces plans d'action a été revu et validé avec les acteurs et collaborateurs de l'entreprise qui, en assureront la mise en œuvre et le suivi en veillant à ce qu'ils fournissent les résultats escomptés.

Ce mémoire dresse le contexte du projet, la démarche méthodologique employée en tenant compte des enjeux et de la culture de l'entreprise. Il présente également les résultats obtenus et les perspectives.

Mots clés : *Système de management de la qualité, ISO 9001 : 2015, transition, certification, amélioration continue.*

Abstract

Successful transition and implementation for ISO 9001:2015 is a challenge for companies that have been certified to ISO 9001:2008 since the publication of the 2015 revision. With a period of two years, early preparation will enable companies which want to implement all the changes gradually to be ready on time for their renewal audit. It is the case of a commercial communication group that is committed to a quality approach since 1999 for its customers and its growth.

To conduct this transition which aims to be dynamic, a migration plan was built. Initiated by a diagnostic that allowed assessing the situation of the QMS, it continues by the identification of "progress" tasks and the definition of action plans. The latter were reviewed and validated with the company's employees who will monitor and ensure that they provide the expected results.

Therefore, this work deals with the context studies, the methodology approach taking into account the internal issues, the company culture and its values as well as the results and outlook.

Keywords: *Quality management system, ISO 9001:2015, transition, certification, continuous improvement.*

Introduction

Toutes les entreprises travaillent pour la qualité. Cette fonction transversale, qui vient du taylorisme, mouvement qui prône une « meilleure façon de produire », a longtemps été cantonnée aux activités de production [1]. Elle concerne aujourd'hui l'entreprise dans toutes ses dimensions ; aussi bien l'organisation que la production, et s'applique quelque soit le secteur d'activité. En effet, que ce soit pour la vente de produit ou de service, la qualité est omniprésente. Les entreprises veulent fournir un produit ou un service de qualité et qui réponde aux besoins des consommateurs.

Avec l'essor des normes qualité, la fonction initialement associée aux questions de contrôle et de métrologie a vu apparaître de nouvelles préoccupations : écoute client, satisfaction des collaborateurs, performance des processus... avec en ligne de mire la maximisation de la satisfaction client.

Ces nouvelles préoccupations, associées à l'évolution constante des exigences clients, incitent les entreprises à définir et mettre en place un socle (une structure) interne qui a pour vocation de garantir un niveau de qualité de ses produits et services, de gérer et améliorer en permanence ses offres pour être force de proposition auprès de ses clients et ainsi assurer sa pérennité. La maîtrise des processus et des interfaces, l'amélioration continue, l'innovation représentent des atouts dans cette nouvelle donne.

Divers outils permettent aux organismes qu'ils soient industriels, commerciaux ou administratifs de maintenir et améliorer leur compétitivité. Le recours à l'ISO 9001, norme de management qui établit des exigences relatives à un système qualité, est une des alternatives existantes. Cette norme offre un cadre aux entreprises pour les aider à satisfaire continuellement leurs clients tout en gagnant en efficacité. Avec plus d'un million d'entreprises certifiées, il s'agit de la norme la plus déployée et reconnue à l'international [2]. Revue cinq fois depuis sa parution en 1987, une nouvelle version est entrée en vigueur en septembre 2015.

Le travail dont ce mémoire fait l'objet vise à préparer une entreprise du secteur des services, ayant fait le choix de s'appuyer sur cette norme de management depuis 1999, à la migration vers la nouvelle version publiée en 2015. Cette préparation a pour objectifs de lui permettre d'estimer les lacunes de son système actuel, par rapport aux exigences nouvelles, et de déterminer un plan d'action pour en assurer la pleine réalisation.

Dans cette optique, le projet de transition vers l'ISO 9001 : 2015 retranscrit dans ce mémoire, s'articule en trois lignes directrices que sont : la présentation du contexte de l'organisme, les enjeux de la certification ISO 9001 et la construction du plan de migration. Il intègre aussi bien les contraintes techniques que l'aspect humain et la culture d'entreprise en tenant notamment compte du niveau d'entendement qu'ont les collaborateurs de la Qualité et ses apports. Conduit en mode gestion de projet, les phases de cadrage, planification, réalisation, évaluation et clôture ont servi de structure cadre pour une mise en œuvre optimale.

Partie I : Le contexte de l'entreprise d'accueil et les enjeux associés aux démarches qualité

I-1. LA COMMUNICATION COMMERCIALE, UN MOTEUR DE CROISSANCE POUR LES ENTREPRISES

Pour se faire reconnaître, faire connaître leurs marques et leurs produits, les entreprises mettent en place des campagnes de communication en fonction de la cible visée. Cette nécessité de communiquer soulève la problématique d'un marché de plus en plus concurrentiel, dynamique et aux consommateurs volatils. Une stratégie de communication adaptée au public visé et aux objectifs peut permettre à l'entreprise émettrice de développer son activité, acquérir de nouveaux marchés et fédérer les consommateurs autour de ses valeurs afin de les transformer en Ambassadeurs.

La communication commerciale devient donc un élément prioritaire voire incontournable de la stratégie globale des entreprises. Les produits, les marques, la santé financière et même la compétence du capital Humain font parties intégrantes de cette communication [3].

I-1-1. LES ENJEUX ET LES OBJECTIFS DE LA COMMUNICATION COMMERCIALE

La communication commerciale soulève des enjeux d'ordres commerciaux et financiers : conquête et fidélisation des clients, croissance du chiffre d'affaires, rentabilité et pérennité. « Elle permet de rassembler autour des valeurs véhiculées par l'entreprise, de fournir aux divers publics un bon niveau d'information et de susciter des réactions positives en influençant les perceptions et les attitudes des consommateurs » [3].

La communication commerciale, un des piliers de la réussite d'une entreprise, a donc pour but de :

- Faire savoir : **objectifs de notoriété** (*existence de l'entreprise, de ses produits et services ...*)
- Faire aimer : **objectifs d'image** (*stimuler un intérêt, une attitude positive de la part d'une cible...*)
- Faire agir : **objectifs de comportement** (*pousser à l'achat, à la demande d'une documentation, d'un rendez-vous, faire déplacer le consommateur...*)



Figure 1 : Les enjeux de la communication commerciale [source : Entreprise]

I-1-2. LA DEMARCHE ET LES OUTILS DU DEVELOPPEMENT COMMERCIAL

Quelles que soient les formes de communication choisies par l'entreprise, elles doivent s'inscrire, pour être efficace, dans une démarche réfléchie qui reprend les enjeux et les objectifs prédéfinis. Des phases d'analyse et de réflexion précèdent la phase stratégique de communication qui confère à la marque, au produit ou au service un positionnement durable et attractif.

Cartes de visite, plaquette commerciale, dépliant publicitaire, publicité sur le lieu de vente (PLV), site internet, vidéo, E-mailing, marketing direct... sont autant d'outils de communication au service du développement commercial. Ces supports sont choisis en fonction des cibles et des besoins de l'entreprise.

Malgré l'essor des campagnes de communication via les médias, les entreprises semblent privilégier les canaux hors-média qui offrent l'avantage de marquer un espace, un territoire [3], génèrent moins de dépense et apportent un retour sur investissement plus rapide.

I-2. LE POIDS ECONOMIQUE ET LES EVOLUTIONS DU SECTEUR

La communication commerciale est assurée par des agences de publicité et de communication qui interviennent dans la conception et la réalisation des campagnes publicitaires. Elles assistent leurs clients dans leur réflexion stratégique et mettent au point les outils et les actions de communication. Elles peuvent intervenir sur :

- Des supports médias, qui incluent la télévision, la presse, l'affichage, la radio, le cinéma et Internet.
- Le hors médias, qui regroupe l'ensemble des autres moyens de communication (promotion, annuaires, marketing direct, relations publiques, salons, foires, mécénat, parrainage, etc.).

I-2-1. LES DONNEES ECONOMIQUES ET STRUCTURELLES

- **Les Marchés clients**

Les agences de publicité et de communication s'adressent à des annonceurs, à savoir :

- Des entreprises privées ;
- Des acteurs du secteur public (Etat, collectivités territoriales, etc.) ;
- Des acteurs du secteur associatif.

Les annonceurs les plus importants sont généralement issus des secteurs de la distribution, des transports (y compris automobile) et de l'alimentaire [4].

- **Les dépenses en communication**

Les dépenses de communication des annonceurs en France ont augmenté de +8.145 Milliards € entre 1995 et 2010. En 35 ans (1975-2010), les recettes publicitaires brutes des médias ont été multipliées par 11 [5]. En 2015, ces dépenses ont été estimées à 29,4 milliards € (soit une baisse de 0,8% par rapport à 2014) [6].

Le marché est dépendant de la conjoncture économique mais est soutenu par le développement d'Internet et des nouveaux médias [5].

- **La distribution, premier secteur annonceur dans les médias en France** [4]

La nécessité pour les annonceurs de communiquer sur un produit ou une marque dépend généralement du degré d'intensité concurrentielle caractérisant le secteur au sein duquel ils évoluent. Avec 12,5% des dépenses médias en valeur, la distribution occupe en 2013 le premier rang des secteurs annonceurs en France (*figure 2*). Des groupes tels que Système U ou Leclerc sont en effet très présents sur les médias à forte audience (télévision, radio, Internet).

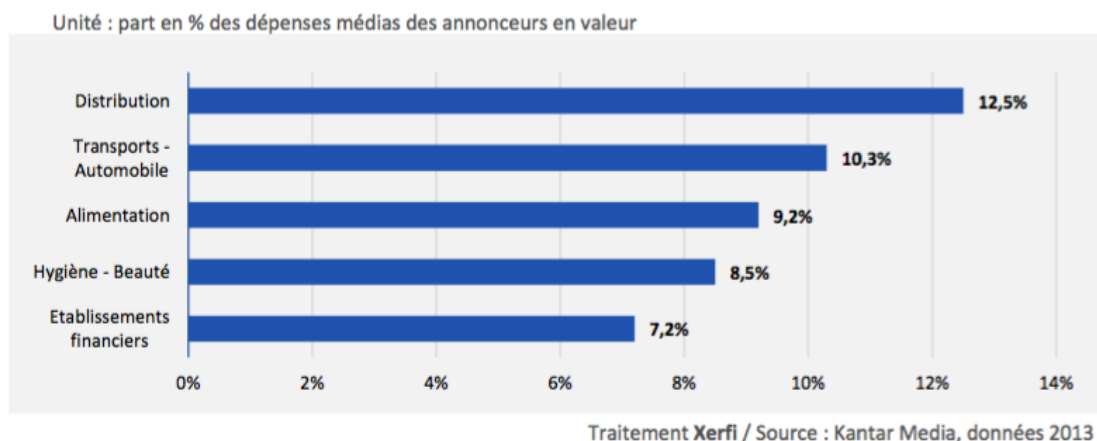


Figure 2 : Les principaux secteurs annonceurs en termes de dépenses médias en France [2]

- **Les grands groupes concentrent l'essentiel des dépenses de communication** [4]

Les dépenses publicitaires peuvent représenter un budget non négligeable. Seuls les grands groupes disposent des moyens économiques et financiers suffisants pour communiquer régulièrement afin de mettre en lumière leurs nouvelles offres ou de valoriser leur image. En 2013, aux cinq premières places des principaux annonceurs en France, figurent ainsi les géants de l'automobile (Renault, Peugeot, Citroën) et des télécoms (Orange, Bouygues Telecom), qui concentrent chaque année à eux seuls quelque 1,5 Md€ d'investissements en communication médias (figure 3).

