De la version 2008 a 2015 de l'ISO 9001 via une demarche de transition Efficace et Performante

A. Gucukoglu*, G. Farges

Master Qualité et Performance dans les Organisations

Université de Technologie de Compiègne - CS 60319, 60203 Compiègne Cedex France, www.utc.fr/master-qualite

* correspondante : aylin.gucukoglu@outlook.com

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 « Systèmes de management de a qualité ».

Cette norme est un référentiel de Management de la Qualité applicable à tout organisme. 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 35 000 entreprises, ce qui représente 80% du total des entreprises certifiées. Chaque année, environ 2 000 entreprises mettent en œuvre cette norme. 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:

Effective and successful transition of the ISO 9001 Certification from the 2008 to 2015 version

In order to become more competitive, reassure, build customer loyalty, and provide products and services compliant with the regulations, a lot of companies comply with the ISO 9001:2015 "Quality management systems – Requirements" standard.

This standard aims to promote a quality management system for all kinds of organizations. Its structure is similar to the other management standards, making it more accessible and easier to be implemented into existing operational management systems. The aim is to strengthen the quality management of the processes in order to make the companies more effective, competitive and attractive towards their customers.

In France, in 2012, the ISO 9001 certification was used by approximately 35 000 companies, almost 80% of the total certified firms. Each year, about 2 000 companies are implementing this standard. The 2015 revision of this standard is recent, so a large number of companies is still certified with the former ISO 9001:2008 version.

That is why, these companies which would like to adopt this new ISO 9001:2015 certification have to set up an effective transition method. Often, firms are reluctant to implement this evolution because they are afraid to waste a lot of time and resources.

In this paper, an effective and efficient approach is proposed to assist the company's transition and thus facilitate their evolution to the ISO 9001:2015 certification.

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

Introduction

Dans un contexte socio-économique de plus en plus exigeant, de fortes contraintes **concurrentielles**, réglementaires ou du marché, pèse sur les entreprises industrielles, quels que soient leurs secteurs (Aéronautique, Automobile, Pharmaceutique, Agroalimentaire).

Ces entreprises ont besoin de faire preuve de leurs capacités de réactivité et d'agilité pour maintenir et améliorer leur niveau de **compétitivité** et de performance, et pour cela obtenir et maintenir la certification ISO 9001 version 2015 « Systèmes de management de la qualité – Exigences » [1].

Cette norme est un outil de management prenant en considération différentes approches afin de faire évoluer les organisations selon leur propre environnement.

Pour mettre en œuvre rapidement ce nouveau référentiel qualité, il est proposé d'appliquer une méthode simple et efficace basée sur l'amélioration continue, et plus précisément sur l'outil « **CAPD** ».

Cette méthode s'appuie sur le Système de Management de la Qualité (SMQ) **déjà existant** pour le rendre progressivement davantage performant.

Elle permet aux entreprises de passer de la version 2008 à la version 2015 de l'ISO 9001 pour aboutir à une amélioration durable de leur SMQ.

1 CONTEXTE DE LA NORME ISO 9001

La norme ISO 9001 fait partie de la famille des normes internationales de management qualité avec l'ISO 9000 « Principes essentiels et vocabulaire » [2] et l'ISO 9004 « Gestion des performances durables d'un organisme » [3].

Les exigences ou recommandations explicitées dans la série des normes ISO 9000 sont génériques afin de créer un langage commun pour en faciliter la compréhension par tous les secteurs socio-économiques, qu'ils soient de production manufacturière ou de service.

La norme la plus reconnue et établie à l'échelle internationale est **l'ISO 9001** « Système de Management de la Qualité » [1]. Elle a été éditée pour la première fois 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.

Selon une étude de l'ISO réalisée en 2014, il y aurait déjà plus de **1,1 million** d'organismes **certifiés ISO 9001** dans le monde en 2012, parmi lesquels 40% sont recensés en Europe.

La France n'en détient que 6%, ce qui démontre son retard important par rapport à l'Italie, l'Allemagne, l'Espagne et le Royaume-Uni (figure 1) [4].

