



Mémoire d'Intelligence Méthodique (MIM)

<https://travaux.master.utc.fr/formations-master/ingenierie-de-la-sante/ids077/>

Performances durables dans un organisme

AUTODIAGNOSTIC SELON LA NORME ISO 9004:2018
AMBER MATHIAS, BEDNARSKI ROMAIN, PINCEMAIL MARIE,
VEREBI EMILE

Suiveur du projet : FARGES Gilbert

Master Ingénierie de la Santé

Année scolaire 2020 – 2021

Table des matières

RÉSUMÉ	2
ABSTRACT	2
TABLE DES FIGURES	3
INTRODUCTION	4
CHAPITRE 1 : La performance durable : objectif ultime d'un organisme	6
I. Généralités sur les performances durables.....	6
II. Enjeux de la performance durable.....	8
CHAPITRE 2 : Une méthode de management de la performance durable par l'élaboration d'outils d'aide à l'auto-évaluation	11
I. Choix de la méthode au sein de différents référentiels qualité.....	11
II. Intérêts et constructions d'une cartographie et d'un outil d'autodiagnostic pour les organismes concernés.....	15
CHAPITRE 3 : Les outils pour une prise en main efficiente de la norme ISO 9004:2018	18
I. Cartographie interactive de la norme ISO 9004:2018.....	18
II. Outil d'autodiagnostic pour l'auto-évaluation de l'organisme.....	20
a. Onglet mode d'emploi.....	20
b. Onglet évaluation.....	21
c. Onglet résultats globaux.....	22
d. Onglet Auto Déclaration en ISO 17050.....	25
CONCLUSION	26
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	27
ANNEXE	28

Résumé

Combinaison d'efficacité, d'efficience et de qualité perçue, la performance est un critère essentiel au développement d'une entreprise. Elle se reflète dans la qualité des produits et services fournis par celle-ci. Cependant, faire preuve de performance ponctuellement n'est pas suffisant et il est impératif de continuer les efforts sur la durée : il est alors question de performances durables. Synonyme de succès sur une longue période, ces performances durables garantissent la survie économique de l'entreprise, en permettant l'obtention et la conservation de la confiance de tous les acteurs concernés par l'entreprise.

Plusieurs référentiels sont à disposition des entreprises afin de leur permettre de rechercher la qualité nécessaire à leur développement : ISO 9001:2015 « *Système de management de la qualité* » par exemple, ou encore des prix d'excellence tels que le Malcolm Baldrige National Quality Award ou l'EFQM Excellence Award. Cependant, cette notion essentielle de durabilité est accentuée dans ISO 9004:2018 « *Management de la qualité - Qualité d'un organisme - Lignes directrices pour obtenir des performances durables* ». Complémentaire aux autres référentiels et plus accessible, cette auto-évaluation est un grand pas vers la pérennité pour un organisme.

Avant d'appliquer quelque norme que ce soit, il est impératif d'en comprendre son intérêt. Pour cela, des outils développés pour ce travail sont mis à disposition de toute personne s'intéressant aux performances durables, spécialiste de la qualité ou non. Une compréhension globale de la norme dans une entreprise facilitera son application. L'un de ces outils permet également à l'utilisateur une auto-évaluation plus simple, encourageant ainsi tout organisme à s'investir dans l'application des lignes directrices d'ISO 9004:2018. L'objectif final est de simplifier la compréhension puis l'application de la norme.

Mots clés : performances durables ; autoévaluation ; accessibilité ; pérennité

Abstract

Performance is the combination of effectiveness, efficiency and perceived quality. It is an essential criterion for the development of a company and is also reflected in the quality of the products and services that are provided. However, demonstrating performance for a short period of time is not enough and it is imperative to pursue these efforts over time, as sustained performance is at stake. Sustained performance gets along with long term success and ensures the economic survival of the company, in addition to gaining and keeping the trust of all those involved in this company.

Several models are available to enable companies to seek the necessary quality for their development, e.g. ISO 9001: 2015 "*Quality management systems - Requirements*" or excellence awards such as the Malcolm Baldrige National Quality Award or the EFQM Excellence Award. However, the essential notion of sustainability is emphasized in ISO 9004: 2018 "*Quality management - Quality of an organization - Guidance to achieve sustained success*". This self-assessment standard is more accessible than other models and complement them. It is a major step towards sustainability for an organization.

Before applying any standard, it is imperative to understand its benefits. To do so, tools developed for this work are made available to anyone interested in sustained performance, quality expert or not: a global understanding of the standard in a company will facilitate its application. One of these tools also allows the user a simpler self-assessment, thus encouraging any organization to get involved in the application of ISO 9004: 2018 guidelines. Simplifying the understanding and the application of the standard is the final objective.

Key words: sustained performance; self-assessment; accessible; sustainability

Table des figures

Figure 1 – Représentation graphique des trois facteurs dont dépend la performance. _____	4
Figure 2 – Circuit du patient dans un service ambulatoire. _____	9
Figure 3 – Comparaison des principes d'excellence en fonction de 4 modèles. _____	13
Figure 4 – Frais relatifs à l'inscription aux MBNQA. _____	14
Figure 5 – Exemple de choix de véracité pour les articles 7.2 et 7.3 de la norme ISO 9004:2018. ____	17
Figure 6 – Page d'accueil de la cartographie interactive de la norme ISO 9004:2018. _____	18
Figure 7 – Résumé de l'article et des différents sous articles au sein de la cartographie interactive de la norme ISO 9004:2018. _____	19
Figure 8 – Éléments concrets d'un sous article au sein de la cartographie interactive de la norme ISO 9004:2018. _____	19
Figure 9 – Tableau représentant l'échelle d'évaluation au sein de l'outil d'autodiagnostic. _____	21
Figure 10 – Critères retranscrits issus de l'article 5 de la norme ISO 9004:2018 au sein de l'outil d'autodiagnostic. _____	22
Figure 11 – Niveau de véracité des 73 critères au sein de l'outil d'autodiagnostic. _____	23
Figure 12 – Niveau de conformité des 35 sous-articles au sein de l'outil d'autodiagnostic. _____	23
Figure 13 – Graphe radar représentant une synthèse du niveau de conformité des articles au sein de l'outil d'autodiagnostic. _____	24

Introduction

À l'ère du développement et de l'innovation, les entreprises grandissent dans de nombreux domaines. Afin de se démarquer, la **rapidité** de développement et la **performance** d'une organisation semblent obligatoires pour assurer sa position, peu importe la taille ou l'activité de l'entreprise.

La performance dépend réellement de trois facteurs : **l'efficacité** soit l'atteinte d'un objectif ; **l'efficience** soit l'atteinte d'un objectif par l'usage de la plus petite quantité de ressources possible ; et enfin la **qualité perçue** soit la perception que peut avoir un client du produit délivré en fonction de ses besoins. Une représentation graphique de la performance est proposée en Figure 1.

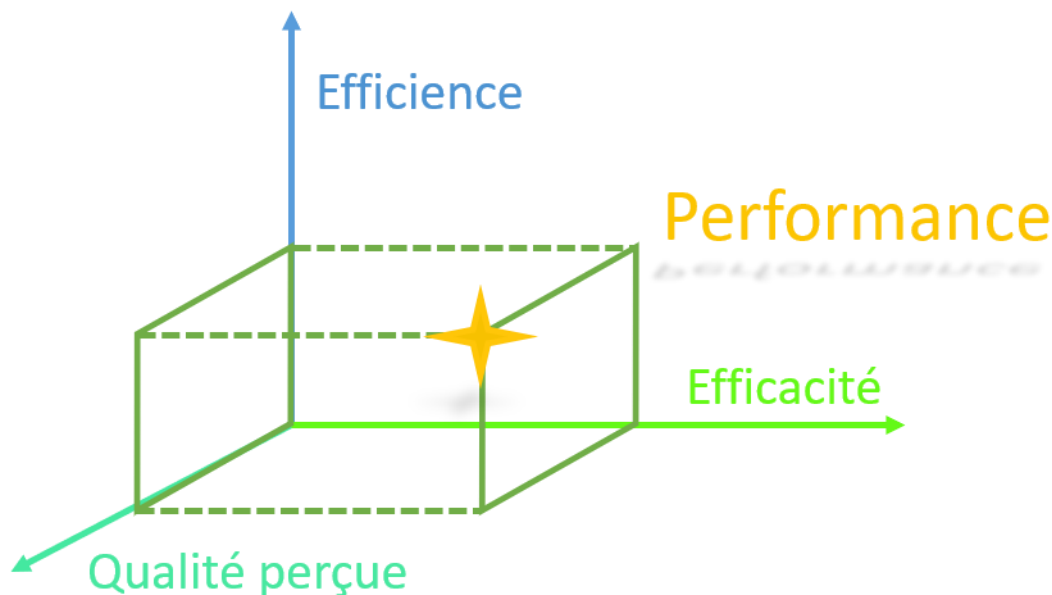


Figure 1 – Représentation graphique des trois facteurs dont dépend la performance [source : auteurs]

Selon la norme ISO 9000:2015, la performance est le résultat mesurable pour une entité. Le caractère durable signifie le succès sur une période de temps [1].

