

STAGE DE FIN D'ETUDE : 2016 - 2017

# AMELIORER LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES VIA LES NOUVEAUTES DE L'ISO 9001:2015

QUALITE ET PERFORMANCE DANS LES ORGANISATIONS

Lien vers le document web :

UTC Master QPO 2016-2017 [www.utc.fr/master-qualité](http://www.utc.fr/master-qualité), puis « Travaux »,  
« Qualité-Management », Réf. N°392

**Encadré par :**

**Suiveurs Entreprise :**

M. Marc LAPOUDGE, Chef de service GRC et Qualité Interne

M. Eric GRESSIER, Coordinateur Assurance Qualité Interne

**Suiveur UTC :**

M. Gilbert FARFES, Responsable du Master QPO

*Mémoire  
d'Intelligence  
Méthodologique*

**Réalisé par :**

Aylin GUCUKOGLU

## REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier avant tout, ma reconnaissance aux collaborateurs de la société qui m'ont accueilli pendant ces quelques mois, qui par leur gentillesse et leur convivialité ont facilité mon insertion au sein de la société, m'ont permis d'être associée au projet et d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences.

J'adresse ma reconnaissance tout particulièrement à **M. Marc LAPOUDGE** et **M. Eric GRESSIER** pour leur contribution tout au long du projet, leur investissement et leur partage de connaissances. Merci pour ce sujet d'actualité qui m'a permis d'approfondir mes recherches, m'a encouragé à prendre des initiatives et élaborer une démarche de transition vers l'ISO 9001:2015 efficace et robuste qui a l'avantage d'être applicable dans toutes entreprises quel qu'en soit leur taille et leur secteur d'activité.

Mes remerciements vont également à toute l'équipe pédagogique du master QPO de l'UTC pour la qualité de leur formation et en particulier **M. Gilbert FARGES** pour son aide, ses conseils et sa visite durant le stage.

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

Je souhaite que cette étude réalisée soit à la hauteur des attentes des entreprises en transition afin de les accompagner dans le succès de leur certification ISO 9001:2015.

## AVANT-PROPOS

Ce document n'est pas un rapport de stage, il s'agit d'un mémoire de synthèse d'un travail dans le cadre d'un projet de fin d'études pour la formation du Master « Qualité et Performance dans les Organisations » de l'Université de Technologie de Compiègne (UTC).

Pour des raisons de confidentialité, l'identité du Groupe industriel où le stage a été réalisé, ne sera pas révélée.

Le travail réalisé propose une introduction au concept du système de management de la qualité via la norme ISO 9001 dans l'objectif de sensibiliser le lecteur aux implications de cet engagement. Il suggère une démarche constructive pour élaborer un plan de transition vers l'ISO 9001:2015.

Dans ce dossier, le terme « entreprise » définit toutes entreprises, organisation ou association du secteur public ou privé. Le terme « client » quant à lui, désigne au sens large le « bénéficiaire ».

## RESUME

Dans l'objectif de gagner en compétitivité, rassurer, fidéliser la clientèle et fournir des produits et services conformes à la réglementation, un grand nombre d'entreprises se conforme à la norme ISO 9001:2015. La norme ISO 9001 est un référentiel de Management de la Qualité applicable à tout organisme [1]. Sa structure s'aligne sur celle des autres normes de management, ce qui la rend plus accessible et facilement intégrable aux systèmes existants. Cela vise à rendre les entreprises plus robustes en interne et plus performantes vis à vis de leurs clients. En France, en 2012, la certification ISO 9001 concerne environ 35000 entreprises, ce qui représente 80% du total des entreprises certifiées. Chaque année, environ 2000 entreprises mettent en œuvre cette norme [2]. La révision 2015 de cette norme étant récente, un grand nombre d'entreprises est encore certifié ISO 9001:2008. Ces dernières souhaitent donc l'adopter et sont amenées à mettre en place une démarche de transition vers l'ISO 9001:2015. Elles appréhendent souvent cette évolution à cause de la crainte d'y investir un temps et des ressources considérables. Dans cet article, une démarche efficace et performante est proposée pour accompagner les entreprises en transition et leur faciliter ainsi le renouvellement de leur certification ISO 9001:2015.

**Mots-clefs :** Certification, ISO 9001:2015, Performance, Qualité, Système de Management.

## ABSTRACT

In order to become more competitive, reassure, customer loyalty, and provide products and services in compliance with the regulations, a large number of businesses complies with the ISO standard 9001: 2015. The ISO 9001 standard is a repository of applicable to any organization [1]. Quality Management. Its structure is aligned with that of the other management standards, making it more accessible and can be easily integrated into existing systems. This is intended to make more robust businesses internally and more efficient with respect to their customers. In France, in 2012, the ISO 9001 certification is approximately 35000 companies, representing 80% of the total certified firms. Each year, approximately 2000 companies are implementing this standard [2]. Revision 2015 of this standard is recent, a large number of companies is still certified ISO 9001:2008. The latter so wish to adopt it and are required to put in place a process of transition to the ISO 9001:2015. Arise often these developments because of the fear to invest time and resources. In this article, an effective and efficient approach is proposed to assist companies in transition and thus facilitate the renewal of their ISO 9001:2015 certification.

**Key words:** Certification, ISO 9001: 2015, Performance, quality, management system.

## GLOSSAIRE

**ISO:** International Organization for Standardization

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

**SMQ :** Système de Management de la Qualité, Système de management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité

**SWOT :** Strengths, Weaknesses, Opportunities, threats

**QQOQCCP :** Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Combien, Pourquoi

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

**Risques :** Menaces qui pourraient empêché voire altérer la bonne réalisation d'une activité ou la pérennité de l'entreprise.

**Processus :** Ensemble d'activités interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie

**Procédure :** Manière spécifiée d'effectuer une activité

## SOMMAIRE

REMERCIEMENTS .....	1
AVANT-PROPOS .....	2
RESUME .....	3
ABSTRACT.....	3
GLOSSAIRE .....	4
SOMMAIRE .....	5
TABLE DES ILLUSTRATIONS .....	7
INTRODUCTION .....	8

### **Partie 1 : Les apports de la norme ISO 9001**

1) Contexte de la norme ISO 9001.....	9
1.1) Historique de la norme ISO 9001 .....	9
1.2) Positionnement de l'ISO 9001 .....	10
1.3) Certificat ISO 9001 dans le monde et en France .....	11
1.4) Intérêt de la révision ISO 9001 .....	12
1.5) De l'ISO 9001 version 2008 à la version 2015.....	13
2) Les apports de la mise en œuvre de l'ISO 9001:2015 pour les entreprises.....	14
2.1) Les 7 principes de la norme ISO 9001:2015.....	14
2.2) Les avantages de la norme ISO 9001:2015.....	15
2.3) Allier performance et ISO 9001:2015.....	16
2.4) Objectif du projet .....	16

### **Partie 2 : Une démarche de transition performante**

1) Approche méthodologique .....	18
2) Déploiement de la démarche .....	19
2.1) Check : Analyser et évaluer les résultats de la mise en œuvre du SMQ existant de l'entreprise au regard des exigences .....	19
2.1.1) Analyse du contexte : SWOT .....	19
2.1.2) Cibler la problématique : QQQQCP .....	19
2.1.3) Outil d'autodiagnostic à T <sub>=0</sub> .....	20
2.2) Act : Etablir un plan d'action suite au diagnostic afin de détailler le projet sur le plan des tâches prévues, des échéances fixées et des ressources affectées .....	23
2.2.1) Réaliser une revue des processus.....	23
2.2.2) Management du risque : une nouveauté plus que majeure .....	24

2.2.3) La revue des procédures .....	24
2.2.4) Maîtrise documentaire .....	25
2.3) Plan : Mettre en œuvre les dispositions inscrites dans le plan avec les acteurs de l'entreprise et suivre les points d'améliorations pour l'atteinte des objectifs .....	25
2.3.1) Les 6 principes de déontologie de l'audit .....	25
2.3.2) Organiser l'audit interne .....	26
2.3.3) Préparer l'audit interne.....	27
2.3.4) Réunion d'ouverture.....	28
2.3.5) Réaliser l'audit interne .....	28
2.3.6) La réunion de clôture .....	29
2.3.7) Le rapport d'audit.....	29
2.3.8) Assurer un suivi des actions définies suite à l'audit interne .....	30
2.3.9) Appliquer le PDCA à l'audit interne .....	30
2.4) Implication de tous les facteurs humains .....	30
2.5) Analyser et définir les améliorations souhaitables .....	31
CONCLUSION.....	33
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	34
ANNEXES.....	36

## TABLE DES ILLUSTRATIONS

### Table des figures

Figure 1 : Evolution de la norme ISO 9001 [Source : Auteur] .....	10
Figure 2 : Positionnement de l'ISO 9001 dans le système qualité [7] .....	10
Figure 3 : Evolution du nombre de certificats ISO 9001 dans le monde [8] .....	11
Figure 4 : Evolution du nombre de certificats ISO 9001 en France [8].....	11
Figure 6 : Impact des révisions [10] .....	12
Figure 7 : Les 7 principes de management de la qualité de l'ISO 9001:2015 [Source : Auteur].....	15
Figure 8 : Les finalités d'un système de management de la qualité [13].....	15
Figure 9 : Cycle d'amélioration continue de la norme ISO 9001 [14] .....	18
Figure 10 : Les huit questions essentielles du QQQQCP [Source : Auteur].....	20
Figure 11 : Onglet « Exigences » de l'outil d'autodiagnostic [Source : Auteur] .....	21
Figure 12 : Onglet « Résultats et Actions » de l'outil d'autodiagnostic [Source : Auteur] .....	22
Figure 13 : Onglet « Résultats et Actions » de l'outil d'autodiagnostic [Source : Auteur] .....	22
Figure 14 : Bilan global du fonctionnement d'un processus [Source: Auteur] .....	23
Figure 15 : Les 5 principes de déontologie de l'audit [Source : Auteur] .....	26

### Table des tableaux

Tableau 1: Classement des pays dans le monde en fonction du nombre de certificats délivrés [6]12	
Tableau 2 : Evolution des principes de management qualité entre les versions 2008 et 2015 .....	13
Tableau 3 : Onglet {Mode d'emploi} de l'outil d'autodiagnostic [Source : Auteur].....	21



## INTRODUCTION

La qualité concerne aujourd'hui toute entreprise dans toutes ses dimensions ; aussi bien l'organisation que la production, et s'applique quel que soit le secteur d'activité. Que ce soit pour la vente de produit ou de service, la qualité est omniprésente. Les entreprises souhaitent fournir un produit ou un service conforme et répondant aux exigences réglementaires qui réponde aux besoins des consommateurs.

De nos jours, la production la qualité est orientée vers le client. Elle consiste à établir et à maintenir des exigences dans un système de management de la qualité qui englobe l'organisation, les ressources, les processus de réalisation et les relations avec les clients d'une entreprise. Il s'agit d'intégrer les exigences du client aux processus d'affaires d'une entreprise afin d'y répondre efficacement et économiquement [3].

Ces aspects, associés à l'évolution constante des exigences clients, incitent les entreprises à définir et mettre en place un système de management dont l'objectif est 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.

