

# Systeme documentaire ISO 9001 et Performance de l'entreprise

---

ST02 – Stage professionnel de fin d'études

Marie-Sophie Gaudé

24/06/2016

# Table des matières

---

Remerciements .....	3
Résumé .....	4
Abstract .....	4
Glossaire .....	5
Introduction.....	6
1 Contexte.....	7
1.1 ISO 9001 .....	7
1.2 Normes et Système documentaire .....	10
1.3 La Performance, un enjeu de l'ISO 9001.....	12
1.4 Pourquoi améliorer la performance documentaire ?.....	14
2 Méthodologie .....	17
2.1 Cadrage.....	17
2.2 Démarche de conception de l'outil.....	19
3 Résultats .....	27
3.1 Utilisation de l'outil.....	27
3.2 Apports de l'outil.....	33
Conclusion.....	35
4 Bibliographie .....	37
5 Annexes .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Annexe 0 : Autoévaluation Master QPO (ST02).....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Annexe 1 : Evolution du nombre de certificats ISO 9001 dans le monde.....	40
Annexe 2 : Evolution du nombre de certificats ISO 9001 en France .....	41
Annexe 3 : Exigences documentaires de l'ISO 9001:2008.....	42
Annexe 4 : Exigences documentaires de l'ISO 9001:2015.....	43

# Table des figures

---

Figure 1 : Principes de l'ISO 9000:2015 vs ISO 9000:2005 [Source : Auteur].....	7
Figure 2 : Exigences documentaires de l'ISO 9001 [Source : Auteur] .....	10
Figure 3 : QQQQCP du projet [Source : Auteur].....	15
Figure 4 : Solutions envisagées, avantages et inconvénients [Source : Auteur].....	18
Figure 5 : Analyse des risques pour l'utilisation de l'outil [Source : Auteur] .....	19
Figure 6 : Etapes de conception de l'outil d'autodiagnostic .....	19
Figure 7 : Exigences documentaires ISO 9001:2008 / 2015 [Source : Auteur].....	21
Figure 8 : La règle des 3U [Source : Auteur] .....	23
Figure 9 : Critères définitifs de l'outil d'autodiagnostic [Source : Auteur] .....	25
Figure 10 : Niveaux de véracité de l'outil d'autodiagnostic [Source : Auteur].....	25
Figure 11 : Niveaux de performance de l'outil d'autodiagnostic [Source : Auteur] ....	26
Figure 12 : Onglet « Mode d'emploi » [Source : Auteur] .....	28
Figure 13 : Echelles d'évaluation de l'outil [Source : Auteur] .....	28
Figure 14 : Onglet « Evaluation » [Source : Auteur] .....	30
Figure 15 : Onglet « Résultats globaux » [Source : Auteur].....	31
Figure 16 : Onglet « Résultats par document » [Source : Auteur] .....	32
Figure 17 : Onglet « Conseils » [Source : Auteur] .....	32
Figure 18 : Onglet « Correspondance avec l'ISO 9001 » [Source : Auteur].....	33

## **Remerciements**

Je tiens tout particulièrement à remercier Marc, mon tuteur, pour m'avoir permis de réaliser ce stage dans son équipe et pour la qualité de ses conseils.

Je tiens aussi à remercier Eric pour avoir répondu à mes nombreuses questions tout au long de ce stage, mais aussi pour ses conseils lors de ce stage ainsi que pour la réalisation de ce mémoire et des différentes versions de l'outil d'autodiagnostic.

Enfin, je tiens à remercier le responsable du Master QPO Gilbert FARGES pour ses précieux conseils lors du suivi de stage.

## Résumé

La documentation est indispensable au fonctionnement des organisations. Souvent perçue comme lourde, lorsqu'elle s'avère superflue, elle doit pourtant, dans le cadre d'un système de management de la qualité, être un vecteur de performance.

Avec plus d'un million de certificats dans le monde, l'ISO 9001 est la norme la plus répandue dans les organisations. Pour être certifié ISO 9001, une gestion documentaire efficace est indispensable.

En octobre 2015, la nouvelle version de l'ISO 9001 est parue. Les exigences en termes de documentation ont été simplifiées, de même qu'il n'est plus question de documents et d'enregistrements mais d'informations documentées

Toutefois, qu'il s'agisse de la version 2008 ou 2015 de la norme, l'objectif relatif à la documentation qualité reste le même : apporter la preuve d'activités et de résultats, de la mise en place d'un SMQ opérationnel à tout moment.

Pour cela, un outil a été réalisé, dont l'objectif est d'assurer la performance du système documentaire des entreprises, qu'elles soient ou non certifiées ISO 9001.

**Mots clés :** ISO 9001:2008, ISO 9001:2015, performance, amélioration, système documentaire, informations documentées, autodiagnostic.

## Abstract

Documentation is essential in the daily activities of organisations. Often seen as heavy, especially when unnecessary, it still has, as part of a quality management system, to be a vehicle for performance.

With more than a million certificates over the world, ISO 9001 is the most used norm in organisations. To be certified according to ISO 9001, an efficient documentary management is essential.

In October 2015, the new version of ISO 9001 was released. Requirements regarding documentation have been made easier. To the same extent, it is not a matter of documents and records anymore, but of documented information.

However, regarding either the 2008 or 2015 version of ISO 9001, the aim of quality documentation remain the same: provide the proof of activities and results, of the implementation of a constantly operational QMS.

To meet these requirements, a self-diagnosis tool was made, which aim is to ensure the performance of documentary systems, ISO 9001 certified or not.

**Keywords :** ISO 9001:2008, ISO 9001:2015, performance, improvement, documentary system, documented information, self-diagnostic.

## Glossaire

<b>3U :</b>	Utile, Utilisable, Utilisé
<b>AFNOR :</b>	Association Française de Normalisation
<b>FD :</b>	Fascicule de Documentation
<b>ISO :</b>	International Organization for Standardization Organisation internationale de normalisation
<b>PDCA :</b>	Plan, Do, Check, Act
<b>QCD :</b>	Qualité, Coût, Délai
<b>SMQ :</b>	Systeme de Management de la Qualité
<b>QMS :</b>	Quality Management System
<b>TC :</b>	Technical Committee Comité Technique
<b>TR :</b>	Technical Report Rapport Technique

## Introduction

Dans le contexte économique actuel, la recherche de performance est au cœur des préoccupations des entreprises. Le système documentaire des entreprises permet de formaliser les activités, mais aussi de les mettre en œuvre. Un système documentaire performant est donc indispensable au fonctionnement des entreprises.

Cette étude porte sur le système documentaire des entreprises en conformité avec l'ISO 9001, ce qui concerne non pas uniquement la documentation qualité, mais aussi tous les documents indispensables au fonctionnement de l'entreprise.

La conformité est indispensable pour les entreprises certifiées ISO 9001 et c'est pour cette raison que la présente étude prend en compte, après les avoir comparées et en avoir constaté les évolutions, les exigences des versions 2008 et 2015.

La démarche proposée est une démarche d'amélioration de la performance de l'entreprise fondée sur l'évaluation du système documentaire. L'objectif était de proposer un outil d'autodiagnostic de la performance du système documentaire en entreprise.

L'outil présenté ici est accessible gratuitement et a été conçu sur la base des exigences documentaires de l'ISO 9001 et de retours d'expérience. La méthode d'évaluation proposée se veut simple et rapide, chaque document étant évalué en une dizaine de questions construites autour de la règle des 3U.

L'outil d'autodiagnostic « Performance du Système documentaire » a donc été réalisé afin de permettre à toute personne de se saisir de l'amélioration de sa propre activité, mais aussi pour répondre à l'objectif des entreprises d'améliorer leur performance, sur la base du système documentaire, afin de renforcer leur compétitivité.

## 1 Contexte

### 1.1 ISO 9001

#### 1.1.1 La norme ISO 9001

La norme ISO 9001 fait partie de la famille de normes internationales « ISO 9000 Management de la qualité ». Editée pour la première fois en 1987, elle établit des exigences relatives à un système de management de la qualité [10].

La norme ISO 9001 repose sur 7 principes formulés dans l'ISO 9000:2015 [17] (contre 8 précédemment). Ces principes sont les suivants :

Principes de l'ISO 9000:2015 [11]	Principes de l'ISO 9000:2005 [20]
1. Orientation client	1. Orientation client
2. Leadership	2. Leadership
3. Implication du personnel	3. Implication du personnel
4. Approche processus	4. Approche processus
	5. Management par approche système
5. Amélioration	6. Amélioration continue
6. Prise de décision fondée sur les preuves	7. Approche factuelle pour la prise de décision
7. Management des relations avec les parties intéressées	8. Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

Figure 1 : Principes de l'ISO 9000:2015 vs ISO 9000:2005 [Source : Auteur]

En 2014, 1.138.155 certificats ont été accordés pour l'ISO 9001, dont 29.122 en France [15]. Les Annexes 1 et 2 montrent l'évolution du nombre de certifications ISO 9001 dans le monde, ainsi qu'en France [15].

L'ISO 9001 aide à accroître la capacité des organisations à fournir systématiquement des produits et des services de bonne qualité à leurs clients ainsi qu'à les satisfaire. Elle contribue à formaliser les processus de ces organisations, leur permettant de gagner en efficacité et d'être davantage performantes.

#### 1.1.2 Evolution de l'ISO 9001 de 1987 à 2015

Comme mentionné plus haut, la norme ISO 9001 a été publiée pour la première fois en 1987. Initialement destinée au secteur de l'industrie, son contenu est relativement lourd et complexe portant sur le contrôle et l'assurance qualité [23].



La première révision, en 1994, donne une dimension plus généraliste à l'ISO 9001. En effet de nouvelles exigences au niveau organisationnel ont été ajoutées. Toutefois l'ISO 9001:1994 s'appuie encore beaucoup sur un fonctionnement organisationnel vertical, plutôt industriel, avec un système documentaire lourd et des modes de preuves complexes.

La version 2000 apporte alors de nombreux changements, traduisant l'évolution de l'entreprise et introduisant notamment les notions de :

- Satisfaction client ;
- Amélioration continue ;
- Approche processus.

Là où la satisfaction client permet de mieux comprendre et d'anticiper les besoins des clients afin de les satisfaire, la notion d'approche processus donne une dimension managériale au système qualité. Il s'agit dès lors non plus d'assurance mais de management qualité. De plus il devient possible en le justifiant d'exclure une voire plusieurs exigences du chapitre 7 de la norme, portant sur la réalisation du produit, lorsque la nature de l'entreprise ou de sa production ne permettent pas leur application. Le système de management de la qualité selon l'ISO 9001:2000 est donc un système plus souple qu'auparavant, avec des exigences plus adaptées au quotidien et s'appuyant sur l'existant [21].

L'ISO 9001:2008 s'inscrit dans la même lignée que l'ISO 9001:2000. Plus souple, plus claire, elle vient faciliter la compréhension et l'application de la norme. L'intégration avec d'autres systèmes de management est simplifiée et la compatibilité avec l'ISO 14001 est améliorée. Les changements apportés sont toutefois moins importants que lors de la publication de la version 2000 et il n'y a pas de nouvelle exigence majeure [2].

L'accent est de plus en plus mis sur l'utilité de la norme dans le quotidien des entreprises, tendance qui s'est confirmée avec la version 2015 de la norme et la simplification des exigences en termes de documentation et l'importance prise par la notion de risque. L'évolution de l'ISO 9001:2008 à 2015 est davantage détaillée dans le sous-chapitre suivant.

Pour conclure sur l'évolution de l'ISO 9001, l'un des changements majeurs de la norme depuis 1987 et dont il est question dans le présent mémoire porte sur la documentation. D'un système lourd et très procédural, la norme ISO 9001 a évolué vers un système plus souple, plus axé sur l'humain, ce qui a en grande partie été initié avec la version 2000 et qui permet désormais de manière plus simple d'apporter des preuves documentaires qui font état non pas de ce que l'on doit faire, mais de la réalité, du quotidien de l'entreprise, en prenant en compte les compétences et les responsabilités de chacun.

### 1.1.3 De l'ISO 9001:2008 à l'ISO 9001:2015

Les normes ISO sont revues tous les 5 ans et modifiées si nécessaire. L'ISO 9001 a été révisée à plusieurs reprises : en 1994, 2000, 2008 et 2015. Là où la version 2008 consistait en une clarification de l'ISO 9001:2000, n'apportant que des modifications relativement mineures, la version 2015 a amené des évolutions afin de rester pertinente et cohérente avec le marché.

Ces évolutions ont notamment attiré à l'intégration de l'approche par les risques, qui est combinée à l'approche processus (PDCA), déjà présente dans les précédentes versions. Il est aussi à noter la simplification de la structure de la norme (en cohérence avec d'autres normes comme l'ISO 14001, souvent utilisée conjointement à la 9001), mais aussi des exigences en terme de documentation (afin d'axer davantage la réflexion sur les processus de gestion) [22].