Les objectifs mesurables dans la recherche de performances durables pour un organisme sont l'amélioration de la satisfaction des clients ou bénéficiaires de l'organisme concerné ; sa fidélisation ; le renforcement de sa notoriété ; le développement de ses atouts et pouvoir devenir une référence dans son domaine d'application ; la mobilisation du personnel de l'organisme autour d'un objectif précis, commun et surtout concret ; et enfin la réorganisation et la révision des processus de l'entreprise pour améliorer la qualité.

L'objectif de ce projet est **d'accompagner et simplifier la mise en place des processus visant l'atteinte de performances durables au sein des organismes** de toute taille et toute activité.

Les entreprises de toute taille et toute activité recherchent aujourd'hui l'assurance de leur position dans le marché qui les concerne et l'évolution en maturité de leur organisation et leurs systèmes. Ce sont ces entreprises qui sont les **bénéficiaires** de ce travail d'accompagnement jusqu'aux performances durables ; où l'atteinte des objectifs fixés se font avec le moins de ressources possibles et en accord avec la vision du client de l'entreprise.

Dans la recherche et la mise en place de performances durables, une entreprise peut espérer obtenir des gains dans la réalisation de cycles d'évaluations et de processus d'amélioration continue. L'aspect cyclique et pérenne d'une amélioration continue n'est pas l'aspect le plus aisé à mettre en place [2]. L'entretien de systèmes d'évaluations et de contrôles offre de nombreux avantages aux entreprises [2] comme :

- Rendre l'entreprise concurrentielle
- Développement de programmes de formation et d'éducation
- Développement du sentiment d'appropriation et de satisfaction des employés
- Augmentation de la performance économique

Pour répondre à cette problématique, après avoir présenté la performance durable et ses enjeux pour un organisme, ce mémoire développera l'intérêt du choix de la norme ISO 9004:2018 pour l'organisme dans sa recherche de performances durables. Enfin, des outils de prise en main visant à faciliter l'usage de cette norme seront proposés.

Chapitre 1 : La performance durable : objectif ultime d'un organisme

I. Généralités sur les performances durables

Au-delà de la performance, il est nécessaire pour une entreprise d'assurer une gestion économique, sociétale et environnementale pour appuyer sa compétitivité. La performance durable est **le succès sur une période de temps** [1]. Les performances durables nécessitent de trouver l'équilibre entre les intérêts économiques-financiers d'un organisme et l'environnement social et écologique. Les parties intéressées sont essentielles dans la recherche de performances durables (clients, fournisseurs, personnel de l'organisme, propriétaires, ...). Sans une définition précise des acteurs et une communication solide, l'atteinte de cet objectif dans le temps et son maintien à un niveau donné n'est pas envisageable.

Il serait simple de partir du constat que dans le titre anglais de la norme Quality management - Quality of an organization - Guidance to achieve sustained success, le mot « performance » est traduit par « success », et donc considérer la performance comme la réussite de manière générale. Ou encore utiliser la définition de l'Académie Française, qui la considère comme « *l'ensemble des caractéristiques techniques d'un véhicule, d'une machine, d'un dispositif, correspondant à ses capacités maximales* » [3].

La norme ISO 9000:2015 permet de définir les principes et le vocabulaire de l'ensemble des ISO 9000 [1]. Appliqués correctement, les principes du management de la qualité construisent une stratégie d'entreprise solide et durable. Il est entendu par performances durables la capacité d'un organisme à obtenir mais surtout à conserver la confiance des acteurs et parties concernées par son activité. La performance durable est un fondement de l'orientation client et du management de la qualité. L'interaction avec les clients est un point central dans la création de valeur pour ce dernier. Mieux comprendre les attentes et pouvoir les anticiper sont des atouts pour pérenniser la performance et la rendre **durable**.

Mais alors, pourquoi rechercher cette performance durable ? Pour un organisme, pérenniser ces performances présente de nombreux bénéfices. Il est possible de compter sur l'amélioration de la relation avec le client via **l'augmentation de sa satisfaction ou de sa valeur auprès de l'entreprise**. Selon le livre « *Stratégie clients points de vue d'experts sur le management de la relation client* » coordonné par Pierre Volle, la **notion d'intelligence client** est développé en lien avec la performance.

L'intelligence client se déploie différemment selon le contexte. En agissant sur la relation client, un organisme peut affirmer sa position et ainsi agir sur la fidélité de ces premiers tout en élargissant le panel. Un diagnostic réalisé par l'entreprise préalablement lui permettra de définir son degré de maturité et les avantages d'un investissement de ses ressources dans l'amélioration de sa relation client [4].

Pour l'activité de l'entreprise, les bénéfices se retrouvent dans la **récurrence**. La régularité de l'activité d'une entreprise sont des éléments essentiels de performances durables. L'amélioration de l'image de l'organisme est également un bénéfice de cette orientation client. D'après l'article « *Les apports du brand content à l'amélioration de l'image d'une marque : le cas SNCF* », l'image de marque, quand elle est réfléchie et réévaluée, est un paramètre d'appropriation pour les clients ou consommateurs qui deviennent alors **acteurs actifs** du message de l'entreprise [5]. Le terme de « Brand Content » est le concept qui permet à une marque (par extension à un organisme) de dépasser le discours marchand et nouer une relation durable avec le client. Les objectifs doivent être précis et organisés pour s'inscrire dans la durée [5].

Les organismes concernés recherchent aujourd'hui une forte compétitivité au sein de leur activité, du territoire national ou encore international. D'après l'article de revue « *La compétitivité : Concepts, définitions et applications* », la compétitivité d'un secteur ou d'une entreprise se mesure par rapport à une entité similaire, entre deux organismes du même domaine par exemple [6]. Afin de rester compétitif, une entreprise se doit de mettre en place des processus d'amélioration continue pour assurer sa position sur un marché concurrentiel [6]. Ce besoin d'efficience est partagé de toutes entreprises voulant s'inscrire durablement dans son périmètre d'action. Il existe un réel besoin d'accompagner les organismes et de simplifier leur accès à des performances durables.

Le management des performances durables d'une entreprise est lié au système de management de la qualité (SMQ). Le système de management de la qualité permet l'amélioration des performances et les exigences spécifiques sont définies dans la norme ISO 9001 [7]. Le système de management de la qualité peut rendre plus efficace et plus efficient tout système de management auquel il est intégré (croissance, sécurité au travail, santé, énergie, sûreté ou rentabilité par exemple).

II. Enjeux de la performance durable

Il existe plusieurs définitions des entreprises mais il est possible de retenir celle-ci : « *une organisation est la coordination rationnelle d'un certain nombre de personnes et de moyens en vue d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée* ». Les objectifs et les enjeux d'une entreprise se définissent selon deux approches majeures. Une approche **économique** et une approche **sociétale**. L'organisme doit maximiser ses profits et/ou contribuer à la croissance de la société.

Les enjeux de la recherche de performances durables pour un organisme sont liés aux ressources qui peuvent être inutiles ou insuffisantes. Les points d'actions pour une entreprise sont humains, matériels, et économiques. Des réductions s'intègrent aux enjeux économiques, clés dans une démarche qualité. En effet les résultats de toutes les actions concernant la gestion des performances durables peuvent se mesurer économiquement sous la forme de **réductions de coûts ou de profits**.

Concernant les profits pour une entreprise, les processus interconnectés d'un système de management de la qualité peuvent inclure des processus métier. Les processus métier peuvent être définis comme spécifiés dans la norme 9000:2000 [1] soit : « *Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie* ». Prenons l'exemple de la chirurgie ambulatoire au sein d'un organisme comme en Figure 2, ici une structure hospitalière. Si les processus métier sont optimisés c'est toute une chaîne d'accueil et de prise en charge qui le devient. L'accueil de plus de patients pourrait être possible dans le respect des exigences qualité de l'organisme.