Pour cela, plusieurs outils permettent aux organismes, de maintenir et améliorer leur compétitivité. La norme ISO 9001 en fait partie. Cette dernière est une norme de management qui établit des exigences relatives à un système de management de la qualité [1]. Cette norme vise à rendre les entreprises plus robustes en interne et plus performantes vis-à-vis de leurs clients. Avec plus de 1.1 million d'organismes certifiés ISO 9001 dans le monde, elle est la plus reconnue à l'échelle internationale. Cette dernière a été revue 5 fois depuis sa création : 1994, 2000, 2008 et 2015.

Le travail dont ce mémoire fait l'objet a pour objectif d'accompagner les entreprises de leur certification ISO 9001:2008 à leur certification ISO 9001:2015. Cette préparation a pour objectifs de leur permettre d'estimer les lacunes de leur système de management de la qualité actuel, par rapport aux exigences nouvelles de la norme, et de déterminer un plan d'action pour en assurer la pleine réalisation.

Ce projet de transition dans ce mémoire, s'articule en deux grandes parties. D'une part, les apports de la norme ISO 9001 pour les entreprises et d'autre part, la démarche de transition intégrant la prise en considération du contexte de l'entreprise, la construction du plan de migration, l'aspect opérationnel et managérial en passant par la réalisation d'audits internes.

- ❖ La méthode choisie est basée sur l'amélioration continue : **CAPD**. Cette méthode permet de s'appuyer sur le système qualité existant dans l'intérêt principal : l'améliorer pour viser la certification ISO 9001:2015.

## **PARTIE 1 : LES APPORTS DE LA NORME ISO 9001**

---

### **1) Contexte de la norme ISO 9001**

La norme ISO 9001 fait partie de la famille de normes internationales « ISO 9000 Management de la Qualité » [4]. Cette norme est un texte international de référence qui liste les exigences minimales auxquelles doit satisfaire une organisation pour bénéficier du certificat ISO. Lorsque l'entreprise satisfait à ces exigences, cela signifie qu'elle a atteint un excellent niveau de maîtrise de ses processus. Un audit externe indépendant permet de valider la réalité de cette maîtrise.

Ce référentiel présente des avantages. D'une part il est international, ainsi utiliser la norme ISO comme guide en matière de qualité donne un langage commun à tous. De ce fait, le minimum de « bonne conduite » en matière de qualité est garanti : traitement des incidents, traçabilité, écoute du client... De plus, d'une année sur l'autre, il est possible de mesurer les progrès. Cela explique, que cette norme soit la plus reconnue et établie à l'échelle internationale.

Elle a été éditée en 1987 et vise à accroître la capacité des organisations à fournir systématiquement des produits et des services de bonne qualité à leurs clients dans l'objectif de les satisfaire. Elle participe à la formalisation des processus de ces organisations, leur permettant de gagner en efficacité et d'être davantage performantes [5]. En 2012, il y a déjà plus de 1,1 million d'organismes certifiés ISO 9001 dans le monde [6].

Quel est l'historique de l'ISO 9001, les principales exigences et comment y répondre ?

#### **1.1) Historique de la norme ISO 9001**

La norme ISO 9001 est un référentiel qui fut publié par le sous-comité du comité technique de l'ISO. Cette norme fait partie de la famille ISO 9000 qui désigne un ensemble de normes relatives au système de management de la qualité. Cette norme est apparue en 1987 dans l'objectif de répondre aux exigences qualité les plus basiques au niveau international. La première révision de cette norme fut en 1994, elle a donné lieu à une vision plus générale avec davantage d'exigences concernant l'aspect organisationnel.

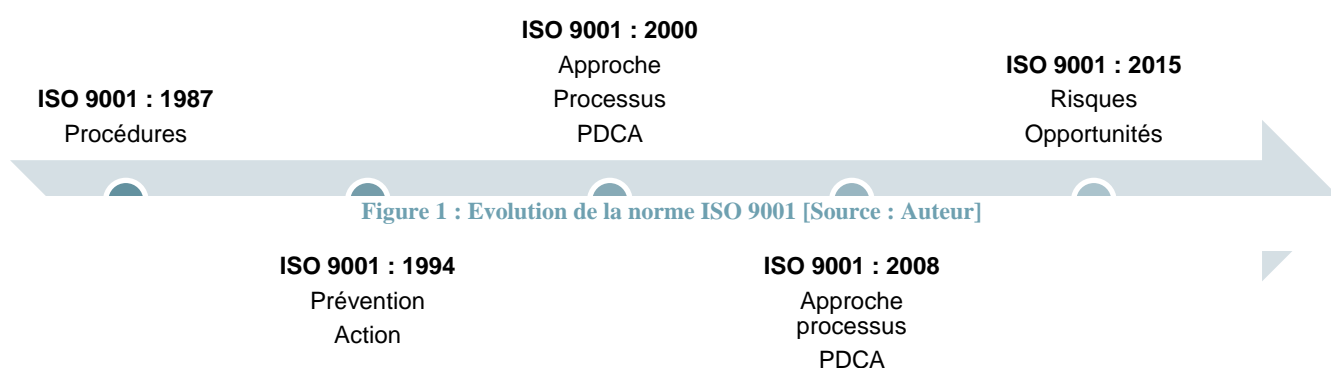
La révision suivante fut en 2000. Suite à cette révision, la norme a intégré les concepts de satisfaction client, l'approche processus ainsi que l'amélioration continue.

La révision qui eut lieu en 2008 à quant à elle, portée sur des modifications mineures apportant des précisions sur des exigences pas toujours claires.

C'est en 2015 que la dernière version est apparue. Cette version a apporté des changements pour une organisation plus performante, intégrant une approche processus, le cycle PDCA et l'approche par les risques à tous les niveaux de l'organisation.

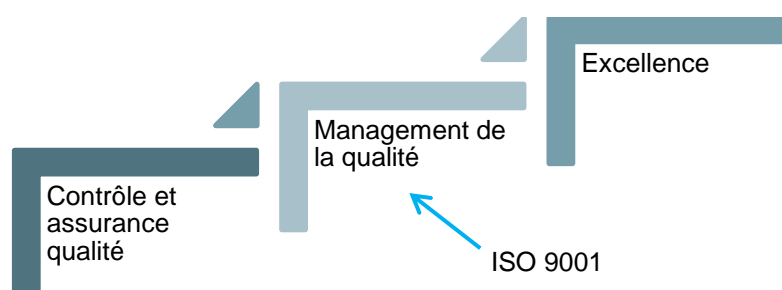
C'est en 1987 que cette norme a fait sa première apparition. Depuis elle a été révisée en 1994, 2000, 2008 et 2015, avec de nouveaux concepts implémentés à chaque révision comme ci-dessous (figure 1).

## 1.2) Positionnement de l'ISO 9001



Le concept de la qualité est passé de contrôle final du produit à la maîtrise des procédés et ainsi à l'excellence. Dans ce contexte, le management de la qualité est un outil incontournable pour assurer la pérennité de tout organisme. Son objectif est de développer la rentabilité, la satisfaction et la fidélisation des clients.

Le positionnement de l'ISO 9001 vis-à-vis de la qualité et de la satisfaction client peut-être illustré comme le montre la figure 2 [7].



**Figure 2 : Positionnement de l'ISO 9001 dans le système qualité [7]**

### 1.3) Certificat ISO 9001 dans le monde et en France

Pour être plus compétitif et favoriser les échanges commerciaux dans les différents pays, les entreprises décident d'être certifiées ISO 9001. Cette norme est la plus utilisée dans le monde, elle permet de piloter l'organisation des entreprises.

Les évolutions du nombre de certificats ISO 9001 délivrés dans le monde et en France sont présentes dans les figures 3 et 4 ci-dessous.

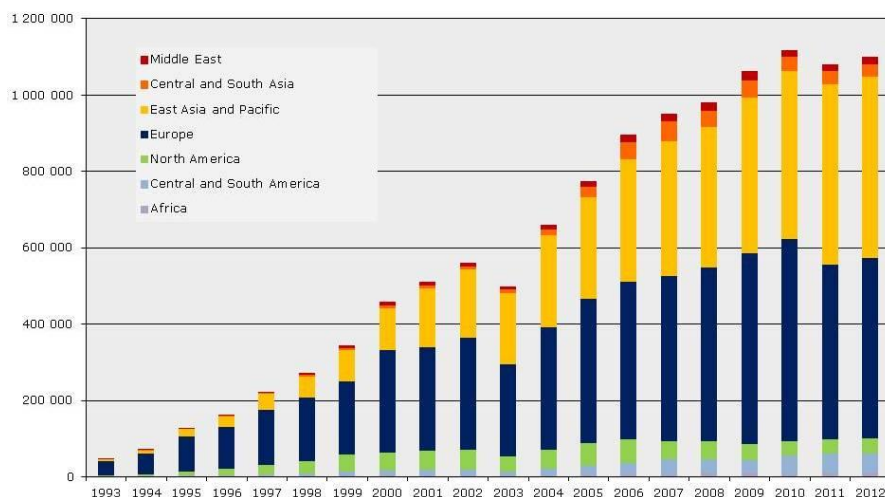


Figure 3 : Evolution du nombre de certificats ISO 9001 dans le monde [8]

Après une décroissance de 3% en 2011, le nombre de certificats délivrés dans le monde en 2012 est reparti à la hausse, et dépasse 1.1 million en 2014. La majorité se situe en Europe et Asie-Pacifique, représentant chacun 42% du nombre total. L'Afrique est encore très peu pourvue (10308 certificats en 2014, soit 0.9% du total), mais enregistre la plus forte croissance (+5% par rapport à 2013) [8].

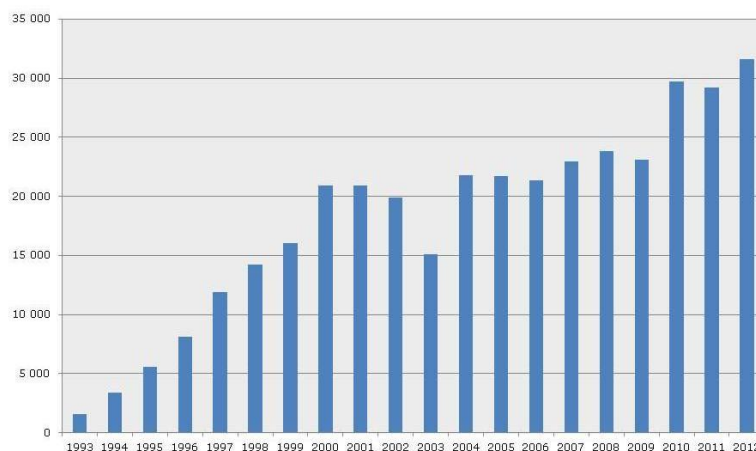


Figure 4 : Evolution du nombre de certificats ISO 9001 en France [8]

Le nombre de certificats ISO 9001 délivrés en France augmente depuis 1993, de façon quasi-constante. Cette augmentation dépasse les 29.000 à compter de 2010.

La France occupe la 9<sup>ème</sup> place au niveau mondiale derrière la chine, première au classement avec 342.800 certifications obtenues en 2014 et la 5<sup>ème</sup> place au niveau Européen derrière l'Italie, première au classement (tableau 1) [8] [9].