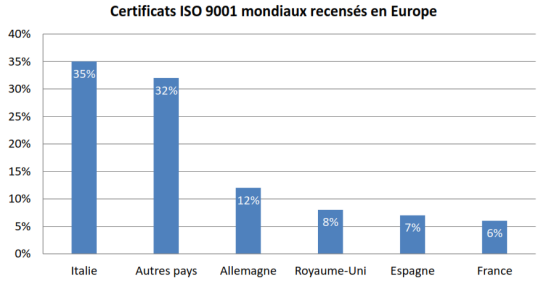


Figure 1 : Répartition des certificats ISO 9001 recensés en Europe en 2014 [4]

1.1 LES APPORTS DE LA NORME ISO 9001 POUR UN ORGANISME

Souvent, la certification en France est imposée par le marché ou la réglementation visant une amélioration considérable de leur organisation [5].

Un grand nombre de ces entreprises sont cependant certifiées ISO 9001:2008 et souhaitent conserver leur certification sur la base de l'ISO 9001:2015.

Ces entreprises connaissent les avantages et les enjeux du renouvellement de certification de cette norme mais appréhendent souvent la période de transition pour sa mise en place, les ressources à mobiliser, le temps et le coût à investir.

1.1.1 Les évolutions de l'ISO 9001 de 1987 à 2015

L'un des changements majeurs de la norme ISO 9001 depuis 1987 porte sur la **documentation**. D'un système lourd et très procédural, elle a évolué vers un système plus souple, plus axé sur l'humain, ce qui a en grande partie été initié avec la version 2000.

Cette dernière permet de manière plus simple d'apporter des preuves documentaires qui font état non pas de ce que l'on doit faire, mais de la **réalité** du quotidien de l'entreprise, en prenant en considération les compétences et les responsabilités de chacun (figure 2) [6].

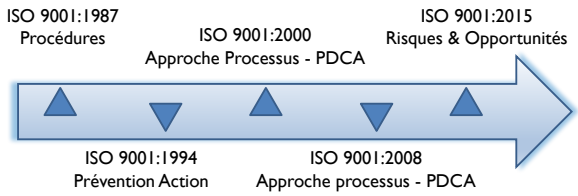


Figure 2 : Evolution de l'ISO 9001 [6]

La norme ISO 9001:2015 repose sur 7 principes (figure 3) détaillés dans l'ISO 9000 [2] :

1. **Orientation client :** savoir s'adapter aux besoins de ses clients et s'efforcer d'aller au-devant de leurs attentes.
2. **Leadership :** la direction établit la finalité et les orientations et favorise l'implication du personnel pour la performance du système,

3. **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,
4. **Approche processus :** des processus corrélés et fonctionnant dans un système cohérent sont plus susceptibles de produire les résultats attendus de manière efficace et efficiente,
5. **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,
6. **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,
7. **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 obtenir de performances durables.

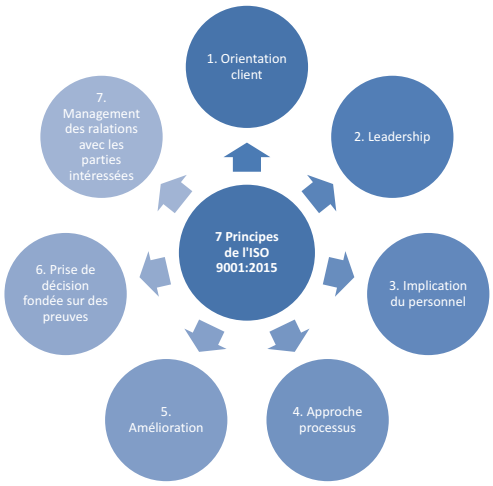


Figure 3 : Les 7 principes mis en œuvre dans l'ISO 9001:2015 [2]

1.1.2 De l'ISO 9001:2008 à l'ISO 9001:2015

Toutes les normes sont revues périodiquement et modifiées si nécessaire. C'est le cas pour l'ISO 9001 qui a été révisée à plusieurs reprises : 1994, 2000, 2008 et 2015 (Figure 2).

En ce qui concerne les entreprises déjà certifiées, elles continuent à l'être selon la version 2008 jusqu'en 2018 au plus tard, date à laquelle elles devront passer à la nouvelle version 2015 de l'ISO 9001.

Toutefois, tout audit de certification ou de renouvellement se fait selon la norme ISO 9001:2015 dès 2017 (figure 4).

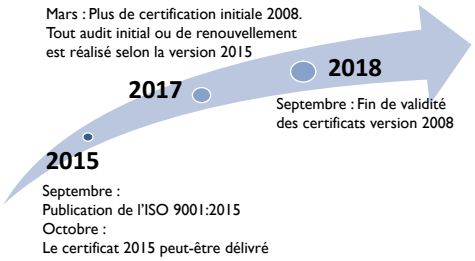


Figure 4 : Délai de transition [7]

La différence la plus significative entre les versions 2008 et 2015 concerne la **structure** de la norme. Cette structure a été revue et adaptée en version 2015 afin de suivre la structure des autres normes ISO de systèmes de management afin de faciliter les démarches de « management intégré » associant l'ISO 14001 « Systèmes de management environnemental » [8], l'ISO 45001 « Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail » [9] etc. » .