En termes de certification des organisations, la publication de cette nouvelle version de la norme ISO 9001 signifie qu'à compter d'octobre 2015, toutes les entreprises souhaitant être certifiées ISO 9001 doivent mettre en œuvre les exigences relatives à cette nouvelle version.

En ce qui concerne les entreprises déjà certifiées, elles continuent à l'être selon la version 2008, les certificats étant valables jusqu'en 2018, date à laquelle elles devront passer à la nouvelle version de la norme. Toutefois tout audit de certification ou de renouvellement se fera selon la norme ISO 9001:2015 dès 2017 [19].

### 1.1.4 Enjeux de l'ISO 9001

Différents enjeux de type économique, technique et sociétal sont liés à la mise en place de l'ISO 9001 dans les organisations [4].

Tout d'abord en termes économiques, l'ISO 9001 aide à améliorer la performance opérationnelle. Elle aide à accroître la productivité et à diminuer les coûts de la non-qualité, ce qui peut in fine favoriser l'obtention d'un avantage concurrentiel.

De plus l'ISO 9001 permet d'harmoniser les spécifications des produits/services, les rendant plus efficaces. L'harmonisation des produits et des services peut par ailleurs permettre aux organisations d'accéder à de nouveaux marchés (au niveau national comme international).

Au niveau sociétal enfin, cette même harmonisation permet de donner confiance aux clients (parties prenantes selon l'ISO 9001:2015) étant donné que la qualité et l'efficacité des produits et services délivrés est garantie. In fine cela peut favoriser la fidélisation des clients, voire l'acquisition d'une nouvelle clientèle [16].

## 1.2 Normes et Système documentaire

### 1.2.1 ISO 9001:2008 et 2015

Le système documentaire est « l'ensemble des documents sur lesquels s'appuie un organisme pour formaliser son organisation et mettre en œuvre avec succès son système de management » [6].

Dans l'ISO 9001, la terminologie concernant la documentation a évolué, de la version 2008 à la version 2015 de la norme :

- Dans la version 2008 il est question de « procédures documentées », de « manuel qualité », de « documentation » et d' « enregistrements » [12] ;
- Dans la version 2015 on parle d' « informations documentées » [13].

Le système documentaire d'une organisation est indispensable à son fonctionnement au quotidien, mais aussi à sa performance. Il s'agit d'un moyen de communication de l'activité, des résultats de l'organisation.

Pour être certifiée ISO 9001, une organisation doit documenter son système de management. Ainsi le système documentaire de l'organisation doit comprendre, selon la version de l'ISO 9001 utilisée :

Version 2008 [12]	Version 2015 [13]
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La politique qualité et les objectifs qualité, le manuel qualité, les 6 procédures documentées et les enregistrements exigés par la norme (Voir en Annexe 3 le détail de ces exigences)</li> <li>- Les documents et enregistrements jugés nécessaires par l'organisation au fonctionnement du SMQ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les informations documentées exigées par la norme, qui sont au nombre de 21 (voir Annexe 4 pour plus de précisions) ;</li> <li>- Les informations documentées jugées nécessaires par l'organisation au fonctionnement du SMQ.</li> </ul>

Figure 2 : Exigences documentaires de l'ISO 9001 [Source : Auteur]

Le système documentaire de l'organisation ainsi constitué apporte la preuve que l'organisation est capable de fournir systématiquement des produits et/ou services de qualité. Pour cette raison, il ne doit pas être vécu comme une contrainte mais doit être le vecteur de communication des organisations, mis au service non seulement de leur système de management, mais aussi de leurs acteurs dans leur quotidien.

Le système documentaire doit participer à l'objectif de performance des organisations en étant d'une part compréhensible et utilisable par ses acteurs et d'autre part en permettant la réalisation des activités et l'obtention des résultats escomptés par l'organisation.

### 1.2.2 D'autres normes sur les systèmes documentaires

D'autres normes et fascicules de documentations mentionnent des lignes directrices concernant la documentation. On notera par exemple :

- Le rapport technique FD ISO/TR 10013:2001 [14], qui consiste en un complément explicatif à l'ISO 9001 (voir ci-dessous pour plus de précisions) ;
- La norme ISO 15489-1:2001 Information et documentation – « Records management » [9] qui concerne l'organisation et la gestion des documents d'une entreprise (responsabilités mais aussi tout ce qui concerne les politiques, procédures, systèmes et méthodes d'archivage).

Le rapport technique FD ISO/TR 10013:2001 « Lignes directrices pour la documentation des systèmes de management de la qualité » est un rapport élaboré par le même comité que celui chargé de l'élaboration de l'ISO 9001 (comité technique ISO/TC 176 [18]).

Il donne des lignes directrices pour la mise en place (élaboration et amélioration) de la documentation d'un système de management de la qualité. On y trouve des recommandations concernant la structure et la rédaction de documents généralement contenus dans un SMQ tels que la politique qualité et ses objectifs, les procédures documentées, les instructions de travail, les spécifications, etc.

Il est à noter qu'étant donné qu'il s'agit d'un rapport technique, l'ISO/TR 10013 n'a, contrairement aux normes, pas d'obligation d'être révisée lorsque les données qu'elle contient ne sont plus d'actualité [14]. Toutefois une grande partie des informations fournies dans la version de l'ISO/TR 10013 en vigueur reste valable.

L'ISO/TR 10013 détaille la structure type recommandée pour la documentation d'un SMQ, s'appuyant sur une pyramide documentaire reprenant le manuel qualité (c'est-à-dire le domaine d'application du SMQ, la politique qualité et les objectifs, les processus et leurs interactions - Niveau A), les procédures du SMQ (Niveau B) et les instructions de travail et documents nécessaires au SMQ (Niveau C). Il est à noter que le manuel qualité n'est plus une obligation de la version 2015 de l'ISO 9001 [13].

L'ISO/TR 10013 fait enfin état des avantages liés à la documentation d'un SMQ. On peut relever notamment les avantages suivants, liés à la mise en place d'un système documentaire performant [14] :

- Spécifier clairement les exigences clients et fournisseurs et apporter la preuve objective de leur satisfaction ;
- Faciliter la compréhension des salariés de leur rôle dans l'organisation et de sa finalité, son importance, c'est-à-dire la manière dont ils permettent, dans leur travail, de satisfaire aux exigences spécifiées ;
- Faciliter la compréhension mutuelle des différentes parties prenantes ;

- Formaliser les actions réalisées pour assurer la cohérence du système de management de l'organisation et pour faciliter l'intégration de nouveaux salariés (passation) ;
- Spécifier clairement les attentes de l'organisation en matière de performance, et démontrer ladite performance.

### **1.3 La Performance, un enjeu de l'ISO 9001**

#### **1.3.1 Quel lien entre performance et système documentaire ISO 9001 ?**

Selon l'ISO 9000:2015 [11], la performance est un résultat mesurable, qu'il soit qualitatif ou quantitatif. Dans les organisations, la performance peut avoir attrait au management des activités, des processus, des produits et/ou de services, de système ou même de l'organisation elle-même.

Comme vu précédemment, le système documentaire est le vecteur de la performance de l'organisation, mais il doit tout autant participer à l'amélioration de ladite performance. A cette fin, il doit être évalué.

#### **1.3.2 Comment évaluer la performance des organisations ?**

L'évaluation de la performance contribue au suivi et à l'atteinte des objectifs fixés, mais aussi l'amélioration continue. Elle permet de s'assurer que l'on répond bien au besoin des parties intéressées.

L'évaluation de la performance des organisations est réalisée au travers d'indicateurs, qui varient selon différents facteurs tels que :

- La taille et la complexité de l'organisation (les processus et leurs interactions) ;
- Le secteur d'activité et le positionnement sur le marché ;
- Le type d'activité (production, service) ;
- Etc.

Pour définir des indicateurs on peut s'appuyer, outre la norme ISO 9001, sur le fascicule de documentation FD X50-171 « Qualité et management des indicateurs et tableaux de bord qualité » édité en 2000 par l'AFNOR [1]. Ce fascicule aide à définir des indicateurs de processus et des indicateurs de résultats.

De là on peut déterminer des indicateurs, portant sur différents champs, notamment en gestion financière, ressources humaines, matérielles, systèmes d'information, sur la santé de l'entreprise, mais aussi au niveau commercial, achats, production, réalisation, satisfaction client, résolution de problèmes, etc.

Par ailleurs on peut aussi évaluer la performance :

- En termes de qualité, coût, délai (QCD) ;

- En termes d'efficacité, efficience, qualité perçue.

Le triangle QCD sert à évaluer la performance industrielle [5], en termes de production, tandis que l'évaluation par l'efficacité, l'efficience et la qualité perçue sera davantage utilisée pour les services.

### *1.3.2.1 Evaluation de la performance dans l'industrie*

L'évaluation de la performance industrielle s'appuie sur les 3 critères suivants [5] :

#### **Q comme Qualité**

C'est la qualité d'un produit, sa conformité ou non-conformité à un cahier des charges par l'organisation, en fonction d'exigences client, mais aussi d'exigences légales, réglementaires et éventuellement normatives. On notera par ailleurs l'importance particulière de ce premier critère : la non-qualité et la sur-qualité ont un coût, tout comme elles peuvent engendrer des délais supplémentaires si le produit qui a été conçu est défaillant ou ne correspond pas aux exigences client.

#### **C comme Coût**

Le coût de conception du produit, mais aussi de la logistique (livraison) et de la commercialisation ainsi que de la vente du produit entre en ligne de compte pour ce critère. Comme vu précédemment il peut être impacté par la qualité (en termes de conformité aux exigences lors de la phase de conception).

#### **D comme Délai**

Le délai est mesuré à toutes les étapes de la vie du produit, de sa conception jusqu'à sa vente. Il peut avoir un impact sur le coût du produit en cas de retard à l'une ou plusieurs étapes citées ci-dessus, qu'il soit lié à de la non-qualité lors de la conception ou à toute autre défaillance (par exemple un problème lors du transport).

Une attention doit être portée de manière égale à ces trois critères afin de conserver un équilibre entre eux. C'est cet équilibre entre qualité, coût et délai qui permet à une organisation d'être performante, et in fine de satisfaire ses clients [5].

### *1.3.2.2 Evaluation de la performance dans les services*

Dans le secteur des services on peut s'appuyer sur une évaluation de la performance en termes d'efficacité, d'efficience et de qualité perçue.

#### **Efficacité**

Selon l'ISO 9000:2015 l'efficacité est le « niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés » [11]. L'efficacité permet de déterminer si le niveau de qualité du service apporté est conforme ou non aux attentes des parties intéressées. Elle tient au respect d'un cahier des charges déterminé avec et pour le client du service délivré.

### **Efficiences**

L'efficiences, toujours selon l'ISO 9000:2015 est le rapport résultat obtenu/ressources utilisées [11]. C'est la capacité à fournir un service efficace en utilisant le moins de ressources (matérielles, financières...) et le moins de temps possible.

### **Qualité perçue**

La qualité perçue enfin, est une notion qui dépasse celle de l'aptitude à délivrer un service conforme aux attentes des parties intéressées. En effet, elle a trait à l'idée que se fait le client du service fourni. Selon les études existantes sur le sujet, elle a à voir avec la satisfaction du client, qui perçoit la qualité du service qui lui est apporté de manière sensible, subjective. Cette qualité perçue est donc le niveau de qualité qui est « vendu » au client [7].

## **1.4 Pourquoi améliorer la performance documentaire ?**

### **1.4.1 Constats et enjeux de l'amélioration du système documentaire**

L'étude réalisée pour le présent mémoire de fin d'études s'est déroulée au début de la période de transition entre l'ISO 9001:2008 et l'ISO 9001:2015. Dès lors il s'agissait d'anticiper et donc de préparer la recertification de l'entreprise en améliorant le SMQ et en y intégrant les nouvelles exigences de l'ISO 9001.

Une revue documentaire, incluant notamment les processus de l'entreprise, ainsi que les procédures et modes opératoires nécessitant une revue en 2015, a été initiée en début de stage. Elle a mis en lumière un besoin d'amélioration des procédures de gestion de la documentation (maîtrise des documents / maîtrise des enregistrements qualité) : dans la même logique que celle de la clarification des exigences documentaires pour la norme ISO 9001 version 2015, la documentation nécessite d'être simplifiée, modernisée (moins d'archivage illimité, d'archivage papier, aller vers plus de dématérialisé...) d'être le reflet exact du quotidien de l'entreprise et d'être facilement compréhensible et modifiable par des acteurs dont la qualité n'est pas l'activité principale, et ce afin de gagner en temps et en réactivité.

Pour toutes ces raisons, il fallait donc revoir le processus d'élaboration de la documentation, afin de s'assurer que les documents sont pertinents, utiles, et qu'ils servent la performance, et contribuent à l'optimisation des processus de l'entreprise. Dès lors comment revoir la documentation ? Sur la base de quels critères, de quelle méthodologie ? Et par là même, comment impliquer les utilisateurs de ces informations documentées (notamment d'une part leur créateurs et d'autre part les nouveaux arrivants) afin qu'ils puissent eux-mêmes se saisir de ce projet d'amélioration ? Quelle solution apporter, qui ne soit pas trop chronophage ni complexe, qui corresponde à la réalité du terrain et qui en même temps contribue à améliorer de manière assez significative le quotidien des employés ?