Certificats ISO 9001 délivrés dans le monde	
Chine	342.800
Italie	168.960
Allemagne	55.363
Japon	45.785
Inde	41.016
Angleterre	40.200
Espagne	36.005
USA	33.008
<b>France</b>	<b>29.122</b>
Australie	19.731

Tableau 1: Classement des pays dans le monde en fonction du nombre de certificats délivrés [6]

#### 1.4) Intérêt de la révision ISO 9001

Le référentiel ISO 9001, crée en 1987, a suivi des révisions en 1994, 2000, 2008 et 2015. Ce processus de révision répond aux évolutions de conceptions, aux caractéristiques des organisations et aux systèmes de gestion. Tous les 5 ans, les normes ISO sont réexaminées, permettant de garantir leur actualité et leur pertinence sur le marché.

Dans le cas précis de l'ISO 9001, la version 2008 n'a apporté que des ajustements mineurs. C'est pour cela qu'une révision plus poussée s'est avérée nécessaire pour tenir compte des évolutions du marché [10].



Figure 5 : Impact des révisions [10]

Les révisions ont pour finalité de faire évoluer les normes en même temps que les pratiques des différents organismes dans le monde. Ainsi, elle doit pouvoir être mise en œuvre dans des entreprises à la pointe de la technologie, tout en étant accessible et pertinente pour les entreprises opérant dans des pays en voie de développement.

Le référentiel est ainsi passé successivement d'un modèle d'entreprise dominé par les procédures et considéré comme mécaniste, à un modèle systémique via l'introduction de la notion des risques [11]. La révision de l'ISO 9001 permettra ainsi aux entreprises d'améliorer leur capital-confiance auprès des parties intéressées, notamment leurs clients et fournisseurs [7].

### 1.5) De l'ISO 9001 version 2008 à la version 2015

Les principes de la norme ISO 9001 sont passés de huit à sept dans la nouvelle version. Ces principes sont listés dans le tableau ci-dessous :

Principes de l'ISO 9001:2008 : 8 principes	Principes de l'ISO 9001:2015 : 7 principes
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	
6. Amélioration continue	5. Amélioration
7. Approche factuelle pour la prise de décision	6. Prise de décision fondée sur les preuves
8. Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs	7. Management des relations avec les parties intéressées

**Tableau 2 : Evolution des principes de management qualité entre les versions 2008 et 2015 de la norme ISO 9001 [Source : auteur]**

La première différence concerne la structure de la norme. En effet le principe « Management par approche système » n'est désormais plus présent dans la nouvelle version. De plus, elle suit la même structure que les autres normes ISO de système de management pour en favoriser et faciliter les démarches de management intégré. La seconde différence est l'approche par les risques. La version 2015 de la norme ISO 9001, donne une plus importance considérable aux

risques mais également aux opportunités [12]. Cette approche par les risques est liée à l'approche processus (PDCA), déjà présente dans les versions précédentes de cette norme.

## 2) Les apports de la mise en œuvre de l'ISO 9001:2015 pour les entreprises

### 2.1) Les 7 principes de la norme ISO 9001:2015

Les principes de la norme ISO 9001 :2015 [1], présentent chacun une force pour l'amélioration du système de management de la qualité :

- **Orientation client** : savoir s'adapter aux besoins de ses clients et s'efforcer d'aller au-devant de leurs attentes.
- **Leadership** : la direction établit la finalité et les orientations et favorise l'implication du personnel pour la performance du système,
- **Implication du personnel** : La compétence des collaborateurs dans l'entreprise est essentielle pour améliorer la capacité de l'organisme à créer et fournir de la valeur,
- **Approche processus** : des processus corrélés et fonctionnant dans un système cohérent sont plus susceptibles de produire les résultats attendus de manière efficace et efficiente,
- **Amélioration** : l'amélioration continue devient une volonté constante d'amélioration au sein de l'entreprise, à tous les niveaux et auprès de tous les acteurs, pour en assurer le succès,
- **Prise de décision fondée sur des preuves** : l'analyse et l'évaluation de données et d'informations conduisent à prendre des décisions plus susceptibles de produire les résultats escomptés,
- **Management des relations avec les parties intéressées** : la gestion de relations mutuellement bénéfiques avec les parties intéressées pertinentes, telles que les prestataires, permet d'escompter l'obtention de performances durables.

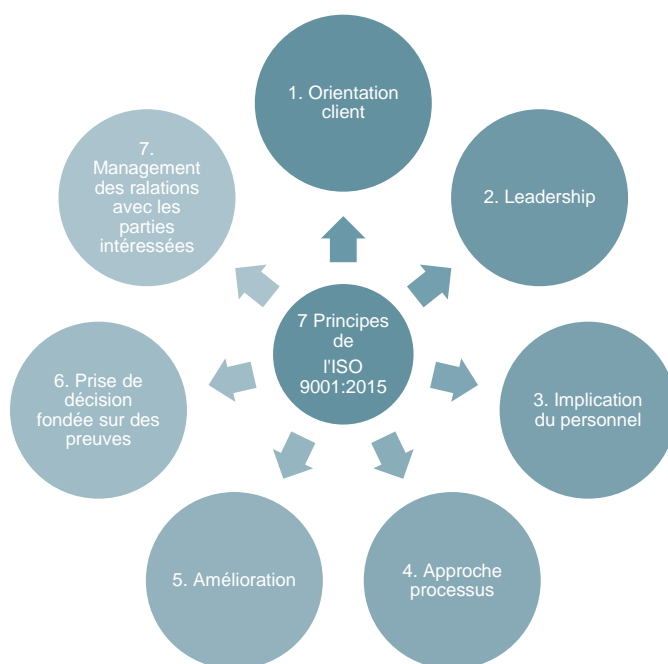


Figure 6 : Les 7 principes de management de la qualité de l'ISO 9001:2015 [Source : Auteur]

## 2.2) Les avantages de la norme ISO 9001:2015

Les deux objectifs majeurs de la norme ISO 9001 sont de fournir dans un premier temps des produits et des services conformes aux exigences et à la réglementation. Et dans un second temps, assurer la satisfaction des clients.

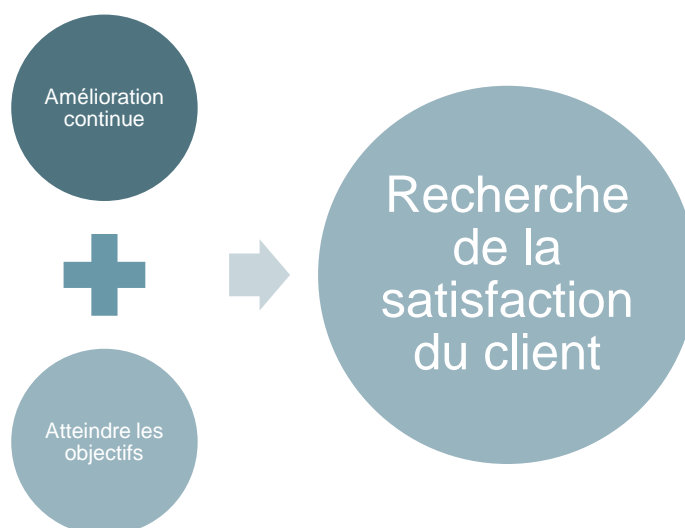


Figure 7 : Les finalités d'un système de management de la qualité [13]

**Ces objectifs permettent aux entreprises, de bénéficier des avantages suivants :**



- Une **implication** plus importante de la direction pour utiliser la qualité comme outil de management,
- Une prise en compte des **risques et opportunités** à tous les niveaux,
- La définition du **contexte** au service des orientations stratégiques,
- L'implication de toutes les **parties intéressées**,
- La gestion des **connaissances** comme capital immatériel de l'entreprise,
- Une **gestion documentaire** flexible et adaptable,
- L'usage d'un **langage simplifié**, d'une **structure** et de **termes** communs aux autres normes du système de management, utile pour les organismes mettant en œuvre plusieurs système [12].

Ces avantages permettent ainsi, d'allier performance et ISO 9001:2015.

### 2.3) Allier performance et ISO 9001:2015

La conformité à la norme ISO 9001:2015 aide l'entreprise à répondre aux besoins de confiance pour ses parties-prenantes. Elle favorise l'efficacité du fonctionnement interne de l'entreprise. Cela augmente la fidélisation et l'élargissement de sa base client. La certification de l'entreprise selon la norme ISO 9001:2015 a donc pour finalités :

- La **satisfaction durable du client**,
- L'**amélioration continue** de l'entreprise,
- Le centrage sur ses **objectifs** et ses parties-prenantes,
- La garantie de répondre aux **exigences légales et réglementaire**,
- L'**implication des acteurs** à tous les niveaux.

### 2.4) Objectif du projet

Bien que la norme ISO 9001 ait été révisée, qu'elle occupe un positionnement important pour l'amélioration du système de management de la qualité en France comme dans le monde, qu'elle présente des principes constructifs et indispensable ainsi qu'un grand nombre d'avantage qui lui permette d'être allier à la performance, elle soulève l'un des freins souvent identifié à sa certification, ou à son renouvellement.

Ce frein se définit par la perception d'une démarche lourde, longue, difficile et nécessitant des ressources.

C'est pourquoi ce mémoire d'intelligence méthodologique propose une démarche de transition robuste, rapide et performante pour aider les entreprises à obtenir ou renouveler leur certification ISO 9001:2015 et garantir ainsi leur montée en performance sur long terme !

## PARTIE 2 : UNE DEMARCHE DE TRANSITION PERFORMANTE

### 1) Approche méthodologique

La transition du système de management de la qualité (SMQ) a été conduite grâce à un plan méthodologique de migration qui s'appuie sur l'amélioration continue « CAPD » (*Check-Act-Plan-Do*) qui s'articule en 4 étapes (Annexe 1). Elle présente les avantages d'une simplicité organisationnelle associée à une facilité de mise en œuvre opérationnelle :

- Check : Analyser et évaluer les résultats de la mise en œuvre du SMQ existant de l'entreprise au regard des exigences,
- Act : Etablir un plan d'action suite au diagnostic afin de détailler le projet sur le plan des tâches prévues, des échéances fixées et des ressources affectées,
- Plan : Mettre en œuvre les dispositions inscrites dans le plan avec les acteurs de l'entreprise et suivre les points d'améliorations pour l'atteinte des objectifs,
- Do : Diffuser la méthodologie, communiquer les objectifs aux collaborateurs pour rendre la démarche plus efficace,
- Check<sub>+1</sub> : Réaliser de nouveau une vérification pour s'assurer que le SMQ soit en cohérence avec la norme ISO. Réajuster si nécessaire.