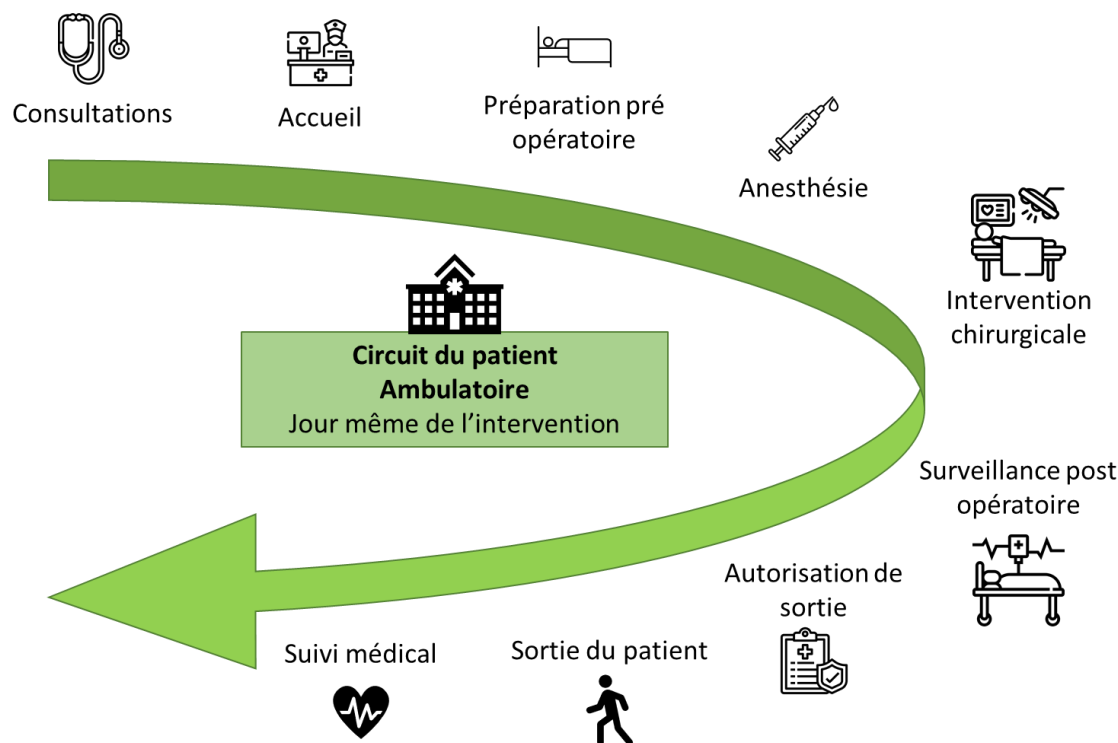


Figure 2 – Circuit du patient dans un service ambulatoire [source : auteurs]

À chaque étape, de nouveaux acteurs gravitent autour du patient et sont connectés entre eux pour une prise en charge globale et complète. Pour obtenir ce gain de performance durable, la mise en place de processus métier de qualité et d'une communication fluidifiée semblent indispensables.

Les **enjeux humains** de la recherche de performances durables ont également un rôle central. Gravitent autour d'un organisme un grand nombre d'acteurs, qu'ils soient clients, patients, ou fournisseurs. Rendre fiable les interactions et les activités de chacun, c'est donc garantir la satisfaction du bénéficiaire. D'un point de vue interne, outre le bénéficiaire, le personnel de l'organisme est directement concerné par la performance durable. Le management du personnel est primordial dans le développement d'un organisme. Il permet d'attirer et retenir du personnel qualifié avec des compétences réelles ou potentielles concernant l'activité de l'entreprise [8]. Cela requiert des efforts sur l'apprentissage et la formation du personnel mais la disposition de ce personnel contribue pleinement à l'essor pérenne de l'entreprise.

Dans la recherche d'efficacité, les **pratiques de management du bien-être au travail** touchent chaque grade de la hiérarchie de l'organisme. La prise en compte de la qualité de vie dans une organisation se révèle source de performances économiques et sociales. Selon Olivier Bachelard dans son article « *Optimiser le bien-être au travail et la performance globale : enjeux et perspectives* » [9], la

confrontation des pratiques, le partage d'expérience ainsi que le développement de la recherche en matière de qualité de vie permettent d'articuler les employés d'une entreprise autour des valeurs de celle-ci et crée l'adhésion nécessaire à la pérennisation des performances.

De plus, pour l'ensemble du personnel, il s'agit de passer de « ma qualité » (la perception en tant que professionnel) à « la qualité » (la perception globale de l'entreprise par ses composants). Ce changement de vision aura des conséquences positives sur **l'implication du personnel**, véritable moteur de la performance d'un organisme ; et son appartenance à l'entreprise, sentiment essentiel pour la pérennité des actions du personnel et l'aspect durable de la performance.

Dans « *Principes de management de la qualité* » [10] fourni par l'organisme ISO, l'implication du personnel est l'un des principes énoncés. Dans ce document, des actions possibles sont proposées pour permettre à chaque organisme de tendre vers de ce principe. La collaboration entre les équipes, la facilitation des discussions ou la reconnaissance de la contribution du personnel sont des outils proposés. Un aspect systémique et cyclique est proposé notamment grâce à la promotion d'une auto-évaluation des performances par rapport aux objectifs personnels des acteurs et la réalisation d'enquêtes pour évaluer la satisfaction du personnel. Via une compréhension meilleure des objectifs de l'organisme par le personnel, il est possible d'atteindre une amélioration de la motivation [10].

Chapitre 2 : Une méthode de management de la performance durable par l'élaboration d'outils d'aide à l'auto-évaluation

I. Choix de la méthode au sein des différents référentiels qualité

Il s'agit maintenant de donner une raison à un organisme d'appliquer la norme ISO 9004:2018 en son sein. En généralisant, il est possible de distinguer « deux objectifs » d'entreprises lorsqu'il s'agit d'obtenir une certification concernant une norme de qualité : la certification à but purement marketing ; et la certification accompagnée d'une réelle volonté d'amélioration. Même si pour l'ISO 9004:2018 il n'est pas question de certification, il est possible de trouver des raisons valables à l'application de cette norme, quelle que soit la politique de l'entreprise [11].

Dans l'un de ses articles, l'organisme de certification NQA Global fait part de la chose suivante : « *Malheureusement, la réalité de toute organisation certifiée ISO 9001 ou toute autre norme, c'est que les organisations sont soit conformes ou ne le sont pas, il n'y a jamais de catégorie or, argent ou bronze, pourtant, nous voyons toute une pléthore de systèmes de gestion. Cela découle en partie du fait que l'organisation souhaite ou non obtenir l'approbation pour améliorer et structurer son entreprise ou simplement avoir un certificat sur le mur pour des raisons commerciales. La direction fera le strict minimum pour obtenir la certification ou elle adoptera les exigences et se démarquera des autres* » [12].

Avec un peu plus de 880000 certifications valides d'ISO 9001:2015 en 2019 [13], il est raisonnable de considérer cette norme comme globale. Une entreprise qui souhaite se démarquer ne peut plus se baser uniquement sur une certification ISO 9001 et doit chercher à **se différencier**. La communication de l'application des lignes directrices proposées dans la norme ISO 9004:2018 peuvent **faire office de publicité** pour l'entreprise.

L'argument principal en faveur de l'adoption de ces recommandations est le caractère durable et pérenne des performances, inscrit dans le titre de la norme : « *Lignes directrices pour obtenir des performances durables* ». Ce qui différencie une entreprise présente depuis des siècles (exemples : le fabricant de cymbales Zildjian (1623) [14] ou la fabrique d'armes Beretta (1526) [15]) d'une entreprise qui ne survivra que quelques mois, c'est la **durabilité** de son succès, synonyme de survie économique. Pour une entreprise, l'application des lignes directrices d'ISO 9004:2018 est l'assurance d'une certaine pérennité, qui découle de performances durables et d'une **constante amélioration** [11].

Enfin, ISO 9004:2018 s'adresse également aux entreprises à la recherche de cette constante amélioration, et constitue d'après l'International Organization for Standardization l'étape supérieure à l'application d'ISO 9001 (même s'il sera vu après que ISO 9001 et ISO 9004 sont à la fois **complémentaires** et **indépendantes**) : « Elle permettra aux organismes d'aller au-delà des exigences d'ISO 9001, en abordant des sujets tels que l'alignement et le déploiement de la stratégie, des politiques et des objectifs dans le cadre plus large de la vision, de la mission, des valeurs et de la culture de l'organisme » [16].