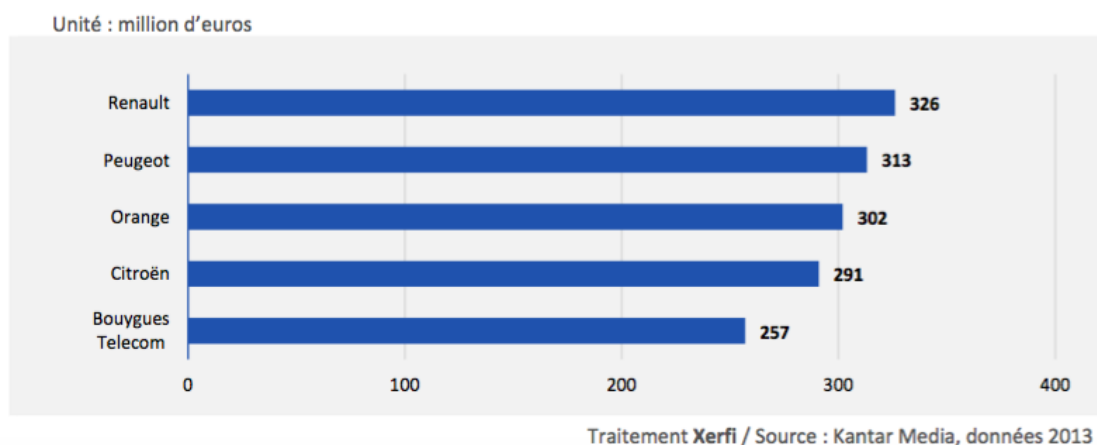


Figure 3 : Les principaux annonceurs en termes de dépenses médias en France [4]

- **Les annonceurs privilégient le hors médias**

En 2014, environ deux tiers des dépenses de communication des annonceurs en valeur étaient consacrées au hors médias (marketing direct, promotion, relations publiques, salons et foires, annuaires imprimés, etc.) (figure 4). Outre le fait qu'il offre une palette plus large de services par rapport aux médias dits traditionnels, ce mode de communication est également jugé plus accessible aux petites entreprises.

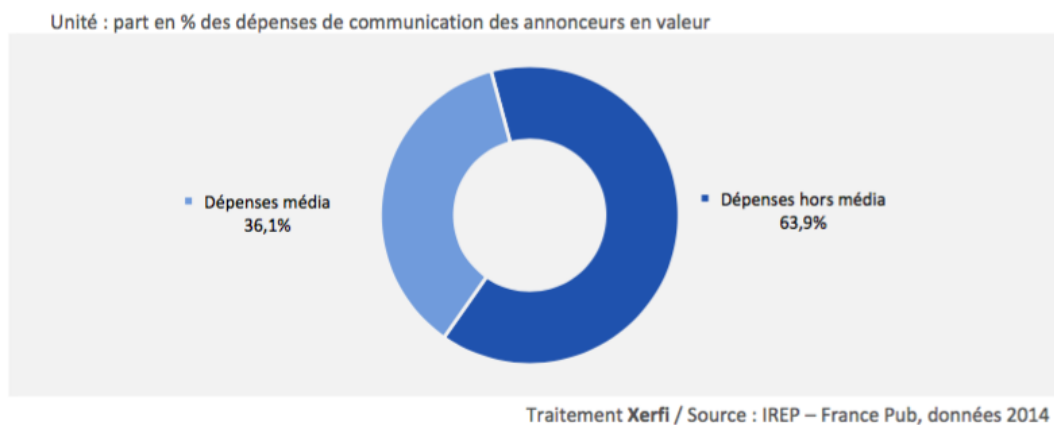


Figure 4 : La ventilation des dépenses de communication des annonceurs en 2014 [4]

Premier poste de dépenses de communication, le marketing direct représentait près d'un quart des investissements des annonceurs en 2014 (tableau 1). Cette technique fondée sur des méthodes de segmentation très précises, permet de conquérir ou de fidéliser des clients, et d'évaluer l'efficacité des messages qui leurs sont adressés.

Tableau 1 : Les dépenses de communication des annonceurs par canaux en 2014 [4]

Unités : part en % des dépenses de communication des annonceurs en valeur

	2014
Marketing direct	27,7%
Promotion	17,9%
Télévision (*)	13,0%
Presse	8,8%
Internet	6,4%
Relations publiques	6,2%
Salons et foires	5,1%
Affichage	4,5%
Annuaire (**)	3,3%
Radio	2,9%
Parrainage	2,8%
Mécénat culturel	1,0%
Cinéma	0,4%
Total	100,0%

(*) Y compris catch up TV / (**) Y compris annuaires en ligne / Traitement Xerfi / Source : IREP – France - Pub

- **Le recul du support papier**

Pour diffuser leurs publicités, les annonceurs se désintéressent de plus en plus du support papier au profit des supports numériques (internet) et de la télévision. En effet, comme l'illustre le *tableau 2*, les dépenses de communication papier des annonceurs ont reculé de 4,9% en 2015, contre une baisse de 1% tous supports confondus [4]. Les montants dépensés en publicité sur presse, annuaires, affichage et marketing direct représenteraient ainsi 42,8% du total en 2015 contre plus de 52% en 2006 [4].

Tableau 2 : L'évolution des dépenses de communication tous supports confondus [4]

Unités : million d'euros, % des variations annuelles

	2011	2012	2013	2014	2015(e)
Dépenses de communication	31 412	31 019	30 098	29 624	29 317
Variation	2,5%	-1,3%	-3,0%	-1,6%	-1,0%
Dépenses de communication papier (*)	5 875	5 544	5 204	4 923	4 682
Variation	-3,3%	-5,6%	-6,1%	-5,4%	-4,9%

(*) Presse, annuaires, affichage et marketing direct / Traitement Xerfi / Source et estimations : Irep-France Pub

Face à la numérisation croissante des supports de communication qui a engendré une baisse structurelle de la demande, la production de travaux d'impression a reculé de 27,5% en France entre 2005 et 2015 [4].

Notons toutefois que le niveau de dépenses de communication des annonceurs est traditionnellement très dépendant de l'activité économique. En période de crise, les annonceurs restent en effet prudents quant à leurs investissements publicitaires, poste des charges facilement compressibles.

I-2-2. LE DYNAMISME DU SECTEUR ET LES EVOLUTIONS

- **La ruée vers le numérique**

Le marché publicitaire est parmi ceux qui exploitent le plus les avancées technologiques de la société de l'information. Les agences de communication cherchent de plus en plus à se positionner sur le numérique, en plein essor depuis plusieurs années. Les dépenses en communication des annonceurs sur ce secteur ont en effet augmenté de plus de 6% par an en moyenne depuis 2011, au point de représenter désormais le troisième poste d'investissement média derrière la télévision et la presse [4]. De nombreux facteurs comme la hausse du nombre d'internautes et de mobinautes, les possibilités offertes (ciblage, interactivité, synchronisation des campagnes etc.) ou encore les prix attractifs des espaces publicitaires, laissent à penser qu'Internet s'imposera comme le média incontournable à l'avenir. Certains grands groupes, qui ont anticipé cette évolution, disposent désormais d'un département consacré au numérique.

De plus en plus présentes dans la communication digitale, les agences de publicité font face à la concurrence accrue des géants du numérique (Google, Facebook notamment). Intermédiaires puissants dans la distribution, ces derniers proposent de plus en plus de services concurrents (aide à la création de sites internet, conception de bandeaux publicitaires, etc.).

- **Les acteurs économiques et les opportunités**

On y retrouve des agences conseil, des agences de communication, des agences web, médias et marketing telles que Publicis, Havas, Omnicom, Altavia, Gutenberg Network, Service Plan, CA com, Digitiz... [7]. Ces acteurs proposent à leurs clients un service de conseil et d'accompagnement dans leurs plans d'action commerciales, en plus des prestations de production réalisées par certaines. Leurs offres comprennent la création ou l'adaptation créative de concepts, la livraison de produits finis, imprimés ou numériques.

Afin d'exploiter les opportunités de croissance en Asie et en Afrique, de plus en plus d'agences font le pari de l'internationalisation. L'implantation de bureaux à l'étranger leur assure plusieurs avantages, notamment une capacité plus importante à se positionner sur des appels d'offres d'envergure. D'autre part, les fusions et acquisitions sont une stratégie privilégiée par les grands groupes notamment pour contrer le pouvoir des annonceurs et faire face à la concurrence des géants de l'Internet (Google, Facebook, etc.).

I-3. LES INTERETS DE LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE CERTIFIE ISO 9001

La qualité, un thème remis à l'ordre du jour avec la parution en septembre 2015 de la nouvelle version du référentiel de management de la qualité – l'ISO 9001, est un enjeu majeur qui répond à une nécessité stratégique pour l'ensemble des entreprises. En effet, la mondialisation de l'économie impose aux entreprises de s'adapter à de nouvelles exigences pour ne pas voir leurs clients se diriger vers des concurrents qui sauront les écouter, comprendre leurs besoins et y répondre à temps. La satisfaction des clients devient alors un véritable enjeu pour tous les professionnels (figure 5).

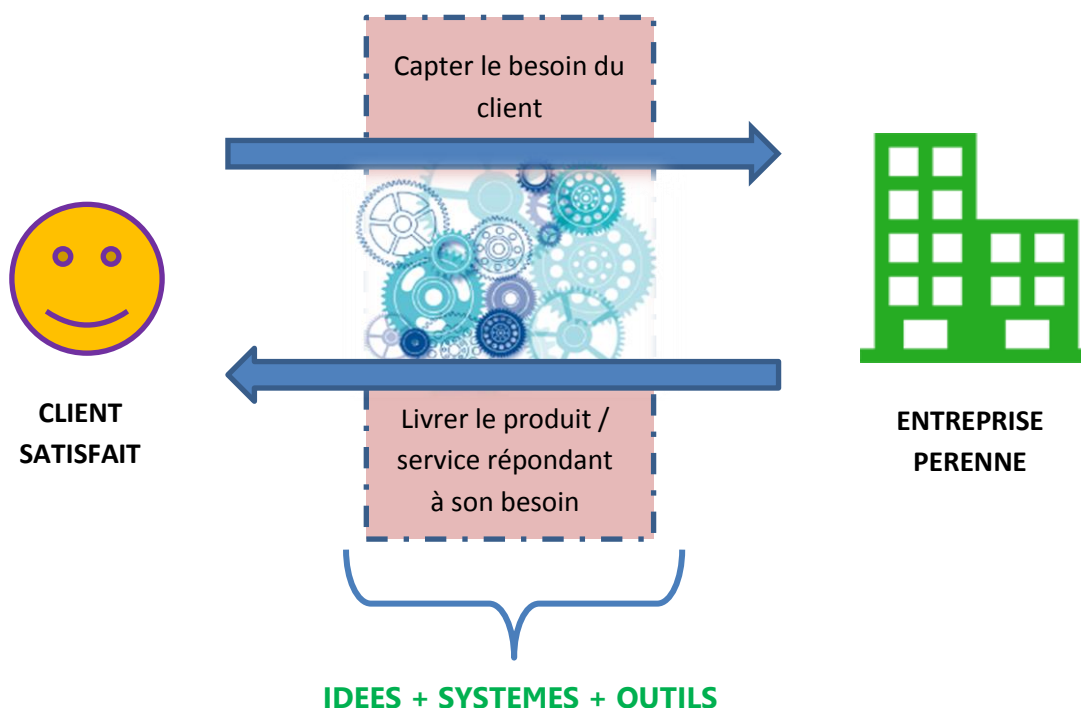


Figure 5 : Les enjeux de la relation Client - Entreprise [source : auteur]

Cette partie est consacrée tout d'abord à une explication des démarches qualité telles qu'elles sont perçues dans le secteur des services ; ensuite une présentation succincte des dispositifs qui contribuent à stimuler la mise en place des bonnes pratiques au sein des structures. Enfin, sont présentés, les avantages d'un recours à la norme ISO 9001 pour mettre en œuvre un système qualité.