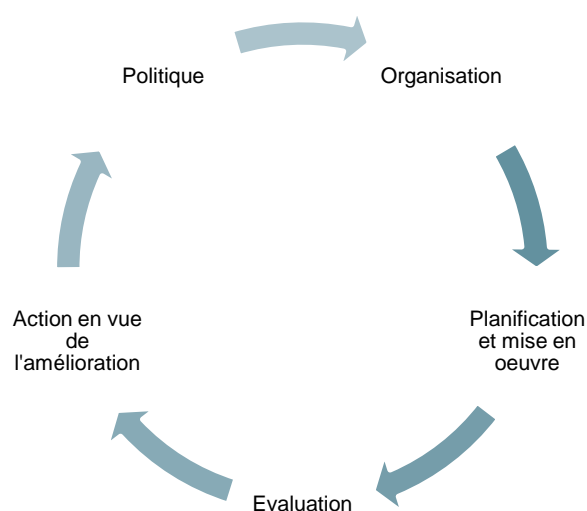


Figure 8 : Cycle d'amélioration continue de la norme ISO 9001 [14]

Pour mener à bien cette démarche de transition vers l'obtention de la certification ISO 9001:2015, la personne qui en est responsable doit maîtriser les domaines de compétences de ses collaborateurs pour s'assurer que les évolutions opérationnelles demandées soient bien réalisées et pour s'assurer de l'atteinte des objectifs qualité préalablement fixés. Elle doit également savoir motiver, communiquer et impliquer les collaborateurs tout au long de cette démarche, et pour cela adopter un comportement exemplaire [1].

## **2) Déploiement de la démarche**

### **2.1) Check : Analyser et évaluer les résultats de la mise en œuvre du SMQ existant de l'entreprise au regard des exigences**

Il s'agit de vérifier que le plan d'action est bien mis en œuvre, mais également que les résultats obtenus sont cohérents avec les objectifs fixés. Au cours de cette séquence, le responsable qualité fait un état des lieux. Il exploite différents outils tels que le planning de Gantt actualisé (Annexe 2), le tableau de bord, le SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), le QQQQCP (Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Combien, Pourquoi) et un outil d'autodiagnostic permettant d'obtenir un pourcentage de respect vis-à-vis de la norme ISO 9001:2015.

#### **2.1.1) Analyse du contexte : SWOT**

L'analyse SWOT est un outil de positionnement de l'entreprise dans son environnement concurrentiel. Elle l'aide à se concentrer sur les questions clés en déterminant ses forces et faiblesses internes et les opportunités et menaces externes (Annexe 3)[14].

#### **2.1.2) Cibler la problématique : QQQQCP**

Après avoir positionné l'entreprise dans son environnement, la méthode QQQQCP est exploitée pour expliciter les éléments-clés de la transition de la version 2008 à la version 2015 de la norme ISO 9001. Il s'agit de poser les questions de façon systématique afin de n'oublier aucune information connue (Annexe 4).

Cette étape se décompose en 3 étapes :

- Décrire la situation initiale
- Isoler du problème global, les problèmes élémentaires
- Proposer des actions pertinentes et efficaces.

Elle peut se traduire par les réponses aux questions suivantes :

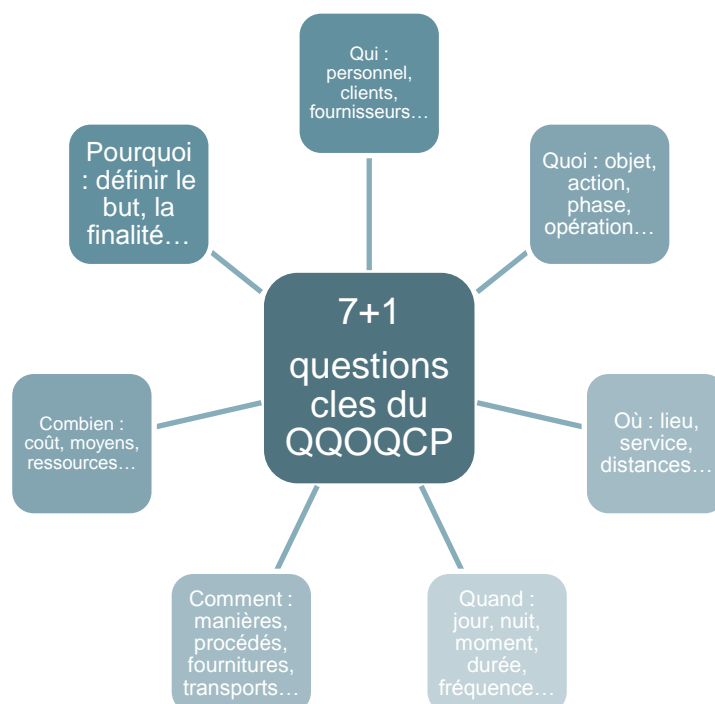


Figure 9 : Les huit questions essentielles du QQQQCP [Source : Auteur]

### 2.1.3) Outil d'autodiagnostic à T=0

L'outil d'autodiagnostic a été élaboré sous un fichier Microsoft Excel semi-automatisé. C'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 de management de la qualité d'une organisation existant par rapport à l'ISO 9001:2015 grâce à des graphes de synthèse et d'identifier les axes prioritaires de progrès [1] [7]. Cet outil est structuré en 6 onglets :

- {Mode d'emploi} : Explique le mode d'utilisation, en présentant l'outil et les différentes parties

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 <b>n'est pas réalisée</b> ou alors de manière très aléatoire.	Faux	0%	0%	9%	Insuffisant	Conformité de niveau 1 : Il est nécessaire de <b>formaliser</b> les activités réalisées.
Niveau 2 : L'action est <b>réalisée quelques fois</b> de manière <b>informelle</b> .	Plutôt Faux	30%	10%	49%	Informel	Conformité de niveau 2 : Il est nécessaire de <b>pérenniser la bonne exécution</b> des activités
Niveau 3 : L'action est <b>formalisée et réalisée</b> .	Plutôt Vrai	70%	50%	89%	Convaincant	Conformité de niveau 3 : Il est nécessaire de <b>tracer et d'améliorer</b> les activités.
Niveau 4 : L'action est <b>formalisée, réalisée, tracée et améliorée</b> .	Vrai	100%	90%	100%	Conforme	Conformité de niveau 4 : <b>BRAVO !</b> Maintenez et <b>communiquez vos résultats</b> .

Tableau 3 : Onglet {Mode d'emploi} de l'outil d'autodiagnostic [Source : Auteur]

- {Exigences} : Contient les exigences de la norme reformulées et classées en articles et sous-articles. Pour chaque sous-article un niveau de conformité est à renseigner. Le niveau de véracité comprend les propositions suivantes : Faux, Plutôt faux, Plutôt vrai, Vrai (figure 11).

Art. 4	Art 4	Contexte de l'organisme	Insuffisant	0%	Conformité de niveau 1 : Il est nécessaire de formaliser les activités réalisées.
4.1	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 <b>déterminés</b> relativement à la <b>finalité</b> et l'orientation stratégique de l'organisme influant sur sa capacité à atteindre le/les <b>objectif(s)</b>	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi
cr 2		Les <b>informations</b> relatives aux enjeux et internes sont <b>surveillées et revues</b> périodiquement	Choix de VÉRACITÉ		Libellé du critère quand il sera choisi
cr 3		Les <b>facteurs d'influence</b> sur l'efficacité Système de Management de la Qualité (S	Faux Plutôt Faux Plutôt Vrai Vrai		Libellé du critère quand il sera choisi

Figure 10 : Onglet « Exigences » de l'outil d'autodiagnostic [Source : Auteur]

- {Résultats globaux} : Présente sous forme de diagramme radar les résultats globaux en reprenant le niveau de conformité des articles aux exigences de la norme (figure 12). Il permet d'évaluer l'efficacité du SMQ et d'identifier les opportunités d'amélioration. Les zones de plans d'action quant à elles, permettent aux utilisateurs de planifier, détailler et préciser les moyens à mobiliser, les mesures de succès et les objectifs à atteindre. Il aide ici à la réalisation des revues de direction.

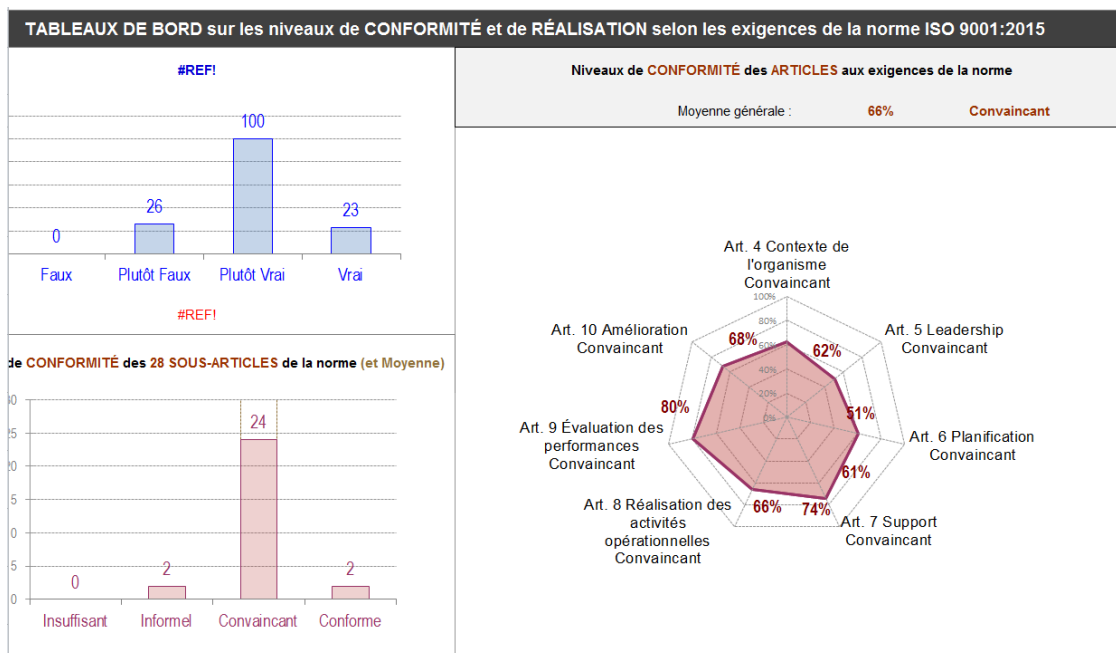


Figure 11 : Onglet « Résultats et Actions » de l'outil d'autodiagnostic [Source : Auteur]

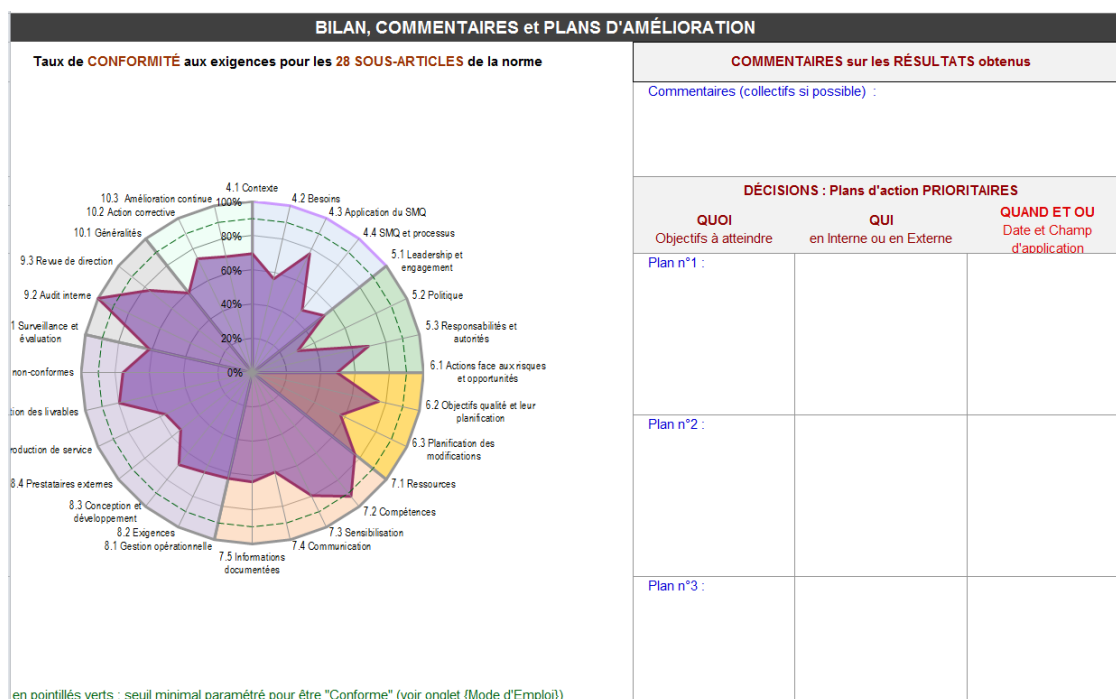


Figure 12 : Onglet « Résultats et Actions » de l'outil d'autodiagnostic [Source : Auteur]

- {Résultats par Article} : Permet de visualier les résultats de chaque article séparément. Fourni une meilleure visibilité sur les points sensibles du SMQ (Figure 13).
- {Conseils} : Présente des conseils et des suggestions adaptés à chaque article de la norme. Les éléments de cette rubrique guident les utilisateurs en résumant le contenu de chaque article.