La norme ISO 9004:2018 ne sert pas uniquement d'aide à l'implantation de l'ISO 9001:2015 et porte un intérêt pour les entreprises. Il est vrai qu'ISO 9004 et 9001 peuvent être utilisées **simultanément**, au même titre qu'elles peuvent être utilisées **indépendamment**. Dans l'un de ses articles, le Quality Magazine rappelle donc quelques différences entre les deux normes :

« Objectif :

ISO 9001 fournit un cadre pour une approche systématique de la gestion des processus d'une organisation afin que ses produits ou services soient cohérents et répondent aux attentes des clients.

ISO 9004 est destinée à aider les organisations à étendre les avantages de leur système de management de la qualité (SMQ) à toutes les parties intéressées, contribuant ainsi à assurer un succès durable.

Certification :

ISO 9001 est un document d'exigences contre lequel une organisation peut être certifiée pour démontrer sa conformité à ses exigences.

ISO 9004 n'est pas destiné à la certification. Il s'agit d'un document de recommandations sur la manière de parvenir à une amélioration continue.

Acteurs :

ISO 9001 est avant tout une norme d'exigences des clients, garantissant la conformité aux exigences définies des clients et assurant une réponse efficace aux commentaires des clients.

ISO 9004 se concentre sur la satisfaction des exigences des clients et de toutes les autres parties intéressées pour atteindre un succès durable.

Amélioration continue :

Dans la norme ISO 9001, l'amélioration continue du système de gestion de la qualité passe principalement par des revues de direction, des audits internes / externes et des actions correctives / préventives.

ISO 9004 encourage **l'auto-évaluation** afin que les organisations identifient les domaines de force ou de faiblesse et les opportunités d'amélioration ou d'innovation, ou les deux. » [17].

En ce qui concerne la différence entre la version 2009 et la version 2018 de l'ISO 9004, il ne peut être que recommandé pour une entreprise ayant appliqué l'ancienne version d'étudier le contenu de la plus récente. Les lignes directrices ne changent pas radicalement mais la **présence de l'outil d'auto diagnostic**, absent en 2009, est un avantage pour les organismes souhaitant faire appliquer ISO 9004.

Les prix d'excellence de la qualité comme le Malcolm Baldrige National Quality Award, l'EFQM Excellence Award et les Canada Awards for Excellence sont des outils permettant aux entreprises de se démarquer dans leur système qualité. Peut-on parler de rivalité ou de complémentarité entre l'ISO 9004 et ces récompenses ? L'article rédigé par Mme Boys et son équipe inclut le tableau suivant (Figure 3) [18] :

ISO 9004 Quality management principles	MBNQA Core values and concepts	CFBE Principles for excellence	EFQM Fundamental concepts of excellence
Customer-focused organization	Customer-driven excellence	Primary focus on stakeholders/customers and the marketplace	Customer focus
Leadership	Visionary leadership	Leadership through involvement	Leadership and constancy of purpose
Involvement of people Mutually-beneficial supplier relationships	Valuing employees and partners	Cooperation and teamwork	People development and involvement Partnership development
Process approach	Focus on results and creating value	Prevention-based process management	Results orientation
System approach to management	Systems perspective		
Continual improvement	Organizational and personal learning Managing for innovation	Continuous learning and people involvement	Continuous learning, innovation and improvement
Factual approach to decision making	Management by fact Public responsibility and citizenship Focus on the future Agility	Factual approach to decision making Fulfill obligations to all stakeholders and society Focus on continuous improvement and breakthrough thinking	Management by processes and facts Public responsibility

Figure 3 – Comparaison des principes d'excellence en fonction de 4 modèles [18]

Des points communs évidents peuvent être notés, avec la présence du client au centre de tout et la notion de leadership, en revanche, **la notion d'amélioration continue est absente** en ce qui concerne le prix Malcolm Baldrige. Le plus essentiel est de remarquer que la concentration sur l'approche **processus est plus importante au sein de l'ISO 9004** et des Canada Awards for Excellence, tandis que les penchants américains et européens sont plus enclins à se **concentrer sur les résultats**. Il est alors possible de parler de complémentarité entre la norme ISO 9004 et ces récompenses : l'obtention d'une

de ces récompenses ne devrait pas empêcher une entreprise de se mettre à la norme ISO 9004, et vice-versa.

Pour terminer et pour aborder un aspect plus concret, il est très certain que se mettre aux lignes directrices de la norme ISO 9004, qui est une **démarche interne**, est moins coûteux pour une entreprise que la participation à l'un de ces prix, dont les coûts de participation varient en fonction du statut et de la taille de l'entreprise (en ce qui concerne le MBNQA, les coûts peuvent atteindre les alentours de 90000\$ [19]). La Figure 4 rassemble l'ensemble de ces coûts.

2020

Manufacturing & Service

Eligibility Certification (nonrefundable): \$400

Application*	Site Visit**
\$20,200	\$58,000–69,000

Small Business

Eligibility Certification (nonrefundable): \$400

Application*	Site Visit**
\$10,800	\$35,000–40,500

Education (Nonprofit): K-12

Eligibility Certification (nonrefundable): \$400

Application*	Site Visit**
\$4,800	\$17,000

Education (Nonprofit): Higher education

Eligibility Certification (nonrefundable): \$400

Application*	Site Visit**
\$10,800	\$35,000–40,500

Education (For-Profit): ≤500 Faculty/Staff Health care: ≤500 Staff Nonprofit: ≤500 Staff

Eligibility Certification (nonrefundable): \$400

Application*	Site Visit**
\$10,800	\$35,000–40,500

Education (For-Profit): >500 Faculty/Staff Health care: >500 Staff Nonprofit: >500 Staff

Eligibility Certification (nonrefundable): \$400

Application*	Site Visit**
\$20,200	\$58,000–69,000

*Covers expenses associated with the review of applications and the development of feedback reports.

**Paid only by applicants receiving site visits. The amount depends on the number of sites, the number of examiners assigned, the duration of the visit, and other factors. The fee is due to ASQ prior to the site visit.

Figure 4 – Frais relatifs à l'inscription aux MBNQA [19]

Pour rappel, notre problématique est **d'accompagner et simplifier la mise en place des processus visant l'atteinte de performances durables au sein des organismes**. Afin d'y répondre, et grâce à la comparaison précédente de différents référentiels qualité, l'ISO 9004:2018 et ses lignes directrices pour obtenir des performances durables sont une **option à choisir**.

Un des avantages notable de la norme ISO 9004:2018 est **sa simplicité de mise en place**. Peu coûteuse, elle n'est pas obligatoire et nécessite « uniquement » une auto déclaration via l'ISO/CEI 17050 [20], [21]. Cette déclaration officielle en fin d'autodiagnostic amène une reconnaissance de l'entreprise. L'auto déclaration selon ISO/CEI 17050 est une forme d'attestation de conformité destinée à satisfaire le besoin de confiance exprimé par le marché et les autorités réglementaires [21]. Malgré les limites de l'ISO 9004:2018, par exemple son manque de notoriété comparée aux autres référentiels qualité comme ISO 9001:2015 [7], véritable focus des entreprises, **faciliter son usage** ne pourra que la mettre en lumière et la faire connaître auprès des organismes peu importe leur taille et leur activité.

Pour y arriver, nous proposons des outils de prise en main et d'application de cette ISO 9004:2018 pour favoriser l'accessibilité de cette norme.

II. Intérêts et constructions d'une cartographie et d'un outil d'autodiagnostic pour les organismes

Afin de rendre la norme plus accessible et plus abordable pour toutes les personnes souhaitant pérenniser les performances de leur organisme, il convient de proposer dans un premier temps : une cartographie interactive de la norme ISO 9004 :2018 et dans un second temps : un outil d'évaluation aux critères de la norme rapide et intuitif.

➤ **Le choix d'une cartographie**

Une norme ISO, telle que la 9004:2018, est souvent compliquée à appréhender pour des néophytes de la qualité. La densité et la quantité de détails fournis peut rendre son appropriation plus délicate et **ralentir la mise en place de processus** permettant de répondre aux attentes de la norme. Dès lors, il est nécessaire de dégrossir et simplifier la norme pour comprendre les enjeux de celle-ci, ses objectifs et son organisation.