De plus, cette nouvelle version **n'impose plus d'identifier un « responsable qualité »**, ainsi la fonction n'a plus besoin d'être concentrée sur une personne ce qui permet d'impliquer davantage l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise (Article 5.3 : *« les responsabilités et autorités pour des rôles pertinents sont attribuées, communiquées et comprises au sein de l'organisme »* [1]).

Dans ce même ordre d'idée, elle ne s'intéresse plus uniquement à la satisfaction du client mais aussi aux **parties intéressées « pertinentes ».** Cela permet de développer les relations partenariales avec les fournisseurs mais aussi avec toutes les entités qui peuvent avoir un impact sur la qualité des produits ou services délivrés aux clients [10].

Le second changement majeur est l'approche par les « **risques et opportunités** », les risques étant définis comme « les effets des incertitudes sur un résultat escompté ».

La version 2015 accorde une très grande importance à ces concepts couplés comme **les deux faces d'une même pièce**, les risques ne devant pas être envisagés sans les opportunités qu'ils peuvent également ouvrir.

Cela incite les entreprises à réfléchir autant en termes de **protection** (aux risques) que **d'innovation** (face aux opportunités).

La troisième évolution est liée à la **documentation** avec des exigences moins fortes sur les typologies de documents de preuve. Les anciens enregistrements, procédures ou manuel sont considérés comme des « **informations documentées** », ce qui libère les possibilités d'adaptation aux contextes des entreprises pour obtenir des gains de temps, de réactivité et d'agilité documentaire.

Globalement, l'ISO 9001:2015 encourage les entreprises à mieux prendre en compte les risques et les opportunités, à adapter la démarche qualité pour mieux appuyer la stratégie de l'entreprise et à maîtriser tous l'ensemble de la chaîne pour satisfaire les clients.

1.1. LES AVANTAGES DE LA NORME ISO 9001

La norme ISO 9001 a deux objectifs majeurs (figure 5). D'une part, elle vise à fournir des produits et services conformes aux exigences et à la réglementation. D'autre part, elle ambitionne d'assurer la satisfaction des clients.

Ces objectifs conduisent à l'obtention d'avantages qui sont les 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 systèmes.

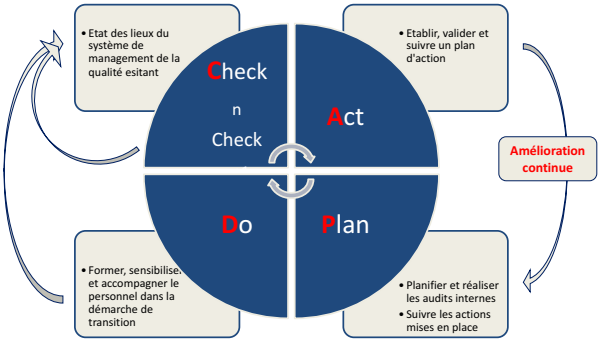


Figure 5 : Méthodologie de transition « CAPD » [11]

1.2. ALLIER PERFORMANCE ET ISO 9001:2015

La conformité à la norme ISO 9001 aide l'entreprise à répondre aux besoins de confiance pour ses parties-prenantes. Elle favorise l'efficacité du fonctionnement interne de l'entreprise ce qui peut augmenter 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.

L'un des freins souvent identifiés à la certification, ou à son renouvellement, est la perception d'une démarche lourde, longue et difficile. C'est pourquoi cet article propose une méthode 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 !

2 UNE ORGANISATION EFFICACE ET PERFORMANTE DES ENTREPRISES VIA L'ISO 9001:2015

Dans le cadre d'une transition de la version 2008 à 2015 de la norme ISO 9001, la méthode « **Check, Act, Plan, Do** » présente les avantages d'une simplicité organisationnelle associée à une facilité de mise en œuvre opérationnelle :

- Mesurer l'**efficacité du SMQ** de l'organisme existant pour progresser (Check $_n$),
- Mettre en place un **plan d'action** pour l'améliorer (Act),
- Réaliser les **actions planifiées** intégrant les audits internes (Plan),
- Réaliser ce qui a été prévu dans l'objectif principal d'**augmenter sa performance** (Do),
- Faire une **vérification** pour s'assurer que le SMQ soit en cohérence avec la norme ISO 9001:2015 (Check $_{n+1}$) et réaliser de nouveau un cycle CAPD si le besoin s'en fait sentir (figure 5).