- {Déclaration ISO 17050} : Permet de justifier une déclaration de conformité par tout fournisseurs sur le système de management de la qualité de l'organisme. Une fiche d'auto-déclaration de conformité y est intégrée. Cette dernière peut être utilisée comme un support de communication interne sur le niveau de conformité atteint du SMQ [16].

## 2.2) Act : Etablir un plan d'action suite au diagnostic afin de détailler le projet sur le plan des tâches prévues, des échéances fixées et des ressources affectées

### 2.2.1) Réaliser une revue des processus

La revue des processus est une réunion animée par le pilote avec les acteurs clés du processus qui permet de faire un point objectifs sur l'efficacité de ce processus.

Cette revue à pour objectif, permettre au pilote d'évaluer l'efficacité de son processus, et de décider si besoin des actions d'amélioration nécessaires pour l'améliorer.

De plus, si la revue de direction s'intéresse a bilan du système qualité dans sa globalité, la revue des processus peut y être impliquée.

La revue des processus peut se réaliser comme ci-dessous (figure : 14).

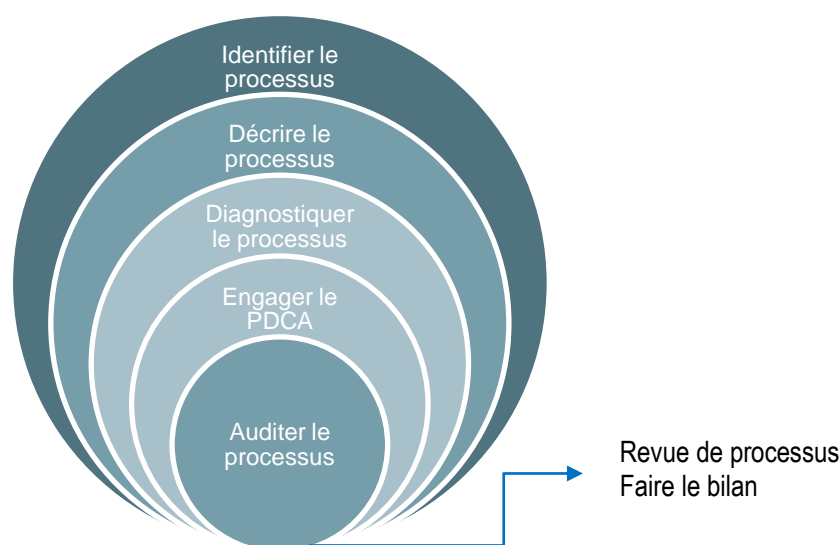


Figure 13 : Bilan global du fonctionnement d'un processus [Source: Auteur]

La norme ISO 9001:2015 exige que les risques et les opportunités y soient référencés.

Pour répondre à cette exigence, une « Fiche d'Identité des Processus » (FIP) est proposée (Annexe 5). Cette FIP intègre les informations sur le pilote et la finalité du processus, les indicateurs, les risques et les opportunités ainsi que les ressources nécessaires.



Cette revue est un point indispensable à l'approche managériale de la qualité car les processus restent un outil de pilotage, de communication et d'amélioration des activités de l'entreprise.

### **2.2.2) Management du risque : une nouveauté plus que majeure**

« Les organismes de tous types et de toutes dimensions, confrontés à des facteurs et des influences internes et externes ignorent si et quand ils vont atteindre leurs objectifs. L'incidence de cette incertitude sur l'atteinte des objectifs d'un organisme constitue le risque » [17].

Pour manager ce risque d'incertitude, un projet « Gestion des Risques et *Compliance* (GRC) » peut-être mené (ici, la *compliance* favorise la minimisation des risques juridiques et l'atteinte d'engagements éthiques) [18].

La GRC a pour objectif de recenser l'ensemble des risques supérieurs à un seuil préalablement défini. L'identification de ses risques permet à l'organisme d'accroître la vraisemblance d'atteindre ses objectifs, d'encourager un management proactif, de prendre conscience de la nécessité des opportunités et des menaces, ...[17].

Les risques peuvent être de nature variée, comme une erreur dans la rédaction de documents juridiques et une prise de décision inappropriée, la sélection d'un fournisseur de l'insolvabilité ou encore l'acceptation de travailler avec des tiers en échange d'avantages matériels ou de l'argent... Afin de pallier à certains de ces risques la loi « Sapin 2 » est proposée aux entreprises pour les mettre en conformité. La loi « Sapin 2 » rend nécessaire de renforcer l'action de l'organisme dans le domaine de la *compliance*, en particulier en ce qui concerne la prévention de la corruption et du trafic d'influence [19].

### **2.2.3) La revue des procédures**

Les procédures sont des documents qui décrivent les règles d'organisation définies au sein de l'entreprise et/ou des processus. Formalisant de façon simple le « qui fait quoi », ils renvoient à des modes opératoires [20].

Les procédures peuvent être définies comme des règles d'organisation formelles et écrites dont le respect garantit le fonctionnement normal d'un système. La procédure décrit de manière générale la façon de réaliser une ou des activités d'un processus.

Ces procédures doivent ensuite être accessibles et connues par les acteurs. Elles doivent être : compatible avec toute autre procédure ou pratique, utile, écrite avec les acteurs (si possible), adaptée aux utilisateurs sur le fond et sur la forme, connue et disponible et applicable facilement.

Ces procédures s'inscrivent dans la norme ISO 9001, car elles représentent un outil important pour le responsable qualité. Elles permettent d'assurer la conformité des produits et ainsi la satisfaction client.

#### **2.2.4) Maîtrise documentaire**

Pour assurer le bon fonctionnement du SMQ, il est nécessaire d'avoir des informations documentées (documents, procédures, instructions, formulaire...) tenues à jour pour l'entreprise. Pour cela, un tableau d'enregistrement doit être déployé au sein de l'entreprise.

Il a pour objectif de recenser tous les enregistrements du système qualité ainsi que :

- Le lieu de conservation de chaque document,
- Le lieu d'archivage et la personne qui en est responsable ainsi que les conditions d'accès à ces documents,
- La durée d'archivage,
- Le mode d'archivage,
- Le mode de destruction.

La maîtrise des enregistrements est un élément important du système qualité. Un enregistrement sert à prouver l'application des dispositions prévues, faisant référence au 6<sup>ème</sup> principe de l'ISO 9001:2015 [1]. Ainsi, lors de l'audit de certification, les audités pourront prouver leur respect aux exigences de cette norme grâce à ce tableau d'enregistrement (Annexe 6).

Avant l'audit de certification, il est fortement recommandé à l'entreprise de planifier et réaliser des audits internes de chacune de ces activités afin de préparer et sensibiliser les collaborateurs et s'assurer de répondre aux exigences de la norme en question.

#### **2.3) Plan : Mettre en œuvre les dispositions inscrites dans le plan avec les acteurs de l'entreprise et suivre les points d'améliorations pour l'atteinte des objectifs**

L'audit interne est un examen méthodique et indépendant en vue de déterminer si les activités et les résultats attendus à la qualité satisfont aux dispositions préétablies et si ces dispositions sont mises en œuvre de façon efficace et apte à atteindre les objectifs. Il permet ainsi de mettre en œuvre l'amélioration continue, s'assurer que les objectifs soient atteints et d'assurer le respect aux exigences de la norme ISO 9001:2015.

##### **2.3.1) Les 6 principes de déontologie de l'audit**

Pour que l'audit qualité interne constitue une pratique managériale utile, fiable sur laquelle les managers ont la volonté de s'appuyer, il est indispensable de respecter certains principes listés ci-dessous (figure 15) :

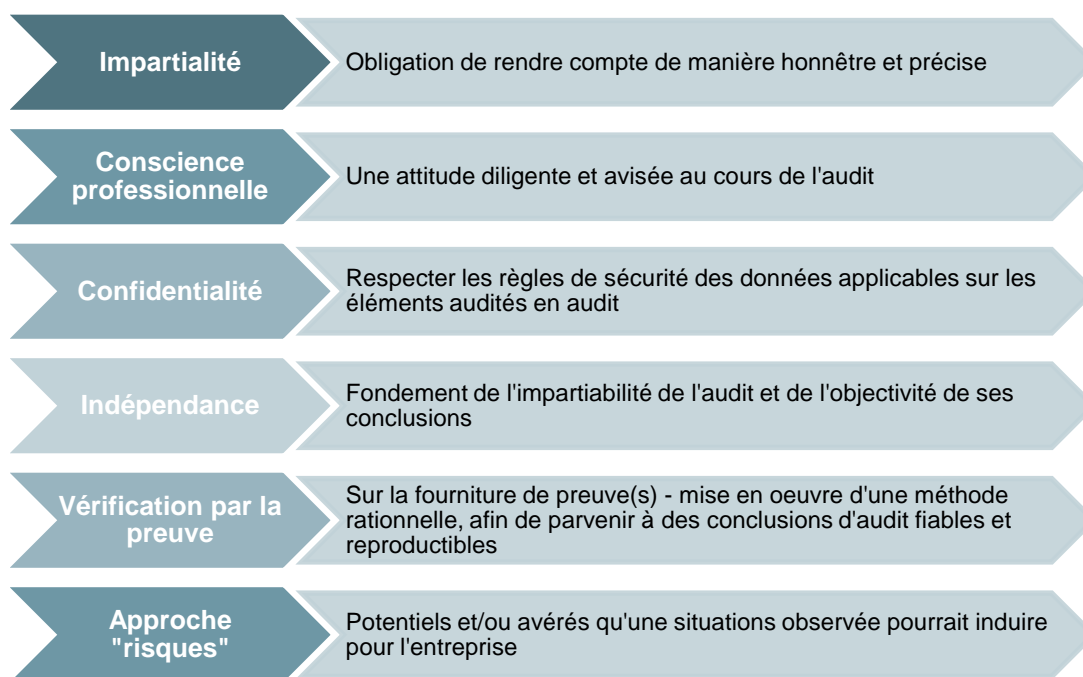


Figure 14 : Les 5 principes de déontologie de l'audit [Source : Auteur]

### 2.3.2) Organiser l'audit interne

L'audit interne sert à vérifier le respect des exigences de la norme ISO 9001:2015 et des autres dispositions du système de management qualité ainsi qu'évaluer leur niveau de performance.

