

PLUS DE PERFORMANCE POUR LES PETITES ENTREPRISES IVOIRIENNES PAR L'IMPLEMENTATION FACILITEE DE L'ISO 9001

Odile Aby-Salami*, Gilbert 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 : salamiaby@gmail.com

RESUME :

L'après 2011 en Côte d'Ivoire et la fin de la crise politique ont vu le nombre de PME augmenter de façon importante en 5 ans, grâce à une volonté de l'Etat de relancer l'économie.

Cette hausse a entraîné le nombre de certificats ISO 9001 dans le même sens, prouvant que les entreprises ivoiriennes ont un intérêt croissant pour le système de management de la Qualité. Les petites entreprises s'y intéressent quand leurs clients certifiés leur imposent de respecter certaines exigences de normes.

Malheureusement la façon dont elles sont organisées et les moyens dont elles disposent ne les incitent pas à franchir le pas. Pour les y aider, un processus générique adapté à leur contexte est une solution efficace à mettre dans les mains de leur responsable projet.

Mots clefs : PME, ISO 9001, processus ISO9001-TPE/PME, qualité, implémentation.

ABSTRACT:

**MORE PERFORMANCE FOR THE IVORY COAST
SMALL ENTERPRISES BY IMPLEMENTING EASILY
ISO 9001 STANDARD**

The post-2011 in the Ivory Coast and the end of the political crisis, with a will of the State to revive the economy, has seen the number of SMEs significantly increase in 5 years.

This increase has led the number of ISO 9001 certificates in the same direction, proving that the Ivorian companies have a growing interest in the Quality Management System. Small businesses are interested when their certified clients require them to meet certain requirements of standards.

Unfortunately the way they are organized and the means at their disposal do not encourage them to take the plunge. To help them, a generic process adapted to their context is an effective solution to put in the hands of their project manager.

KEYWORDS: SMEs, ISO 9001, ISO9001-TPE/PME process, quality, implementation.

I APPREHENDER SON CONTEXTE POUR S'Y ADAPTER AU MIEUX

La sortie de 10 ans de crise politique en Côte d'Ivoire s'est accompagnée d'une volonté de reconstruction soutenue par une stratégie de promotion et de développement favorable de la part de l'Etat ivoirien comprenant par exemple le guichet unique qui a permis de réduire de 32 jours à 24 heures la procédure de création d'entreprise, l'annulation du capital imposé de 1522 € minimum, la rédaction des statuts sous seing privé et non plus devant notaire obligatoirement [1].

Ces mesures ont permis de voir le nombre de Petites et Moyennes Entreprises (PME) constituant 98% des entreprises formelles, croître rapidement, passant de 13 400 en 2010 à 36 000 environ fin 2014 [2], [3].

Ces PME sont gérées de différentes manières par leurs responsables mais de façon générale, elles manquent souvent de structuration avec une gestion patrimoniale aux mains des membres de la même famille, peu au fait des qualifications nécessaires dans un environnement compétitif et ouvert. Le manque d'encadrement de qualité, l'absence d'une évaluation rigoureuse des performances constituent leur handicap majeur [4].

Les PME du secteur des prestations de service en ingénierie de conception, de développement de projets d'électricité et installation, automatisme et télégestion ont été la base de l'étude par le biais de l'une d'entre elles.

Les observations de terrain montrent que :

- **L'orientation client est forte** mais le niveau d'efficacité est moyen. Les réclamations client font l'objet d'une démarche immédiate mais sans analyse approfondie des causes.
- **La communication est peu formalisée** et la traçabilité passe au second plan
- **La capitalisation** des actions menées dans le cadre de réclamations clients ou de traitement d'anomalie est **limitée**,
- **L'évaluation annuelle** des performances est **absente**.

Ces PME souhaitent multiplier le nombre de leurs clients et se retrouvent limitées car leur système de management ne suit pas. Elles restent donc en général fragiles et de faible compétitivité.

Or les clients comptent sur ces prestataires, surtout pour leur flexibilité, tout en souhaitant qu'ils adoptent des comportements plus professionnels, voir normalisés.