Les enjeux de ce projet sont donc, par l'amélioration du système documentaire, de parvenir à gagner du temps sur l'exploitation des documents utilisés au quotidien (en termes d'utilisation, d'utilité, de compréhension et de forme) pour pouvoir être plus agile, anticiper et s'adapter rapidement aux évolutions du marché.

### 1.4.2 Problématique

Pour ce projet, un QQQQCP est utilisé afin de formaliser tous les éléments constitutifs du projet :

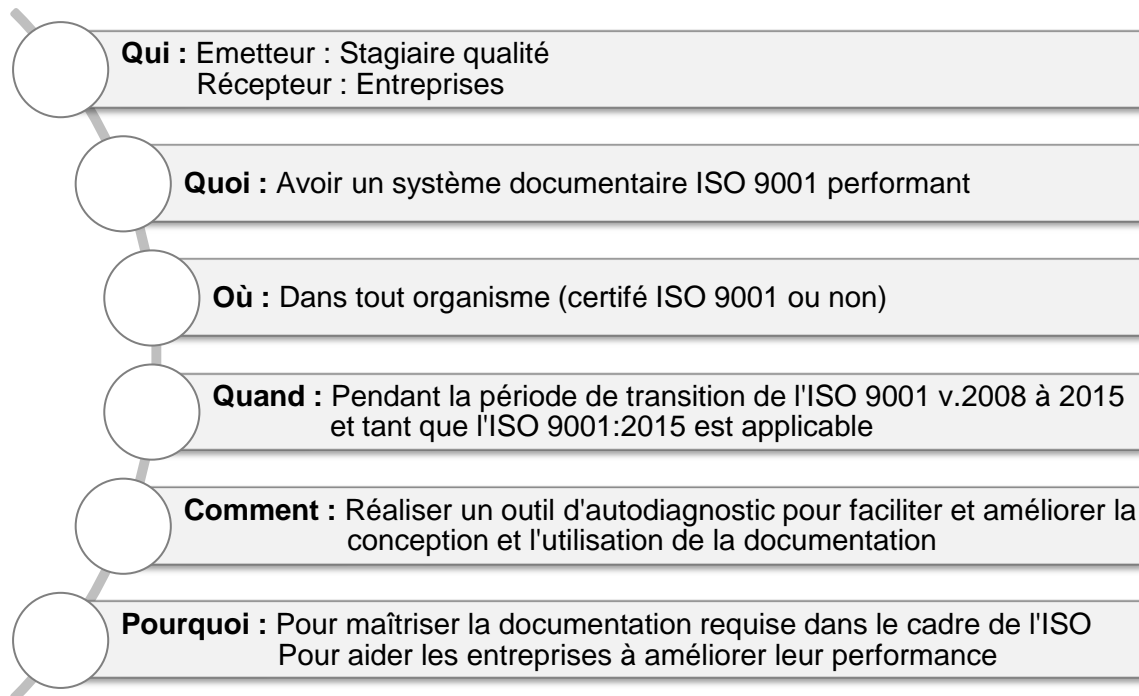


Figure 3 : QQQQCP du projet [Source : Auteur]

La problématique de ce projet est la suivante :

Dans le cadre d'une certification qualité ISO 9001, comment aider les organisations à améliorer et maîtriser la « gestion » des informations documentées, et donc à accroître leurs performances ?

### 1.4.3 Objectifs du projet

Les objectifs de ce projet « Système documentaire ISO 9001 et performance de l'entreprise » sont d'apporter une solution (outil d'autodiagnostic, revue documentaire, etc.) permettant de :

- Analyser la performance des entreprises par leur système documentaire (quel que soit le stade de développement du système, ou le secteur d'activité de l'entreprise) et ce en conformité avec l'ISO 9001:2008 / 2015 ;



## Système documentaire ISO 9001 et Performance de l'entreprise

- Déterminer le niveau de performance documentaire d'une entreprise certifiée ou souhaitant se certifier ISO 9001 ;
- Proposer des axes d'amélioration de la performance des entreprises ayant attrait à leur système documentaire.

## 2 Méthodologie

### 2.1 Cadrage

#### 2.1.1 Domaine d'application et avantages/inconvénients de l'outil

Avant même de choisir le type de solution à apporter, le domaine d'application est déterminé :

Tout organisme/entreprise/personne souhaitant améliorer la performance de son SMQ et de son système documentaire. L'entreprise peut ou non être certifiée ISO 9001 (versions 2008 et 2015) étant donné que la solution sera construite en cohérence avec les exigences de la norme. Cependant elle ne garantit pas la conformité totale de l'organisme/entreprise aux exigences documentaires de l'ISO 9001.

Les solutions envisagées et leurs avantages et inconvénients sont présentés ci-dessous :

Nom de la solution	Avantages	Inconvénients
<b>Outil d'autodiagnostic</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facile à utiliser : ne nécessite pas de connaissance spécifique d'Excel</li> <li>- Accessibilité des formats d'Excel (comme .xls et .xlsm)</li> <li>- Les résultats et les graphiques sont générés automatiquement</li> <li>- Organisé par onglets : Permet une visualisation rapide de tous les aspects de l'outil</li> <li>- Facile à imprimer (format A4) ou à exporter</li> <li>- Autonomie de l'utilisateur (mode d'emploi inclus dans l'outil)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fichier difficile, voire impossible à envoyer par email (&gt;15Mo)</li> <li>- Structure lourde et complexe : pas de visualisation en « un coup d'œil »</li> </ul>
<b>Réunions avec revue documentaire détaillée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Résultat précis, adapté non seulement à chaque information documentée (document, enregistrement), mais aussi à chaque acteur et à sa manière de travailler</li> <li>- Peuvent être combinées à la revue des informations documentées (documents et enregistrements) ISO 9001</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Multiplicité des acteurs concernés : quid de leur disponibilité ?</li> <li>- Temps nécessaire pour réaliser l'intégralité de la revue documentaire important</li> <li>- Synthèse des résultats obtenus à réaliser dans un second temps (avec un outil sur Excel ?)</li> </ul>
<b>Questionnaire en ligne (par ex. « Google Forms »)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diffusion facile et rapide à un grand nombre de personnes</li> <li>- Possibilité de poser plusieurs types de questions (question</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peut ne pas être consulté par les personnes concernées</li> <li>- Accès impossible depuis certains ordinateurs (liste</li> </ul>

	<p>à choix multiple, ouverte, échelle par ex. de 1 à 5) et d'y ajouter une description</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Facile à faire évoluer et à modifier</li> </ul>	<p>blanche/noire)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilité dans le temps (date d'expiration) ?</li> <li>- Interprétation des résultats et propositions de solutions ou plans d'actions à faire dans un second temps</li> </ul>
--	---	--

Figure 4 : Solutions envisagées, avantages et inconvénients [Source : Auteur]

Parmi les solutions envisagées, la plus pertinente à mettre en place est l'outil d'autodiagnostic. En effet, moins restreint que le questionnaire en ligne, il permet non seulement de poser différents types de questions, regroupées par catégories, mais aussi, ce que le questionnaire ne permet pas, d'apporter la synthèse des résultats, des conseils et des suggestions de plans d'actions (qui peuvent être inclus directement dans l'outil).

De plus il est possible d'ajouter autant d'onglets que nécessaire et d'ajouter des macros, de façon à rendre l'outil le plus complet et le plus intuitif possible (par exemple en insistant sur la conformité avec l'ISO 9001 ou en spécifiant davantage les résultats donnés). Ainsi le choix d'un outil d'autodiagnostic permet de proposer une solution assez simple pour permettre aux utilisateurs de l'utiliser de manière autonome afin de se saisir eux-mêmes de l'amélioration de leurs documents. Cette prise en main facilitée pouvant favoriser l'adhésion des utilisateurs potentiels, c'est donc l'une des raisons pour laquelle l'outil d'autodiagnostic a été retenu.

Enfin une telle solution n'empêche pas de combiner l'outil à une revue documentaire approfondie, de manière à obtenir un mode de fonctionnement plus agile, adapté à toute entreprise, et donc dans un même temps pouvoir rechercher les causes et pistes d'amélioration à inclure dans les plans d'actions éventuels.

### 2.1.2 Objectifs appliqués à l'outil

En terme d'implication des parties prenantes [8], les objectifs de la réalisation d'un outil d'autodiagnostic sur la performance du système documentaire sont de :

- Faciliter la compréhension des documents et donc des activités par les parties prenantes, pour améliorer leur performance, favoriser l'acquisition des compétences et obtenir les résultats souhaités ;
- Permettre à tous les acteurs dans les organisations d'évaluer leurs documents et ainsi de créer de la valeur, en se saisissant des actions de création et d'amélioration continue associées (des documents pensés et créés par ceux qui les utilisent) ;
- Impliquer davantage d'acteurs dans l'amélioration continue (apport en créativité et innovation) afin d'améliorer les processus (la documentation étant le niveau le plus concret, preuve des activités réalisées, lorsque l'on décompose les processus).

### 2.1.3 Risques projet

Les risques liés à l'utilisation de l'outil d'autodiagnostic sont déterminés en amont de sa conception, en s'appuyant sur l'outil « 5 Pourquoi » :

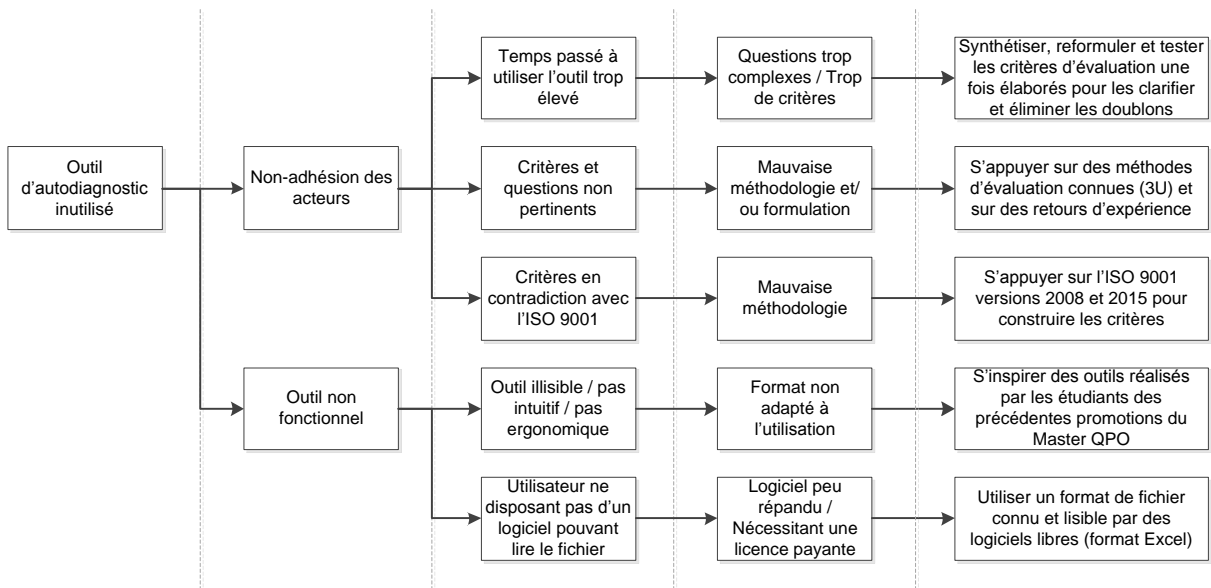


Figure 5 : Analyse des risques pour l'utilisation de l'outil [Source : Auteur]

## 2.2 Démarche de conception de l'outil

Les différentes étapes de la conception de l'outil d'autodiagnostic sont les suivantes :

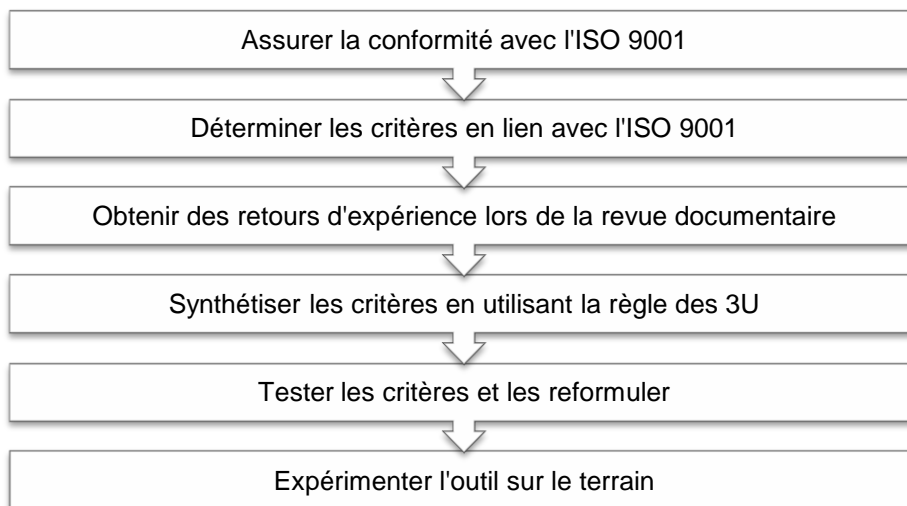


Figure 6 : Etapes de conception de l'outil d'autodiagnostic

Ces différentes étapes sont détaillées ci-dessous.