Le processus « audit interne » demande une préparation rigoureuse de la part des auditeurs en amont des interviews et une implication en aval des audités qui mettent en œuvre si besoin un plan d'action. La transparence est une condition de réussite des audits internes dont l'objectif est de savoir vraiment ce qui se passe sur le terrain et de découvrir les difficultés rencontrées. Pour créer un véritable moment d'échange, auditeur et audité doivent être sur une même logique d'écoute et de respect, des informations complémentaires y sont détaillées dans la norme ISO 19011:2012 : « Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management » [21].

#### 2.3.2.1) Déclenchement de l'audit

En accord avec le programme des audités en sa possession ou à la demande du responsable des audits (dans le cas d'un audit non planifié), le responsable de l'équipe d'audit contact les autres auditeurs de l'équipe. Afin qu'ils prennent connaissance ensemble des objectifs fixés et des disponibilités de chacun.

Cette étape doit-être réalisée assez tôt par rapport à la date programmée de l'audit, de telle sorte que les différents acteurs de l'audit puissent être disponibles le même jour.

### 2.3.2.2) Les compétences de l'auditeur

L'auditeur doit avant tout posséder les qualités personnalisées suivantes :

- **Intègre** : juste attaché à la vérité, sincère, honnête et discret,
- **Ouvert d'esprit** : Soucieux de prendre en considération des idées ou des points de vue différents,
- **Diplomate** : Faisant preuve de tact et d'habilité dans les relations avec les autres,
- **Observateur** : Attentifs à leurs activités et à leur environnement,
- **Perspicace** : Appréhendant instinctivement et capable de comprendre les situations,
- **Polyvalent** : Facilité à s'adapter à différentes situations,
- **Tenace** : Persévérant, concentré sur l'atteinte des objectifs,
- **Capable d'analyser** : Capable de tirer en temps voulu des conclusions fondées sur un raisonnement et une analyse logique,
- **Autonomie** : Agit et travaille de son propre chef tout en établissant des relations efficaces avec les autres,
- **Résolu** : Désireux d'agir de manière responsable et déontologique même si les actions entreprises peuvent ne pas toujours être appréciées et parfois donner lieu à un litige, désaccord ou confrontations,
- **Bien organisé** : Travail fondé sur une gestion du temps efficace, des ordres de priorité, la planification et l'efficacité,
- **Conscientieux** : Sachant tirer des enseignements des situations, s'efforçant d'obtenir les meilleurs résultats d'audit,
- **Ouverts aux différences culturelles** : Observe et respecte les traditions culturelles de l'audit,
- **Acteur d'une équipe** : Travaille en parfaite collaboration avec les autres membres de l'équipe d'audit.

### 2.3.3) Préparer l'audit interne

Avant de réaliser la visite d'audit, la phase de préparation est indispensable pour :

- Réunir et étudier les documents de référence nécessaires à l'audit sur l'ISO 9001:2015, pour cela une check-list est à disposition (Annexe 7),
- Prendre connaissance du contexte de l'entreprise, son environnement, le cadre socio-économique, l'ancienneté du système, les caractéristiques du métier,
- Planifier avec rigueur la visite d'audit et en informer les audités pour qu'ils puissent l'anticiper (Annexe 8),

- Etablir la liste des points clés à vérifier, les observations à faire, les documents et preuves recueillis pour faciliter la rédaction du rapport d'audit, dont un exemple est élaboré tel que les objectifs, les risques et les opportunités (Annexe 9).

#### 2.3.4) Réunion d'ouverture

La réunion d'ouverture a pour objet de confirmer le plan d'audit, de présenter l'équipe d'audit aux audités et de s'assurer que toutes les activités planifiées sont opérationnelles.

Cette réunion a lieu avec le responsable d'activité auditée et les audités identifiés, et est animée par le responsable de l'équipe d'audit (ou l'auditeur seul).

Les sujets évoqués sont les suivants :

- La **présentation des participants**,
- La confirmation du **périmètre** et des **objectifs**,
- **Confirmation** avec les audités, **du plan d'audit** (date, heure et lieu des entretiens, de la réunion, clôture...),
- La présentation des **méthodes utilisées** pour réaliser l'audit, notamment en informant les audités que les preuves d'audit porteront sur les échantillons des informations disponibles,
- L'**engagement** d'une attitude constructive et transparente : l'auditeur s'engage à signaler aux audités tout écart, dès qu'il aura été identifié,
- La confirmation de l'existence des **questions relatives à la confidentialité des informations**.

#### 2.3.5) Réaliser l'audit interne

Etre rigoureux dans le cadre d'un audit c'est autant respecter la gestion prévue du temps que de structurer efficacement ses interviews.

Pour gagner en efficacité il est conseillé de :

- Ne pas sortir du **périmètre de l'audit**,
- Rester **concentré sur les thèmes préalablement définis**, aborder les questions dans un ordre logique (du plus global au plus précis),
- Ouvrir l'audit avec des **questions ouvertes** (permet de récolter un plus grand nombre d'informations),
- **Prendre des notes au fur et à mesure** sur son questionnaire d'audit en indiquant à chaque réponse les éléments de preuve apportés,
- Savoir **prendre du recul** pour vérifier la cohérence des réponses dans leur ensemble,

- **Ne pas être dans la logique de vérifier que c'est fait** mais dans celle de vérifier que c'est bien fait et que c'est pertinent.

L'auditeur doit s'adapter à l'interlocuteur et au contexte. Chaque audité est différent et c'est ce qui rend les audits passionnants. Ainsi, l'auditeur doit tour à tour calmer un audité agressif, faire parler un timide, rassurer un audité inquiet, freiner un interlocuteur trop bavard... Il doit savoir adapter son vocabulaire, ses termes, ses procédures, ses questions...

### 2.3.6) La réunion de clôture

La réunion de clôture a pour objet de présenter les conclusions de l'audit aux audités.

Cette réunion a lieu avec le responsable de l'activité auditée et tous les audités, et est animée par l'auditeur (ou l'équipe d'audit).

Les sujets évoqués sont les suivants :

- Le rappel du périmètre et des objectifs,
- L'évocation des éventuelles difficultés rencontrées pendant l'audit,
- Les ponts fors,
- Les constats d'audit,
- Les actions et/ou les opportunités d'amélioration.

S'il existe des opinions divergentes entre l'équipe d'audit et les audités sur les constats et/ou la conclusion d'audit, cette réunion doit permettre d'en discuter et, si possible de les résoudre. L'auditeur s'efforce d'expliquer clairement son point de vue et de le justifier, si cela est nécessaire, par un rappel de la norme ISO 9001.

### 2.3.7) Le rapport d'audit

Le rapport d'audit, rédigé par l'auditeur (ou l'équipe d'audit), officialise par écrit la conclusion d'audit présentée durant la réunion de clôture, sans y apporter de nouvel élément non-évoqué pendant cette réunion.

Ce rapport contient les informations suivantes :

- La nature et le périmètre de l'audit,
- La date et le lieu de l'audit,
- Les constats de l'audit,
- Les actions et/ ou les opportunités d'amélioration.

Le rapport d'audit est daté et signé par l'auditeur (ou le responsable de l'équipe d'audit), et est ensuite diffusé sous 2 semaines auprès des audités (Annexe 10). Il sera archivé selon les procédures propres au secteur audité de l'entreprise.

### **2.3.8) Assurer un suivi des actions définies suite à l'audit interne**

Les audits servent aux audités en leur apportant des axes de réflexion et d'action. Les écarts qui vont être constatés doivent alors être sources de progrès réels pour les audités.

Pour le SMQ, ils permettent de le rendre plus conforme avec les exigences de la norme ISO 9001:2015. L'auditeur doit s'assurer de la pertinence de ses conclusions, des écarts formulés et de leur juste hiérarchisation.

La valeur ajoutée apportée lors des audits porte aussi sur la capacité de l'auditeur à valoriser les points forts et constater les progrès réalisés. L'efficacité de l'auditeur ne se mesure pas au nombre d'écarts constatés, elle dépend surtout de la pertinence globale de ses conclusions.

### **2.3.9) Appliquer le PDCA à l'audit interne**

Dans l'objectif d'améliorer les performances de l'auditeur, un guide d'auto-évaluation de l'auditeur est proposé (Annexe 11). Il consiste principalement à demander un retour sur sa prestation auprès des audités ou de ses collègues auditeurs.

Les données ainsi recueillies l'aident à progresser.

Cela lui permet d'identifier ses pistes de progrès :

- Plan : Faire un point après chaque audit,
- Do : Mettre en œuvre des améliorations lors du prochain audit,
- Check : Demander une confirmation de l'efficacité réelle de ces changements,
- Do : Ajuster et travailler ses derniers points faibles.

Chaque audit est donc source de progrès pour l'auditeur.

## **2.4) Implication de tous les facteurs humains**

Communiquer la démarche de transition et les évolutions induites

La communication permet d'engager les collaborateurs de l'entreprise dans la démarche de certification. Elle consiste à faire comprendre le pourquoi (ici, ce qui pousse l'entreprise à être certifiée ISO 9001:2015), expliquer les finalités associées (les avantages que cette démarche apporte à l'entreprise, en quoi elle est en cohérence avec l'activité de l'entreprise et comment elle

s'intègre à la stratégie de l'entreprise), de partager des objectifs concrets, de présenter les actions prioritaires à mettre en œuvre et d'expliquer le rôle de chacun dans la démarche.

La démarche de transition est mise en place plus efficacement quand le personnel est impliqué.

Pour se faire, plusieurs moyens peuvent être employés :

- Des réunions à intervalles réguliers avec l'ensemble des correspondants qualité de chaque département/service,
- Des formations aux personnes en ayant besoin pour permettre leur montée en performance et en connaissances,
- Une formation ad hoc pour chaque nouvel entrant dans l'entreprise afin de le sensibiliser au SMQ,
- Des « Newsletters » informant des nouveautés en qualité et diffusées quand le besoin se fait sentir sur l'intranet de l'entreprise pour permettre à l'ensemble des collaborateurs de suivre les évolutions en qualité quand ils le souhaitent.

Les rapports d'audits sont quant à eux diffusés sur l'intranet pour avoir une transparence sur l'état de conformité de chaque service. Les documents qualité sont régulièrement mis à jour pour fournir des informations conformes et donner confiance aux collaborateurs.

Une bonne pratique managériale (souvent oubliée) mais très efficace dans son usage est l'expression de « la reconnaissance » en remerciant explicitement, ouvertement et officiellement les collaborateurs de leur investissement, de leur écoute, et de leur implication à la qualité de l'entreprise pour ses clients. Très conscient des enjeux, le personnel « éclairé sur la qualité » sait très bien que la satisfaction des clients induit une dynamique vertueuse assurant la pérennité de l'entreprise et des emplois.