En effet, de plus en plus de clients ou donneurs d'ordres sont certifiés ISO 9001 Management de la Qualité [5], ISO 14001 Management Environnemental [6] et OHSAS 18001 Management Santé et Sécurité au travail [7] (bientôt remplacée par l'ISO 45001 [8]).

Ils ont tendance à imposer des cahiers de charges portant des obligations issues de ces normes.

Si les prestataires ne leur apportent pas satisfaction, la fidélité des clients risque de se tasser. L'effet de cette prise de conscience est observé via le nombre d'entreprises certifiées ISO 9001 en Côte d'Ivoire qui ne cesse de croître (Figure 1).

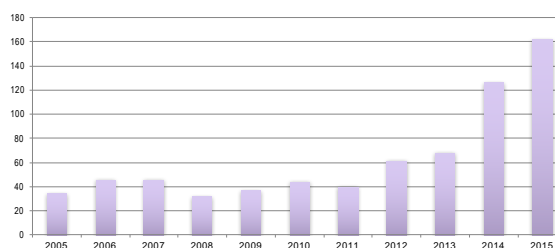


Figure 1 : Evolution du nombre de certificats ISO 9001 en Côte d'Ivoire [9]

Les **enjeux** à relever par les PME ivoiriennes pour assurer leur pérennité dans un environnement où la croissance économique peut leur être favorable et où la certification aux normes internationales se généralise sont les suivants :

- **Satisfaire le client et le fidéliser** par la fourniture d'un service irréprochable, accompagnée de propositions innovantes pour se différencier et anticiper ses besoins.
- **Investir pour maintenir les capacités de travail et les compétences** des personnels en respectant les règles de sécurité au travail.

2 BIEN CONNAITRE SON ENTREPRISE POUR FAIRE FACE A SES ENJEUX

Ce que l'on entend de la part des acteurs sur la connaissance de leur petite entreprise se résume souvent à :

- « Les agents savent bien ce qu'ils ont à faire et le client ne s'en plaint pas. »
- « La seule chose qui nous dérange c'est le paiement de nos factures qui est lent. »

Ou encore,

- « Les fournisseurs se trompent quelques fois dans leur livraison ou rallongent leurs délais. »

Afin d'aller au-delà de ces constats rapides, une option a consisté à l'utilisation de la **matrice SWOT** (terminologie anglophone, abréviation de Strengths (S, forces), Weaknesses (W, faiblesses), Opportunities (O, opportunités), Threats (T, menaces).

L'analyse des Forces-Faiblesses / Opportunités-Menaces permet d'obtenir une vision synthétique des principaux facteurs d'influence sur la situation interne et externe de l'organisme.

Dans la matrice SWOT d'une petite entreprise du domaine étudié, il ressort :

- **des forces** : La direction est engagée et les agents de l'entreprise quand ils sont informés manifestent

un fort intérêt à l'idée de voir leur organisation changer afin de s'adapter à leur contexte.

- **des faiblesses** : Le niveau de connaissance des moyens à mettre en place pour faire évoluer le système de management est plutôt faible dans l'ensemble. Rares sont les agents qui ont déjà une culture de la Qualité. La majeure partie de l'effectif est en permanence à l'extérieur, sur des chantiers clients, et donc difficiles à toucher.
- **des opportunités** : Celles qui renforcent la volonté des directeurs de TPE/PME à se lancer dans la démarche d'amélioration sont la relance de l'activité économique et donc l'augmentation du nombre de clients potentiels à attirer, ainsi que le nombre de clients potentiels certifiés qui suit une tendance à la hausse [9] (figure 1).
- **des menaces** : Les lourdeurs administratives et la pression fiscale (31,7%) impactent fortement les ressources financières des petites entreprises [4].

Aider les PME à améliorer continuellement la performance et la satisfaction de leurs clients pourrait se faire par la mise en place d'un système basé sur des principes tels que le **PDCA** (traitement d'un problème en répétant les 4 phases : Plan, Do, Check, Act) ou même le **WV** (résolution de problème en procédant par des allers et des retours successifs entre les niveaux de réflexion et d'expérience), sur des référentiels métiers du domaine de l'électricité et de l'automatisme assurant la réalisation de prestations respectant les règles de l'art, ou encore sur la norme **ISO 9001:2015**.