Pour mener à bien cette démarche de transition vers la certification, la personne 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. Elle doit également savoir **motiver, communiquer et impliquer** les collaborateurs tout au long de cette démarche, et pour cela adopter un comportement fondé sur l'exemplarité.

2.1 DÉPLOIEMENT DE LA DÉMARCHE DE TRANSITION EN VUE DE LA CERTIFICATION ISO 9001:2015

2.1.1 Check : Faire un diagnostic de l'existant

2.1.1.1 Analyse du contexte : **SWOT**

L'analyse SWOT (Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats) 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 [12].

2.1.1.2 Cibler la problématique : **QQOQCP**

Après avoir positionné l'entreprise dans son environnement, la méthode : Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Pourquoi (QQOQCP) est exploitée pour expliciter les éléments-clefs de la transition de la version 2008 à 2015 de la norme ISO 9001. Il s'agit de poser les questions de façon systématique afin de n'oublier aucune information connue [12]. Cette étape permet de bien cadrer la problématique en assurant la cohérence et la pertinence des informations, acteurs, enjeux et objectifs mesurables à atteindre.

2.1.1.3 **Outil d'autodiagnostic** : T_0

Suite à la prise de connaissance du contexte et de la problématique de l'entreprise, un outil d'autodiagnostic est exploité. Celui-ci est déjà mis à disposition et en téléchargement libre sur internet, il est conçu à partir d'un tableur Excel© semi-automatisé [11]. C'est un outil bien adapté à tout type d'organisation, certifiée ou non ISO 9001. Il est simple à utiliser et permet d'obtenir rapidement une vue d'ensemble de tout ou partie du SMQ existant de l'entreprise par rapport aux exigences de l'ISO 9001:2015. Grâce à des graphes de synthèse il est facile d'identifier les axes prioritaires de progrès.

Cet outil est structuré en 6 {onglets} :

- **{Mode d'emploi} :** Explique le mode d'utilisation, en présentant l'outil et les différentes parties.
- **{Exigences} :** Contient les exigences de la norme reformulées et classées en articles et sous-articles. Pour chaque sous-articles un niveau de conformité est à renseigner. Le niveau de véracité comprend les propostions suivantes : Faux, Plutôt faux, Plûtot vrai, Vrai (figure 6).
- **{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 7). 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 (figure 8). Il aide ici à la réalisation des revues de direction.
- **{Résultats par Article} :** Permet de visualier les résultats de chaque article séparément. Fourni une meilleure visibilité sur les points sansibles du SMQ.
- **{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} :** L'ISO 17050 permet d'élaborer facilement une déclaration de conformité par tout fournisseur de produits, services, processus, personnes ou compétences [13], [14]. Une fiche d'auto-déclaration de conformité formatée selon les exigences de l'ISO 17050 (parties 1 et 2) est intégrée dans l'outil d'autodiagnostic. Cette dernière peut être utilisée comme un support de communication interne sur le niveau de conformité atteint du SMQ.

4.3	**Détermination du domaine d'application du système de management de la qualité**	**Insuffisant**	**0%**
cr 7	Le domaine d'application du SMQ **est établi** en déterminant ses limites et son applicabilité	Choix de VÉRACITÉ	
cr 8	Le domaine d'application du SMQ **prend en con** les enjeux externes et internes, les exigences de parties intéressées pertinentes et les produits et services de l'organisme	Choix de VÉRACITÉ Faux Plutôt Faux Plutôt Vrai Vrai	
cr 9	Une **information documentée** est **disponible** et tenue à jour sur le domaine d'application du SMQ	Choix de VÉRACITÉ	
cr 10	Les exigences **non applicables** sont justifiées et n'impactent ni la conformité des produits et services ni l'amélioration de la satisfaction des clients	Choix de VÉRACITÉ	

Figure 6 : Onglet {Exigences} de l'outil d'autodiagnostic [11]