### 2.2.1 Assurer la conformité avec l'ISO 9001:2008 et 2015

Après avoir cadré le contenu de l'outil, il est nécessaire de clarifier la manière dont il sera conçu. L'un des objectifs de ce projet est la compatibilité avec les deux versions de l'ISO 9001 en vigueur pendant la période de transition.

Pour cela les exigences relatives aux informations documentées (ou documents et enregistrements) ont dû être identifiées dans les deux versions de la norme.

Ces exigences sont relatives à tous les documents exigés pour le SMQ et sont détaillées dans le chapitre 4 de l'ISO 9001:2008 « Système de management de la qualité » [12] et dans le sous chapitre 7.5 de l'ISO 9001:2015 « Informations documentées » [13].

De ce fait les exigences particulières au manuel qualité sont exclues de cette identification générale des exigences de l'ISO 9001.

Ci-dessous les exigences relatives à la documentation, selon les versions 2008 et 2015 de l'ISO 9001 (les nouveautés relatives à l'ISO 9001:2015 apparaissent en bleu) :

Version 2008 [12]	Version 2015 [13]
Etendue de la documentation différente en fonction de la taille de l'organisme, du type d'activités, de la complexité des processus et de leurs interactions et de la compétence du personnel	Etendue de la documentation différente en fonction de la taille de l'organisme, <b>du domaine d'activité et de ses processus, produits et services</b> , de la complexité des processus et de leurs interactions et de la compétence <b>des personnes</b>
Approbation des documents avant leur diffusion	Distribution et <b>récupération</b> adéquate des informations documentées
Revue et mise à jour des documents si nécessaire et approbation des documents	Revue des informations documentées et approbation
Identification des modifications et du statut de la version du document / Identification adéquate des enregistrements	Identification et <b>description</b> des informations documentées
Disponibilité aux lieux d'utilisation de la dernière version des documents applicable / Accessibilité et stockage adéquat des enregistrements	Disponibilité aux lieux et moments nécessaires, stockage et utilisation convenable des informations documentées

Lisibilité et facilité d'identification des documents et des enregistrements / Protection des enregistrements	Protection adéquate et préservation de la lisibilité des informations documentées (y compris de toute altération involontaire)
Identification et maîtrise de la diffusion des documents d'origine extérieure	Identification et maîtrise des informations documentées d'origine externe
Documents périmés non utilisés et correctement identifiés / Conservation et élimination des enregistrements	Conservation et élimination des informations documentées
	<b>Format adéquat des informations documentées</b>

Figure 7 : Exigences documentaires ISO 9001:2008 / 2015 [Source : Auteur]

Ces exigences ainsi présentées servent de base à la conception de l'outil. Pour cette raison, celui-ci comportera une table de référence à l'ISO 9001.

### 2.2.2 Des critères pour la performance d'un système documentaire

En s'appuyant sur l'ISO 9001 (et l'ISO/TR 10013), on peut distinguer différents critères permettant la maîtrise du système documentaire. Les questions à se poser sont :

- Comment s'assure-t-on de la maîtrise du système documentaire d'une organisation ?
- Qu'est-ce qui fait qu'un document ou un ensemble de documents contribue à la performance documentaire ?

Pour faciliter l'élaboration des critères et de l'outil, le terme document est utilisé de manière générique et peut désigner aussi bien une information documentée qu'un document ou un enregistrement.

#### 2.2.2.1 Critères relatifs à l'ISO 9001

A partir des questions ci-dessus, une partie de l'équipe qualité a été mise à contribution afin de faire émerger sous la forme d'un brainstorming les premiers critères. La réflexion s'est appuyée sur les points de l'ISO 9001 mentionnés en partie 2.2.1 afin de cadrer cette première ébauche. De là on a distingué plusieurs points-clés :

- Les documents pris en compte dans l'ISO 9001 contribuent à la performance : ils permettent non seulement d'apporter des preuves mais aussi de réaliser des activités, d'obtenir des résultats. Ce sont des documents en adéquation avec l'activité de l'organisation et avec l'activité des parties prenantes ;
- Les documents d'un système conforme à l'ISO 9001 sont clairement identifiés, quelle que soit leur origine ; ainsi il n'y a pas de risque d'entrave à la performance par l'usage d'un document périmé ;

- Les documents sont régulièrement revus et mis à jour lorsque cela est nécessaire. Les documents utilisés sont des documents approuvés et dont la dernière version est identifiable et contrôlable ;
- Pour un système ISO 9001:2015 en particulier, l'adéquation format/contenu est indispensable : les documents sont donc faciles à utiliser, intuitifs. Ils ne doivent pas comporter d'erreurs majeures de conception qui entraveraient leur utilisation et qui rendraient le temps d'utilisation disproportionné ;
- La disponibilité des documents à tout moment est assurée ; le lieu de stockage des documents est connu des parties intéressées. Par ailleurs les documents ne peuvent être modifiés que par un nombre limité de personnes et leur accès et leur diffusion sont limités afin d'éliminer tout risque de modification ou de suppression involontaire.

#### *2.2.2.2 Critères relatifs aux retours d'expérience*

En parallèle de ce projet avait lieu une revue documentaire approfondie, portant sur les documents et enregistrements de l'entreprise, afin d'en simplifier la liste, d'en faciliter les modifications et ainsi identifier plus facilement les nouveaux documents et les documents obsolètes. Cette revue, réalisée à partir de la liste des documents et enregistrements alors en vigueur, a permis de rencontrer, parfois à plusieurs reprises, les différents relais de la qualité dans l'entreprise ainsi qu'une partie des chefs de service lorsque cela était nécessaire et d'obtenir différents retours.

Ces retours d'expérience, aussi bien spontanés qu'induits lors des différents questionnements autour de la nature de ces différents documents, portaient aussi bien sur le fond et la forme des documents, notamment en termes de quantité des documents, de stockage mais aussi de compréhension desdits documents par les différents métiers présents dans l'entreprise.

Les retours d'expériences ont ainsi permis de déterminer d'autres facteurs clés plus concrets, complémentaires de ceux sur l'ISO 9001, notamment sur ce qui vient entraver la performance au quotidien :

- La compréhension totale des documents est indispensable pour l'obtention des résultats attendus. Par exemple des instructions correspondant à un résultat recherché (et non à la réalité du terrain) et devant être interprétées pourront empêcher, si elles sont mal comprises, d'obtenir un résultat convaincant. La simplicité, ou la simplification des documents ainsi que leur adéquation avec la réalité facilite l'implication des utilisateurs ;
- Un document qui ne correspond pas aux attentes et/ou ne contribue pas à la réalisation de l'activité de l'utilisateur est inutile. Il sera mis de côté à moins

que les informations qu'il contient ne puissent être obtenues par un autre moyen (de communication, ou un autre document complémentaire) ;

- Les documents doivent être fonctionnels : l'utilisateur doit obtenir des informations utiles à son activité. La forme du document doit donc être adaptée et ne doit pas comporter d'erreurs empêchant sa lisibilité optimale (formules dans Excel par exemple) sans quoi d'autres formats devront être créés (le risque étant que les utilisateurs aient chacun un document différent et que lesdits documents ne soient pas interopérables) ;
- Tous les contenus d'un document doivent être utiles, et ce non seulement dans une logique de simplification, mais aussi parce que certaines données, comme des indicateurs, peuvent devenir obsolètes et doivent donc être revus si nécessaire.

Dès lors, quels critères élaborer pour parvenir à maîtriser le système documentaire sur le terrain ?

### 2.2.3 Adapter l'évaluation de la performance documentaire au terrain

Pour créer les critères d'évaluation de la performance, et en raison de l'approche concrète et réaliste qu'elle permet, la règle dite des « 3 U » est utilisée [3].

Elle se décompose de la manière suivante :

Utile >> Utilisable >> Utilisé

Figure 8 : La règle des 3U [Source : Auteur]

Appliquée au système documentaire, la règle des 3U fait émerger les interrogations suivantes :

- **Utile** : Ce document répond-il à un besoin ? Permet-il la réalisation d'une activité ? L'atteinte de résultats ?
- **Utilisable** : Le document est-il clair ? Accessible ? Exploitable ? Simple ? Facile à utiliser ? Compréhensible ?
- **Utilisé** : Les parties intéressées utilisent-elles le document ? Est-ce qu'il y a des éléments superflus dans le document ? Qui a accès au document ?

Ainsi, la question de l'utilité a attrait aux objectifs du document. Il s'agit de voir si le document participe à l'atteinte du niveau de performance requis.

Utilisable est le critère le plus concret, relatif notamment au temps passé et donc à la facilité : on peut utiliser des adjectifs tels que compréhensible, lisible et intuitif pour l'évaluer. On détermine donc si le document vient faciliter l'atteinte des objectifs de performance.



Enfin, utilisé concerne principalement l'implication et la motivation des parties intéressées. Le document a-t-il une incidence sur la performance ? Est-il un outil au service de la performance ? Un document inutilisé n'aura pas d'incidence et la cause de sa non-utilisation devra être recherchée.

#### 2.2.4 Choix des critères définitifs

A l'issue du processus de conception des critères de l'outil d'autodiagnostic « Performance du Système Documentaire », les premiers critères ont été compilés puis formulés (étape « Tester les critères puis les reformuler »). Ils ont été testés avec l'équipe qualité et 3 personnes issues d'autres services afin d'avoir un point de vue externe et pouvoir ajouter de nouveaux sous-critères. Après avoir été testés chacun leur tour, 13 sous-critères ont été retenus et reformulés puis validés par l'équipe qualité pour l'expérimentation (voir le chapitre 3 Résultats pour un aperçu de cette expérimentation). Ces critères ont été classés en fonction de leur correspondance avec la règle de 3U, qui sert de base à l'outil.

Les critères d'évaluation de l'outil « Performance du système documentaire » sont donc :

<b>Utile</b>	
1.1	Le document contribue à la réalisation d'une activité/à l'obtention de résultats.
1.2	Le document est à jour, les données qu'il contient ne comportent pas d'erreurs.
1.3	Le document est en adéquation avec les informations recherchées par l'utilisateur.
<b>Utilisable</b>	
2.1	Le document est facile à utiliser (clair, voire ergonomique si applicable).
2.2	Le temps passé à utiliser le document est cohérent avec l'activité réalisée/les résultats obtenus.
2.3	Le document est compréhensible immédiatement, il n'est pas nécessaire d'interpréter son contenu.
2.4	Le document ne comporte pas d'erreurs dans sa structure/conception (exemple : bugs, formules Excel...).
2.5	Le document est facile à trouver (emplacement, nom, date) et il est disponible à tout moment.
2.6	Le document est facile à modifier, à mettre à jour.
2.7	La dernière version du document est clairement identifiée et facilement contrôlable.

Utilisé	
3.1	Le document est utilisé par les parties intéressées.
3.2	L'accès au document est limité. Il ne peut pas être altéré et/ou supprimé de manière involontaire.
3.3	Le document est utilisé dans son intégralité.

Figure 9 : Critères définitifs de l'outil d'autodiagnostic [Source : Auteur]

En ce qui concerne la pondération, l'évaluation donne une importance égale aux 3 critères « Utile », « Utilisable » et « Utilisé » et il en va de même pour chaque sous-critère.

Les 13 sous-critères sont formulés de manière affirmative, afin de pouvoir y répondre en fonction de 4 choix de véracité : Vrai, Plutôt vrai, Plutôt faux et Faux.

L'échelle des niveaux de véracité a été choisie avant tout afin d'avoir un nombre de niveaux pair et éviter un « faux neutre » et donc d'être la plus réaliste possible. Cette échelle est la suivante :

Libellés des niveaux de véracité	Choix de véracité	Taux de véracité
Niveau 1 : L'affirmation <b>n'est jamais vraie</b> ou alors très rarement.	<b>Faux</b>	<b>0%</b>
Niveau 2 : L'affirmation est <b>rarement vraie</b> .	<b>Plutôt Faux</b>	<b>30%</b>
Niveau 3 : L'affirmation <b>est régulièrement et assez souvent vraie</b> .	<b>Plutôt Vrai</b>	<b>70%</b>
Niveau 4 : L'affirmation <b>est systématiquement vraie</b> .	<b>Vrai</b>	<b>100%</b>

Figure 10 : Niveaux de véracité de l'outil d'autodiagnostic [Source : Auteur]

Pour chaque sous-critère un niveau de véracité est choisi. Un calcul est ensuite automatiquement réalisé pour obtenir une évaluation par critère.