Connaissant le contexte et la situation interne et externe de la petite entreprise, la norme **ISO 9001 est l'outil le mieux adapté** pour appréhender ses enjeux.

En effet, lors que les PDCA, WV et référentiels métiers corrigent des dérives ponctuelles, l'ISO 9001 impacte l'ensemble de l'organisme, tant au niveau stratégique du top management qu'à celui de la maîtrise de la réalisation et de la relation avec le client.

La mise en place du système de management de la Qualité permet de faire un état des lieux de l'ensemble du système de management de l'entreprise, et l'analyse conduit au traitement intégré de tous les dysfonctionnements et à l'amélioration des performances globales de l'organisme.

3 STRATEGIE POUR IMPLEMENTER L'ISO 9001:2015 DANS UNE PME A FAIBLE CULTURE QUALITE

Bien connaître son entreprise et le contexte dans lequel elle évolue ne suffit pas à l'implémentation harmonieuse de l'ISO 9001. Au sein des petites entreprises ivoiriennes sans culture Qualité, l'immersion dans l'une d'entre elle fait ressortir l'idée que l'ISO 9001 impliquerait une perte de flexibilité, que les agents passeraient trop de temps en paperasserie, ou

que les procédures ralentiraient la réactivité tant prisée des clients.

C'est pourquoi, s'impose de fait l'emploi d'une méthodologie appropriée, pragmatique et opérationnelle, associée à des facteurs favorisant la réussite la plus naturelle possible de l'implémentation.

3.1 LES FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE

Afin de réussir l'implémentation de l'ISO 9001 et de minimiser les freins implicites, les éléments suivants sont nécessaires :

- **La volonté du directeur** de se lancer dans la démarche d'amélioration de son système de management,
- **La motivation des agents** désireux d'une meilleure maîtrise de leur activité pour renforcer leur confiance en eux
- **L'implication de chacun** dans la démarche Qualité

Ces facteurs maintiennent une **adhésion de tous** au sein de l'organisme tout au long du parcours d'implémentation.

3.2 PROCESSUS ISO 9001-TPE/PME : UNE METHODOLOGIE SUR MESURE POUR PETITES ENTREPRISES

De façon générale, implémenter une norme telle que l'ISO 9001 se déroule en **un an et demi** et passe par un **état des lieux** réalisé par une personne qualifiée de l'entreprise, puis par la **mise en œuvre**, confiées aux agents, des modifications nécessaires au respect des exigences de la norme. Ensuite viennent les étapes de **vérification** et de **correction**.

Au sein d'une PME ivoirienne, la démarche ne peut souvent pas se dérouler aussi facilement. En effet, la qualité est une découverte et l'absence de personne qualifiée dans le domaine impose de confier le projet à une ressource extérieure compétente.

Ensuite, le responsable de projet se charge de coupler l'avancement de la démarche (adaptée aux enjeux et aux craintes cités plus haut) et initiation des acteurs au monde de la qualité, dont ils ne connaissent ni les exigences de la norme, ni les dispositions à suivre pour les respecter, ni les outils pour corriger et manager.

Dans un tel cadre, les retours d'expérience montrent qu'une **démarche en trois phases**, spécialement conçue pour les petites entreprises fournit des résultats probants (figure 2).

3.2.1 Phase I : Autodiagnostic, un état des lieux initiatique et transparent

3.2.1.1 La norme ISO 9001

Le démarrage de la démarche doit se faire par une présentation générale de la norme ISO 9001 afin de familiariser les acteurs de l'organisme aux concepts et exigences de la qualité et surtout les préparer à l'état

des lieux au cours duquel ils seront questionnés. Cela évite que les états des lieux et audits soient considérés comme des contrôles de police.

3.2.1.2 L'état des lieux

Le responsable du projet qualité réalise ensuite l'état des lieux du système de management de la qualité. Il peut procéder par une série de réunions en petits comités pour instaurer rapidement un climat de confiance avec chacun des acteurs.

Un outil : La grille d'autodiagnostic ISO9001:2015

La grille d'autodiagnostic utilisée est basée sur les exigences de la norme ISO 9001 version 2015 et en téléchargement libre sur internet [10]. Son usage sur le terrain permet de **collecter les informations** lors de l'état des lieux, mais aussi à toutes les étapes de la démarche d'implémentation de la norme (figure 3).