I-3-1. LE CONCEPT "QUALITE" DANS LES SERVICES

Dans l'esprit des interlocuteurs des entreprises de services, deux visions s'opposent : la première qualifie la "Qualité" de démarche administrative, chronophage et inadaptée aux services. L'autre vision la valorise davantage en l'associant à un moyen permettant d'augmenter la satisfaction des clients et d'améliorer la performance interne de l'entreprise [8].

Dans le premier cas, le rejet exprimé d'une approche jugée trop restrictive et lourde porte les traces de l'ère de la qualité industrielle privilégiant la standardisation des pratiques, la formalisation des usages et la réduction des écarts [8].

Par ailleurs, pour les entreprises qui valorisent ce genre de démarche, de nombreux avantages sont mentionnés, notamment : qualité garantie, service adapté aux besoins et attentes du client, collaboration interne et externe accrue (clients, fournisseurs, sous-traitants), maîtrise des activités, amélioration des performance au quotidien... [8].

La qualité, comme outil de prévention et d'amélioration permanente, se positionne donc naturellement au centre de la relation avec la clientèle.

Notons toutefois que la distinction entre entreprises industrielles et entreprises de service est l'objet de controverses qui conduisent à penser que l'on est en présence d'un *continuum* plutôt que d'une frontière [9]. En effet, les entreprises industrielles vendent le plus souvent des services associés à un produit.

I-3-2. LES OUTILS ET DISPOSITIFS PROMOUVANT LA QUALITE

Une démarche qualité est un processus volontaire et participatif d'amélioration continue nécessitant l'implication de toute l'entreprise. L'ensemble des secteurs de l'entreprise est concerné : le pilotage de la stratégie, les ressources humaines, les achats, la R&D, la RSE ...

Elle constitue un facteur de mobilisation de l'entreprise autour de trois enjeux indissociables :

- **Economique** : la performance économique de l'entreprise ;
- **Commercial** : la satisfaction des clients ;
- **Humain** : la motivation de tous les acteurs et collaborateurs vers un même objectif.

Des outils et dispositifs d'aide contribuent à stimuler la mise en place de bonnes pratiques au sein des entreprises. Ces outils et dispositifs concourent aux mêmes buts : rendre l'organisation plus performante, éviter la dispersion de chacun pour atteindre les objectifs fixés par l'organisme. Certains permettent de s'assurer du bon fonctionnement, d'autres de résoudre ou prévenir un problème, d'autres enfin sont nécessaires au pilotage efficace de l'organisme.

Cette panoplie d'outils d'aide, à vocation pédagogique, peut être divisée en 4 familles [10] :

- **Les outils d'évaluation** : qui permettent de mesurer que la qualité d'un produit, d'un processus ou d'un système respecte des dispositions établies. Leur utilisation concourt à l'amélioration des résultats de l'entreprise. Enquête de satisfaction, audit qualité, benchmarking, analyse de la valeur,... figurent parmi les nombreux outils d'évaluation.
- **Les outils de maîtrise** : visant l'amélioration continue au sein de l'entreprise. On y retrouve diagramme de Pareto, diagramme causes-effets, 5S etc.
- **Les outils de pilotage** : méthodes d'aide à la décision, permettent la conduite efficace de l'organisme (Tableau de bord, Kaizen, Management de projet, ...).
- **Les référentiels de management** : qui servent de guide pour la construction et la vérification d'un système. Recourir aux outils précités permet de répondre aux exigences de ces référentiels (Management de la qualité_ISO 9001, du risque_ISO 31000, EFQM etc.).

Un outil ou une méthode seule ne saurait résoudre tous les problèmes, c'est pourquoi, après avoir analysé la situation de l'entreprise, fixé des objectifs, pris conscience de sa culture et de son organisation, il est conseillé de s'appuyer sur un « bouquet » de méthodes.

I-3-3. LES ENJEUX ET LES ATTENTES DE LA MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE CERTIFIE ISO 9001

L'ISO 9001 est une norme généraliste c'est-à-dire qu'elle s'applique à tout organisme quel que soit son domaine d'activité et sa taille. Elle fixe les exigences organisationnelles auxquelles un système qualité doit répondre, sans définir la façon d'atteindre ce résultat. En d'autres termes, elle donne des exigences sur le "**Quoi faire ?**" et **non le "Comment faire ?"**. Il revient donc à chaque organisme de s'approprier la norme, l'adapter à sa culture et à ses propres bonnes pratiques.

Les enjeux en matière d'innovation, de satisfaction client et d'épanouissement des collaborateurs sont les grands défis des entreprises du XXI^e siècle. Ces dernières ont besoin de se structurer (mettre en place une stratégie et une organisation efficaces) afin de gérer : l'instabilité du marché et la multiplication des acteurs, la complexité croissante des prestations et l'indispensable rapidité de mise en œuvre. Un système de management de la qualité faisant recours à la norme ISO 9001 est une option intéressante pour assurer le fonctionnement adéquat de l'entreprise face à la problématique globale de compétitivité.

- **Des enjeux stratégiques associés à la qualité**

Il existe une forte relation entre **stratégie et qualité** : la stratégie fixe le cadre et définit les objectifs visés, tandis que la démarche qualité met en œuvre les conditions nécessaires pour maîtriser les activités afin d'atteindre les résultats fixés par l'organisme. La qualité, en support de la stratégie doit donc intégrer le management de l'entreprise pour assurer un lien entre Management et Opérationnel.

Bien évidemment, ceci suppose une réflexion préalable sur la ligne stratégique à adopter avant de construire la démarche qualité. La norme ISO 9001 : 2015 met d'ailleurs davantage l'accent sur cette cohérence entre le contexte de l'organisme, sa ligne stratégique et sa démarche qualité.

- **Des attentes et des gains qui évoluent au cours du temps**

Des études conduites par le cabinet de conseil Abiléo en 2010-2011, sous mandat de la DGCIS (Direction Générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services) [8], ont montré que lors de sa mise en route, une démarche qualité permet de développer la **satisfaction client**, **structurer la croissance** et **gérer les évolutions structurelles**. Les bénéfices de la démarche qualité à mi-parcours s'expriment par le développement de la **productivité et de la rentabilité**, les **évolutions des méthodes de travail** et la **collaboration accrue**.

Pour les entreprises ayant mis en œuvre une démarche qualité depuis plusieurs années, l'enjeu principal et continu est de **pérenniser la relation client**. Il s'agit donc d'assurer une **meilleure maîtrise du produit fini et du temps**, de développer **l'agilité et la réactivité** de l'organisation pour faire face au dynamisme du marché et aux évolutions structurelles [8]. Enfin, de garantir **la traçabilité et la sécurité** de l'information, la **capitalisation** des connaissances et d'intensifier la **collaboration interne et externe** avec les différentes parties prenantes.

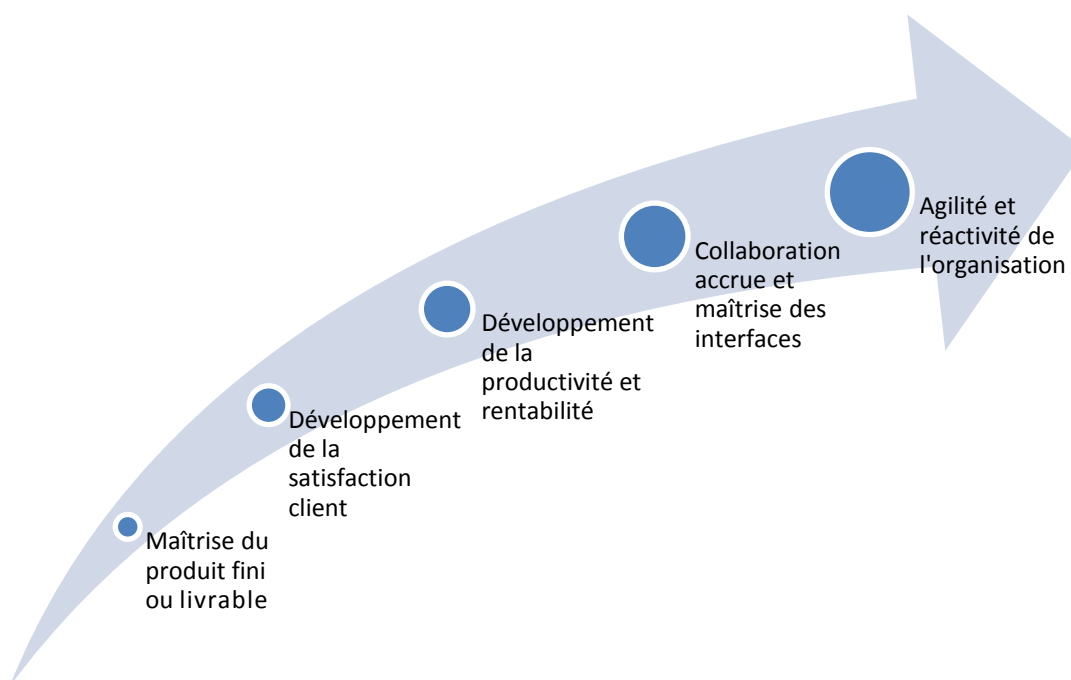


Figure 6 : Les gains et les bénéfices d'une démarche qualité dans le temps [source : auteur]

- **Un outil adapté aux enjeux actuels**

S'engager dans une démarche qualité devient un vecteur de croissance et de pérennité pour une entreprise. La norme ISO 9001, qui est un recueil de bonnes pratiques de management en matière de qualité dans les organisations, fournit aux entreprises un cadre qui leur permet de gérer leurs processus et conduire cette démarche sereinement. Cette norme simple dans ses principes [11] [12] est un outil de progrès adapté à l'entreprise dans son contexte.