Pour chaque critère, puis chaque document entré dans l'évaluation, un niveau de performance est donné. Les niveaux possibles sont les suivants :

Taux moyen Minimal	Taux moyen Maximal	Niveaux de Performance	Libellés explicites des niveaux de PERFORMANCE
<b>0%</b>	<b>9%</b>	<b>Insuffisant</b>	Performance de niveau 1 : Le document n'est <b>pas du tout adapté</b> . Il doit être <b>entièrement revu</b> .
<b>10%</b>	<b>49%</b>	<b>Moyen</b>	Performance de niveau 2 : Le document est <b>peu adapté aux attentes</b> , un plan d'action est <b>nécessaire pour l'améliorer</b> .

<b>50%</b>	<b>89%</b>	<b>Convaincant</b>	Performance de niveau 3 : Le document est <b>relativement bien adapté</b> , mais il <b>peut encore être amélioré</b> .
<b>90%</b>	<b>100%</b>	<b>Optimisé</b>	Performance de niveau 4 : <b>BRAVO !</b> Ce document est <b>parfaitement adapté aux attentes</b>

Figure 11 : Niveaux de performance de l'outil d'autodiagnostic [Source : Auteur]

Le choix a été laissé à l'utilisateur de pouvoir renseigner jusqu'à 30 documents de manière simultanée afin de pouvoir couvrir l'intégralité des exigences en matière documentaire de l'ISO 9001, soit 29 documents et enregistrements pour la version 2008 et 21 informations documentées pour la version 2015 (voir les Annexes 3 et 4 pour plus de précisions). Toutefois un minimum de 3 documents doit être renseigné afin d'assurer un affichage optimal des graphiques.

De même lorsque les données d'évaluation d'un ou plusieurs documents ne sont pas, ou sont partiellement remplies, les résultats relatifs à ce(s) document(s) ne seront pas visibles ni pris en compte dans les graphiques et synthèses de l'outil.

## 3 Résultats

### 3.1 Utilisation de l'outil

L'objectif de l'outil conçu est de permettre à l'utilisateur d'évaluer la performance des documents utilisés dans le cadre des différents processus et activités d'un organisme. Une fois l'évaluation des documents renseignée, l'utilisateur obtient une vue d'ensemble de sa documentation et le tableau de bord constitué permet de définir facilement des actions (relatives à un document ou à la totalité) afin d'améliorer la performance documentaire de l'organisme.

L'outil a été élaboré sous Microsoft Excel à partir d'outils d'autodiagnostic précédemment réalisés par les étudiants du Master Qualité et Performance dans les organisations.

Il comprend les 6 onglets suivants :

- Mode d'emploi ;
- Evaluation ;
- Résultats globaux ;
- Résultats par document ;
- Conseils ;
- Correspondance avec l'ISO 9001.



L'outil a été expérimenté dans un premier temps avec les documents utilisés au quotidien à la qualité puis avec l'un des relais qualité d'un service.

Cette dernière expérimentation qui s'est appuyée sur 5 documents a été reprise pour le présent mémoire. Elle a duré 30 minutes, ce qui comprenait le temps de prise de connaissance de l'outil et le remplissage du tableau d'évaluation pour 5 documents ainsi qu'une première prise de connaissance des résultats.

Cette expérimentation a pu être réalisée en parfaite autonomie, indiquant que les critères et sous-critères ainsi que le contenu des autres onglets étaient suffisamment clairs.

A l'issue de l'expérimentation seul un document, le suivi du budget, n'était pas optimisé, dû à sa complexité. Pour cette raison un plan d'action n'a pas pu être mis en place dans l'immédiat, lors de la période de stage.

### 3.1.1 Mode d'emploi

**Autodiagnostic "Performance du système documentaire"**

*Applicable avec la norme ISO 9001 "Systèmes de management de la qualité - Exigences", versions 2008 et 2015*

Attention : Seules les cases écrites en bleu peuvent être modifiées par l'utilisateur. Cela concerne toutes les parties de l'outil

Établissement : **Nom de l'organisation**

Responsable du SMQ : **Nom du responsable du SMQ**

Contact du Responsable du SMQ : @ Tél: \_\_\_\_\_

**Mode d'emploi**

**OBJECTIF:**  
Cet outil permet aux différents utilisateurs, et en particulier aux responsables qualité, d'évaluer la performance des documents utilisés dans le cadre des différents processus et activités d'un organisme. Il donne une vue d'ensemble de la performance documentaire (jusqu'à 30 documents analysés simultanément), selon 3 grands critères : "Utile, Utilisable, Utilisé". Le tableau de bord ainsi constitué permet de définir facilement des actions afin d'améliorer la performance documentaire de l'organisme.  
*(NB : Cet outil ne garantit pas le respect des exigences documentaires de l'ISO 9001)*

**PRESENTATION DES ELEMENTS:**

- Mode d'emploi :
  - \* Explicite le fonctionnement de l'outil et les critères d'évaluation définis
- Evaluation :
  - \* Jusqu'à 30 documents sont évalués selon des critères définis grâce à la règle des 3U "Utile, Utilisable, Utilisé"
  - \* Les résultats s'affichent **UNIQUEMENT** lorsque tous les champs relatifs au(x) document(s) sont remplis
- Résultats globaux :
  - \* Tous les résultats sont réunis sur cet onglet avec une cartographie globale des documents renseignés
  - \* Le graphique radar peut être ajusté selon le nombre de documents renseignés avec la commande "Actualiser"
- Résultats par document :
  - \* Le niveau de PERFORMANCE détaillé de chaque document est présenté sous forme radar
  - \* Les plans d'actions à mettre en œuvre et à déployer peuvent être renseignés (Quoi, Qui, Quand...)
- Conseils :
  - \* Quelques conseils pour améliorer la performance documentaire
- Correspondance avec l'ISO 9001 :
  - \* La correspondance entre chacun des critères de l'outil avec les chapitres de la norme ISO 9001, versions 2008 et 2015

**Le mode d'emploi** explicite le fonctionnement de l'outil et les échelles d'évaluation utilisées.

**En-tête de l'outil** : Permet de renseigner les informations concernant l'organisme et le responsable du SMQ

**Mode d'emploi** : Décrit l'objectif de l'outil ainsi que son fonctionnement détaillé par onglet

Figure 12 : Onglet « Mode d'emploi » [Source : Auteur]

Échelles d'évaluation utilisées						
Niveaux de VÉRACITÉ quant à la RÉALISATION des actions associées aux exigences de la norme			LIBELLÉS des niveaux de PERFORMANCE des DOCUMENTS renseignés dans l'outil			
Libellés explicites des niveaux de VÉRACITÉ	Choix de VÉRACITÉ	Taux de VÉRACITÉ	Taux moyen Minimal	Taux moyen Maximal	Niveaux de PERFORMANCE	Libellés explicites des niveaux de PERFORMANCE
Niveau 1 : L'affirmation n'est <b>jamais vraie</b> ou alors très rarement.	Faux	0%	0%	9%	Insuffisant	Performance de niveau 1 : Le document n'est <b>pas du tout adapté</b> . Il doit être <b>entièrement revu</b> .
Niveau 2 : L'affirmation est <b>rarement vraie</b> .	Plutôt Faux	30%	10%	49%	Moyen	Performance de niveau 2 : Le document est <b>peu adapté aux attentes</b> , un plan d'action est <b>nécessaire pour l'améliorer</b> .
Niveau 3 : L'affirmation est <b>régulièrement et assez souvent vraie</b> .	Plutôt Vrai	70%	50%	89%	Convaincant	Performance de niveau 3 : Le document est <b>relativement bien adapté</b> , mais il <b>peut encore être amélioré</b> .
Niveau 4 : L'affirmation est <b>systématiquement vraie</b> .	Vrai	100%	90%	100%	Optimisé	Performance de niveau 4 : <b>BRAVO !</b> Ce document est <b>parfaitement adapté aux attentes</b>

**Echelles d'évaluation utilisées** : Décrit les niveaux de véracité et de performance utilisés dans l'outil.

Les **niveaux de véracité** sont utilisés pour répondre aux 13 questions de l'évaluation.

Les **niveaux de performance** sont déterminés par critère (utile, utilisable, utilisé) et par document en fonction des réponses apportées aux questions.

Figure 13 : Echelles d'évaluation de l'outil [Source : Auteur]

### 3.1.2 Evaluation

La grille d'évaluation est structurée par document. Jusqu'à 30 documents peuvent être renseignés.

Pour chaque document on retrouve 3 critères :

- **Utile** (3 sous-critères, ou questions) ;
- **Utilisable** (7 sous-critères) ;
- **Utilisé** (3 sous-critères).

Les sous-critères sont les mêmes que ceux spécifiés au chapitre 2.

Pour chaque critère, l'utilisateur a 4 choix de véracité (un exemple d'application est donné pour chacun d'eux) :

- **Faux** (ex pour le sous-critère 1.2 : Le document n'est pas du tout mis à jour et les données qu'il contient sont obsolètes et/ou fausses) ;
- **Plutôt Faux** (ex pour le sous-critère 2.7 : Il y a un numéro de version mais pas de date associée au document, donc impossible de savoir s'il s'agit bien de la dernière version) ;
- **Plutôt Vrai** (ex pour le sous-critère 2.4 : Le document est conçu de manière correcte mais il faut parfois modifier une/des formule(s) dont la syntaxe est imparfaite) ;
- **Vrai** (ex pour le sous-critère 3.2 : Le document est stocké sur un disque/serveur partagé sécurisé et uniquement accessible aux personnes et/ou à l'équipe qui l'utilisent).

Le détail de l'affichage de la grille d'évaluation est présenté ci-dessous.

Autodiagnostic "Performance du système documentaire"					
Etablissement :		Nom de l'organisation			
Date de l'autodiagnostic :		11 février 2016	Signature du responsable de l'autodiagnostic :		
Responsable de l'autodiagnostic :		Indiquez le nom du responsable de l'autodiagnostic			
		Tél : @			
L'équipe d'autodiagnostic :		Indiquez les noms des contributeurs à l'autodiagnostic			
Réf.	Critères de performance selon la règle des 3U	Evaluations	Taux %	Libellés des évaluations	Modes de preuve et commentaires
1.	CA quotidien	Optimisé	92%	Performance de niveau 4 : BRAVO ! Ce document est parfaitement adapté aux attentes	
Cr 1.	"Utile"	Optimisé	90%	Performance de niveau 4 : BRAVO ! Ce document est parfaitement adapté aux attentes	
1.1	Le document contribue à la réalisation d'une activité/à l'obtention de résultats.	Plutôt Vrai	70%	Niveau 3 : L'affirmation est régulièrement et assez souvent vraie.	
1.2	Le document est à jour, les données qu'il contient ne comportent pas d'erreurs.	Choix de VÉRACITÉ	100%	Niveau 4 : L'affirmation est systématiquement vraie.	
1.3	Le document est en adéquation avec les informations recherchées par l'utilisateur.	Faux	100%	Niveau 4 : L'affirmation est systématiquement vraie.	
Cr 2.	"Utilisable"	Plutôt Vrai	96%	Performance de niveau 4 : BRAVO ! Ce document est parfaitement adapté aux attentes	
		Vrai			

Réf.	Critères de performance selon la règle des 3U	Evaluations	Taux %	Libellés des évaluations	Modes de preuve et commentaires
1.	CA quotidien	Optimisé	92%	Performance de niveau 4 : BRAVO ! Ce document est parfaitement adapté aux attentes	
Cr 1.	"Utile"	Optimisé	90%	Performance de niveau 4 : BRAVO ! Ce document est parfaitement adapté aux attentes	
1.1	Le document contribue à la réalisation d'une activité/à l'obtention de résultats.	Plutôt Vrai	70%	Niveau 3 : L'affirmation est régulièrement et assez souvent vraie.	
1.2	Le document est à jour, les données qu'il contient ne comportent pas d'erreurs.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'affirmation est systématiquement vraie.	
1.3	Le document est en adéquation avec les informations recherchées par l'utilisateur.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'affirmation est systématiquement vraie.	

**En-tête de l'évaluation :**

Comme pour le mode d'emploi, les champs écrits en bleus peuvent être renseignés. Le nom de l'organisation est automatiquement renseigné.

**Titre du document :**

Pour chaque document évalué, son titre peut être renseigné.

**Choix de véracité :**

L'utilisateur choisit le niveau de véracité correspondant au sous-critère d'évaluation du document renseigné.

**Evaluation par critère :**

Le niveau de performance (évaluation, taux et libellé associé) n'apparaît que lorsqu'un critère a été entièrement évalué.