Elle restitue une **vision globale et synthétique** du niveau de conformité du système de management en place quant au respect des exigences de l'ISO 9001, sur chacun de ses chapitres. Elle pointe en un coup

d'œil les **points forts et les points faibles**, visualisables via un diagramme radar (figure 8).

3.2.1.3 L'analyse et les orientations

Après l'autodiagnostic collectif, le responsable du projet qualité procède à l'analyse et, avec le directeur de l'entreprise, définit les **axes prioritaires** qui seront déclinés en plans d'amélioration pour évoluer vers un système de management de la qualité conforme à l'ISO 9001.

L'implication du directeur est LE signe fort pour ses agents, absolument indispensable pour le succès de la démarche.

Notons que cette étape peut être enrichie par une **enquête de satisfaction des clients** afin de confronter dirigeant et agents aux réalités de la qualité perçue par ceux qui contribuent à leur chiffre d'affaires [11].

Cela peut contribuer à **dynamiser la prise de conscience sur les enjeux** et donc la motivation de chacun à contribuer à l'amélioration continue.



Figure 2 : Une démarche en 3 phases pour aider les TPE/PME dans leurs démarches ISO 9001 [source : auteurs]

Autodiagnostic sur les exigences de l'ISO 9001:2015					
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	Convaincant	62%	Conformité de niveau 3 : Il est nécessaire de tracer et d'améliorer les activités.	
4.4	Système de management de la qualité et ses processus	Convaincant	83%	Conformité de niveau 3 : Il est nécessaire de tracer et d'améliorer les activités.	
cr 11	Le SMQ est établi, mis en oeuvre, tenu à jour et amélioré en continu, y compris les processus et leurs interactions	Plutôt Vrai	70%	Niveau 3 : L'action est formalisée et réalisée.	les processus se créent, les PA sont validés. A diffuser
cr 12	Les éléments d'entrée requis et de sortie attendus sont déterminés	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	mettre les processus sur support diffusable définis dans les CR de réunion qualité et dans les PA. Reste à fournir
cr 13	Les ressources nécessaires sont déterminées et leurs disponibilités sont assurées	Plutôt Vrai	70%	Niveau 3 : L'action est formalisée et réalisée.	indicateurs de performance en exploitation
cr 14	Les méthodes de surveillance et de mesure de la performance des processus sont déterminées et appliquées	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	
cr 15	Les responsabilités et autorités pour le pilotage des processus sont attribuées	Vrai	100%	Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée.	
cr 16	Les risques et opportunités pour l'organisme (cf 6.1) sont pris en compte par le SMQ	Plutôt Vrai	70%	Niveau 3 : L'action est formalisée et réalisée.	mettre en place les mesures qui s'imposent
cr 17	Les informations documentées nécessaires au bon fonctionnement des processus sont tenues à jour et	Plutôt Vrai	70%	Niveau 3 : L'action est formalisée et réalisée.	les docs sont en création

Figure 3 : Extrait grille d'évaluation de la conformité aux exigences de l'ISO9001:2015 [10]

3.2.2 Phase 2 : Mise en oeuvre du système Qualité par une autonomie progressive

La mise en place opérationnelle du système qualité compatible avec l'ISO 9001 est la phase critique pour toute TPE/PME.

La **direction** doit afficher sa lettre d'engagement, re-définir les responsabilités, autorités, rôles et moyens d'évaluation, puis présenter aux agents les objectifs qualité prioritaires qu'elle choisit d'atteindre.

Ensuite, les **agents** de l'entreprise sont amenés à participer activement pour élaborer les plans d'actions, les processus, les tableaux de bord, le système documentaire...

L'amorce de cette phase de mise en place opérationnelle du système Qualité est car il se peut que le personnel soit réticent à prendre les choses en main par crainte d'une charge de travail trop importante.

Un **signe d'alerte** sur cet état d'esprit : le personnel met toujours en avant les activités et urgences du moment pour remettre à plus tard les actions qualité...

Les retours d'expérience ont montré que pour écarter ce risque, maintenir l'adhésion et l'implication, il est important de :

- Amener la direction à développer le **leadership** et à faire la **démonstration de son engagement** vers la Qualité,

Un support : l'article 5 de la norme ISO 9001 :2015 – Leadership

- Sensibiliser le personnel par un **plan de communication** et l'exercice de cas pratiques.