Afin de faciliter ce qu'il vient d'être énoncé, il semble pertinent de proposer une façon intuitive de parcourir les notions principales de la norme ISO 9004:2018 [11]. En effet, plus il est simple de parcourir la norme, plus le lecteur verra son **travail facilité**. Le choix d'une cartographie interactive permet de répondre à ce besoin. Cette cartographie informatique présente en un coup d'œil les grands axes de la norme afin de découvrir plus profondément les différentes strates qui composent chaque axe. Le lecteur peut alors parcourir les différentes notions et avoir un aperçu global de la norme. Il est important de préciser que les notions sont simplifiées et donnent uniquement une appréciation de ce que comporte précisément le texte normatif. L'objectif étant de proposer une idée du rôle du responsable qualité qui se confronte à ces enjeux. Il n'est ici pas question de proposer des plans d'actions pour répondre aux attentes mais plutôt une volonté de cadrer le sujet.

Cette cartographie peut cependant présenter un frein dans la mise en place d'une démarche qualité ISO 9004. En effet, un qualicien pourrait prendre cet unique document comme un guide pour obtenir des performances durables alors qu'il **ne comporte pas** toutes les indications nécessaires à cet objectif. À l'opposé, en ne proposant qu'un aperçu de la norme, il est possible que la perception de la norme ne satisfasse pas une personne cherchant une certaine **exigence**. Il est dès lors nécessaire, en préambule, de bien préciser les objectifs de la cartographie, son degré de précision par rapport à la norme et également d'ajouter les différents outils dont le qualicien pourra disposer afin d'obtenir des performances durables via la norme ISO 9004.

Cette cartographie sera la première étape dans un processus de conformité à la norme ISO 9004. Une fois le sujet compris par le responsable qualité, il convient de proposer un outil plus propice à l'évaluation de sa position par rapport aux indications de la norme. Cet outil d'évaluation sera également utile pour comprendre les démarches nécessaires afin d'être conforme.

➤ **Le choix d'un outil d'autodiagnostic**

Lorsque l'on rentre au sein d'une démarche qualité, il est important de se positionner par rapport aux attentes avant de mettre en place des plans d'actions. Comme spécifié dans la norme ISO 9004:2018, les **audits internes** font parties du processus de qualité et doivent être mis en place : « *Les audits internes constituent un outil efficace pour déterminer les niveaux de conformité du système de management de l'organisme par rapport aux critères sélectionnés. Ils fournissent des informations précieuses permettant de comprendre, d'analyser et d'améliorer les performances de l'organisme. Il convient que les audits internes évaluent la mise en œuvre, l'efficacité et l'efficience des systèmes de management de l'organisme* » [11].

Comme pour la cartographie, il est nécessaire de faciliter l'évaluation de cette norme afin de la rendre plus accessible. Pour cela, un outil d'autodiagnostic « automatisé » semble être un bon candidat. Il suffit pour le qualicien de choisir des niveaux de véracité, comme sur la Figure 5, pour les différents critères de la norme pour, finalement, obtenir un score de conformité qui illustre son positionnement par rapport à cette norme.

7.2 Politique et stratégie		70%
cr 10	La relations entre la politique et l'orientation stratégique de l'organisme est définie de façon dynamique grâce à des processus	Vrai 100%
cr 11	Les besoins des parties intéressées sont pris en compte.	40%
7.3 Objectifs		100%
cr 12	Les objectifs à court et à long terme sont définis, quantifiables, clairement co déployés et tenus à jour	100%

Choix de VÉRACITÉ

- Faux
- Plutôt Faux
- Plutôt vrai
- Vrai
- Non applicable

Figure 5 – Exemple de choix de véracité pour les articles 7.2 et 7.3 de la norme ISO 9004:2018
[source : auteurs]

Le positionnement de cet outil n'est pas son unique fonction. Il aura pour but de donner **les éléments à mettre en place pour être conforme** à chaque critère, des graphiques afin **d'illustrer les forces et faiblesses de l'organisme** ainsi qu'une évaluation détaillée par catégorie. Il pourra être utilisé comme l'outil principal d'évaluation et de suivi dans le processus d'obtention des performances durables.

Comme la cartographie, l'outil d'autodiagnostic comprend des risques. Il est plus détaillé et apparaît comme une **liste exhaustive** des critères de la norme ISO 9004. Il est donc important de ne rien omettre car il sera utilisé en tant que tel par les organismes lors d'audits internes. Pour cela il est nécessaire de définir des tests et ensuite les réaliser afin de **tester son ergonomie et sa pertinence**. De plus, le choix des critères de véracité peut paraître abstrait et non rigoureux, c'est pourquoi il sera précisé dans l'outil ce qu'attend précisément un auditeur pour se positionner pour chaque critère à un niveau de véracité « Vrai » ou « Faux » ainsi que les différentes autres possibilités.

Chapitre 3 : Les outils pour une prise en main efficace de la norme ISO 9004:2018

I. Cartographie interactive de la norme ISO 9004:2018

Afin que chaque personne à la recherche de performances durables pour son organisme puisse comprendre les éléments essentiels de la norme ISO 9004:2018, une cartographie interactive a été construite. Elle a été réalisée sous le logiciel PowerPoint pour permettre une prise en main facilitée de chaque article et sous-article de la norme. La cartographie interactive offre la possibilité à chaque utilisateur de revenir sur cet outil lors de l'auto-évaluation ou de l'intégration de la norme au sein de l'organisme.

La cartographie se décline selon les articles de la norme ISO 9004:2018. Après une page de présentation qui rappelle à chaque utilisateur les gains espérés de cet outil, un écran d'accueil (Figure 6) permet la distribution entre les articles et invite à la navigation au sein de chaque onglet.

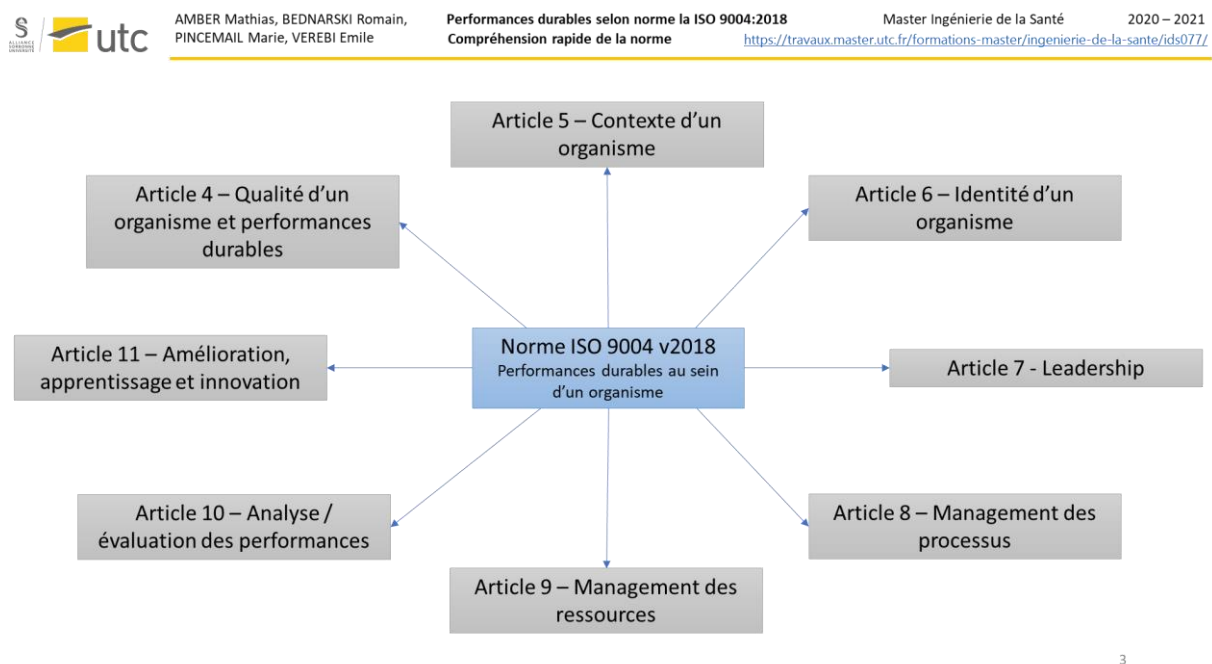


Figure 6 – Page d'accueil de la cartographie interactive de la norme ISO 9004:2018 [source : auteurs]

Chaque article est présenté avec un résumé de ce qu'il contient (Figure 7) ; et les sous-articles qui le composent. En cliquant sur les différents sous-articles, les éléments concrets permettent de comprendre et assimiler les éléments essentiels à l'obtention de performances durables. Entre

guillemets et en bleu, des extraits issus de la norme viennent illustrer et compléter. Les éléments concrets (Figure 8) permettent de percevoir le sens de l'article de la norme et ont vocation à être compréhensibles par tous.