Une application réfléchie et appropriée de l'ISO 9001, sous-entendu en se plaçant dans une logique d'amélioration permanente de la satisfaction des clients et du fonctionnement interne de l'entreprise, permet aux entreprises de développer [8] :

- ✓ **Agilité** : permettre à l'entreprise de s'adapter aux modifications de son écosystème afin d'être opportuniste face aux changements observés pour créer de la valeur et fidéliser les clients.
- ✓ **Intégration et collaboration** : stimuler le travail d'équipe, la collaboration avec les fournisseurs et les sous-traitants. De même que favoriser le travail en réseau et les projets transversaux.
- ✓ **Maîtrise** : Optimiser la planification et la maîtrise des activités pour augmenter la rentabilité. Adopter le juste niveau de contrôle et mesure des processus.
- ✓ **Ethique et Transparence** : faciliter les relations avec toutes les parties intéressées pertinentes (donneurs d'ordre, prestataires etc.) en développant la lisibilité des actions entreprises.

Il s'agit pour l'entreprise de rationaliser ses processus, standardiser certaines de ses pratiques et consacrer plus de temps à l'innovation et au service client ; socles d'une relation durable (figure 7).

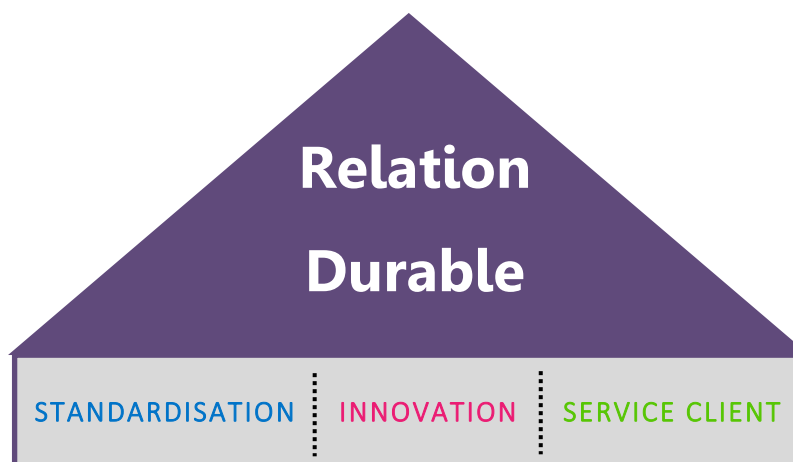


Figure 7 : Les fondements d'une relation Client / Entreprise durable [source : auteur]

Partie II : La transition de la version 2008 à la version 2015 de l'ISO 9001.

II-1. L'INTERET DE LA REVISION / TRANSITION

Le concept Qualité a été marqué par trois grandes évolutions : le contrôle des processus, l'amélioration réactive et l'amélioration proactive. Créé en 1987, le référentiel ISO 9001 est une transcription desdites évolutions. L'ISO 9001 a en effet fait l'objet de 4 révisions successives en 1994, 2000, 2008 et 2015 qui reflètent le changement du mode de gestion des entreprises durant les 30 dernières années [13].

L'édition 2015 de la norme met davantage la qualité au service de la performance des organisations. C'est avant tout l'efficacité qui est recherchée : satisfaction client, atteinte des objectifs. En d'autres termes, l'obligation de résultat prime sur l'obligation de moyen mise en relief dans les versions précédentes. Outre le fait de l'avoir rendue plus facilement applicable par les organismes de services, elle s'adapte mieux au contexte et aux enjeux stratégiques des entreprises en intégrant la notion de risques et opportunités d'affaires.

Un avantage important de la version 2015 est l'exigence réduite vis-à-vis des procédures documentées. Cela signifie que l'organisme peut mettre en place son propre SMQ avec une documentation sur mesure. La norme devient moins prescriptive et l'accent principal est mis sur les résultats.



Figure 8 : Les bénéfices de l'ISO 9001 version 2015 [source : auteur]

La révision de l'ISO 9001 incite donc tous les organismes déjà certifiés à implémenter des changements dans leur SMQ afin de renouveler leur certification. Cela nécessite pour toutes les entreprises voulant mettre à niveau leur SMQ, de définir les étapes du projet de transition en construisant un plan de migration vers l'ISO 9001 : 2015. Ce dernier devra tenir compte des contraintes de temps définies par l'ISO, soit une période de transition de 3 ans à compter de la date de publication (figure 9).

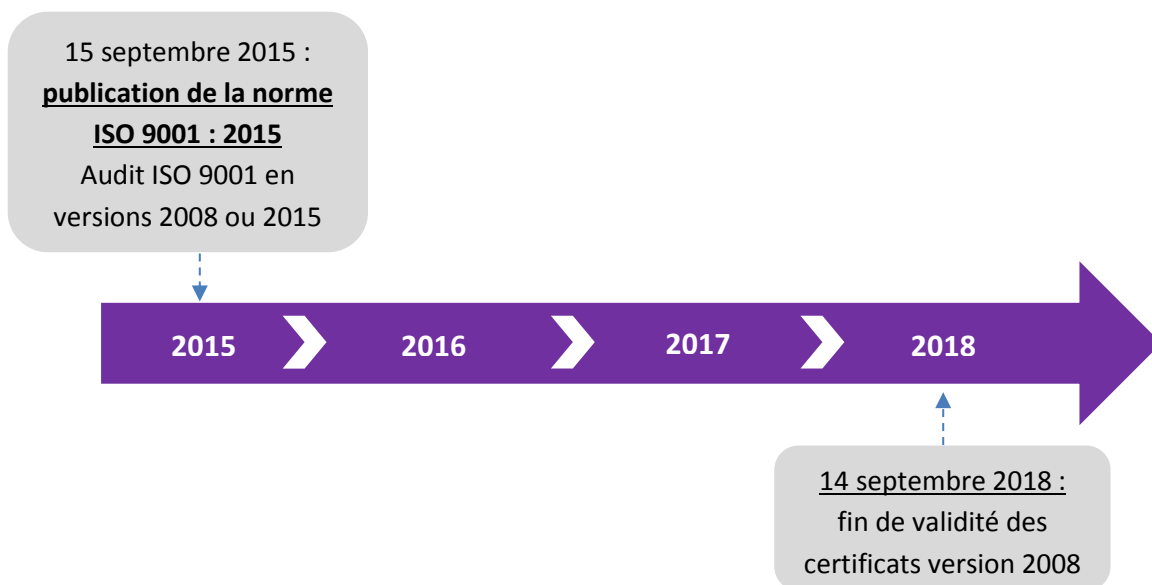


Figure 9 : Les étapes de la transition vers l'ISO 9001 version 2015 [source : auteur]

- **Les évolutions de l'ISO 9001 : 2015**

Quatre dimensions sont intégrées dans le référentiel ISO 9001 [14] :

- Le champ « **stratégique** » met en avant les caractéristiques stratégiques de la qualité (clients, produits) et considère le SMQ en tant qu'outil organisationnel de déploiement de la stratégie de l'entreprise.
- Le champ « **technique** » (ou opérationnel) met en avant l'efficacité et l'efficience des processus comme facteur déterminant de la qualité.
- Le champ « **gestionnaire** » rappelle à la nécessité de rigueur. Ce champ encourage à la mesure (tableaux de bord, reporting).
- Le champ « **capital humain** » invite à considérer l'humain dans toutes ses dimensions (responsabilité, initiative, connaissances, compétences, limites, besoins de respect, de reconnaissance...) et à prendre conscience qu'il est une pièce maîtresse du système de management de la qualité.

La comparaison des référentiels ISO 9001 : 2008 et 2015 peut ainsi être illustrée selon le schéma de la figure 10.

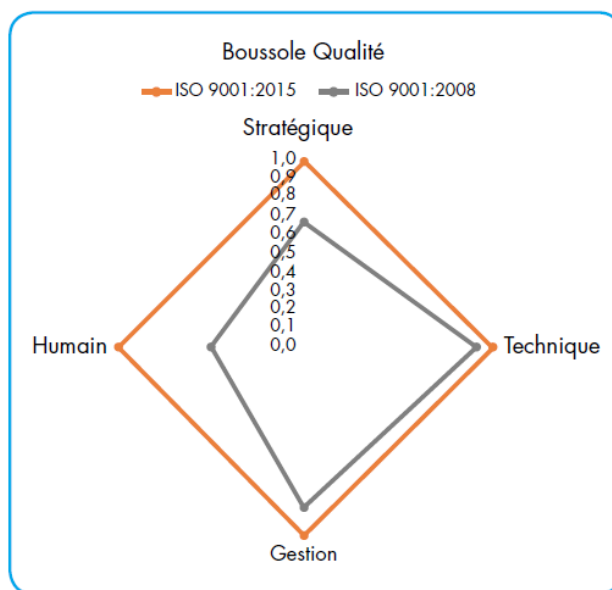


Figure 10 : Comparaison ISO 9001 versions 2008 et 2015 [14]

Le schéma illustre une évolution de l'ISO 9001 : 2015 dans les dimensions « **Stratégique** » et « **Humain** » de la qualité. L'entreprise doit ainsi régler l'intensité de chaque champ sans en écarter aucun pour assurer son équilibre.

- **Les étapes clés pour mener à bien la transition :**

1. **Comprendre la norme ISO 9001 : 2015 :** identifier les nouveaux principes et nouvelles exigences par rapport à la version 2008.
2. **Déterminer la stratégie de préparation :** choisir une approche en fonction de vos ambitions et moyens, c'est-à-dire :
 - Soit identifier et mettre en œuvre le minimum nécessaire pour se conformer à la norme,
 - Soit faire une revue critique du SMQ existant dans le but d'améliorer sa performance.
3. **Réaliser un état des lieux du SMQ :** rapport de situation qui détermine les axes de travail prioritaires via un plan d'action.
4. **Planifier et engager les plans d'action :** fonctionner en mode projet
 - Identifier les actions
 - S'assurer de l'intégrité du système de management par l'analyse des risques
 - S'assurer de la disponibilité des ressources
 - Attribuer les responsabilités et autorités
5. **Engager la certification V. 2015 :** définir avec l'organisme de certification les modalités pour la planification de l'audit de renouvellement.

II-2. LES POINTS DE VIGILANCE

L'édition 2015 de l'ISO 9001 intègre de nouvelles exigences. Celles-ci comprennent la réflexion basée sur le risque, la mise en œuvre cohérente de l'approche processus, l'information documentée, le contexte de l'organisme, le traitement des processus externalisés et la relation avec les parties prenantes. En outre, l'accent est mis sur l'engagement et la responsabilité du Top management (la direction).

Le **traitement des risques** joue un rôle plus important qu'auparavant (dans les articles Leadership et Planification notamment). Certes, aucun système de gestion des risques spécifique n'est exigé mais les organismes doivent être capables d'identifier les risques et de les prendre en considération de manière appropriée. Les risques à prendre en compte sont ceux relatifs au produit et à la prestation de service ou ceux qui mettent en danger la capacité d'approvisionnement.