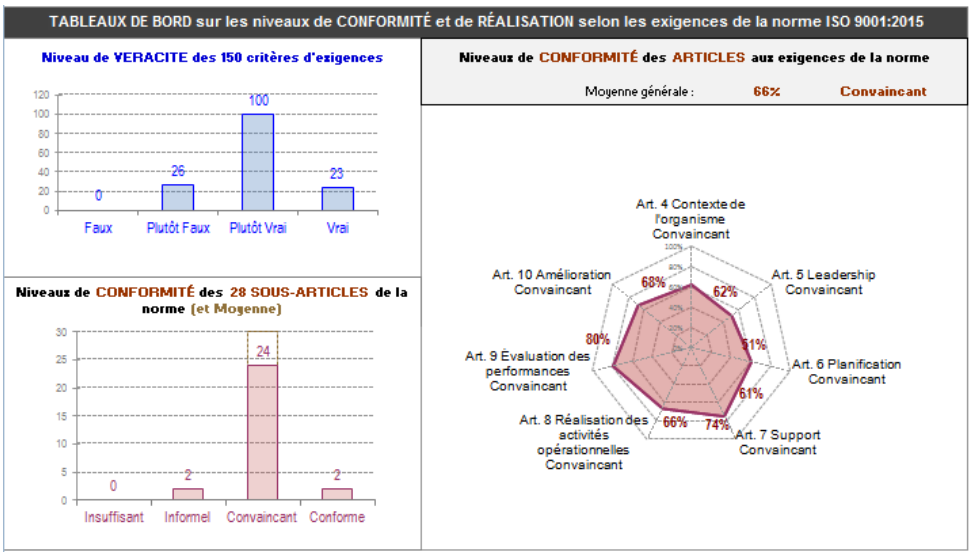


Figure 7 : Onglet {Résultats et Actions} de l'outil d'autodiagnostic présentant les niveaux de conformité aux exigences de l'ISO 9001:2015 [11]

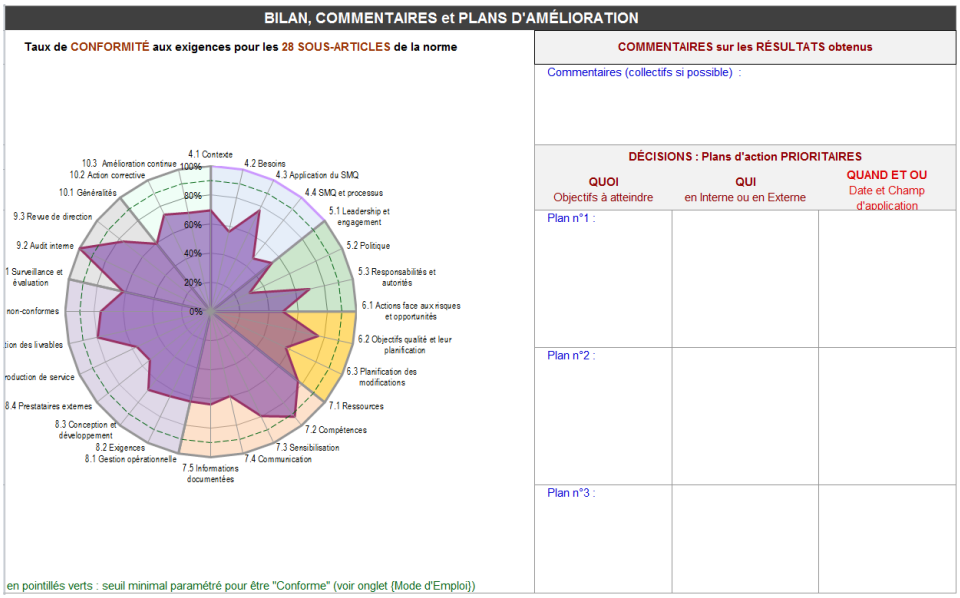


Figure 8 : Onglet {Résultats et Actions} de l'outil d'autodiagnostic présentant le bilan et les plans d'amélioration [11]

2.1.2 Act : Imaginer et planifier les améliorations

2.1.2.1 Réaliser une revue des processus

La **revue des processus** permet à chaque pilote de processus de s'impliquer et d'impliquer ses équipes dans la démarche d'amélioration, de faire état des éventuelles difficultés rencontrées dans la mise en œuvre et/ou le suivi des dispositions établies. La tenue de ces revues de processus permet aux pilotes de servir de relais, de correspondants du responsable du SMQ auprès des équipes.

La norme ISO 9001:2015 exige que les risques et les opportunités y soient référencés. Pour répondre à cette dernière exigence, une « **Fiche d'Identité des Processus** » (FIP) est proposée [11].