Il est donc indispensable d'accorder beaucoup de temps à l'aspect managériale car le système qualité se construit avec et par le personnel de l'entreprise, puisque c'est lui qui en assure l'application opérationnelle quotidienne. Chacun des collaborateurs est donc une base active de la démarche qualité pour le succès de son entreprise.

## **2.5) Analyser et définir les améliorations souhaitables**

Après avoir mis en place cette démarche, l'outil d'autodiagnostic est de nouveau réalisé.

Une comparaison peut alors être faite entre les résultats obtenus à l'autodiagnostic  $t=0$  et ceux obtenus à  $t=n+1$ . Si les résultats obtenus sont satisfaisants, cela se traduit par le bon respect des



exigences de l'entreprise. Si ce n'est cependant pas le cas, un cycle CAPD peut de nouveau être mis en œuvre.

Le tout n'est pas d'être conforme aux exigences seulement d'en l'objectif d'obtenir la certification ISO 9001:2015, mais de maintenir ce niveau de conformité sur long terme dans l'intérêt de pérenniser l'activité de l'entreprise et de fournir un plus grand nombre de produits et services conformes aux exigences et la réglementation pour ainsi satisfaire davantage de client et conquérir un plus grand marché.

## CONCLUSION

Pour aider les entreprises à obtenir ou renouveler leur certification ISO 9001:2015, une **démarche**, un **guide**, des **modèles** et des **outils** sont proposés et mis à disposition librement sur internet :

- **Une démarche de transition de la v2008 à la v2015 de l'ISO 9001**, de type « amélioration continue » Check, Act, Plan, Do (CAPD), avec pour chaque étape, les éléments-clés à réaliser et à fournir,
- **Un guide d'auto-évaluation de l'auditeur** pour améliorer ses compétences.

Des **modèles** de :

- **Planification d'audits internes**, surveillés et périodiquement passé en revue,
- **Planification d'audits externes** de recertification ISO 9001,
- **Fiche d'Identité des Processus** mentionnant les informations indispensables à la réalisation d'une activité,
- **Rapport d'Audit** pour présenter les écarts, les causes, les actions à mettre en place et leur suivi.

Des **outils** :

- **Une fiche d'information** « audit interne » pour gagner du temps sur la prise de note,
- **Un exemple de check-list d'audit** pour déterminer les points de vérification pour atteindre les objectifs,
- **Un outil d'autodiagnostic** pour estimer et visualiser le niveau de respect aux exigences de la norme ISO 9001:2015.

Grâce à cette démarche, ces modèles et outils, les entreprises peuvent améliorer leur Système de Management de la Qualité (SMQ) et être plus facilement conformes à la norme ISO 9001:2015. La certification selon ce référentiel est souvent indispensable pour les entreprises qui souhaitent démontrer qu'elles satisfont en permanence les besoins et attentes de leurs clients.

Les entreprises disposent d'une démarche opérationnelle et managériale, de tous les modèles et d'outils pour être certifiées, ou maintenir leur certification ISO 9001:2015 en toute efficacité. Ceci pourrait leur permettre une montée en performance rapide, augmentant d'autant leur compétitivité !

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- [1] « NF EN ISO 9001:2015 - Systèmes de management de la qualité- Exigences ». Edition Afnor, [www.afnor.org](http://www.afnor.org), oct-2015.
- [2] « Statistiques sur l'ISO 9001 ». [En ligne]. Disponible sur: <http://www.france-certification.com/statistiques/>. [Consulté le: 17-mai-2017].
- [3] B. Todorov, « ISO 9000 : Une force de management », Gaetan Morin, p. 194.
- [4] « NF EN ISO 9000 - Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire », *Edition Afnor, www.afnor.org*, 2005. [En ligne]. Disponible sur: <https://sagaweb-afnor-org.ezproxy.utc.fr/fr-FR/sw/Consultation/Xml/1417850/?Ing=FR&supNumDos=FA171778>. [Consulté le: 05-juin-2017].
- [5] M.-S. GAUDE, « Système documentaire ISO 9001 et Performance de l'entreprise », Université de Technologie de Compiègne, Master Qualité et Performance dans les Organisations (QPO), Mémoire d'Intelligence Méthodologique du stage professionnel de fin d'études, juin 2016, [www.utc.fr/master-qualite](http://www.utc.fr/master-qualite), puis « Travaux », « Qualité-Management » Ref. n°377, Juin 2016.
- [6] « L'ISO 9001 Facile ! » [En ligne]. Disponible sur: <http://www.certification-iso-9001.fr/etude-iso-certificats-iso-9001/>. [Consulté le: 17-mai-2017].
- [7] B. ZEYNABOU, I. BOUKHRIS, Z. BENSALID, S. HAMRIT, L. SOTO, et F. MNIF, « 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, janvier 2016, [www.utc.fr/master-qualite](http://www.utc.fr/master-qualite), puis « Travaux » Ref. n°338, janv. 2016.
- [8] « Améliorer la performance de votre entreprise - ISO 9001 facile ». [En ligne]. Disponible sur: <http://www.certification-iso-9001.fr/les-benefices-iso-9001/ameliorer-la-performance-de-votre-entreprise/>. [Consulté le: 20-mai-2017].
- [9] « Certification ISO 9001 en Europe | Consultant qualité ». [En ligne]. Disponible sur: [http://consultant-qualite.fr/?page\\_id=11779](http://consultant-qualite.fr/?page_id=11779). [Consulté le: 04-juin-2017].
- [10] « Processus de révision des normes ISO et les étapes d'avancement de l'ISO 9001:2015 - DNV GL ». [En ligne]. Disponible sur: <https://www.dnvgl.fr/news/processus-de-revision-des-normes-iso-et-les-etapes-d-avancement-de-l-iso-9001-2015-53644>. [Consulté le: 04-juin-2017].
- [11] « ISO 9001:2015 : Aborder risques et opportunités - Bivi - Qualité ». [En ligne]. Disponible sur: <http://bivi.afnor.org/notice-details/iso-90012015-aborder-risques-et-opportunités/1297066>. [Consulté le: 04-juin-2017].

- [12] « Passer d'ISO 9001:2008 à ISO 9001:2015 ». ISO, 2015.
- [13] G. KREBS, *Nouvelles pratiques client-fournisseur*, AFNOR. 2014.
- [14] F. Bernard, « Du management qualité au manuel de management », in *Du management qualité au manuel de management*, 2010, p. 323.
- [15] « Analyse SWOT: comment utiliser cet outil audit marketing ? » [En ligne]. Disponible sur: <http://www.succes-marketing.com/management/analyse-marche/analyse-swot>. [Consulté le: 17-mai-2017].
- [16] « NF EN ISO/CEI 17050-1 : Norme conformité des produits Partie 1 - Afnor Editions », *Edition Afnor*, [www.afnor.org](http://www.afnor.org), sept-2011. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.boutique.afnor.org/norme/nf-en-iso-cei-17050-1/evaluation-de-la-conformite-declaration-de-conformite-du-fournisseur-partie-1-exigences-generales/article/778893/fa165606>. [Consulté le: 05-juin-2017].
- [17] « NF ISO 31000 : Norme management du risque - Afnor Editions », *Edition Afnor*, [www.afnor.org](http://www.afnor.org), janv-2010. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.boutique.afnor.org/norme/nf-iso-31000/management-du-risque-principes-et-lignes-directrices/article/755380/fa153460?gclid=CLun2IOuptQCFUq3Gwod69IJBg>. [Consulté le: 05-juin-2017].
- [18] *Compliance et management des risques juridiques*. .
- [19] « iSope - Le partenaire de votre programme de compliance ». [En ligne]. Disponible sur: <http://www.ethiquedesorganisations.com/>. [Consulté le: 04-juin-2017].
- [20] F. Gillet-Goinard et B. Seno, *La boîte à outils du reponsable qualité*. 2009.
- [21] « NF EN ISO 19011- Systèmes de management de la qualité- Exigences ». Edition Afnor, [www.afnor.org](http://www.afnor.org), 2008.



**Annexe 2 : Diagramme de Gantt**

<b>Actions</b>	<b>Qui</b>	<b>J</b>	<b>F</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>J</b>	<b>J</b>	<b>A</b>	<b>S</b>	<b>O</b>	<b>N</b>	<b>D</b>
<b>Améliorer les délais</b>													
<b>Mettre en place la métrologie</b>													
<b>Mettre en place l'autocontrôle</b>													
<b>Sensibiliser le personnel administratif</b>													
<b>Sensibiliser le personnel de production</b>													
<b>Diffuser l'information sur l'intranet</b>													

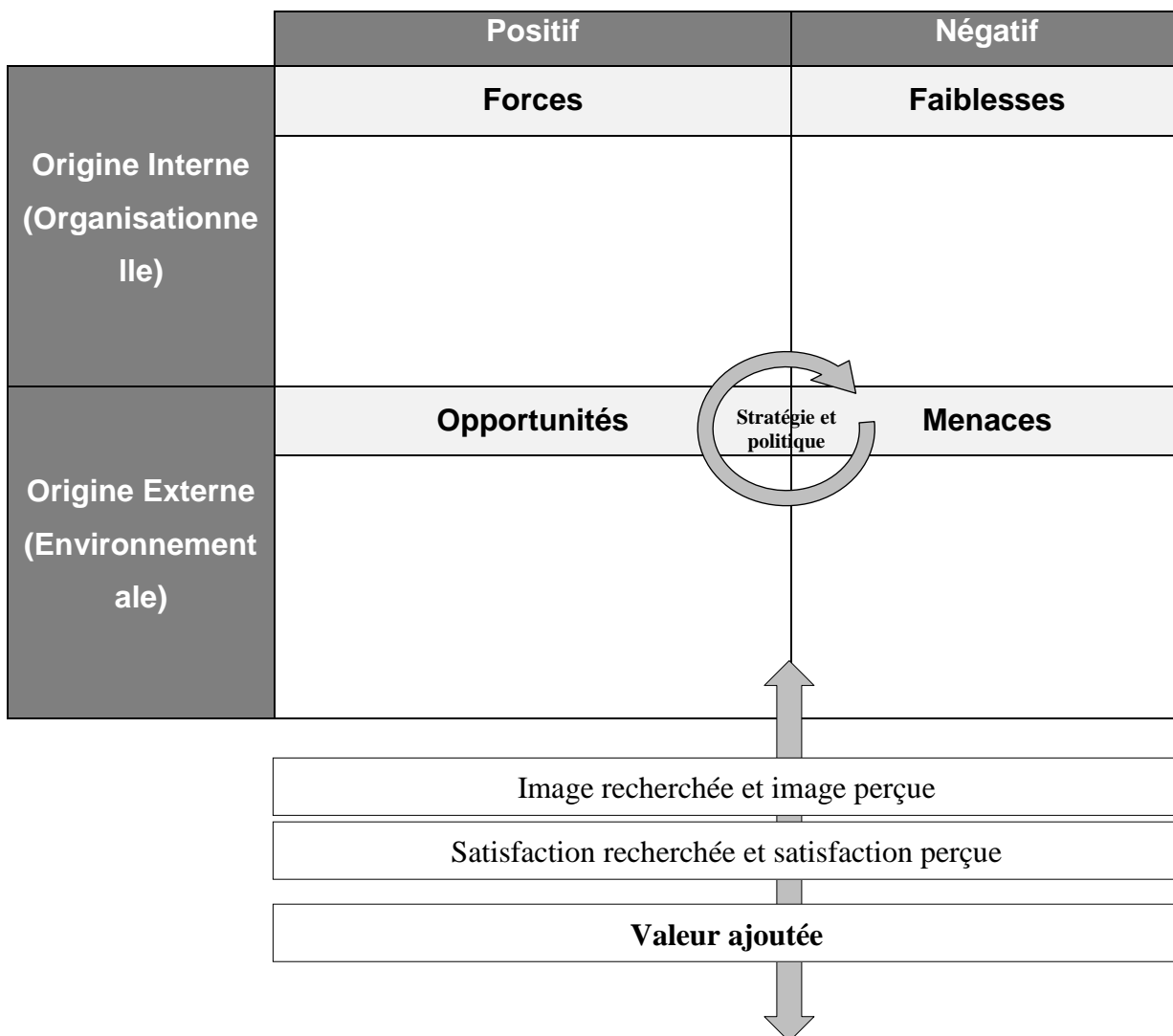
**Annexe 3 : SWOT > Strengths (forces) : Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces)**

L'analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) est un outil d'audit marketing de l'entreprise et de son environnement concurrentiel.