Article 4 – Qualité d'un organisme et performances durables

C'est l'entreprise qui doit travailler à l'obtention des performances durables. L'ISO 9004 aide à répondre au mieux aux **besoins** et **attentes** des parties intéressées de façon durable, sachant que ces paramètres sont variables et différents. Pour y répondre, les principes de base du management de l'ISO 9000 sont à appréhender.

C'est la direction qui établit le contexte et les objectifs de l'organisme, à travers la détermination de son identité, sa culture et ses parties intéressées. En effet, c'est uniquement en explicitant les besoins et attentes des parties intéressées que l'organisme pourra les satisfaire.

4.1

Qualité d'un organisme

4.2

Management des performances durables

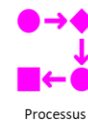


Figure 7 – Résumé de l'article et des différents sous articles au sein de la cartographie interactive de la norme ISO 9004:2018 [source : auteurs]

4.2 Management des performances durables d'un organisme



4.2.1. La direction établit le contexte et les objectifs de l'organisme en prenant en compte **toutes les parties prenantes** dans un processus d'amélioration continue.



4.2.2. La prise en compte des parties intéressées peut permettre d'être **efficace et efficient** dans l'atteinte des objectifs et d'améliorer dans son ensemble l'organisme.



Figure 8 – Éléments concrets d'un sous article au sein de la cartographie interactive de la norme ISO 9004:2018 [source : auteurs]

Des symboles avec des liens directs entre les articles créent un chemin par lequel l'utilisateur repasse par la norme complète avant d'approfondir un nouvel article. Le symbole « processus » (Figure 8) est présent sur chaque sous-article dans lequel la mise en place et/ou l'existence de processus sont présents. Il renvoie l'utilisateur vers une définition de ce terme selon la norme ISO 9000:2015 ainsi qu'en qualité de processus d'amélioration continue.

II. Outil d'autodiagnostic pour l'auto-évaluation de l'organisme

Une fois la norme appropriée par l'organisme, ce dernier devra constituer une équipe afin de s'auto évaluer grâce à l'outil d'autodiagnostic. Cette équipe doit être choisie intelligemment. En effet chaque membre devra avoir une vision globale de l'organisme et de ses processus afin de pouvoir réaliser correctement l'évaluation. De plus, ce sera cette même équipe qui sera chargée d'une seconde évaluation dans l'année si nécessaire.

L'outil d'autodiagnostic proposé comporte plusieurs onglets pour faciliter sa mise en œuvre.

a. Onglet mode d'emploi

Cet onglet aura pour but d'expliquer succinctement son fonctionnement pour une prise en main rapide et facile. Le détail de l'échelle d'évaluation est précisé pour comprendre les pourcentages de conformité aux critères.

Dans cet outil, le terme « conformité » est utilisé pour décrire le niveau de performance au regard du critère en question. Même si cette norme ne bénéficie pas de certification, l'organisme entreprend une démarche afin d'être conforme à la norme et donc obtenir des performances durables.

L'échelle d'évaluation pourra être cependant modifiée par l'utilisateur si celui le souhaite. En effet, les cellules dans lesquelles le texte est bleu peuvent être modifiées par l'auditeur. Par exemple, si celui-ci considère que « plutôt vrai » correspond à la réalisation de plus de la moitié du travail, il pourra remplacer 60% par 50%, voir Figure 9.

Echelles d'évaluation utilisées						
Niveaux de VÉRACITÉ quant à la RÉALISATION des CRITÈRES et plans d'action			LIBELLÉS des niveaux de CONFORMITÉ aux 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 : Le critère n'est pas respecté.	Faux	0%	0%	29%	Insuffisant	Conformité de niveau 1 : Revoyez le fonctionnement de vos activités.
Niveau 2 : Le critère est aléatoirement appliqué.	Plutôt Faux	40%	30%	59%	Informel	Conformité de niveau 2 : Pérenisez et améliorez la maîtrise de vos activités.
Niveau 3 : Le critère est respecté et formalisé.	Plutôt vrai	70%	60%	89%	Convaincant	Conformité de niveau 3 : Des améliorations peuvent encore être apportées par une meilleure traçabilité.
Niveau 4 : Le critère est respecté, appliqué et prouvé par un document si nécessaire.	Vrai	100%	90%	100%	Conforme	Conformité de niveau 4 : Félicitations, communiquez vos résultats.
Le critère ne peut pas être appliqué de manière justifiée	Non applicable	NA	NB : les seuils limites de "Conformité" sont modifiables selon les besoins (et en toute cohérence...)			

Figure 9 – Tableau représentant l'échelle d'évaluation au sein de l'outil d'autodiagnostic [source : auteurs]

b. Onglet évaluation

Dans cet onglet, tous les sous-articles présents dans la norme sont retranscrits en plusieurs critères. Un critère représente les attentes que doit satisfaire l'organisme pour un point précis. Cela peut prendre la forme d'un document, une action, un processus ou simplement des notions à définir explicitement.

Les critères donnent un niveau de conformité pour chaque sous-article et les articles de la norme ont également un niveau de conformité selon les scores de chaque sous-article. Par exemple, dans la Figure 10 ci-dessous, l'article 5 de la norme concerne le « contexte de l'organisme ». Deux sous-articles y sont associés, le 5.2 et le 5.3, avec respectivement des niveaux de conformité de 70% et 35% qui vont finalement produire un score moyen de 53% à l'article 5. L'auditeur a, au préalable, choisi un niveau de véracité pour chaque critère comme expliqué précédemment.

5 Contexte d'un organisme		53%	
5.2 Parties intéressée pertinentes		70%	
cr 1	L'organisme a identifié les parties intéressées pertinentes qui présentent des risques ou des opportunités dans l'aptitude à obtenir des performances durables.	Plutôt vrai	70%
cr 2	Des processus pour répondre aux attentes de ces parties sont établis, mis en œuvre, suivis et tenu à jour.	Non applicable	NA
5.3 Enjeux externes et internes		35%	
cr 3	L'organisme a identifié les enjeux externes et internes qui présentent des risques ou des opportunités dans l'aptitude à obtenir des performances durables	Plutôt vrai	70%
cr 4	Des processus pour prendre en compte ces enjeux sont établis, mis en œuvre, suivis et tenu à jour.	Faux	0%

Figure 10 – Critères retranscrits issus de l'article 5 de la norme ISO 9004:2018 au sein de l'outil d'autodiagnostic [source : auteurs]

Avec en tout 73 critères, l'évaluation est un travail chronophage car l'ensemble de l'organisme est revu ainsi que tous les processus mis en place. C'est cependant un passage nécessaire pour tout organisme souhaitant analyser son management et obtenir des performances durables. Une équipe expérimentée permettra de réduire ce temps d'évaluation.

De plus, l'avantage de cette feuille d'évaluation, est que les critères sont précis et laissent peu de place à l'interprétation. Les discussions de l'équipe autour de la conformité ou non d'un critère pourront être rapides, ce qui rendra l'auto-évaluation plus efficace et agréable.

c. Onglet résultats globaux

Dans cet onglet sont recensés tous les résultats de l'évaluation. Ces résultats sont représentés de façon graphique pour une lecture simplifiée et compréhensible par tous.

Les deux premiers graphiques donnent respectivement le détail sur la véracité des 73 critères ainsi que le niveau de conformité des 35 sous-articles (voir les Figures 11 et 12 ci-dessous).