Dans la nouvelle version de la norme, les organismes doivent, non seulement satisfaire aux exigences légales et aux attentes des clients, mais devront également **collaborer avec d'autres parties intéressées** qu'ils définiront eux-mêmes.

La norme, **moins prescriptive sur la documentation**, met un accent sur les résultats. Il n'est plus important de savoir où quelque chose est décrit (dans quel document) mais **d'évaluer si le processus est maîtrisé**. La posture de l'auditeur sera de vérifier si la documentation est utile, utilisable et utilisée par les collaborateurs.

Il convient de rappeler que la liberté donnée par la version 2015 qui permet de personnaliser son SMQ ne veut pas dire ne prendre en considération qu'une partie des exigences de la norme : l'exclusion d'exigences n'est possible que si son absence ne compromet pas l'aptitude à livrer des produits et services conformes ou à accroître la satisfaction des clients.

Ci-dessous quelques préconisations pour une mise en œuvre optimale de l'ISO 9001 version 2015 :

- **Adapter la documentation** en fonction des risques et du niveau de compétence : la documentation commence là où la compétence s'arrête !
- **Veiller à disposer d'indicateurs de performance** par processus ou pour les processus jugés critiques.
- Intégrer la **notion de « client interne »** : les données de sorties des processus constituent les données d'entrée d'autres processus !
- **Conduire une analyse des risques** stratégiques, managériaux et opérationnels avec une méthode adaptée (ISO 31000, AMDEC, HACCP, APR...) en recueillant l'avis de tous les collaborateurs !
- **Identifier très tôt les enjeux internes et externes, les parties intéressées** et leurs attentes (SWOT, PESTEL, analyse de PORTER, cartographie ... sont des outils d'aide).
- Se mettre dans la **posture** de l'auditeur **orientée « résultats », factuelle et basée sur le risque** de non atteinte des objectifs afin d'évaluer le plus objectivement possible.

Dans les sections suivantes un cas pratique de conduite d'un plan de migration vers l'ISO 9001 : 2015 est présenté. Il s'agit d'une entreprise de communication commerciale certifiée ISO 9001 : 2008. Rappelons que pour cette entreprise l'ISO 9001 n'est pas une condition d'accès au marché exigée par les donneurs d'ordre. Il s'agit d'une démarche volontaire décidée par la direction.

II-3. LA STRATEGIE DE DEPLOIEMENT ET LES OBJECTIFS ASSOCIES

L'entreprise souhaite passer à la version 2015 en deux temps ; c'est-à-dire lors de son audit de suivi prévu en octobre 2016 être évalué sur les articles 4, 5 et 6 qui concernent respectivement le contexte de l'organisme, le leadership et la planification. Les dispositions des articles 7, 8, 9 et 10 de la version 2015 seront évaluées en septembre 2017 lors l'audit de renouvellement. La priorité sera donc donnée aux articles 4, 5 et 6 dans la mise en œuvre des plans d'action.

Les **objectifs fixés** pour une période de **6 mois** sont :

- L'établissement d'un **plan d'action formalisé** sous forme de feuille de route mentionnant les actions préconisées, les pilotes, les ressources nécessaires, les échéances et les livrables attendus par processus.
- Un accompagnement en priorité pour le **déploiement des exigences** liées au contexte de l'organisme, aux parties intéressées, à l'analyse des risques et aux indicateurs de performance. Mais aussi pour les dispositions dont le niveau de conformité sera jugé insuffisant.
- Et idéalement, une **marge de progression** d'au moins 10% du niveau de conformité par rapport au niveau initialement évalué.

La transition du système de management de la qualité (SMQ) a été conduite grâce à un plan méthodologique de migration qui s'articule en 4 étapes:

- 1- **Réaliser un diagnostic** ou état des lieux des dispositions existantes qui vise à identifier les points forts de l'organisation ainsi que les dispositions manquantes ou incomplètes au regard des exigences du référentiel.
- 2- **Etablir un plan d'action** suite au diagnostic afin de détailler le projet sur le plan des ressources affectées, des tâches prévues et des échéances fixées.
- 3- **Mettre en œuvre le plan d'action** avec les acteurs de l'entreprise.
- 4- **Contrôler le système** déployé et le **réajuster** si nécessaire.

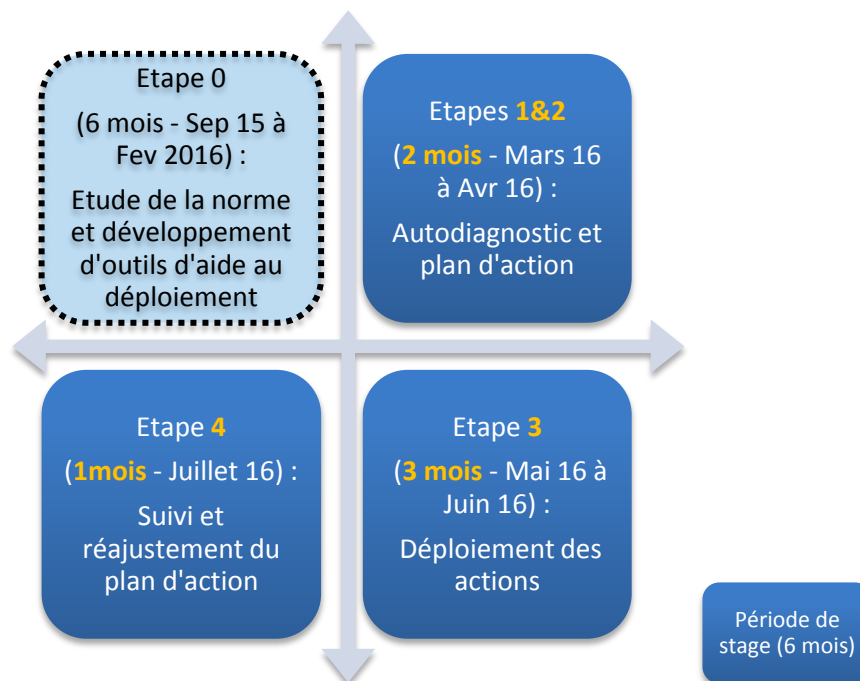


Figure 11 : Les étapes du projet de migration vers la version 2015 de l'ISO 9001 [source : auteur]

L'étape 0 qui est l'étude des exigences de la norme a été réalisée au préalable de la période de stage. Elle a consisté à décrypter la norme ISO 9001 : 2015 c'est-à-dire mettre en évidence les nouvelles exigences et apports de la norme et développer des outils d'aide à la compréhension et au déploiement. Ce travail collaboratif a débouché sur la publication de deux livrables : une cartographie des processus et un outil d'autodiagnostic qui ont servi de supports pour conduire le diagnostic du système. Ces éléments font l'objet d'un mémoire et d'un article intitulés respectivement « Aide au déploiement et outil d'autodiagnostic de la norme ISO 9001 : 2015 » [15] et « Allier Qualité et performance via l'ISO 9001 : 2015 » [16].

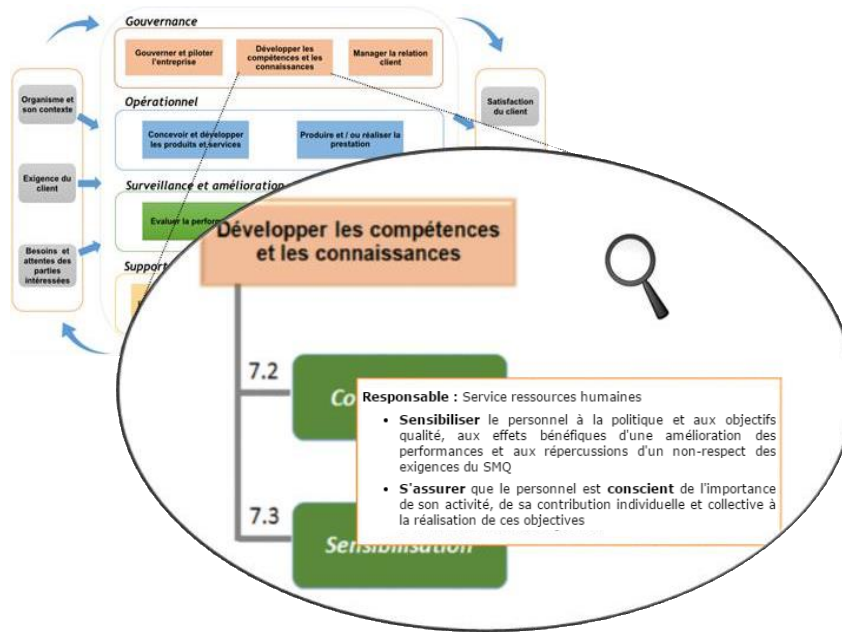


Figure 12 : Capture de la cartographie des processus associés à l'ISO 9001 : 2015 [16]

Réf.	Critères d'exigence des articles de la norme	Evaluations	Taux %	Libellés des évaluations	Modes de preuve et commentaires
Art. 4	Contexte de l'organisme	Insuffisant	0%	Conformité de niveau 1 : Il est nécessaire de formaliser les activités réalisées.	
4.1	Compréhension de l'organisme et de son contexte	Insuffisant	0%	Conformité de niveau 1 : Il est nécessaire de formaliser les activités réalisées.	
cr 1	Les enjeux internes et externes sont déterminés relativement à la finalité et l'orientation stratégique de l'organisme	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 2	Les informations relatives aux enjeux externes et internes sont surveillées et revues périodiquement	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 3	Les facteurs d'influence sur l'efficacité du Système de Management de la Qualité sont identifiés	Choix de VÉRACITÉ Faux Plutôt Faux Plutôt Vrai Vrai		Libellé du critère quand il sera choisi	
4.2	Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées		0%	Conformité de niveau 1 : Il est nécessaire de formaliser les activités réalisées.	
cr 4	Les parties intéressées pertinentes sont identifiées dans la cadre du SMQ	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi	

Figure 13 : Capture de l'outil d'autodiagnostic sur l'ISO 9001 : 2015 [16]

II-4. LES FACTEURS CLES DE SUCCES

Des conditions préalables, discutées à l'issu d'une analyse des risques (*cf annexe 1*), ont été fixées pour assurer la bonne conduite du projet de migration vers l'ISO 9001 version 2015 :

- Premièrement, un travail de **reformulation et explicitation des exigences de la norme**, via des exemples concrets et dans un langage adapté aux interlocuteurs et à la culture de l'entreprise, sera réalisé. A posteriori de ce travail, pour chaque contact interviewé, il sera nécessaire de préciser le sens associé au mot « qualité » afin de lever les freins éventuels inhérents à la perception des « démarches qualité ». Il convient également de faire une **sélection des critères** à évaluer compte tenu de la diversité des processus, des profils des pilotes et leur disponibilité.
- D'autre part, le diagnostic sera mené en présence de la responsable Qualité. Sa connaissance des exigences du référentiel et plus globalement son expérience en organisation permettront d'identifier plus aisément les bonnes pratiques existantes et de déceler les améliorations souhaitables.
- Enfin, **le plan de migration associera dès le départ du projet la direction et l'ensemble des pilotes de processus**. En effet, en adoptant un plan d'action partagé et validé par les managers, l'impact du projet auprès des gens en sera renforcé et les responsabilités officialisées.