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 indispensable à l'approche managériale car les processus restent un outil de pilotage, de communication et d'amélioration des activités de l'entreprise.

2.1.2.2 Management du risque : une nouveauté plus que majeure

L'ISO 31000 « Management du risque » précise : « 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 » [15].

Pour manager ce risque d'incertitude, un projet « **Gestion des Risques et Compliance (GRC)** » peut-être mené (ici, le concept de « compliance » favorise la minimisation des risques juridiques et l'atteinte d'engagements éthiques) [16].

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.

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 d'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 [17].

2.1.2.3 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 cela, un outil informatique doit être déployé au sein de l'entreprise. Ce dernier vise à permettre un suivi complet des documents qualité, de leur création à leur archivage, en passant par leurs différentes mises à jour.

2.1.3 Plan : Planifier et réaliser les audits internes

« L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de

gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. » [18].

La forte utilité des audits internes est reconnue pour contribuer efficacement à l'obtention ou au renouvellement d'une certification ou encore tout simplement maintenir un niveau de qualité répondant aux besoins de l'entreprise.

Ces audits internes permettent d'identifier les écarts de conformité, d'anticiper sur les actions à mettre en place et d'impliquer le personnel dans la **prise de conscience des besoins d'amélioration** (figure 9) [19].

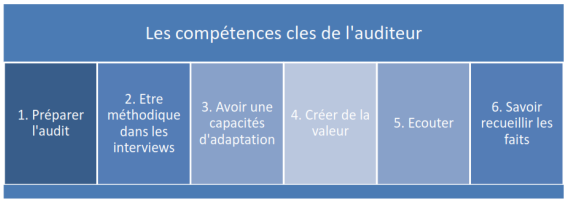


Figure 9 : Les compétences clés de l'auditeur

(source auteurs d'après [19])

2.1.3.1 Déclencher et organiser l'audit interne

L'audit interne sert à vérifier le respect des exigences 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 détaillés dans la norme **ISO 19011:2012 : « Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management »** [19].

2.1.3.2 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,
- Prendre connaissance du **contexte** de l'entreprise, son **environnement, le cadre socio-économique**, l'ancienneté du système, les caractéristiques du métier, une fiche pré-remplie permettra d'avoir des informations complémentaires,
- Planifier avec rigueur la **visite d'audit** et en **informer les audités** pour qu'ils puissent l'anticiper,
- 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.

2.1.3.3 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 les questions 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 audités 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…[20]. Il doit savoir adapter son vocabulaire, ses termes, ses procédures, ses questions…

2.1.3.4 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.

L'ensemble de ces informations sont rédigées dans un **rapport d'audit**, dont un modèle est publié et accessible sur internet [11]

2.1.3.5 Compétences personnelles des auditeurs

Les compétences principales de l'auditeur énoncées dans l'ISO 19011:2012 sont les suivantes [19] :

- **Ethique :** Loyal, sincère, honnête et discret,
- **Ouvert d'esprit :** désireux d'envisager des idées ou des points de vue alternatifs,
- **Diplomate :** dans ses rapports avec les autres,
- **Attentif :** conscient des activités et de l'environnement physique,
- **Perspicace :** avisé et capable de comprendre les situations,

- **Tenace :** persévérant, concentré sur les objectifs à atteindre,
- **Rigoureux :** capable de tirer des conclusions sur la base d'un raisonnement logique et d'une analyse,
- **Adaptable :** apte à s'adapter à différentes situations…

2.1.3.6 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 [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 en faisant un point après chaque audit (Plan), mettre en œuvre des améliorations lors du prochain audit (Do), demander une confirmation de l'efficacité réelle de ces changements (Check), ajuster et travailler ses derniers points faibles (Act). Chaque audit est donc **source de progrès** pour l'auditeur.

2.1.4 Do : Former, sensibiliser et accompagner le personnel

2.1.4.1 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.

2.1.4.2 Impliquer l'ensemble des collaborateurs

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

Pour cela, 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 sensibilisé 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 managérial 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.

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 [11] :

- **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 re-certification 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 !

Références bibliographiques

[1] « NF EN ISO 9001- Systèmes de management de la qualité- Exigences ». Editions Afnor, Paris, www.afnor.org, oct-2015.

[2] « NF EN ISO 9000 - Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire ». Editions Afnor, Paris, www.afnor.org, 15-oct-2015.

[3] « NF EN ISO 9004 - Gestion des performances durables d'un organisme - Approche de management par la qualité ». Editions Afnor, Pariswww.afnor.org, 01-déc-2009.

