

Allier Qualité et Performance via l'ISO 9001 version 2015

Z. Barry¹, Z. Bensaid¹, I. Boukhris¹, S. Hamrit¹, F. Mnif¹, L. Soto¹, A. Derathé^{2*}, G. Farges^{1*}

Université de Technologie de Compiègne

¹Master Qualité et Performance dans les Organisations

²Mastère Spécialisé Normalisation, Qualité, Certification, Essai

Rue du docteur Schweitzer - CS 60319 - 60203 COMPIEGNE Cedex - France

Site web : www.utc.fr/master-qualite

**Référénts : gilbert.farges@utc.fr ou amaud.derathe@utc.fr*

1) Evolution de l'ISO 9001

1.1) Contexte et enjeux de la révision de l'ISO 9001

Avec plus de 1,1 million de certificats délivrés à l'échelon mondial, l'ISO 9001 est la norme la plus utilisée dans le monde [1]. Elle établit les exigences à suivre par les entreprises pour démontrer qu'elles sont en mesure de fournir à leurs clients des produits et services de qualité. En France, l'ISO a recensé 29122 organismes certifiés en 2014 ce qui la positionne à la 9ème place mondiale [1].

Créé en 1987, le référentiel ISO 9001, a suivi des révisions successives en 1994, 2000, 2008 et 2015 [2]. Ce processus de révision a trait au dynamisme des acteurs économiques. L'objectif étant de garantir l'adéquation du référentiel avec les évolutions du mode de fonctionnement des organisations. Dans cette logique d'adaptation régulière, la version 2015 reprend, d'une part, la philosophie des versions précédentes sur la place prédominante du client et la dynamique d'amélioration continue [3]. Elle introduit, d'autre part, des changements comme l'intégration de la maîtrise des risques dans tous les processus clés de l'organisme ainsi que l'identification de toutes les parties intéressées [3]. Pour les entreprises déjà certifiées, la migration vers la nouvelle version se fera sur une période de 3 ans (2015-2018) [4].

1.2) Problématique de la version 2015 pour les organisations

La révision de l'ISO 9001 incite les entreprises à implémenter des changements dans leur système qualité. Mieux appréhender le contexte, identifier les parties intéressées, anticiper les risques et saisir les opportunités pour bâtir une stratégie de performance durable sont autant d'enjeux apportés par la version 2015 auxquels les entreprises devront faire face pour obtenir ou renouveler leur certification ISO 9001.

Accompagner les acteurs économiques dans le déploiement de l'ISO 9001:2015 nécessite de développer des solutions qui, d'une part assureront la compréhension des exigences de la norme par toute personne impliquée et d'autre part, permettront d'établir un diagnostic initial puis une évaluation régulière du système de management de la qualité dans une optique de progrès. Cet accompagnement, à destination de tout organisme, a vocation à redynamiser leur démarche qualité en vue de mettre en œuvre un système de management qui soit certifiable.

2) Deux outils "clés en main" pour une démarche d'amélioration continue

Pour accompagner et aider les organismes dans leur démarche de certification ou d'amélioration continue, deux outils sont proposés :

- 2-1) **Une cartographie interactive des processus** pour faciliter la compréhension de la norme par tout acteur.
- 2-2) Un **outil d'autodiagnostic** pour évaluer le niveau de conformité du système de management de la qualité de l'organisme aux exigences de la norme, identifier les axes prioritaires d'amélioration et se mettre à niveau.

2.1) Une cartographie interactive des processus

Pour comprendre la norme ISO 9001:2015, une cartographie des processus a été développée à l'aide du logiciel ScenariChain© [5]. Elle permet un apprentissage interactif, autonome et rapide des exigences de la norme. Il est à noter que ce logiciel, créé par l'UTC et mis à disposition librement, permet de développer des applications facilement intégrables dans tout système d'information.

La cartographie interactive des processus représente une description exhaustive et illustrée de la norme ISO 9001. Sa valeur ajoutée est d'être facilement accessible et diffusable car son exploitation nécessite seulement un navigateur internet.

Pour l'élaboration de cette cartographie les principes et les exigences de la norme ont été identifiés et classés en 4 fonctions à savoir (Figure 1) :

- **Gouvernance** : permettant de piloter l'organisme, de définir et déployer la stratégie et de vérifier la cohérence des décisions prises vis-à-vis des objectifs poursuivis.
- **Opérationnelle** : liée à la conception et la réalisation du produit ou service, elle crée la valeur ajoutée et contribue directement à la satisfaction du client.
- **Surveillance et Amélioration** : fonction par laquelle tous les processus mis en œuvre sont contrôlés et améliorés en continu.
- **Support** : veille à la disponibilité des moyens nécessaires au bon fonctionnement des processus. Elle sert de soutien à toutes les activités de l'organisme.