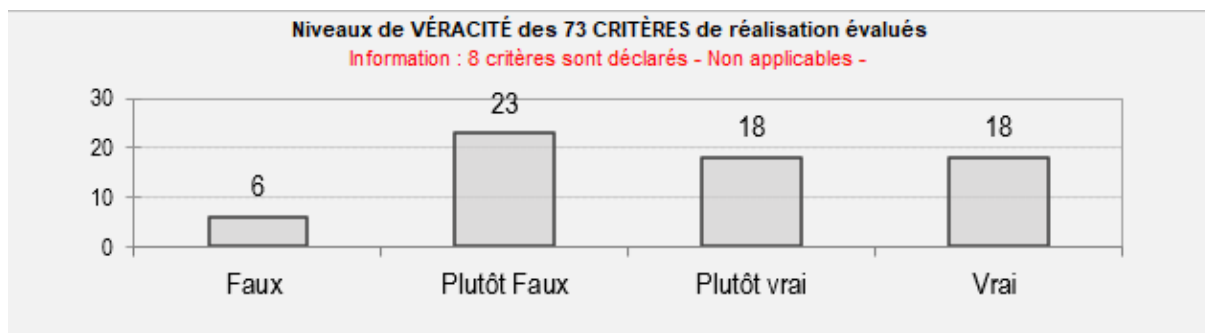


Figure 11 – Niveau de véracité des 73 critères au sein de l'outil d'autodiagnostic [source : auteurs]

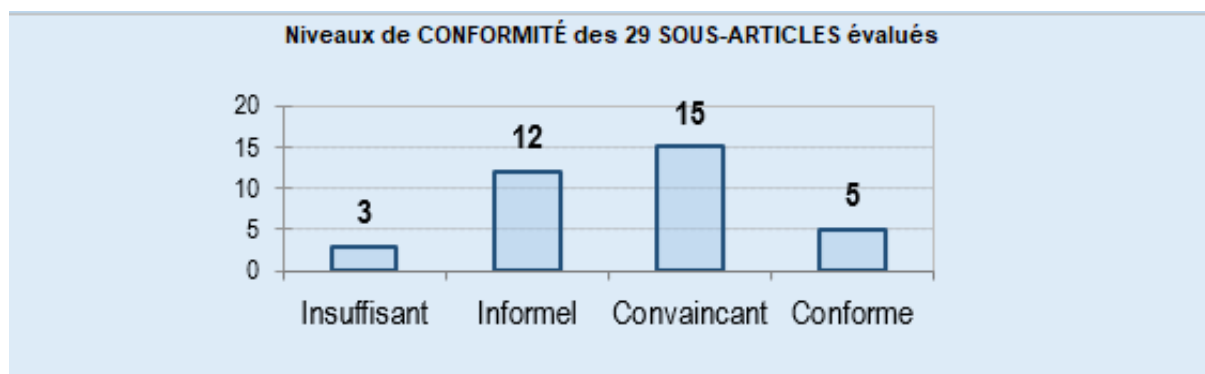


Figure 12 – Niveau de conformité des 35 sous-articles au sein de l'outil d'autodiagnostic [source : auteurs]

Ces graphiques peuvent donc être communiqués et compris par l'ensemble du personnel. Cela aura un impact positif sur le degré de motivation et l'implication des équipes. En effet, voir le fruit de ses efforts avoir un impact sur des indicateurs de qualité, partagé par la direction, est gratifiant.

Un graphe radar représentant une synthèse du niveau de conformité des articles est également disponible. Le graphe radar met en évidence les axes d'améliorations à apporter en priorité, le taux de conformité obtenu à chaque article est noté (voir Figure 13 ci-dessous).

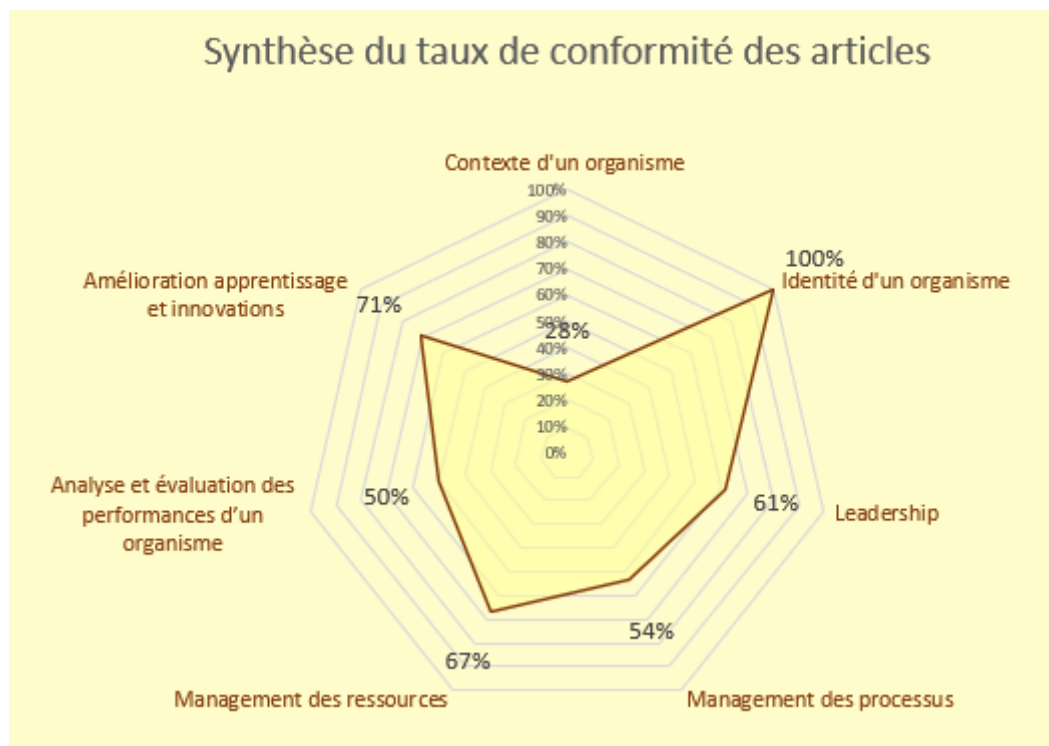


Figure 13 – Graphe radar représentant une synthèse du niveau de conformité des articles au sein de l'outil d'autodiagnostic [source : auteurs]

Après la mesure lors de l'audit interne viennent les plans d'actions prioritaires. En face de ce graphique, un tableau est mis à disposition afin d'écrire, à la suite de l'auto-évaluation, des plans d'actions prioritaires, en définissant les personnes responsables, le service en question et les délais de réalisation.

Dans le cas présenté en Figure 13, le contexte de l'organisme est à redéfinir. Les plans d'actions prioritaires concerneront la définition des parties intéressées par l'activité de l'organisme. Les parties intéressées pertinentes peuvent être une contrainte et/ou une opportunité dans l'amélioration durable. Les enjeux externes et internes influant sur l'obtention de performances durables doivent être discutés. Au moyen de retours d'expériences ou d'autre processus de communication, l'équipe devra tenir compte des enjeux passés et présents pour déterminer les risques et opportunités afin de créer des processus pour les garder à jour.

Ces résultats doivent être conservés afin d'être comparés à des prochaines auto-évaluations. L'aspect graphique de cette feuille permet en un coup d'œil d'observer les progrès effectués.

d. Onglet Auto Déclaration en ISO 17050

Pour rappel, la norme ISO 9004 ne fait pas l'objet d'une certification. La déclaration de conformité est une solution parallèle à celle qui consiste à obtenir une certification. Cette déclaration de conformité est prévue et encadrée elle-même par une norme : l'ISO/CEI 17050.

Le niveau minimal déclarable est celui de « convaincant » c'est-à-dire un résultat moyen sur l'ensemble des critères de plus de 60%. L'auto déclaration en ISO 17050 est présente en Annexe I dans son format A4 afin de permettre un aperçu global de la page produite.

Finalement grâce à cet outil, un organisme pourra évaluer l'efficacité de son management afin d'obtenir des performances durables. Il pourra mettre en place des plans d'actions prioritaires et communiquer les résultats de façon visuelle afin d'impliquer plus amplement le personnel.

Conclusion

Il est donc nécessaire pour une entreprise d'opter pour une vision de **performances durables** afin de s'assurer une durabilité certaine. La performance durable fait émerger de nombreux enjeux ayant des impacts sur de multiples niveaux : humains, économiques, et de performance. L'application des lignes directrices de ISO 9004:2018 « *Management de la qualité - Qualité d'un organisme - Lignes directrices pour obtenir des performances durables* » permet de véritablement guider un organisme vers cette pérennité attendue.

N'étant pas une certification, ISO 9004 est une auto-évaluation effectuée par l'organisme, et est complémentaire à d'autres modèles de qualité existants. La certification ISO 9001 ne doit pas dispenser une entreprise d'appliquer ISO 9004 ; cette dernière étant un véritable bénéfice pour un organisme.

Le produit de ce travail est la **compréhension** et l'**application** facilitée de la norme ISO 9004:2018 pour tout organisme demandeur. Pour cela, deux outils sont à disposition en plus de ce mémoire :

- Une cartographie interactive ; dont l'objectif est une vulgarisation de la norme, sans pour autant la rendre incomplète. Elle permet à un lecteur, spécialiste de la qualité ou non, de mieux comprendre cette norme et son intérêt. Cette compréhension par tous s'inscrit dans une démarche relative aux 14 points de Deming, qui encourage une mobilisation de tout le personnel pour l'amélioration d'une entreprise.
- Un outil Excel d'auto-évaluation axé sur l'application ; celui-ci permet une notation des critères présents dans la norme par l'utilisateur. Grâce à un affichage optimisé des résultats finaux et un rendu permettant de mettre en avant les sujets positifs comme négatifs, l'utilisateur peut se positionner rapidement et s'inscrire dans une optique d'amélioration continue.