[4] « L'Étude ISO ». [En ligne]. Disponible sur : https://www.iso.org/fr/the-iso-survey.html?certificate=ISO%209001&countrycode=AF. [Consulté le : 19-juin-2017].

[5] Bernard Froman, Du manuel qualité au manuel de management - L'outil stratégique. Editions Afnor, Paris, www.afnor.org, 2013.

[6] R. Ernoul, Le grand livre de la qualité - Management de la qualité dans l'industrie, une affaire de méthodes. Editions Afnor, Paris, www.afnor.org, 2013.

[7] « ISO 9001:2015 : un guide de transition pour les petites et les très petites entreprises », Le Mag Certification, 13-févr-2017. [En ligne]. Disponible sur : http://lemagcertification.afnor.org/blog/iso-90012015-un-guide-de-transition-pour-les-petites-et-les-tres-petites-entreprises/. [Consulté le : 19-juin-2017].

[8] « NF EN ISO 14001- Systèmes de management environnemental - Exigences et lignes directrices pour son utilisation ». Editions Afnor, Paris, www.afnor.org, 15-oct-2015.

[9] « ISO/DIS 45001 - Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail - Exigences avec directives d'utilisation ». Editions Afnor, Paris, www.afnor.org, 13-juill-2017.

[10] Z. Barry, I. Boukhris, Z. Bensaid, S. Hamrit, 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, http://www.utc.fr/master-qualite, puis « Travaux » « Qualité-Management » réf n°338, janv. 2016.

[11] A. Gucukoglu, « De la version 2008 à 2015 de l'ISO 9001 via une démarche de transition Efficace et Performante », Université de Technologie de Compiègne, Master Qualité et Performance dans les Organisations (QPO), Mémoire d'Intelligence Méthodologique du stage professionnel de fin d'études, www.utc.fr/master-qualite, puis « Travaux » « Qualité-Management » réf n°392, juin 2017.

[12] A. Fernandez, « Outils qualité », Management et Performance, piloter.org. [En ligne]. Disponible sur : http://www.piloter.org/qualite/outils-qualite.htm. [Consulté le : 19-juin-2017].

[13] « NF EN ISO/CEI 17050-1 - Évaluation de la conformité - Déclaration de conformité du fournisseur - Partie 1 : exigences générales ». Editions Afnor, Paris, www.afnor.org, 01-sept-2011.

[14] « NF EN ISO/CEI 17050-2 - Évaluation de la conformité - Déclaration de conformité du fournisseur - Partie 2 : documentation d'appui ». Editions Afnor, Paris, www.afnor.org, 01-avr-2005.

[15] « NF ISO 31000 Management du risque - Principes et lignes directrices ». Editions Afnor, Paris, www.afnor.org, janv-2010.

[16] A. Moreaux, « Compliance et management des risques juridiques », Affiches Parisiennes, février-2014. [En ligne]. Disponible sur : http://www.affiches-parisiennes.com/compliance-et-management-des-risques-juridiques-3897.html. [Consulté le : 07-juin-2017].

[17] B. Bertholet, « Loi Sapin II : focus sur la mise en place de « plans anticorruption » d'ici le 1er juin 2017. », - vendredi. [En ligne]. Disponible sur : http://www.village-justice.com/articles/Loi-Sapin-Focus-sur-mise-place-plans-anticorruption-ici-1er-juin-2017-reste-que,24810.html. [Consulté le : 07-juin-2017].

[18] Secrétariat du Conseil du Trésor - Québec, « Audit interne - Administration gouvernementale ». [En ligne]. Disponible sur: https://www.tresor.gouv.qc.ca/cadredegestion/gestion-axee-sur-les-resultats/au-cours-du-cycle-mesurer-et-sameliorer/audit-interne/index.html. [Consulté le : 07-juin-2017].

[19] « NF EN ISO 19011 - Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management ». Editions Afnor, Paris, www.afnor.org, 01-janv-2012.