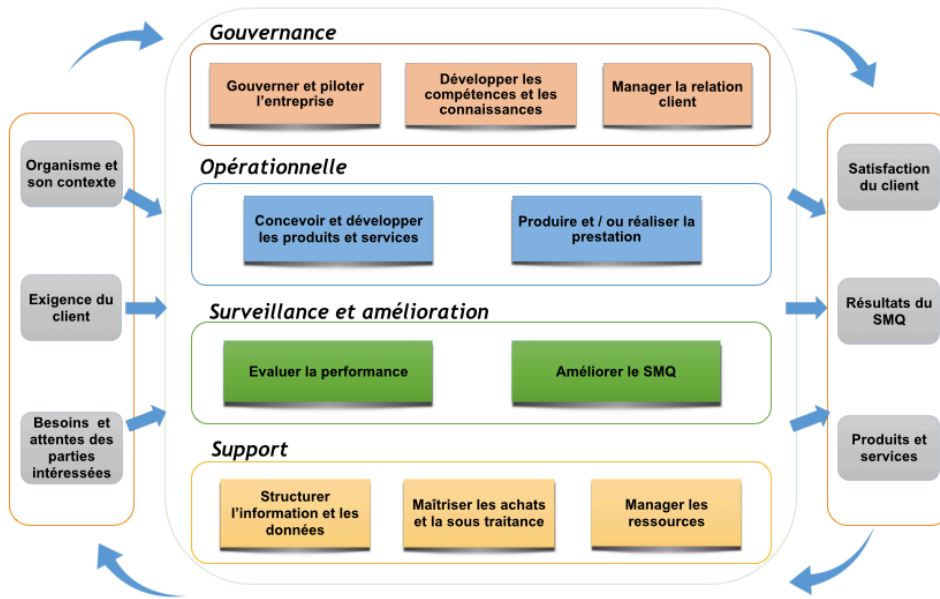


Figure 1: Cartographie interactive des processus associés à l'ISO 9001:2015 [6]

A partir de l'interface d'accueil (Figure 1), l'utilisateur peut accéder à toutes les informations liées au déploiement de chaque processus. Cela lui permet d'accéder aux exigences, aux acteurs responsables, aux risques associés et à des recommandations (Figure 2).

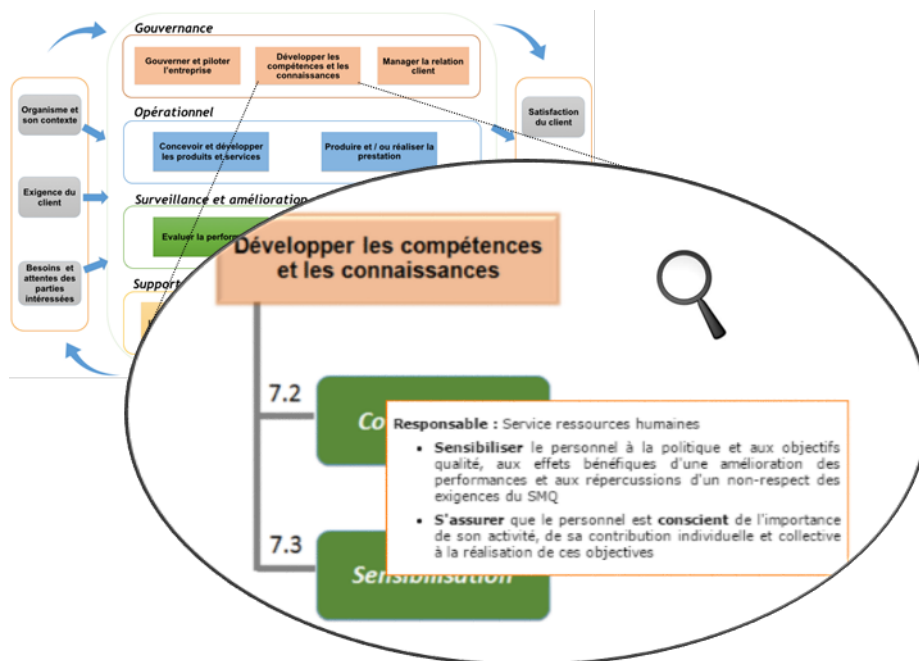


Figure 2 : Effet zoom pour accéder au détail de l'un des processus associé à l'ISO 9001:2015 [6]

2.2) Un outil d'autodiagnostic

L'outil d'autodiagnostic a pour objectif d'évaluer le niveau de respect des exigences de la norme ISO 9001 version 2015, de visualiser les performances du système de management de la qualité grâce à des graphes radars et d'identifier les axes de progression afin d'entamer une démarche d'amélioration continue.