Susciter l'intérêt et l'adhésion dans l'entreprise : ce sont là deux conditions essentielles du succès de la démarche. Pour y parvenir, il conviendra :

- De rappeler qu'il ne s'agit pas d'un audit (terme suscitant souvent des blocages ou appréhensions) mais de relever ce qui fonctionne et ce qui fonctionne moins bien dans le SMQ actuel, d'identifier les difficultés des acteurs et de prendre en compte leurs éventuelles propositions.
- D'expliquer, de communiquer mais plus encore d'écouter et de solliciter les acteurs du terrain pour qu'ils participent à la construction du SMQ.
- De faire preuve de pragmatisme pour maintenir les objectifs tout en étant conciliant sur les moyens. En d'autres termes, il convient de garder à l'esprit qu'il y a presque toujours plusieurs façons de répondre à un objectif organisationnel. Il importe de choisir en fonction des préférences des acteurs directement concernés dans l'entreprise.
- De solliciter l'intelligence de chacun et laisser une part d'autonomie dans la réflexion et les choix : ne pas confondre plan d'actions et liste exhaustive des tâches.
- Enfin, prendre en compte la "Qualité" tout au long de la collaboration elle-même, en englobant : processus de travail, gestion de planning, circulation de l'information, feedback (bilan du projet, retours des collaborateurs, etc.) afin de repérer ce qui a marché et ce qui a failli pour optimiser la suite.

Partie III : La conduite du plan de migration vers l'ISO 9001 version 2015

III-1. L'ANALYSE DE L'EXISTANT

L'évaluation du système de management de la qualité de l'entreprise au regard des exigences de la norme ISO 9001 version 2015 a été réalisée grâce à un outil d'autodiagnostic. Comme mentionné précédemment, cet outil a fait l'objet d'un mémoire [15] mais également d'un article intitulé « Allier qualité et performance via l'ISO 9001 version 2015 » ; article publié dans le journal IRBM News en Avril 2016 [16].

L'entreprise est structurée en 11 processus classés en trois catégories : **Pilotage, Métiers et Support** (*Stratégie, Fabrication, Capital humain, Achats, Système d'information...*).

Les thématiques abordées lors des diagnostics avec les pilotes des processus reprennent les articles de la norme, à savoir : le contexte de l'organisme, le leadership, la planification, le support, la réalisation des activités opérationnelles, l'évaluation des performances et l'amélioration. Le SMQ a donc été évalué sur la base de ces éléments en s'appuyant principalement sur des éléments factuels.

Rappelons qu'une sélection a été faite avant d'interviewer chaque pilote selon le processus qu'il gère (*à titre d'exemple le pilote du processus Capital Humain n'a pas été interrogé sur la partie concernant la réalisation des activités opérationnelles*).

Les éléments de réponse donnés par chaque pilote ont été ensuite regroupés pour obtenir une évaluation globale.

- **Structure de l'outil et règles d'évaluation** [15] [16]

L'outil est structuré en 5 grandes parties :

- Un mode d'emploi qui explicite la méthodologie d'évaluation ;
- Un questionnaire construit selon le modèle de la norme ISO 9001 : 2015 et composé de 154 critères qui reprennent l'ensemble des exigences reformulées ;
- Des représentations graphiques pour visualiser le niveau de maturité du SMQ ;
- Un tableau de bord pour définir et suivre les plans d'action ;
- Et des conseils pratiques pour comprendre l'objet de chaque article de la norme.

La réponse aux exigences se fait grâce à une échelle de véracité sur 4 niveaux : Faux, Plutôt faux, Plutôt vrai et Vrai. A partir de cette échelle, le niveau de conformité correspondant est attribué automatiquement : Insuffisant, Informel, Convaincant et Conforme (*cf. tableau 3*). *En pratique, lorsqu'une exigence applicable pour plusieurs processus obtient des niveaux de véracité différents, la note attribuée à celle-ci est par défaut la plus faible.*

Tableau 3 : Les règles d'évaluation du SMQ [15]

Niveaux de VÉRACITÉ quant à la RÉALISATION des actions associées aux exigences de la norme			LIBELLÉS des niveaux de CONFORMITÉ des ARTICLES de la norme			
Libellés explicites des niveaux de VÉRACITÉ	Choix de VÉRACITÉ	Taux de VÉRACITÉ	Taux moyen Minimal	Taux moyen Maximal	Niveaux de CONFORMITÉ	Libellés explicites des niveaux de CONFORMITÉ
Niveau 1 : L'action n'est pas réalisée ou alors de manière très aléatoire.	Faux	0%	0%	9%	Insuffisant	Conformité de niveau 1 : Il est nécessaire de formaliser les activités réalisées.
Niveau 2 : L'action est réalisée quelques fois de manière informelle.	Plutôt Faux	30%	10%	49%	Informel	Conformité de niveau 2 : Il est nécessaire de pérenniser la bonne exécution des activités.
Niveau 3 : L'action est formalisée et réalisée.	Plutôt Vrai	70%	50%	89%	Convaincant	Conformité de niveau 3 : Il est nécessaire de tracer et d'améliorer les activités.
Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	Vrai	100%	90%	100%	Conforme	Conformité de niveau 4 : BRAVO ! Maintenez et communiquez vos résultats.

• **Bilan de l'évaluation**

Le SMQ obtient une moyenne générale de **74%**, soit un niveau de conformité jugé « Convaincant ». Parmi les 3 dispositions les mieux maîtrisées, on retrouve la réalisation des activités opérationnelles, l'évaluation des performances et le leadership. La planification, le contexte de l'organisme et l'amélioration sont les aspects les moins maîtrisés au regard de l'ISO 9001 : 2015 (figure 14).

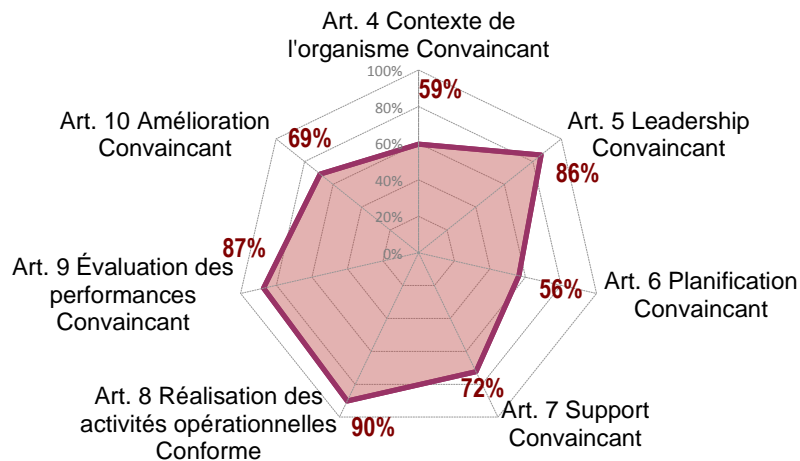
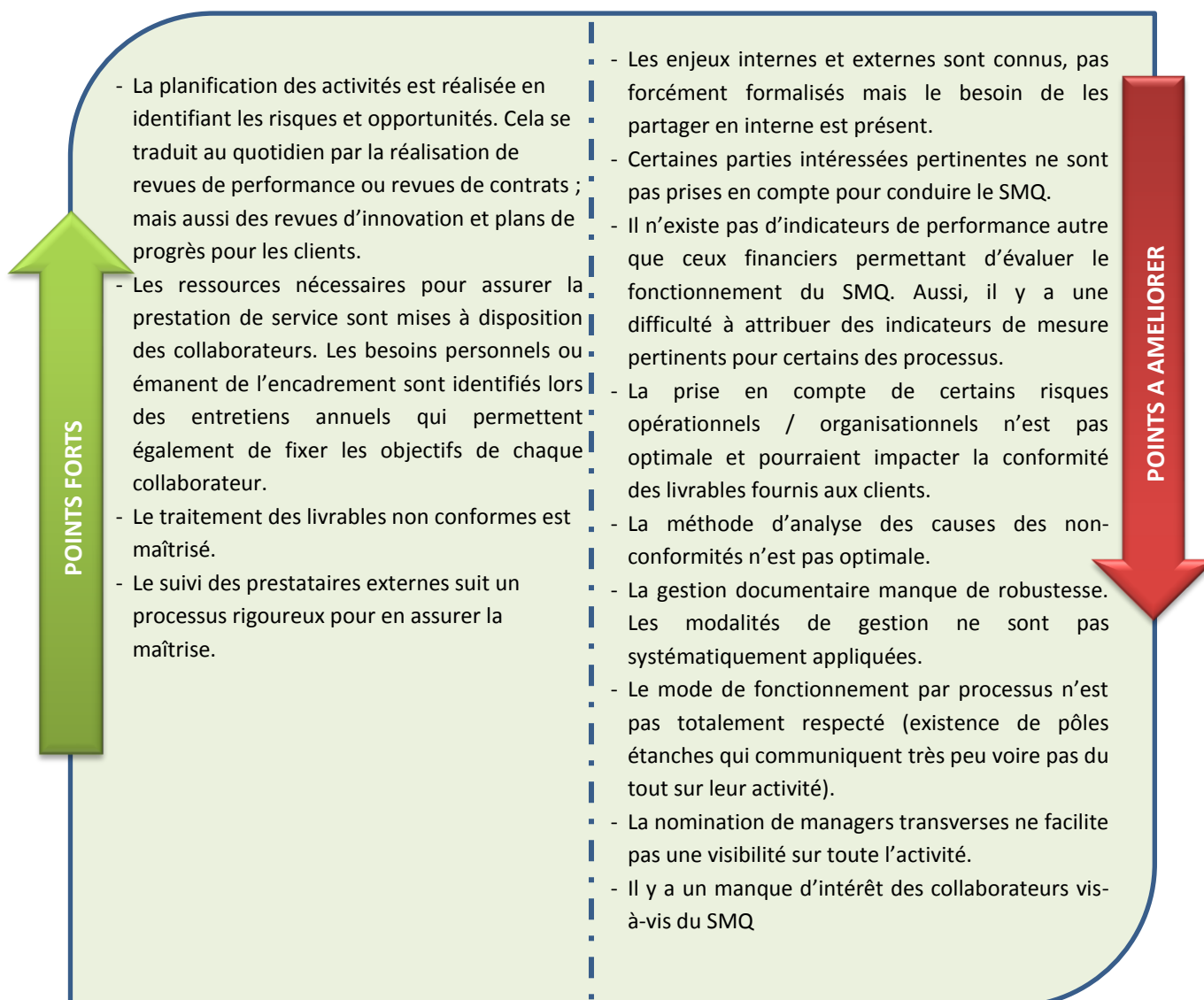


Figure 14 : Résultat global du SMQ de l'entreprise avant transition [source : auteur]

Dans le détail, l'état des lieux du SMQ relève les constats suivants :



En conclusion, **quatre (4) dispositions** sont à améliorer au regard de l'ISO 9001 version 2015 :

- Le **contexte de l'organisme** via une meilleure définition des enjeux (internes et externes), des risques et opportunités associées et des parties intéressées ;
- La définition d'**objectifs et d'indicateurs de performance** par processus en plus des indicateurs de pilotage ;
- Le **traitement des non-conformités** via une analyse plus simplifiée des causes racines, la mise en place de plans d'actions tracés et évalués ;
- Le **système documentaire** en optimisant la maîtrise, en réévaluant l'utilité des documents existants et la nécessité d'y intégrer de nouveau.