Un plan de communication : Affichage de la politique qualité, diffusion d'informations par mail et au cours de points qualité de 30 minutes par semaine portant sur les différents chapitres de la norme et sur les avancées de la démarche.

Des cas concrets : La résolution de problèmes de façon transversale (sur quelques anomalies repérées au cours l'état des lieux) pour favoriser les échanges interservices et initier les agents à la rédaction de procédures ou instructions de travail (figure 4).

- Poser des jalons toutes les 3 semaines au maximum au cours desquels les agents présentent l'évolution des actions d'amélioration qui leur sont confiées, en duo avec le responsable du projet Qualité au départ, puis en solo par la suite (figure 5).

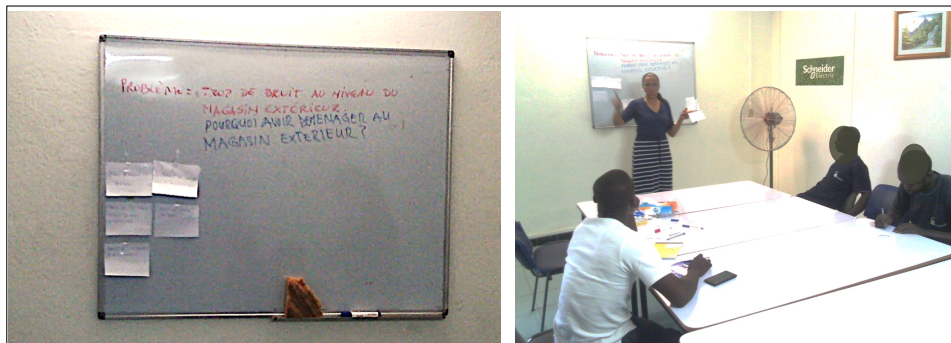


Figure 4 : Groupe de résolution de problème [source : auteurs]

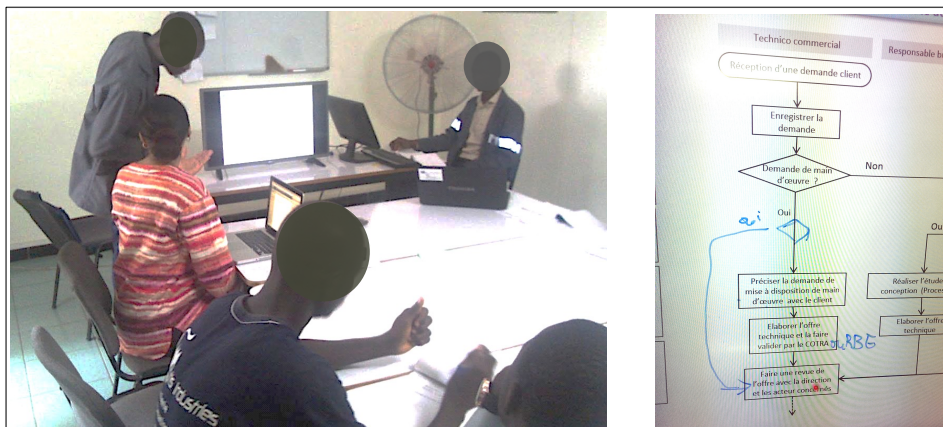


Figure 5 : Elaboration collective des processus opérationnels et séance de présentation [source : auteurs]

Un outil : Le guide FD X50-818 « Qualité et Management Guide pour l'amélioration de la performance des TPE/PME par une démarche qualité progressive » [12].

Ce guide constitue une **aide appréciable** pour le responsable projet durant cette phase de mise en place du processus ISO9001-TPE/PME.

Sa structure en 3 niveaux (**orientation client, organisation interne, stratégie de l'entreprise**) présentés d'une façon simple et pragmatique, avec de nombreuses questions types et les dispositions à mettre en place, balayent l'ensemble de la norme ISO 9001.

Quoique ce guide date de 2012, il suffit simplement d'intégrer à chaque étape de la démarche, une interrogation sur les risques potentiels, point nouveau dans la version 2015 de l'ISO 9001 [13].