Le diagnostic se fait d'une manière autonome avec un rythme défini par les utilisateurs. Il peut être également réalisable en groupe ce qui favorise les démarches participatives et collaboratives. Cet outil sous format Excel® est structuré selon 3 grands axes. Il contient un formulaire d'exigences suivant le modèle de la norme ISO 9001 et présente 154 exigences pour une durée d'évaluation globale estimée à environ 1h30.

2.2.1) Méthodologie d'évaluation

Un onglet intitulé **{Mode d'emploi}** explique aux utilisateurs le mode de fonctionnement de l'outil et l'échelle d'évaluation choisie. En effet, la réponse aux exigences se fait en se basant sur une échelle de véracité de 4 niveaux (Faux, Plutôt Faux, Plutôt Vrai, Vrai). A partir de cette échelle de véracité, le niveau de conformité (Insuffisant, Informel, Convaincant, Conforme) est déterminé automatiquement.

Un système de cotation **paramétrable** permet aux utilisateurs d'adapter l'échelle d'évaluation à leurs besoins. En effet, les taux de conformité peuvent être modifiés en changeant simplement les limites minimales des intervalles de conformité selon le niveau d'exigence à satisfaire pour le système de management de la qualité de l'organisme.

L'onglet **{Exigences}** contient les exigences de la norme reformulées et classées en articles et sous-articles. L'outil permet aux utilisateurs d'intégrer au fur et à mesure de leur évaluation, les commentaires qu'ils jugent nécessaires (Figure 3).

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

Figure 3 : L'onglet **{Exigences}** de l'outil d'autodiagnostic sur l'ISO 9001:2015 [6]

Dans le cas où des exigences seraient incomprises ou mal interprétées, l'utilisateur dispose d'informations dans l'onglet **{Conseils}**. Celles-ci synthétisent les éléments essentiels de chaque article pour faciliter la compréhension et les nuances des exigences, et précisent également les responsables des actions.

2.2.2) Résultats et améliorations

L'outil génère en temps réel les résultats de l'évaluation du système de management de la qualité de l'organisme ce qui permet de faciliter la communication entre les différents acteurs. Les représentations graphiques des résultats donnent une bonne lisibilité sur les points sensibles à améliorer pour identifier rapidement les champs d'action prioritaires (Figure 4).

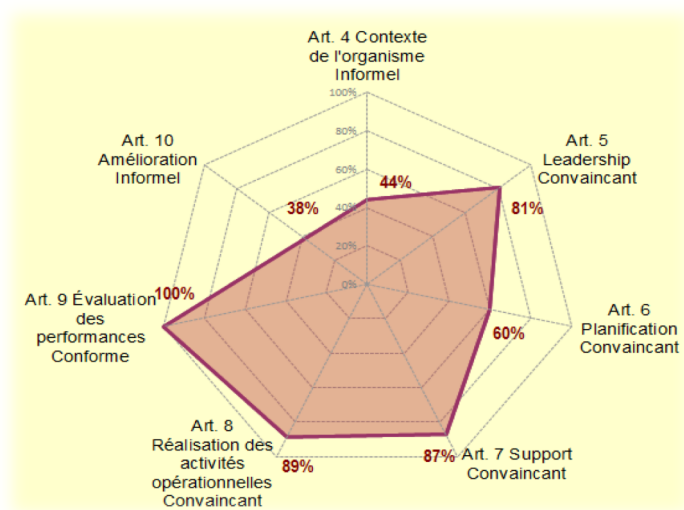


Figure 4 : Exemple de graphe des résultats par article de l'ISO 9001:2015 [6]

La valeur ajoutée de cet outil ne s'arrête pas seulement à l'évaluation, il accompagne aussi les acteurs à la définition et au suivi des plans d'action. En effet, un onglet supplémentaire, **{Plans d'action détaillés}**, permet aux utilisateurs de planifier et détailler leurs plans d'action en précisant les moyens à mobiliser, les mesures de succès et les objectifs à atteindre. Il aide également à la réalisation des revues de direction. Dans une démarche itérative d'amélioration continue, la réutilisation de l'outil sur les seuls plans d'action est estimée à quelque dizaine de minutes, ce qui en favorise l'usage.