Des "campagnes de **sensibilisation**" régulières sont nécessaires pour remobiliser les collaborateurs. Bien que les évolutions dans ce sens soient visibles au sein de l'entreprise, un des écueils observés est la dissociation entre management de la qualité et management de l'entreprise qui demeure

encore dans l'esprit de certains collaborateurs. Rappelons que dans l'esprit de la norme ISO 9001, c'est bien la performance générale de l'entreprise grâce à la qualité qui est abordée. Un travail de pédagogie autour de l'utilité du système qualité dans l'entreprise s'avère donc indispensable.

III-2. LES CHANTIERS DEPLOYES

Les plans d'action définis à l'issue de l'évaluation du système ont été déclinés par processus.

Pour chaque processus, les dispositions manquantes ont été présentées aux pilotes concernés. Les actions préconisées ont été discutées, revues et validées ensemble en s'accordant sur le résultat attendu, l'échéance, les ressources à mettre à disposition (humaines & matériels) et le responsable de la mise en œuvre.

Ces travaux, une fois validés, ont donné lieu à la mise en place **d'ateliers de travail collaboratif** conduits en **mode projet** et regroupant les **collaborateurs des différents corps de métiers** de l'entreprise. Les chantiers ouverts ont traité les thématiques suivantes :

- Les indicateurs de performance
- Les parties intéressées
- Le traitement de non-conformités
- L'analyse des risques
- La revue documentaire
- La sensibilisation des collaborateurs

Trois des chantiers menés sont synthétisés dans les tableaux ci-dessous :

1- CHANTIER TRAITEMENT DES NON-CONFORMITES	
Contexte / Objectif	Les non-conformités sont définies comme la non satisfaction à une exigence. La norme exige de décrire de quelle manière l'organisme prévoit de maîtriser les éléments de son système de management de la qualité qui pourraient s'avérer non conformes ; mais également une fois leur apparition de traiter les causes pour éviter qu'elles se répètent. L'objet de ce chantier est d'assurer un meilleur suivi et traitement des dysfonctionnements remontés par les collaborateurs.
Méthodologie	<ul style="list-style-type: none"> - Recensement des limites du système en place. - Listing de toutes les informations nécessaires pour une analyse plus optimale. - Etablissement de nouvelles règles. - Révision de la procédure de déclaration, suivi et traitement des non-conformités. - Rédaction d'un cahier des charges reprenant le contexte, la problématique, les caractéristiques et les fonctionnalités du dispositif voulu. - Transmission du CDC aux équipes de développement pour une étude de faisabilité. - « Cercles Qualité » ou « Comité Amélioration Continue » se tenant tous les trimestres pour faire un bilan de toutes les non-conformités.
Livrables attendus	<ul style="list-style-type: none"> - Outil de déclaration et de suivi des non-conformités simple et intuitif - Tableau de Bord des non-conformités
Durée prévisionnelle	3 mois

2- CHANTIER ANALYSE DES RISQUES	
Contexte / Objectif	<p>La gestion des risques est un incontournable de l'ISO 9001 : 2015. En effet, la norme exige de prendre en considération les risques qui mettent en danger la satisfaction du client ou l'atteinte des objectifs. Cela permettra aux organismes d'anticiper les menaces inhérentes à leurs activités de même que faire valoir les bonnes pratiques auprès des donneurs d'ordre et/ou clients.</p> <p>L'ISO 9001 : 2015 attend donc des entreprises, après avoir déterminé les risques, qu'elles identifient et mettent en œuvre les actions pour les traiter et surveiller leur efficacité.</p> <p>Ce chantier vise donc à identifier les risques probables et avérés liés à l'activité pour mettre en évidence les secteurs sensibles, les points de contrôle existants et les barrières nécessaires à mettre en place.</p>
Méthodologie	<p>3 grandes phases :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un brainstorming pour recenser tous les risques possibles. Des interviews avec les pilotes et un questionnaire en ligne envoyé aux collaborateurs ont permis de remonter différents types de risques. - Une analyse et évaluation via une méthodologie permettant d'apprécier la criticité d'un risque en couplant les notions de gravité et de probabilité. Un outil sur mesure a été réalisé pour cette phase (<i>téléchargeable sur le document web</i>). - Un traitement basé sur les mesures existantes, leur adéquation avec le risque encouru et le niveau de priorité. <p><i>Quatre types de menace ont été retenus : (1) les menaces stratégiques - clients et produits, (2) les menaces inhérentes à la gestion, aux salariés et au savoir-faire, (3) les menaces inhérentes aux processus opérationnels et (4) les risques financiers.</i></p>
Livrables attendus	<ul style="list-style-type: none"> - Cartographie des risques - Plan d'actions correctives et préventives
Durée prévisionnelle	2 mois

3- CHANTIER SENSIBILISATION DES COLLABORATEURS	
Contexte / Objectif	<p>La qualité, une démarche résolument volontaire dans cette entreprise (sous-entendu qu'elle n'est ni une condition exigée par le marché ni par les donneurs d'ordre), demande la participation active de tous les collaborateurs de l'entreprise. Cela passe par une prise de conscience de leur(s) intérêt(s) dans la bonne réalisation des activités, la suppression des freins inhérents à une approche jugée procédurale et qui laisse peu de place à la flexibilité dans les pratiques.</p> <p>Le regard erroné accordé à la qualité mis en relief lors des échanges avec les collaborateurs a donné lieu à un atelier de réflexion sur :</p> <p>« Comment remettre la Qualité au cœur des préoccupations de l'entreprise ? »</p>
Méthodologie	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place de séances plénières trimestrielles par la Direction pour présenter les enjeux de l'entreprise, les résultats et les projets en cours. - Rédaction d'un article sur la Qualité publié dans le journal interne de l'entreprise. Thématiques abordées : intérêt de la qualité, les acteurs et leur contribution, les rites et rythmes.

	<ul style="list-style-type: none">- Développement d'une Newsletter mensuelle sur le SMQ à intégrer au réseau social de l'entreprise pour une communication régulière.- Sessions de formation pour les pilotes de processus et les collaborateurs dispensées pour la responsable Qualité.- Développement du mode de travail collaboratif avec la mise en place de projets transversaux.
Livrables attendus	<ul style="list-style-type: none">- Article sur la Qualité- Charte de la Newsletter- Rites et rythmes Qualité
Durée prévisionnelle	<i>3 mois</i>

III-3. BILAN ET PERSPECTIVES

Le projet de transition vers la version 2015 de l'ISO 9001 réalisé au sein d'une entreprise de communication commerciale sur une période de 6 mois, a été décliné en quatre (4) objectifs : la synthèse des résultats de l'autodiagnostic par rapport aux exigences de la norme, la définition d'un plan d'action formalisé, la réalisation et l'accompagnement dans la mise en place des dispositions manquantes et idéalement une progression d'au moins 10% du taux de conformité global évalué.

Le diagnostic réalisé a mis en évidence un système de management ayant un **taux de conformité moyen estimé à 74%** ; qualifié de « Convaincant » selon une échelle d'évaluation prédéfinie. Des éléments tels que le suivi des prestataires externes, la planification des activités opérationnelles et le traitement des livrables non conformes sont très bien maîtrisés. Néanmoins la mesure de la performance, le management des relations avec les parties intéressées, la gestion documentaire et l'amélioration sont des axes à améliorer.

Suite à la validation des plans d'action par les pilotes de processus, les axes prioritaires ont été définis et des ateliers de travail ont été mis en place pour pallier les dispositions jugées insuffisantes. Il s'agit notamment du traitement des non-conformités, de l'analyse des risques, de la revue documentaire etc. Notons que l'objectif de progression fixé à 10% n'a pu être vérifié au moment de la rédaction de ce rapport. Il est prévu de réévaluer le système dans les deux mois qui suivent pour apporter, le cas échéant, les rectifications nécessaires.

Cette immersion au cœur d'une l'entreprise afin de comprendre son fonctionnement a soulevé la nécessité de faire évoluer le système de management de la qualité de sa dimension technique vers une dimension managériale. En effet, une distinction entre management de la qualité et management de l'entreprise a été constatée. Autrement dit, certains considèrent qu'il y a d'un côté « la qualité » et de l'autre « leurs projets commerciaux » ou cœur de métier.

Un leadership maintenu de la direction et des pilotes est un facteur essentiel pour la transition vers l'ISO 9001 : 2015. La direction doit créer un environnement propice pour que tous les collaborateurs s'impliquent davantage dans la réalisation des objectifs et l'amélioration continue, ce qu'elle encourage d'ailleurs en les impliquant dans les chantiers actuels. La liberté laissée aux entreprises pour la construction de leur système de management de la qualité dans l'ISO 9001 : 2015, l'approfondissement des dimensions « Stratégique » et « Humain » devraient permettre d'associer et d'impliquer plus largement les collaborateurs dans la démarche.

Hormis la participation active et volontaire de tous, une standardisation de certaines pratiques via la définition de règles d'usage permettrait de mieux organiser le travail de chacun et structurer les relations entre les processus. Il serait également judicieux d'investir dans une solution informatique pour centraliser et simplifier la démarche Qualité (gagner en agilité et traçabilité). Plusieurs logiciels qualité existent sur le marché et permettent de gérer le SMQ. En plus de réduire la charge de travail des pilotes de processus et de la responsable Qualité, cela inciterait davantage l'ensemble des collaborateurs dans l'amélioration continue et permettrait de se concentrer sur des actions à valeur ajoutée.

En l'état, la démarche qualité est perçue comme une contrainte, une charge supplémentaire de travail au sein de l'entreprise. Les managers de l'entreprise s'investissent modérément, faute d'y trouver suffisamment d'éléments répondant à leurs problématiques. Une réflexion est en cours sur le moyen de l'intégrer de manière plus naturelle dans le travail des collaborateurs à travers notamment des rites et rythmes : « Comité Amélioration Continue » et « Cercles Qualité ».

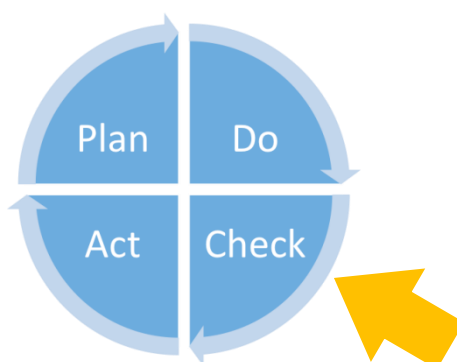
Conclusion

L'ISO 9001, référence internationale pour le management de la qualité, repose sur 2 principes : la conformité des produits/services aux exigences clients et réglementaires, ainsi que l'accroissement de la satisfaction client à travers une amélioration continue. Le respect de ces 2 principes permet à tout organisme de garantir la maîtrise de son activité et l'amélioration de sa performance [15]. L'avènement d'une nouvelle version du référentiel en septembre 2015 a soulevé une problématique de migration du système de management de la qualité pour tous les organismes certifiés ISO 9001 : 2008. Cela passe notamment par une identification des nouvelles exigences et un état des lieux du système en place pour y intégrer les changements nécessaires.