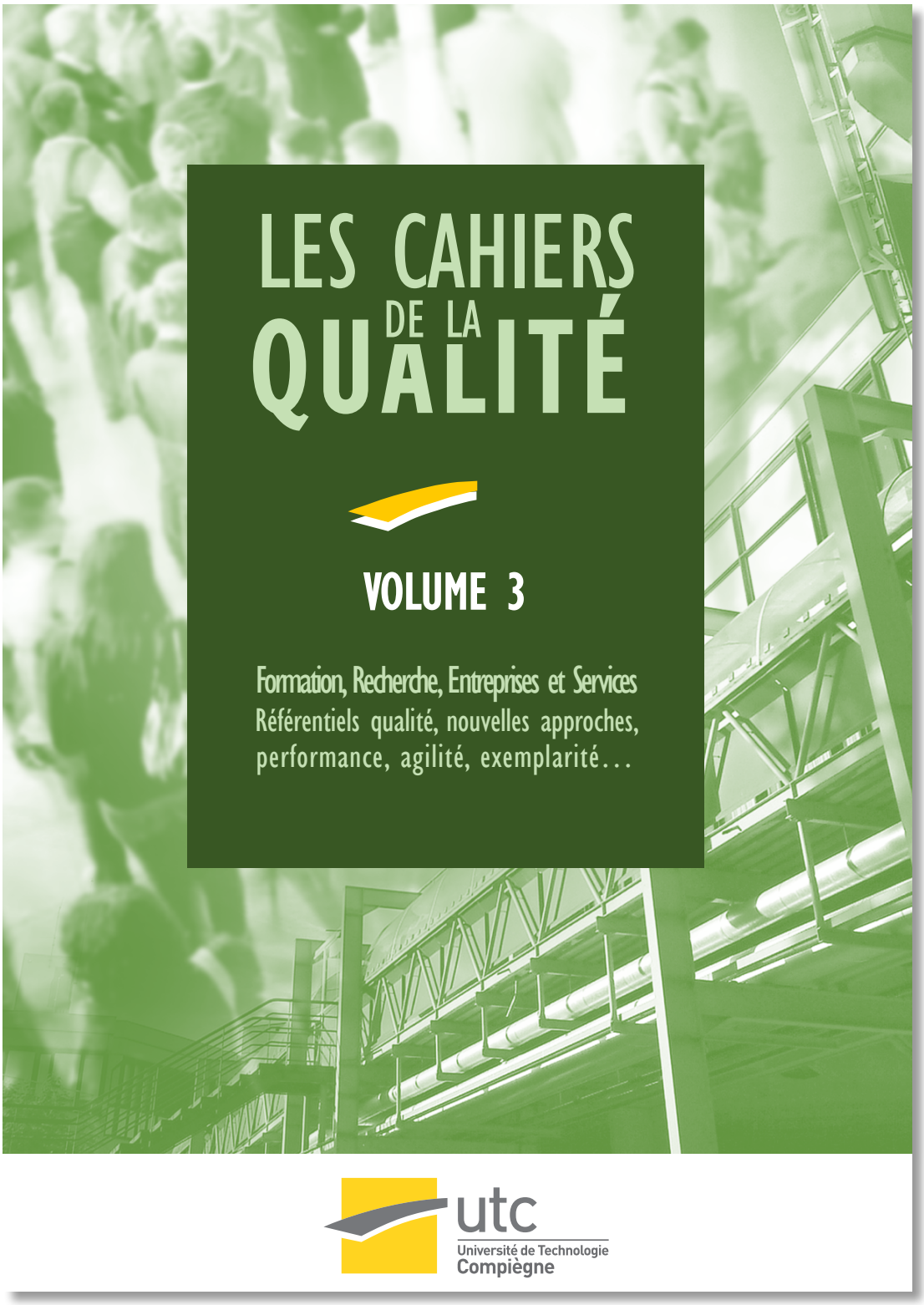
[20] F. Gillet-Goinard et C. Monar, Toute la fonction QSSE (Qualité/Sécurité/ Environnement). Paris : Editions Dunod, www.dunod.com, 2013.

Bonus

Téléchargeables gratuitement sur le site UTC :

- www.utc.fr/master-qualite puis « Travaux » « Qualité-Management », réf n°**392**.
- Mémoire
- Poster
- Outil d'autodiagnostic

Cet article est publié dans :



Commande sur :

https://www.amazon.fr/Cahiers-Qualit%C3%A9-Entreprises-R%C3%A9f%C3%A9rentiels-performance/dp/1973283026

© Université de Technologie de Compiègne, Editeur Indépendant
Les Cahiers de la Qualité – Volume 3
ISBN-10 : 1973283026 - ISBN-13 : 978-1973283027- ASIN : 1973283026 - Dépôt légal : 7 janvier 2018
UTC - rue du docteur Schweitzer - CS 60319 - 60203 COMPIEGNE Cedex – France – www.utc.fr