2.2.3) Valorisation interne

A l'issue du processus d'évaluation, une auto-déclaration de conformité est possible selon l'ISO17050 « **Évaluation de la conformité - Déclaration de conformité du fournisseur** ». Cette norme permet de justifier une déclaration de conformité par tout fournisseur sur un organisme, un système de management, un processus, une personne, un produit ou un service [7].

Dans cette optique de simplicité et de rapidité, une fiche d'auto-déclaration de conformité est intégrée à l'outil. Elle sert comme une synthèse de l'autodiagnostic et peut être utilisée comme un support de communication interne sur le niveau de conformité atteint du système de management de la qualité. Cette déclaration ne peut s'effectuer qu'à partir d'un seuil minimal paramétrable par l'utilisateur.

Conclusion

Toute organisation souhaitant mettre en place un système de management de la qualité conforme aux exigences de la norme ISO 9001 version 2015 peut profiter de deux outils innovants proposés soit pour obtenir une certification soit pour la maintenir.

La cartographie interactive des processus associés à la norme ISO 9001:2015 a été élaborée à partir du logiciel libre d'accès ScenariChain©. Sa finalité est de servir comme outil d'apprentissage ou d'accompagnement pour une compréhension facile, pragmatique et rapide de la norme. Elle permet d'avoir une vue globale sur l'ensemble des processus visés par la norme et de bien appréhender les exigences associées. Interactive et simple de navigation, elle met en évidence les processus clés et permet aussi de décrire leurs données d'entrée et de sortie, les ressources à mobiliser et les responsabilités à établir.

L'outil d'autodiagnostic, sous forme d'un fichier Excel® semi-automatisé, permet d'effectuer une auto-évaluation pour estimer le niveau de maîtrise du système de management de la qualité afin d'entamer ensuite une démarche de progrès. L'évaluation, qui requiert environ 1h30 en phase initiale et quelque dizaine de minute en phase de routine, permet de faire un état de lieux du système de management de la qualité par rapport aux exigences de la norme ISO 9001:2015. Les résultats servent ainsi à identifier les points forts et les points faibles du système qualité pour élaborer des plans d'amélioration dont les résultats sont suivis et tracés.

Disponibles en ligne gratuitement, ces deux outils s'avèrent une solution optimale pour toute organisation voulant garantir la satisfaction de ses clients via la certification ISO 9001:2015.

Déclaration d'intérêts

Les auteurs déclarent ne pas avoir de conflits d'intérêts en relation avec cet article.

Références bibliographiques

- [1] International Organization for Standardization (ISO). « The ISO Survey of Management System Standard Certifications - 2014 ». [En ligne]. Disponible sur: <http://www.iso.org/iso/iso-survey>. [Consulté le: 07-oct-2015].
- [2] « NF EN ISO 9001 Systèmes de management de la qualité - Exigences ». Edition Afnor, www.afnor.org, oct-2015.
- [3] Claude Pinet, « L'ISO 9001 facile version 2015. Réussir sa démarche de certification ». Editions Lexitis, www.lespratiquesdelaperformance.fr, 2015.
- [4] International Organization for Standardization (ISO). « ISO 9001, Systèmes de management de la qualité. Révision ». [En ligne]. Disponible sur: http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/management-standards/iso_9000/iso9001_revision.htm. [Consulté le: 26-janv-2016].
- [5] Scenari – Platform, portail de la communauté Scenari. [En ligne]. Disponible sur <http://scenari-platform.org/>.
- [6] Z. Barry, Z. Bensaid, I. Boukhris, S. Hamrit, F. Mnif, et L. Soto, « Aide au déploiement et outil d'autodiagnostic 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, <http://www.utc.fr/master-qualite>, puis « Travaux » « Qualité-Management » réf n°338, janv. 2016.
- [7] « NF EN ISO/CEI 17050-1 Evaluation de la conformité - Déclaration de conformité du fournisseur - Partie 1 : Exigences générales ». Edition Afnor, www.afnor.org, sept-2011.