Sur l'exemple d'une entreprise de communication commerciale, ce mémoire soulève les enjeux liés aux approches Qualité, propose une démarche méthodologique pour construire son plan de migration vers l'ISO 9001 : 2015 en prenant en compte les aspects culturels et humains. A travers les résultats obtenus, il met l'accent d'une part sur la nécessité d'avoir une démarche Qualité qui soit en support de la stratégie et confondu au management de l'entreprise. D'autre part, il relève l'indispensable travail de sensibilisation afin de rompre avec la vision administrative et chronophage de la qualité et de proposer une vision moderne centrée sur la croissance, la pérennité. Le projet s'est donc construit autour de deux axes principaux :

- Assurer une migration progressive du système de management de la qualité (SMQ) vers la version 2015 de la norme ISO 9001 (diagnostic, feuille de route sous forme de plans d'action, accompagnement dans le déploiement des actions).
- Contribuer à la sensibilisation des collaborateurs sur les aspects Qualité et l'amélioration de l'efficacité des processus de l'entreprise.

Les quelques conseils pratiques pour mener à bien la migration sont de ne pas chercher à recréer la roue : partir de l'existant. Autrement dit, il faut éviter le piège du PDCA ; c'est-à-dire d'abord définir l'organisation, puis la mettre en œuvre, effectuer des mesures et améliorer les dispositions. Il est plus judicieux dans le cadre d'une mise à niveau de débiter par une évaluation de l'existant (**Check**) afin d'éviter de définir des actions impraticables voire inutiles. Les dispositions doivent être adaptées aux besoins de l'entreprise en priorisant (ne pas faire tout d'un coup !). Conduire la migration dès le début en mode projet collaboratif est primordial et permet de mieux gérer les surprises.



D'un point de vue personnel, l'essentiel à retenir de ce travail est que la certification ne doit en aucun cas être considérée comme un but en soi mais comme une étape dans le chemin sans fin de l'amélioration continue. Aussi, comprendre la norme ISO 9001 : 2015 est une chose, l'implémenter en est une autre compte tenu des nuances de certaines exigences. Il n'existe pas de méthode type à suivre mais bien des approches différentes à adopter selon son environnement et l'intérêt que les gens y accordent. Enfin, des difficultés de trois natures principales peuvent ralentir et alourdir la démarche : le désintérêt de la direction, l'inadéquation entre les processus définis et les activités de l'entreprise, mais également l'inadéquation des pilotes nommés.

Références bibliographiques

- [1] « Définition qualité : qu'est-ce que la qualité en entreprise ? » [En ligne]. Disponible sur: <https://qualite.ooreka.fr/comprendre/definition-qualite>. [Consulté le: 28-mai-2016].
- [2] International Organization for Standardization (ISO). « The ISO Survey ». [En ligne]. Disponible sur: <http://www.iso.org/iso/iso-survey>. [Consulté le : 28-mai-2016].
- [3] « La communication commerciale, moteur de la réussite de toute entreprise | L'esprit graphique ». 30 avril 2015. [En ligne]. Disponible sur : <http://www.atelierfoucher.com/blog/>. [Consulté le: 21-mai-2016].
- [4] J. Robiolle et A. Dessimond, « Les agences de publicité et de communication », Etude xerfi, réf 4COM09, Décembre 2015. Disponible sur : <http://www.xerfi.com/>.
- [5] L'Association des Agences-Conseils en Communication (AACC). « Etude sur la Performance publicitaire », *Le marché publicitaire Français*, févr-2011. [En ligne]. Disponible sur: <http://www.aacc.fr/chiffres-et-documents-cles/chiffres-cles/marche-publicitaire>. [Consulté le: 28-mai-2016].
- [6] Irep, FRANCE PUB, « Le marché reste négatif, mais se rapproche de la stabilité - SRI », *Les régies Internet*, 21-mars-2016. [En ligne]. Disponible sur: <http://www.sri-france.org/2016/03/21/marche-reste-negatif-se-rapproche-de-stabilite/>. [Consulté le: 28-mai-2016].
- [7] R. Viard, « Agences Marketing / Communication Paris », *Webmarketing Conseil*, 21-mars-2016. [En ligne]. Disponible sur: <http://www.webmarketing-conseil.fr/les-agences-paris/>. [Consulté le: 28-mai-2016].
- [8] Agence Abiléo, DGCIS, « Etude sur la prise en compte de la qualité de service dans les entreprises de services BTOB », avr. 2011.
- [9] V. MALLERET, « Les systèmes de mesure de la qualité dans les entreprises de service. Groupe HEC », 1998.
- [10] « Méthodes et outils : introduction | Qualité performance », *Portail officiel de la Qualité et la Performance en France*. [En ligne]. Disponible sur: <http://www.qualiteperformance.org/comprendre-la-qualite/methodes-et-outils-pour-pratiquer-la-qualite/methodes-et-outils-introduction>. [Consulté le: 28-mai-2016].
- [11] Norme, « NF EN ISO 9000 - Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire ». Edition Afnor, www.afnor.org, sept-2015.
- [12] Norme, « NF EN ISO 9001 - Systèmes de management de la qualité-Exigences ». Edition Afnor, www.afnor.org, oct-2015.
- [13] Organisation internationale de normalisation (ISO), « Passer d'ISO 9001:2008 à ISO 9001:2015 ». www.iso.org, 2015.
- [14] Cécile MALATERRE, Jean-Luc BERSON, et Olec KOVALEVSKY, « Comment synthétiser les évolutions de l'ISO 9001 : 2015 », *Tech. Ing.*, déc. 2014. Disponible sur : <http://www.techniques-ingenieur.fr/>.

[15] Z. Barry, L. Soto, F. Mnif, Z. Bensaid, I. Boukhris, et S. Hamrit, « Aide au déploiement et outil d'auto-diagnostic de la norme ISO 9001 : 2015 ». Université de Technologie de Compiègne, Master Qualité et Performance dans les Organisations (QPO), Mémoire d'Intelligence Méthodologique du projet d'intégration, [En ligne]. Disponible sur: <http://www.utc.fr/master-qualite>, puis « Travaux » « Qualité-Management » réf n°338, janv. 2016.

[16] Z. Barry, Z. Bensaid, I. Boukhris, S. Hamrit, F. Mnif, L. Soto, A. Derathé, et G. Farges, « Allier Qualité et Performance via l'ISO 9001 version 2015 », *IRBM News*, vol. 37, p. 68-71, avr. 2016.

Pour citer le mémoire : Zeynabou Barry, « Réussir sa transition vers l'ISO 9001 : 2015 », Université de Technologie de Compiègne, Master Qualité et Performance dans les Organisations (QPO), Mémoire d'Intelligence Méthodologique de stage professionnel de fin d'études, <http://www.utc.fr/master-qualite>, puis « Travaux » « Qualité-Management » réf n°341, juin. 2016.

Annexes

Annexe 1 : Extrait de l'analyse des risques projet / Alternatives

N°	RISQUES OU DIFFICULTES PRESENTIS	Cotation	ALTERNATIVES
1	Entreprise en projet de transformation (réorganisation)	***	Se tenir informer régulièrement des évolutions auprès du Comité de Direction de l'entreprise pour anticiper les modifications structurelles nécessaires.
2	Non implication des collaborateurs qui ne voient pas l'intérêt de la démarche de certification et limite la Qualité à un rang administratif	**	Appui des pilotes / managers et sensibilisation des collaborateurs. Donner du sens aux actions.
3	Non adhésion ou implication des managers et de la direction	**	Présentation du projet à la direction en insistant sur les avantages de la mise en place d'une démarche Qualité selon la version 2015 l'ISO 9001.
4	La diversité des activités ou métiers (11 processus)	**	Se focaliser sur les processus métiers et de management pendant la durée du stage.
5	La non obligation ou la non nécessité de la certification pour le secteur d'activité	**	Présentation du projet à la direction en insistant sur les avantages de la mise en place d'une démarche Qualité selon la version 2015 l'ISO 9001.
6	Départ des pilotes (définitif, mobilité, vacances...)	**	Vérifier les disponibilités sur l'ERP de l'entreprise avant de planifier les autodiagnosics.
7	Indisponibilité des collaborateurs pour l'autodiagnostic	**	Vérifier les disponibilités sur l'ERP de l'entreprise avant de planifier les autodiagnosics. Prévenir les managers des personnes concernées.
8	Annulation de RDV	*	Se donner une marge de sécurité sur le planning établi
9	Complexité de l'organisation	*	Conduite des diagnostics avec une personne ayant une connaissance suffisante des métiers et de l'organisation interne

Cotation (niveau de gravité) :

- *** Impact élevé
- ** Impact moyen
- * Faible impact

Annexe 2 : Questionnaire d'analyse des risques

IDENTIFICATION DES RISQUES

Le but de ce questionnaire est d'identifier les risques probables et avérés liés à votre activité. On entend par risque une menace qui pourrait empêcher voire altérer la bonne réalisation de votre activité ou la pérennité d'Altavia (ex : perte de compétitivité, insolvabilité des clients, perte de données, troubles psychosociaux...)

Merci pour votre collaboration et soyez exhaustif !

***Obligatoire**

Nom et Prénom *

Votre réponse

1- A quels incidents êtes-vous confrontés lors de l'exercice de vos fonctions? *

Votre réponse

2- En cas de non respect de la réglementation ou d'accords contractuels, quels risques encourez-vous?

Votre réponse

Annexe 3 : Critères d'évaluation des risques

ESTIMATION DE LA GRAVITÉ DU DOMMAGE	ESTIMATION DE LA PROBABILITÉ DU DOMMAGE
<p>Niveau 1 - impact nul : tout événement dont l'impact est non-significatif</p> <p>Niveau 2 - impact sensible : tout événement pouvant entraîner des pertes financières faibles ou une nuisance organisationnelle faible (<i>perte de production sans perte de client</i>)</p> <p>Niveau 3 - impact critique : tout événement pouvant entraîner des pertes financières importantes, une perte de clientèle, une nuisance organisationnelle importante (<i>dégâts des installations</i>).</p> <p>Niveau 4 - impact stratégique : tout événement susceptible d'entraîner l'arrêt immédiat d'une activité ou d'entraîner des sanctions judiciaires</p>	<p>Niveau 1 - rare : sinistres jamais constatés en interne ou survenant une fois tous les 10 ans</p> <p>Niveau 2 - faible : sinistre de faible probabilité, survenant moins d'une fois par an</p> <p>Niveau 3 - Elevé : sinistre de probabilité moyenne, de l'ordre d'une fois par trimestre</p> <p>Niveau 4 - très élevé : sinistre de forte probabilité, incidents à caractère récurrents pouvant survenir plus d'une fois par mois</p>