3.2.3 Phase 3 : Ajustement, des vérification et corrections

Après la phase de mise en œuvre progressive et autonome du système de management qualité, les acteurs de l'entreprise sont maintenant rodés aux concepts qualité et exigences ISO 9001 à satisfaire.

Le responsable projet Qualité doit alors **piloter les revues, autodiagnostic et audits internes** permettant l'évaluation du niveau de conformité du système qualité. Les responsables de processus et leurs collaborateurs procèdent aux améliorations nécessaires détectées lors des audits internes périodiques.

Les revues de processus rassemblent autant de personnes concernées que possible afin de maintenir l'implication de chacun à son meilleur niveau (figure 6).

En ayant réalisé les 3 phases proposées, le parcours d'obtention de la certification ISO 9001 peut se présenter comme **une spirale en 15 étapes chronologiques** (figure 7). Chacune fait intervenir le personnel de l'entreprise, nécessite le soutien du responsable du projet qualité, s'appuie sur de fréquentes réunions concises et un plan de communication interne attractif pour les agents.



Figure 6 : Revue de processus [source : auteurs]

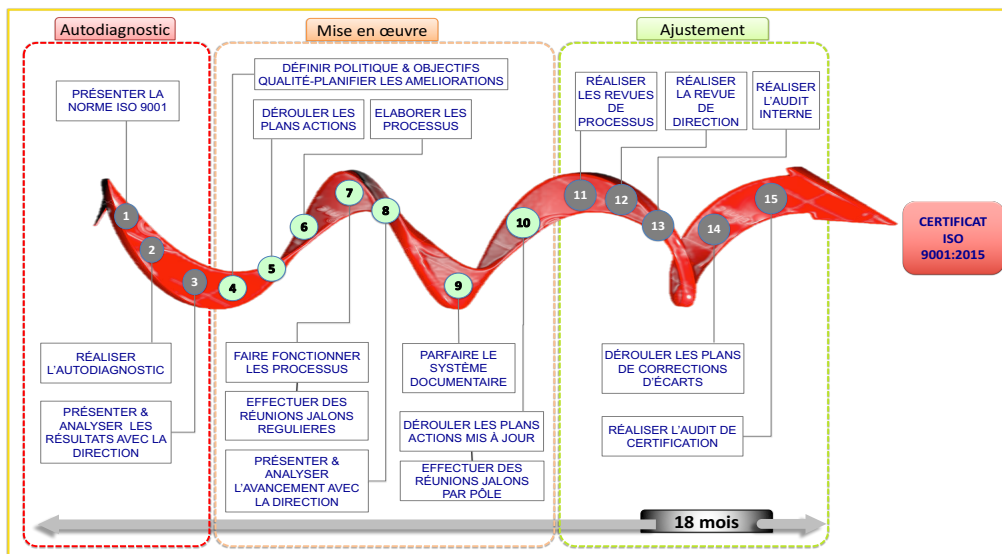


Figure 7 : le PROCESSUS ISO 9001-TPE/PME et sa démarche en 3 phases [source : auteurs]

Le but essentiel de la démarche est que chaque acteur puisse développer une « **culture qualité** » qui soit orientée « **écoute du client** » avec une capacité d'autonomie pour prendre les bonnes initiatives qualité.

Les analyses périodiques des retours clients sur leur qualité perçue des produits et prestations offerts par l'entreprise sont des données indispensables au développement de cette culture qualité. Il est donc crucial de les collecter de manière transparente et crédible et d'en discuter les impacts en les considérant comme des sources potentielles d'amélioration.

Le comportement de **la direction doit être exemplaire** afin de bien démontrer cette volonté de créer un « **environnement apprenant** » pour générer une véritable **dynamique de progrès**.

L'outil d'autodiagnostic est utilisé à différentes périodes pour mesurer les progrès accomplis et communiquer auprès des acteurs (figure 8).

Quand le niveau de conformité du système de management de la qualité est jugé satisfaisant, il est alors possible de lancer l'audit de certification ISO 9001 auprès d'une société accréditée.