Combinés, ces outils encouragent et permettent une auto-évaluation simplifiée par l'entreprise, qui tirera des bénéfices d'ISO 9004:2018 sur le long terme.

Références bibliographiques

- [1] « Norme NF EN ISO 9000 - Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire », Ed. Afnor, Paris, www.afnor.org, oct. 15, 2015.
- [2] O. Chirinos-Colmenares, « Dynamique des démarches d'amélioration continue : maintien du cycle de la performance », Thèse de doctorat <https://hal.archives-ouvertes.fr/tel-02039746/document>, Communauté Universitaire Grenoble Alpes, 2018.
- [3] Académie Française, *Dictionnaire de l'Académie Française*, 9ème Édition. .
- [4] P. Volle, *Stratégie clients - point de vue d'experts sur le management de la relation client*, Pearson France. 2013.
- [5] S. Mallet, C. Rouen-Mallet, et P. Ezan, « Les apports du brand content à l'amélioration de l'image d'une marque : le cas SNCF », *Gestion 2000*, vol. 30, n° 2013/3, p. 49-68, juin 2013, [En ligne]. Disponible sur: <https://www.cairn.info/revue-gestion-2000-2013-3-page-49.htm>.
- [6] L. Lachaal, « La compétitivité : Concepts, définitions et applications », *Cahier Options Méditerranéennes*, n° 57, p. 29-36, 2001, Consulté le: déc. 13, 2020. [En ligne]. Disponible sur: <http://om.ciheam.org/article.php?IDPDF=1600240>.
- [7] « Norme NF EN ISO 9001- Systèmes de management de la qualité- Exigences », Ed. Afnor, Paris, www.afnor.org, oct. 15, 2015.
- [8] D. Bertrand, « Accréditation et qualité des soins hospitaliers », *Actualité et Dossier en Santé Publique (ADSP)*, n° 35, p. 17-78, juin 2001, [En ligne]. Disponible sur: <https://www.hcsp.fr/Explore.cgi/Telecharger?NomFichier=ad351778.pdf>.
- [9] O. Bachelard, « Optimiser le bien-être au travail et à la performance globale : enjeux et perspectives », *Regards*, n° 51, p. 169-179, 2017, [En ligne]. Disponible sur: <https://www.cairn.info/revue-regards-2017-1-page-169.htm>.
- [10] « Principes de management de la qualité », Organisation Internationale de Normalisation (ISO), 2016. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.iso.org/iso/fr/pub100080.pdf>.
- [11] « Norme NF EN ISO 9004 - Management de la qualité - Qualité d'un organisme - Lignes directrices pour obtenir des performances durables », Ed. Afnor, Paris, www.afnor.org, avr. 11, 2018.

- [12] NQA Global Certification Body, « ISO 9004:2018 - Let's Look at Leadership », *NQA Global Certification Body*, janv. 29, 2020. <https://www.nqa.com/en-bd/resources/blog/february-2020/iso-9004> (consulté le déc. 11, 2020).
- [13] L. Charlet, « The ISO Survey », *International Organization for Standardization (ISO)*, sept. 2020. <https://www.iso.org/the-iso-survey.html> (consulté le déc. 11, 2020).
- [14] « The Avedis Zildjian Company », *Zildjian*. <https://zildjian.com/about-page> (consulté le nov. 13, 2020).
- [15] « Depuis 1526 », *Beretta*. <https://www.beretta.com/fr/world-of-beretta/since-1526/> (consulté le nov. 13, 2020).
- [16] C. Naden, « ISO 9004 : la clé d'une réussite fondée sur des performances durables », *International Organization for Standardization (ISO)*, mai 18, 2017. <https://www.iso.org/cms/render/live/fr/sites/isoorg/contents/news/2017/05/Ref2187.html> (consulté le déc. 11, 2020).
- [17] « Learn More About ISO 9004 », *Quality Magazine*, avr. 02, 2018. <https://www.qualitymag.com/articles/94620-learn-more-about-iso-9004?v=preview> (consulté le nov. 13, 2020).
- [18] K. Boys, S. Karapetrovic, et A. Wilcock, « Is ISO 9004 a path to business excellence? Opinion of Canadian standards experts », *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 21, n° 8, p. 841-860, janv. 2004, doi: 10.1108/02656710410551737.
- [19] « Baldrige Award Process Fees », *National Institute of Standards and Technology*, nov. 15, 2019. <https://www.nist.gov/baldrige/baldrige-award/award-process-fees> (consulté le nov. 13, 2020).
- [20] « Norme NF EN ISO/CEI 17050-1 - Évaluation de la conformité - Déclaration de conformité du fournisseur - Partie 1 : exigences générales », Ed. Afnor, Paris, www.afnor.org, sept. 01, 2011.
- [21] « Norme NF EN ISO/CEI 17050-2 - Évaluation de la conformité - Déclaration de conformité du fournisseur - Partie 2 : documentation d'appui », Ed. Afnor, Paris, www.afnor.org, avr. 01, 2005.

Annexe

Annexe I – Fiche d'auto déclaration en ISO 17050 au sein de l'outil d'autodiagnostic

Déclaration de conformité selon la norme NF EN ISO 17050 Partie 1 : Exigences générales <i>Évaluation de la conformité - Déclaration de conformité du fournisseur (NF EN ISO/CEI 17050-1)</i>	
Date limite de validité de la déclaration : Date de la déclaration + 1 an	Référence unique de la déclaration ISO 17050 : remplir la cellule de date de la déclaration

Objet de la déclaration : Niveau de conformité à la norme NF EN ISO 9004 v2018 ligne directrice pour obtenir de performances durables

Nous soussignés, déclarons **sous notre propre responsabilité** que **les niveaux de conformité de nos pratiques professionnelles** ont été mesurées d'après les exigences de la norme NE EN ISO 9004 v2018. Nous avons appliqué **la meilleure rigueur d'élaboration et d'analyse** (évaluation par plusieurs personnes compétentes) et nous avons respecté **les règles d'éthique professionnelle** (absence de conflits d'intérêt, respect des opinions, liberté des choix) pour parvenir aux résultats ci-dessous.

<i>Tableau des résultats</i>	<i>Taux moyen</i>	<i>Niveau de Conformité</i>
Niveau moyen sur les articles de la norme NF EN ISO 9004	NA	Non applicable
article 5	NA	en attente
article 6	NA	en attente
article 7	NA	en attente
article 8	NA	en attente
article 9	NA	en attente
article 10	NA	en attente
article 11	NA	en attente

Documents d'appui consultables associés à la déclaration ISO 17050 <i>Déclaration de conformité selon l'ISO 17050 Partie 2 : Documentation d'appui (NF EN ISO/CEI 17050-2)</i>	
<p style="text-align: center;">Documents génériques</p> <p>Norme NF EN ISO 9004 : 2018 "Management de la qualité — Qualité d'un organisme — Lignes directrices pour obtenir des performances durables" Editions Afnor, www.afnor.org, Avril 2018</p> <p>Outil d'autodiagnostic : Fichier Excel® automatisé mis au point à l'Université de Technologie de Compiègne, France (www.utc.fr) - voir sa dénomination au bas de la feuille</p>	<p style="text-align: center;">Documents spécifiques</p> <p>Modifier les contenus bleus et mettre ensuite en noir : Enregistrements qualité : indiquez ceux que vous mettez à disposition d'un auditeur. Il peut s'agir des onglets imprimés et signés de ce fichier d'autodiagnostic</p> <p>Autre document d'appui : Mettre ici, et en noir, tout autre document d'appui éventuel pour cette déclaration</p>

Signataires

<p><i>Personne indépendante à l'organisme :</i></p> <p>Coordonnées professionnelles :</p> <p>Date de la déclaration (jj/mm/aaaa) :</p> <p>Signature :</p>	<p><i>Personne responsable de l'organisme :</i></p> <p>Coordonnées professionnelles :</p> <p>Date de l'auto diagnostic (jj/mm/aaaa) :</p> <p>pas de date d'évaluation pour l'instant</p> <p>Signature :</p>
--	--