# Système documentaire ISO 9001 et Performance de l'entreprise

Réf.	Critères de performance selon la règle des 3U	Evaluations	Taux %	Libellés des évaluations	Modes de preuve et commentaires
1.	<b>CA quotidien</b>	Optimisé	92%	Performance de niveau 4 : BRAVO ! Ce document est parfaitement adapté aux attentes	
Cr 1.	<b>"Utile"</b>	Optimisé	90%	Performance de niveau 4 : BRAVO ! Ce document est parfaitement adapté aux attentes	
11	Le document contribue à la réalisation d'une activité à l'obtention de résultats.	Plutôt Vrai	70%	Niveau 3 : L'affirmation est régulièrement et assez souvent vraie	
12	Le document est à jour, les données qu'il contient ne comportent pas d'erreurs.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'affirmation est systématiquement vraie	
13	Le document est en adéquation avec les informations recherchées par l'utilisateur.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'affirmation est systématiquement vraie	
Cr 2.	<b>"Utilisable"</b>	Optimisé	96%	Performance de niveau 4 : BRAVO ! Ce document est parfaitement adapté aux attentes	
21	Le document est facile à utiliser (clair, voire ergonomique si applicable).	Vrai	100%	Niveau 4 : L'affirmation est systématiquement vraie	
22	Le temps passé à utiliser le document est cohérent avec l'activité réalisées résultats obtenus.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'affirmation est systématiquement vraie	
23	Le document est compréhensible immédiatement, il n'est pas nécessaire d'interpréter son contenu.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'affirmation est systématiquement vraie	
24	Le document ne comporte pas d'erreurs dans sa structure/conception (exemple : bugs, formules Excel...)	Vrai	100%	Niveau 4 : L'affirmation est systématiquement vraie	
25	Le document est facile à trouver (emplacement, nom, date) et il est disponible à tout moment.	Plutôt Vrai	70%	Niveau 3 : L'affirmation est régulièrement et assez souvent vraie	
26	Le document est facile à modifier, à mettre à jour.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'affirmation est systématiquement vraie	
27	La dernière version du document est clairement identifiée et facilement contrôlable.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'affirmation est systématiquement vraie	
Cr 3.	<b>"Utilisé"</b>	Optimisé	90%	Performance de niveau 4 : BRAVO ! Ce document est parfaitement adapté aux attentes	
31	Le document est utilisé par les parties intéressées.	Plutôt Vrai	70%	Niveau 3 : L'affirmation est régulièrement et assez souvent vraie	
32	L'accès au document est limité il ne peut pas être altéré ou supprimé de manière involontaire.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'affirmation est systématiquement vraie	
33	Le document est utilisé dans son intégralité.	Vrai	100%	Niveau 4 : L'affirmation est systématiquement vraie	

**Evaluation par document :** De même que pour l'évaluation par critère, tous les champs d'évaluation doivent être remplis pour que le résultat apparaisse. Si ce n'est pas le cas, cela signifie qu'un ou plusieurs sous-critères ont été oubliés.

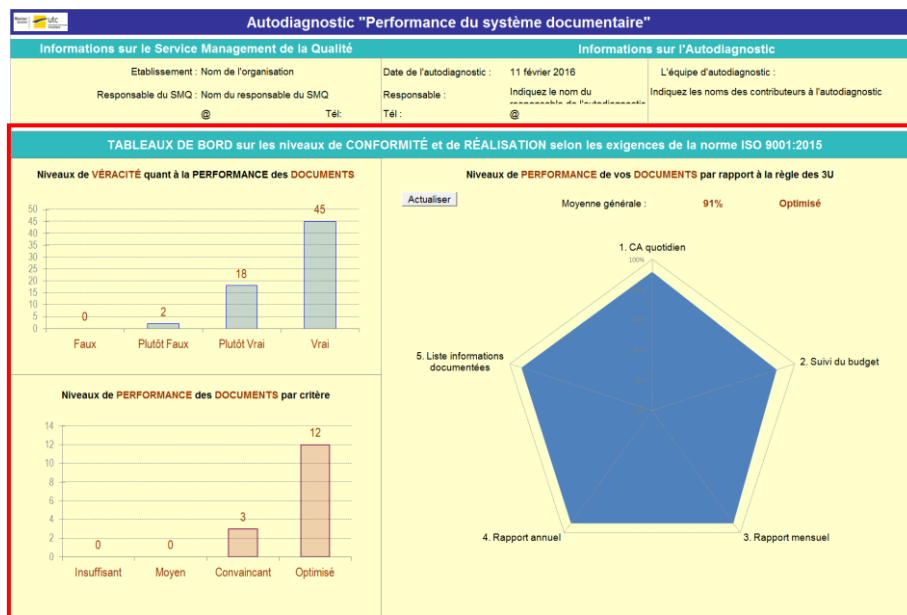
Figure 14 : Onglet « Evaluation » [Source : Auteur]

## 3.1.3 Résultats globaux

Une fois au minimum 3 documents renseignés dans l'évaluation, on peut passer aux résultats globaux.

Afin d'optimiser l'affichage du graphique radar « Niveaux de performance de vos documents par rapport à la règle des 3U », un bouton « Actualiser » est à disposition de l'utilisateur. Il permet d'ajuster le graphique au nombre de documents renseignés.

L'onglet est divisé en 4 volets dont 3 sont consacrés directement aux résultats.



L'en-tête est complété automatiquement.

**Tableaux de bord :** Permet de connaître les réponses globalement apportées lors de l'évaluation en termes de niveaux de véracité mais aussi de niveaux de performance par critère (1 document = 3 critères) et par document (min. 3 / max. 30 documents)

## Système documentaire ISO 9001 et Performance de l'entreprise

BILAN, COMMENTAIRES et PLANS D'AMÉLIORATION			
COMMENTAIRES sur les RÉSULTATS obtenus			
Commentaires (collectifs si possible) :			
DOCUMENTS devant faire l'objet de PLANS D'ACTION		DÉCISIONS : Plans d'action PRIORITAIRES	
Niveau d'évaluation	Noms des DOCUMENTS CONCERNÉS Liste des documents dont la performance n'est pas optimisée	QUOI Objectifs à atteindre	QUI en Interne ou en Externe
			QUAND ET OÙ Date et Champ d'application
Insuffisant	Aucun	Plan n°1 : Pas de plan d'action	
Moyen	Aucun	Plan n°2 :	
Convaincant	Suivi du budget	Plan n°3 :	

**Bilan, commentaires et plans d'amélioration :** Permet à l'utilisateur de renseigner ses commentaires suite à l'évaluation. Les documents devant faire l'objet de plans d'actions sont automatiquement listés par niveau d'évaluation. Les plans d'actions globaux (qui sont associés ou non aux niveaux d'évaluation) sont renseignés par l'utilisateur).

TABLEAU de SYNTHÈSE des RÉSULTATS moyennés de l'évaluation quant au niveau de performance selon les critères "Utile", "Utilisable" et "Utilisé"				
Niveau moyen sur l'ensemble des documents		Evaluations	Taux %	Niveaux de PERFORMANCE
1.	CA quotidien	Optimisé	91%	Niveau 4
	Cr 1. Utile	Optimisé	90%	Niveau 4
	Cr 2. Utilisable	Optimisé	96%	Niveau 4
	Cr 3. Utilisé	Optimisé	90%	Niveau 4
2.	Suivi du budget	Convaincant	87%	Niveau 3
	Cr 1. Utile	Optimisé	100%	Niveau 4
	Cr 2. Utilisable	Convaincant	62%	Niveau 3
	Cr 3. Utilisé	Optimisé	100%	Niveau 4
3.	Rapport mensuel	Optimisé	92%	Niveau 4
	Cr 1. Utile	Optimisé	100%	Niveau 4
	Cr 2. Utilisable	Convaincant	87%	Niveau 3
	Cr 3. Utilisé	Optimisé	90%	Niveau 4
4.	Rapport annuel	Optimisé	92%	Niveau 4
	Cr 1. Utile	Optimisé	100%	Niveau 4
	Cr 2. Utilisable	Convaincant	87%	Niveau 3
	Cr 3. Utilisé	Optimisé	90%	Niveau 4
5.	Liste informations documentées	Optimisé	92%	Niveau 4
	Cr 1. Utile	Optimisé	90%	Niveau 4
	Cr 2. Utilisable	Optimisé	96%	Niveau 4
	Cr 3. Utilisé	Optimisé	90%	Niveau 4

**Tableau de synthèse des résultats :** Permet de voir les niveaux obtenus par document puis par critères. Comme pour l'onglet évaluation, les résultats s'affichent quand toutes les réponses à un critère ou à un document sont renseignées.

Figure 15 : Onglet « Résultats globaux » [Source : Auteur]



### 3.1.4 Résultats par document

L'onglet « Résultat par document » présente les résultats détaillés pour chaque document sous forme de graphique radar. Chaque graphique est construit à l'aide des résultats des 3 critères (utile, utilisable, utilisé).

Comme pour les résultats globaux, jusqu'à 3 plans d'actions peuvent être renseignés par document, lorsque cela est pertinent.

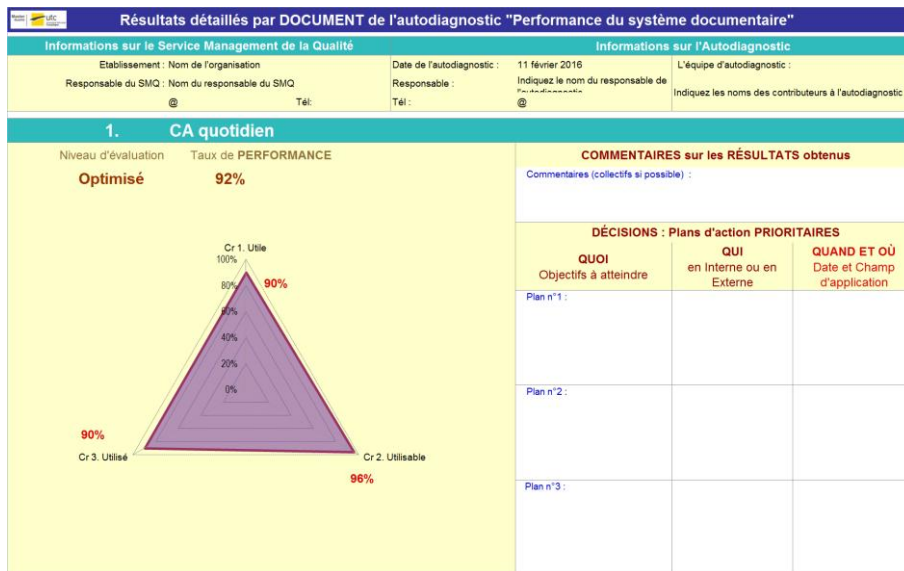


Figure 16 : Onglet « Résultats par document » [Source : Auteur]

### 3.1.5 Conseils

L'onglet « Conseils » donne à l'utilisateur quelques pistes d'amélioration en fonction de chaque critère. Ces conseils sont génériques et sont à adapter en fonction des spécificités de chaque document et du résultat de l'évaluation.

Autodiagnostic "Performance du système documentaire"		
Applicable avec la norme ISO 9001 "Systèmes de management de la qualité - Exigences", versions 2008 et 2015		
Quelques CONSEILS pour améliorer la performance documentaire...		
Articles	Quoi	Qui
<b>Cr 1. "Utile"</b>		
1.1 Le document contribue à la réalisation d'une activité/à l'obtention de résultats.	L'organisme doit déterminer quelle est la plus value apportée par le document. De plus, il est important de s'assurer de l'adéquation entre les attentes liées aux documents (l'information correspond à ce qui est recherché) et son utilisateur (le bon acteur utilise le bon document).	Responsable Qualité et/ou Responsable du processus/de l'activité concernée
1.2 Le document est à jour, les données qu'il contient ne comportent pas d'erreurs.	Les documents devront être revus régulièrement, afin de s'assurer qu'ils sont mis à jour et ajustés (en termes de contenu) autant que nécessaire.	
1.3 Le document est en adéquation avec les informations recherchées par l'utilisateur.		

Figure 17 : Onglet « Conseils » [Source : Auteur]

### 3.1.6 Correspondance avec l'ISO 9001

Le dernier onglet, « Correspondance avec l'ISO 9001 » est une annexe informative à l'outil. Comme on peut le voir ci-dessous, les critères sont rattachés à un ou plusieurs paragraphes des 2 versions de l'ISO 9001 actuellement en vigueur.


 <b>Autodiagnostic "Performance du système documentaire"</b>			
Correspondance entre les critères de l'outil d'autodiagnostic et les chapitres de l'ISO 9001, v. 2008 et 2015			
Liste des critères		ISO 9001 : 2008	ISO 9001 : 2015
<b>Cr 1. "Utile"</b>			
1.1	Le document contribue à la réalisation d'une activité/à l'obtention de résultats.	4.2.1	7.5.1
1.2	Le document est à jour, les données qu'il contient ne comportent pas d'erreurs.	4.2.3	7.5.2 c) 7.5.3.2 c)
1.3	Le document est en adéquation avec les informations recherchées par l'utilisateur.	4.1	7.5.1 7.5.2 a)

Figure 18 : Onglet « Correspondance avec l'ISO 9001 » [Source : Auteur]

L'objectif de cet onglet est de donner à l'utilisateur des points de repères, qu'il soit ou non dans une démarche de maintien ou de préparation de la certification ISO 9001.