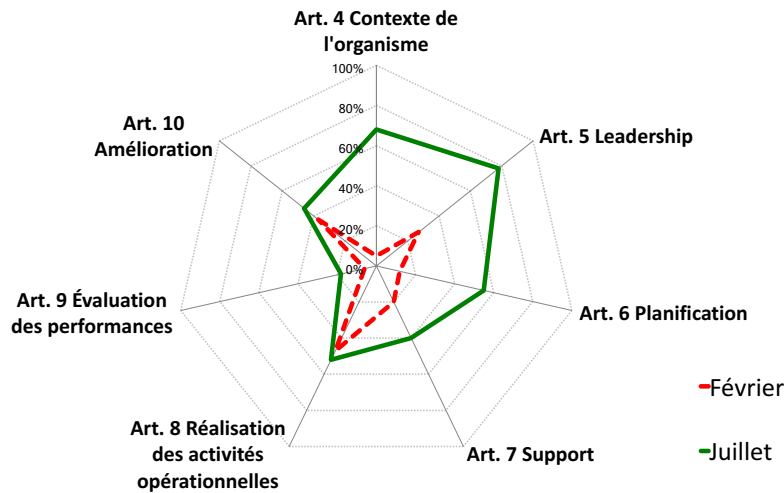


Figure 8 : Exemple d'évolution de la conformité aux exigences de l'ISO 9001 en 6 mois dans une PME ivoirienne [14]

CONCLUSION :

La relance économique en République de Côte d'Ivoire favorise l'accroissement du nombre d'entreprises, donc du nombre de clients pour les PME en quête d'expansion. Ces dernières souhaitent non seulement les conquérir mais surtout les fidéliser afin d'assurer leur pérennité. Pour cela, il leur faut faire face à la concurrence et être à la hauteur des attentes des clients qui se familiarisent de plus en plus avec les normes internationales.

Ces enjeux poussent les petites entreprises ivoiriennes à envisager d'améliorer leur système de management qui présentent des dysfonctionnements au niveau efficacité ou encore en termes de communication, afin d'être plus attractives et plus compétitives.

Pour répondre à ces attentes, la **norme ISO 9001** est une option pertinente, **même en cas de faible culture qualité**.

L'implémentation de l'ISO 9001 peut se dérouler de façon à ne pas entraver **la flexibilité et l'agilité**, caractéristiques très importantes de ces petites structures, et surtout avec **l'adhésion de tous les acteurs** de l'entreprise qui craignent que la norme implique le bouleversement de leur façon de travailler, induise plus de paperasserie ou rallonge la journée de travail.

Pour cela, le **PROCESSUS ISO 9001-TPE/PME** a été élaboré. Il prend appui sur les facteurs de réussite tels que la **volonté du chef** d'entreprise, la **motivation des agents** et leur implication.

Il facilite la migration du système de management de l'organisme vers la Qualité car il intègre des jalons fréquents donnant **la parole aux agents** ainsi qu'une communication à l'endroit de tout le personnel sur la politique qualité, les points de la norme, l'avancement de la démarche.

Composé de **15 étapes regroupées en 3 phases** prévues sur une durée de **18 mois**, ce processus spécifique permet le diagnostic du système en place, la mise en œuvre de l'ISO 9001 et les ajustements nécessaires avant d'aborder une éventuelle certification.

Dans la pratique, il a permis en 6 mois de mettre en place environ 50% du système de management Qualité. Ce qui, jusqu'à la fin du processus, donne suffisamment de temps au personnel de **développer sa culture qualité** et à la direction d'asseoir son **leadership**. Avec le **plan de communication**, le leadership est un élément important pendant la phase critique de prise en compte de la démarche par les agents car il définit clairement le cadre dans lequel chacun est tenu d'évoluer.

Ainsi l'approche processus, l'approche risque et la recherche de la satisfaction client permettent à chacun de contribuer à la performance de l'entreprise grâce aux échanges interservices facilités, aux besoins mieux précisés et mieux adaptés aux tâches à accomplir, et à la prise en compte des dysfonctionnements.

Ce sont autant de compétences acquises par l'entreprise qui lui permettent de **s'adapter au mieux aux attentes de ses clients** et de faire des économies dans le contexte économique ivoirien encore tendu.