C'est la première étape de la démarche d'analyse marketing.

Elle aide l'entreprise à se concentrer sur les questions clés en déterminant :

- Les forces et les faiblesses internes à l'organisme,
- Les opportunités et les menaces externes à cette dernière.



**Annexe 4 : QQQQCCP : Qui, Quoi, Ou, Quand, Comment, Combien, Pourquoi**

Permet d'assurer une analyse complète du problème à l'aide d'une série de 7 questions.

Il s'agit de poser les questions de façon systématique afin de n'oublier aucune information connue.

Données d'entrée	
Questions	Réponses
<b>QUI</b> Qui est concerné ? Qui a détecté le problème	
<b>QUOI</b> Quel est le problème ? Quel produit est concerné ?	
<b>OU</b> Où cela se passe-t-il ?	
<b>QUAND</b> Depuis quand avons-nous ce problème ? Quand cela se passe-t-il ?	
<b>COMMENT</b> Comment se réalise la préparation ? Comment contrôle-t-on ?	
<b>COMBIEN</b> Quelle est la fréquence de ce problème ? De combien sommes-nous non conformes ?	
<b>POURQUOI</b> Quel objectif visons-nous ?	
Données de sortie	



**Annexe 5 : Fiche d'Identité des Processus (FIP)**

LOGO de l'entreprise	Type de processus	Fiche d'Identité du Processus - Référence		Pilote de processus	Version		
		<b>Titre</b>					
<b>Finalié du processus</b>							
<b>Principales activités rattachées</b>							
<b>Logigramme du processus</b>							
Données d'entrée	Qui ?			Données de sortie			
<b>Indicateurs</b>		<b>Risques</b>		<b>Opportunités</b>			
Ressources allouées		Processus		Interactions		Clients	
		Amont	Aval			Internes	Externes
		Sous-processus					
<b>Documents de références</b>							
Abréviations							

**Annexe 6 : Tableau d'enregistrements**

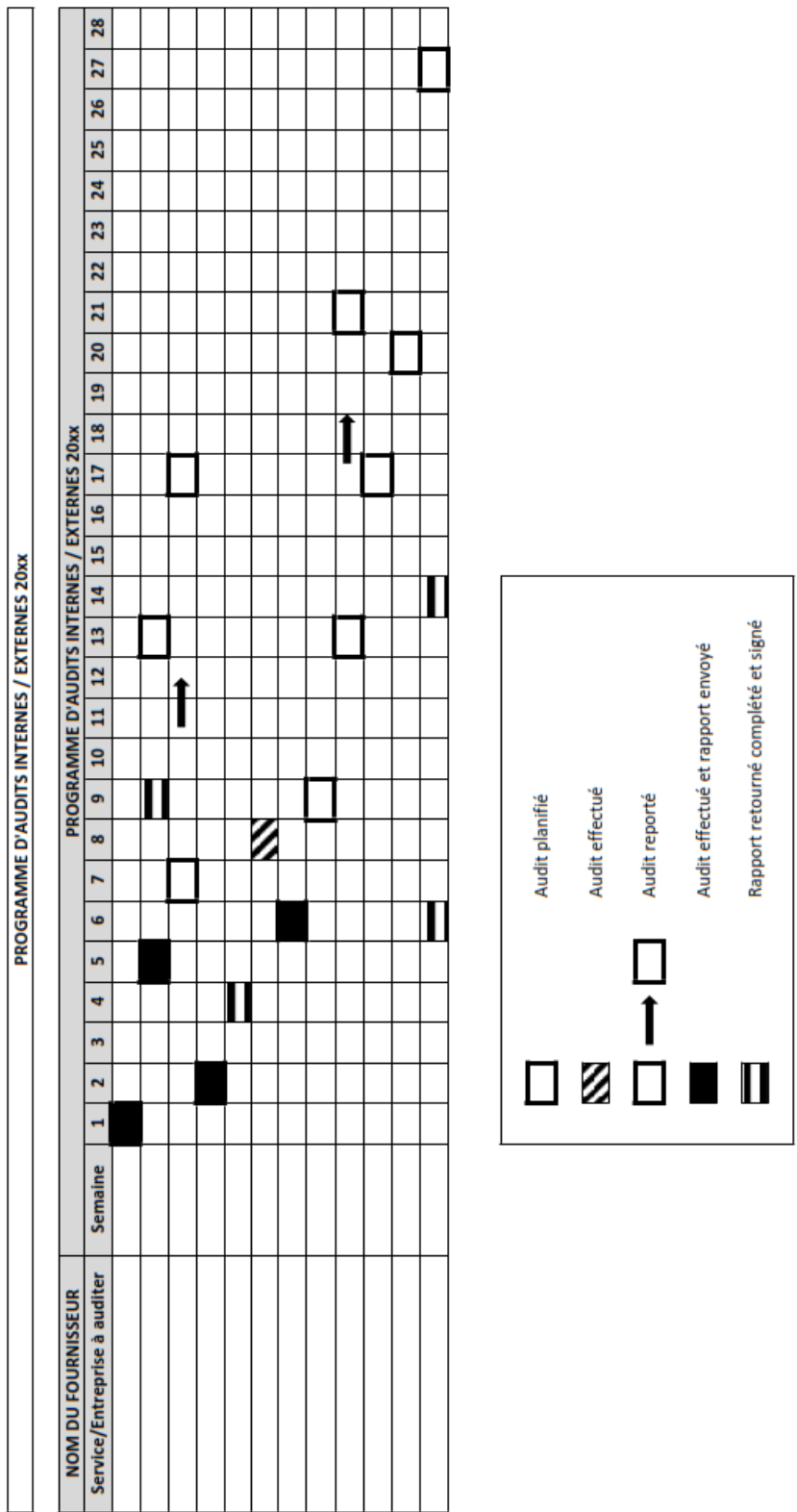
<b>Enregistrements</b>	<b>Lieu de conservation sur l'année n</b>	<b>Lieu d'archivage</b>	<b>Qui</b>	<b>Durée</b>	<b>Destruction</b>
<b>Rapports d'audits internes</b>	Service qualité	Service qualité	RQ	3 ans	Broyeur
<b>Rapport de contrôle</b>	Service contrôle	Service contrôle	GT	1 an	Broyeur
<b>Commande client</b>	Service commercial	Service commercial	HN	1 an	Broyeur
<b>Feuilles de présence aux sensibilisations à la qualité</b>	Service qualité	Service qualité	VC	3 ans	Poubelle
<b>Résultats journaliers des contrôles</b>	Bureau du service production	Bureau du service production	AP	3 ans	Poubelle

**Annexe 7 : Check-list de l'auditeur**

<b>CHECK-LIST AUDITEUR</b>
----------------------------

NOM AUDITE :	DATE DE L'AUDIT :
FONCTION :	HORAIRE :
Organisme auditeur :	
Périmètre de l'audit :	
Référentiel :	
Procédures internes	
Modes opératoires	
Enregistrements à présenter	
A vérifier	

Annexe 8 : Planning d'audit



**Annexe 9 : Complément d'informations lors de l'audit interne**

**INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES AUDIT**

	<b>Positif</b>	<b>Négatif</b>
	Forces	Faiblesses
<b>Origine interne (organisationnelle)</b>		
<b>Organisation externe (Environnementale)</b>	Opportunités	Menaces

**Enjeux :** .....

.....

.....

.....

.....

**Stratégie :** .....

.....

.....

.....

.....

**Objectifs :** .....

.....  
.....  
.....  
.....

**Parties intéressées :**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Risques :** .....

.....  
.....  
.....  
.....

**Actions mises en place :**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Indicateurs :** .....

.....  
.....  
.....  
.....

**Ressources :** .....

.....  
.....

.....  
.....

**Informations documentées :**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Annexe 10 : Modèles de rapport d'audit**

Logo de l'entreprise					<b>RAPPORT D'AUDIT INTERNE</b>					Date de l'audit	Lieu de l'audit					
Réf. 9001 : 2015																
Type de Processus		Direction		Activité		Audit(s)			Réf. 9001 : 2015		Produits, services, procédés, activités et éléments du système qualité audités					
Sous processus																
Plan d'actions																
Libellé question Ecart constaté ou potentiel		Cause(s)		Action(s) correctives Action(s) préventive(s)			Type d'action			Date de réalisation		Responsable		Suivi / Evolution		
REF. ISO 9001																
Nombre d'action(s)		Destinataires		Responsable audité		Auditeur(s)			Correspondant(e) Qualité			Responsable Qualité				

Type d'act Corrective (C)  
Préventive (P)  
Amélioration (A)



**Annexe 11 : Auto-évaluation de l'auditeur**

## Guide d'auto-évaluation de l'auditeur

Nom / Prénom (auditeur évalué) :

Nom / Prénom (évaluateur) :

N°	Attitude	Maîtrisée	A améliorer	Non acquise
1	Efficacité de la préparation			
2	Connaissance de la norme relative à l'audit			
3	Animation de la réunion de clôture			
4	Attitude « gagnant-gagnant »			
5	Gestion du temps			
6	Recueil et analyse de preuves			
7	Respect du périmètre de l'audit			
8	Ouverture du dialogue (questions ouvertes)			
9	Recadrage en cas de besoin			
10	Cordialité des échanges, respect de l'audité			
11	Affirmation de soi, sans fuite ni agressivité			
12	Prise de note efficace			
13	Demander l'accès aux documents pertinents			
14	Capacité d'adaptation			
15	Capacité d'observation sur le terrain			
16	Attitude d'ouverture lors de la réunion de clôture			
17	Rédaction d'un rapport d'audit à forte valeur ajoutée			
18	Identification des bonnes pratiques			
19	Gestion du temps			
20	Juste hiérarchisation des écarts			
21	Suivi des actions correctives/préventives mises en place			
22	Caractère : éthique, ouvert d'esprit, attentif, tenace, énergique			