### 3.2 Apports de l'outil

L'outil « Performance du système documentaire » est un outil adapté à tout type d'organisation, certifiée ou non ISO 9001. L'outil proposé est simple à utiliser et permet d'obtenir rapidement une vue d'ensemble de tout ou partie du système documentaire d'une organisation. En effet, la prise en main de l'outil se fait en quelques minutes à partir de l'onglet mode d'emploi.

L'expérimentation de l'outil a été réalisée par 2 personnes issues de différents services de l'entreprise où s'est déroulée cette étude. Le temps passé à utiliser l'outil pour les documents de l'exemple choisi pour la présente étude a été de 5 à 10 minutes par document, un temps qui s'explique par l'évaluation desdits documents par leurs utilisateurs au quotidien, par le faible nombre de critères et leur reformulation au cours de l'expérimentation, mais aussi enfin par la visualisation du résultat en un coup d'œil. Le temps passé varie ainsi en fonction de la première lecture et la prise de connaissance des critères d'évaluation (le temps passé par document tend ainsi à diminuer au cours de l'utilisation, au fur et à mesure que l'utilisateur se familiarise avec l'outil), du document analysé (complexité, fréquence d'utilisation et donc connaissance du document) et du nombre total de documents analysés par l'utilisateur.

Toujours en termes de temps, le gain de temps lié à l'amélioration a été plus complexe à évaluer étant donné qu'il varie en fonction du degré d'amélioration nécessaire et des critères concernés (de la simple correction ou suppression à la reformulation complète du document). Dans l'exemple donné plus haut, seul le document de suivi du budget devait être amélioré, étant de niveau convaincant (87%).

Les améliorations à faire tenaient à la complexité du document et auraient pris de plusieurs heures à plusieurs jours étant donné qu'il aurait fallu modifier la structure

entière du fichier sans garantie de résultat significatif, c'est pourquoi il a été décidé de ne pas mettre en place de plan d'action dans l'immédiat.

Pour finir, la démarche proposée est une démarche proactive, d'implication du personnel, qui se veut valorisante. Elle permet aux personnes de mesurer de manière concrète l'impact de leur activité, via la documentation, sur la performance de l'entreprise. Ainsi chaque personne peut être actrice de la performance, par des actions d'amélioration de la documentation (qualité ou non).

La démarche réalisée grâce à l'outil d'autodiagnostic est cohérente avec les exigences des deux versions actuellement en vigueur de l'ISO 9001 et s'inscrit dans la logique d'amélioration continue (approche processus type « PDCA ») de la norme.

L'outil « Performance du système documentaire » peut être utilisé par toute personne souhaitant améliorer le fonctionnement de son activité et/ou de son organisation grâce à la documentation. Le système documentaire est en effet non seulement la preuve, mais aussi le vecteur de la réalisation des activités, et donc de la performance des entreprises.

## Conclusion

La notion de système documentaire est relativement vaste, y compris lorsqu'elle a attiré à la documentation qualité d'un SMQ conforme à l'ISO 9001.

Dans la version 2008 de l'ISO 9001, dans le cadre du système documentaire, il est question de documents et d'enregistrements, tandis que dans la version 2015, ce vocabulaire est simplifié avec l'expression « informations documentées ».

Le système documentaire concerne toutes les informations documentées, c'est-à-dire aussi bien la documentation qualité que les documents apportant la preuve de réalisation d'une activité ou de résultats.

Parce qu'il permet la réalisation des activités de l'entreprise, le système documentaire doit devenir un outil de management de la performance de l'entreprise. Il ne doit pas être vécu comme une contrainte mais permettre de communiquer et d'améliorer la performance de l'entreprise.

L'outil d'autodiagnostic « Performance du système documentaire » créé lors de cette étude avait pour but de répondre aux trois objectifs mentionnés en partie 1.4.2. Ces objectifs ont été en grande partie atteints, comme explicité ci-dessous :

- Analyser la performance des entreprises par leur système documentaire (quel que soit le stade de développement du système, ou le secteur d'activité de l'entreprise) et ce en conformité avec l'ISO 9001:2008 / 2015 :

L'outil d'autodiagnostic est utilisable par toutes les entreprises, certifiées ISO 9001 ou non. Bâti à partir de l'ISO 9001:2008 et 2015, ainsi que sur les retours d'expériences obtenus lors du stage de fin d'études, il permet à toute personne d'améliorer son activité, en travaillant sur ses documents de manière concrète et sans entraver la certification. L'utilisateur peut donc visualiser à tout moment quel critère correspond à quel point de la norme et facilement vérifier la non contradiction entre celle-ci et l'outil d'autodiagnostic proposé.

- Déterminer le niveau de performance documentaire d'une entreprise certifiée ou souhaitant se certifier ISO 9001 :

L'outil « Performance du système documentaire », élaboré sous Excel, permet d'évaluer tout ou partie du système documentaire selon 3 grands critères (utile, utilisable et utilisé) et 13 sous-critères d'évaluation. Les indicateurs élaborés à partir des réponses aux 13 sous-critères d'évaluation permettent de donner une vue d'ensemble de la performance du système documentaire. En effet des critères simples comme la compréhension et la fiabilité des documents jouent un rôle crucial dans le quotidien des entreprises.

Dans le cas de l'entreprise d'accueil, l'outil a mis en lumière que les documents utilisés pour l'expérimentation (ceux de la qualité ainsi que ceux de l'exemple utilisé

au chapitre 3) étaient pratiquement tous optimisés et qu'il n'était pas urgent de mettre en place un plan d'action. Cet état des lieux partiel avait par ailleurs montré que les exigences liées à l'ISO 9001:2015 étaient déjà respectées.

De plus, outre le cas des 5 documents présentés pour l'expérimentation, il est possible de renseigner jusqu'à 30 documents, ce qui permet de couvrir l'intégralité des documents et enregistrements / informations documentées exigé(e)s par la norme et de réaliser une analyse documentaire globale.

- Proposer des axes d'amélioration de la performance des entreprises ayant attrait à leur système documentaire :

Les résultats obtenus permettent certes de visualiser globalement, ou document par document, la performance documentaire mais c'est ensuite à l'utilisateur d'élaborer les plans d'actions lui permettant d'améliorer la performance de ses documents et donc de son activité. Quelques conseils et remarques générales ont donc été ajoutés à l'outil afin d'apporter quelques lignes directrices permettant de faciliter l'élaboration des plans d'actions.

Pour conclure, la performance de la documentation influe directement sur la performance organisationnelle, en permettant aux personnes de se saisir de leur activité et d'atteindre plus facilement les résultats attendus. Une documentation performante permet in fine de faciliter la compréhension des enjeux organisationnels par ses utilisateurs, mais aussi de favoriser l'acquisition de compétences, de rendre l'entreprise plus performante.

## 4 Bibliographie

- [1] AFNOR, «FD X50-171 Juin 2000,» [En ligne]. Available: <http://www.boutique.afnor.org/norme/fd-x50-171/systeme-de-management-de-la-qualite-indicateurs-et-tableaux-de-bord/article/761681/fa104076>. [Accès le 21 12 2015].
- [2] AFNOR, «ISO 9001 – 9004 version 2008, quelles évolutions ?,» 14 10 2008. [En ligne]. Available: [http://www.qualiblog.fr/download/ISO\\_9001\\_-\\_9004\\_version\\_2008\\_les\\_volutions.pdf](http://www.qualiblog.fr/download/ISO_9001_-_9004_version_2008_les_volutions.pdf). [Accès le 05 04 2016].
- [3] D. Boix et B. Feminier, «Le tableau de bord facile,» 2003. [En ligne]. Available: [http://www.eyrolles.com/Chapitres/9782708129146/chap1\\_Boix.pdf](http://www.eyrolles.com/Chapitres/9782708129146/chap1_Boix.pdf). [Accès le 22 12 2015].
- [4] British Standards Institution, «Améliorer vos performances commerciales à l'aide des normes,» [En ligne]. Available: <http://www.bsigroup.com/fr-FR/Normes/Avantages-lies-a-lutilisation-des-normes/Ameliorer-vos-performances-commerciales-a-laide-des-normes/>. [Accès le 15 12 2015].
- [5] J.-C. Corbel, «Management de projet : Fondamentaux – Méthodes – Outils,» 2006. [En ligne]. Available: [http://www.eyrolles.com/Chapitres/9782212554250/Chap-4\\_Corbel.pdf](http://www.eyrolles.com/Chapitres/9782212554250/Chap-4_Corbel.pdf). [Accès le 22 12 2015].
- [6] B. Froman, «Le système documentaire dans une démarche de management,» 01 12 2001. [En ligne]. Available: <http://www.bivi.qualite.afnor.org/notice-details/le-systeme-documentaire-dans-une-demarche-de-management/1294370>. [Accès le 21 12 2015].
- [7] J.-L. Giordano, «L'approche qualité perçue,» 2006. [En ligne]. Available: [http://www.eyrolles.com/Chapitres/9782708134935/Chap1\\_Giordano.pdf](http://www.eyrolles.com/Chapitres/9782708134935/Chap1_Giordano.pdf). [Accès le 22 12 2015].
- [8] ISO, «ISO 10018:2012,» [En ligne]. Available: [http://www.iso.org/iso/fr/catalogue\\_detail?csnumber=46233](http://www.iso.org/iso/fr/catalogue_detail?csnumber=46233). [Accès le 25 01 2016].
- [9] ISO, «ISO 15489-1:2001,» [En ligne]. Available: [http://www.iso.org/iso/fr/catalogue\\_detail.htm?csnumber=31908](http://www.iso.org/iso/fr/catalogue_detail.htm?csnumber=31908). [Accès le 21 12 2015].
- [10] ISO, «ISO 9000 – Management de la qualité,» [En ligne]. Available: [http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/management-standards/iso\\_9000.htm](http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/management-standards/iso_9000.htm).

[Accès le 15 12 2015].

- [11] ISO, «ISO 9000:2015,» 2015. [En ligne]. Available: [http://www.iso.org/iso/fr/catalogue\\_detail?csnumber=45481](http://www.iso.org/iso/fr/catalogue_detail?csnumber=45481). [Accès le 15 12 2015].
- [12] ISO, «ISO 9001:2008,» [En ligne]. Available: [http://www.iso.org/iso/fr/catalogue\\_detail?csnumber=46486](http://www.iso.org/iso/fr/catalogue_detail?csnumber=46486). [Accès le 21 12 2015].
- [13] ISO, «ISO 9001:2015,» [En ligne]. Available: [http://www.iso.org/iso/fr/home/store/catalogue\\_tc/catalogue\\_detail.htm?csnumber=62085](http://www.iso.org/iso/fr/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=62085). [Accès le 21 12 2015].
- [14] ISO, «ISO/TR 10013:2001,» [En ligne]. Available: [http://www.iso.org/iso/fr/home/store/catalogue\\_tc/catalogue\\_detail.htm?csnumber=26978](http://www.iso.org/iso/fr/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=26978). [Accès le 21 12 2015].
- [15] ISO, «L'Etude ISO,» 2015. [En ligne]. Available: [http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/certification/iso-survey.htm?="](http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/certification/iso-survey.htm?=). [Accès le 15 12 2015].
- [16] ISO, «Les avantages des Normes internationales,» [En ligne]. Available: <http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/benefitsofstandards.htm>. [Accès le 15 12 2015].
- [17] ISO, «Mode d'emploi de l'ISO 9001:2015,» 2015. [En ligne]. Available: [http://www.iso.org/iso/fr/iso\\_9001-2015\\_-\\_how\\_to\\_use\\_it.pdf](http://www.iso.org/iso/fr/iso_9001-2015_-_how_to_use_it.pdf). [Accès le 15 12 2015].
- [18] ISO, «Normes et projets sous la responsabilité directe du ISO/TC 176 Secrétariat et ses SC,» [En ligne]. Available: [http://www.iso.org/iso/fr/home/store/catalogue\\_tc/catalogue\\_tc\\_browse.htm?commid=53882&published=on&includesc=true](http://www.iso.org/iso/fr/home/store/catalogue_tc/catalogue_tc_browse.htm?commid=53882&published=on&includesc=true). [Accès le 21 12 2015].
- [19] ISO, «Passer d'ISO 9001:2008 à ISO 9001:2015,» 2015. [En ligne]. Available: [http://www.iso.org/iso/fr/iso\\_9001\\_-\\_moving\\_from\\_2008\\_to\\_2015.pdf](http://www.iso.org/iso/fr/iso_9001_-_moving_from_2008_to_2015.pdf). [Accès le 15 12 2015].
- [20] ISO, «Principes de management de la qualité,» 05 2012. [En ligne]. Available: [http://www.iso.org/iso/fr/qmp\\_2012.pdf](http://www.iso.org/iso/fr/qmp_2012.pdf). [Accès le 15 12 2015].
- [21] Isoprocess, «Norme ISO 9001 Définition,» [En ligne]. Available: <http://www.isoprocess.fr/normes/norme-iso-9001/norme-iso-9001-definition>. [Accès le 05 04 2016].

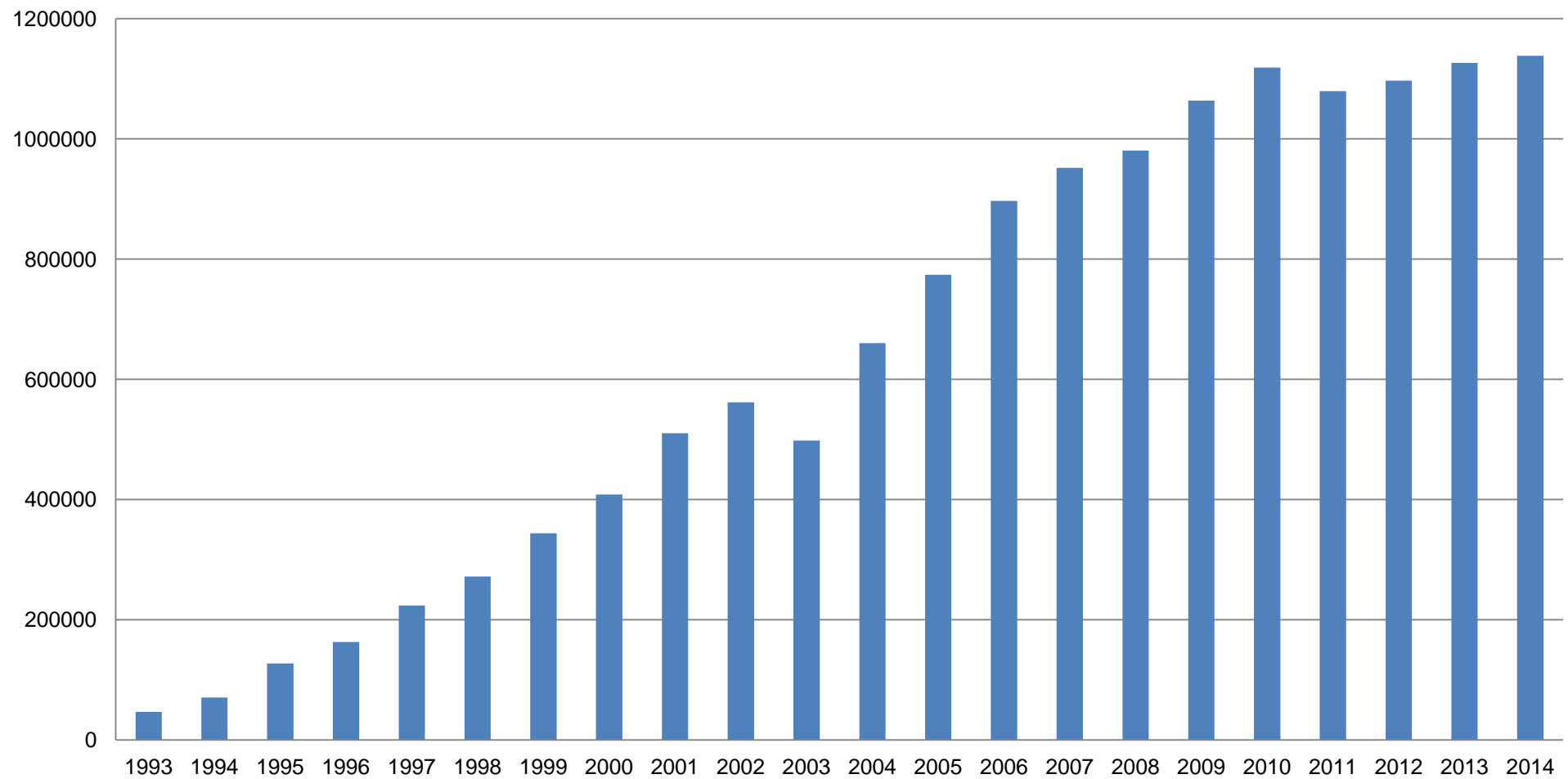
- [22] M. Lazarte, «ISO 9001:2015 vient de sortir !,» 23 09 2015. [En ligne]. Available: [http://www.iso.org/iso/fr/home/news\\_index/news\\_archive/news.htm?refid=Ref2002](http://www.iso.org/iso/fr/home/news_index/news_archive/news.htm?refid=Ref2002). [Accès le 15 12 2015].
- [23] M. Leclercq, «Thèse professionnelle : L'ISO 9001 version 2015 : Evolution ou révolution,» 2014. [En ligne]. Available: [http://www.ag2m.fr/images/stories/these\\_iso%209001\\_v2015.pdf](http://www.ag2m.fr/images/stories/these_iso%209001_v2015.pdf). [Accès le 05 04 2016].



## 5 Annexes

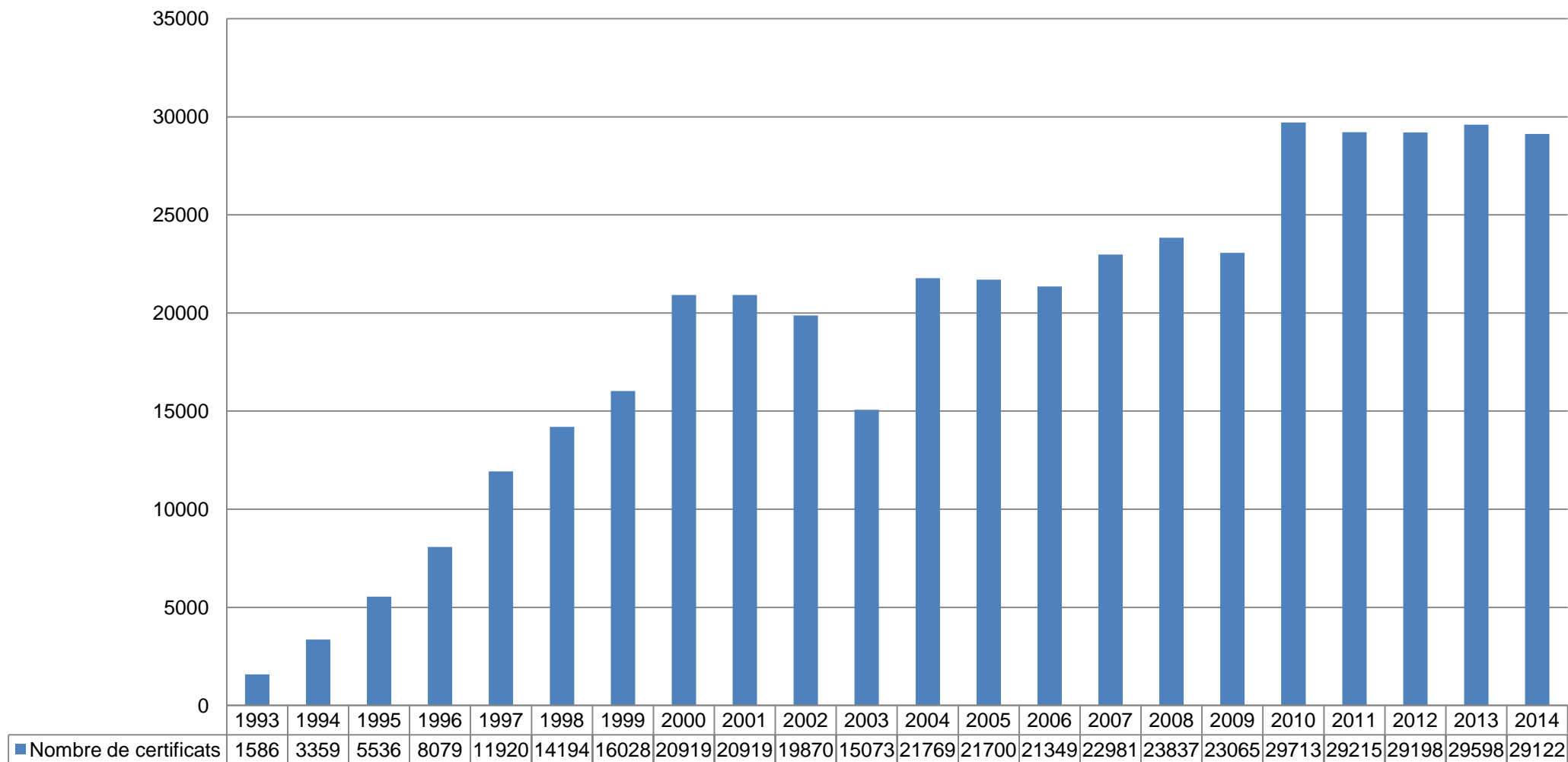
### Annexe 1 : Evolution du nombre de certificats ISO 9001 dans le monde

#### Evolution du nombre de certificats ISO 9001 dans le monde



Annexe 2 : Evolution du nombre de certificats ISO 9001 en France

**Evolution du nombre de certificats ISO 9001 en France**



**Annexe 3 : Exigences documentaires de l'ISO 9001:2008**

N°	Nom de l'exigence	Réf.
1	Procédure "Maîtrise des documents"	4.2.3
2	Procédure "Maîtrise des enregistrements qualité"	4.2.4
3	Procédure "Audits internes"	8.2.2
4	Procédure "Maîtrise du produit non-conforme"	8.3
5	Procédure "Actions correctives"	8.5.2
6	Procédure "Actions préventives"	8.5.3
7	Expression documentée de la politique qualité et des objectifs qualité	4.2
8	Manuel qualité	4.2
9	Preuve de l'engagement de la direction	5.1
10	Revue de direction	5.6.1
11	Preuve de la formation initiale et professionnelle, le savoir-faire et l'expérience	6.2.2
12	Preuve que les processus de réalisation et le produit résultant satisfont aux exigences	7.1
13	Résultats de la revue des exigences relatives au produit et des actions qui en résultent	7.2.2
14	Éléments d'entrée concernant les exigences relatives au produit (conception/développement)	7.3.2
15	Résultats des revues de conception et développement et toutes les actions nécessaires	7.3.4
16	Résultats de la vérification de la conception et du développement et toutes les actions nécessaires	7.3.5
17	Résultats de la validation de la conception et du développement et toutes les actions nécessaires	7.3.6
18	Modifications de la conception et du développement	7.3.7
19	Résultats de la revue des modifications et toutes les actions nécessaires	7.3.7
20	Evaluation des fournisseurs et actions nécessaires	7.4
21	Résultats de la validation des processus de production et de préparation de service (lorsque les éléments de sorties ne peuvent être vérifiés)	7.5.2
22	Lorsque la traçabilité est une exigence, l'organisme doit maîtriser l'identification unique du produit	7.5.3
23	Notification de l'organisme lorsqu'une propriété du client est perdue, endommagée ou encore jugée impropre à l'utilisation	7.5.4
24	Lorsque ces étalons n'existent pas, la référence utilisée pour l'étalonnage ou la vérification doit faire l'objet d'un enregistrement	7.6
25	La validité des résultats de mesure antérieurs lorsqu'un équipement se révèle non conforme aux exigences	7.6
26	Résultats d'étalonnage et de vérification	7.6
27	Enregistrements des audits et de leurs résultats (programme, actions, suivi)	8.2.2
28	Preuve de la conformité aux critères d'acceptation du produit avec nom du responsable	8.2.4
29	Nature des non-conformités, actions ultérieures entreprises et dérogations autorisant la libération du produit	8.3

**Annexe 4 : Exigences documentaires de l'ISO 9001:2015**

N°	Nom de l'exigence	Réf.
1	Domaine d'application du système de management de la qualité	4.3
2	Processus nécessaires au système de management de la qualité	4.4
3	Politique qualité	5.2
4	Objectifs qualité et actions pour les atteindre	6.2
5	Ressources pour la surveillance et la mesure ainsi que la preuve de la vérification et de l'étalonnage	7.1.5
6	Connaissances nécessaires pour l'obtention de la conformité des produits et services	7.1.6
7	Preuve des compétences du personnel	7.2
8	Processus et exigences relatives aux produits et services	8.2.2
9	Résultats de la revue des exigences relatives aux produits et services	8.2.3
10	Processus de conception et développement	8.3.1
11	Éléments de sortie de la conception et du développement	8.3.5
12	Modifications de la conception et du développement	8.3.6
13	Résultats des évaluations, de la surveillance des performances et des réévaluations des prestataires externes	8.4.1
14	Toutes informations nécessaires pour la traçabilité des éléments de sortie des processus	8.5.2
15	Résultats de la revue des modifications	8.5.6
16	Preuve de conformité aux critères d'acceptation ainsi que les informations nécessaires pour pouvoir assurer la traçabilité jusqu'à la personne ayant autorisé la libération des produits et services	8.6
17	Actions menées sur éléments de sortie et les produits et services non-conformes	8.7
18	Résultats des activités de surveillance et de mesure	9.1.1
19	Preuve de la mise en œuvre du programme d'audits et ses résultats	9.2.2
20	Conclusions des revues de direction	9.3.2
21	Preuve de la nature des non-conformités et de toute action menée ultérieurement, comprenant les résultats de ces actions	10.2.2