Références bibliographiques :

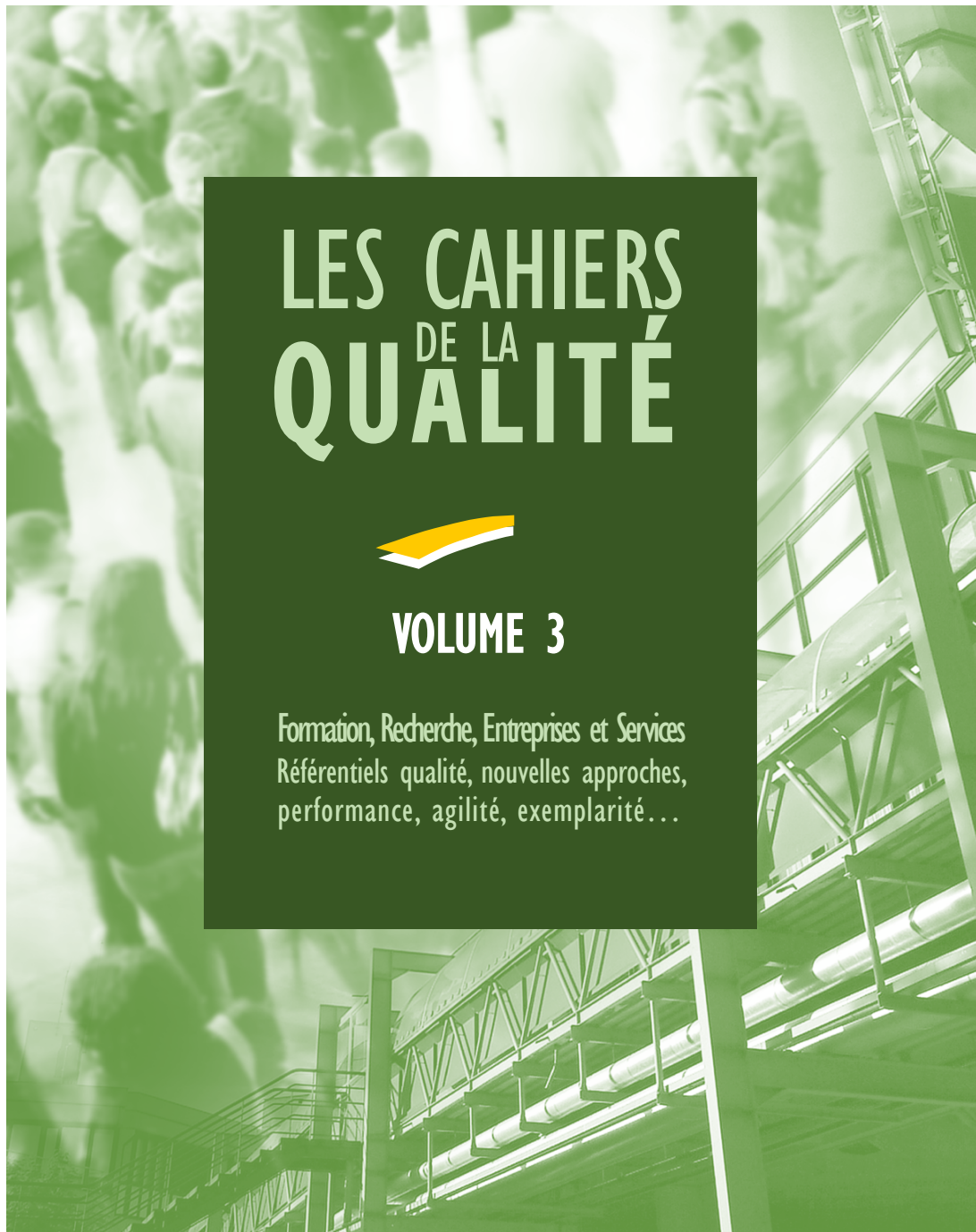
- [1] V. Kouassi, « Développement du secteur privé ivoirien: Création d'entreprises, le boom », *Abidjan.net*, 15-janv-2015. [En ligne]. Disponible sur: <http://news.abidjan.net/h/520603.html>. [Consulté le: 03-juill-2016].
- [2] Djossou, « Les PME passent de 26.000 à 30.000 en neuf ans en Côte d'Ivoire ». [En ligne]. Disponible sur: http://alerte-info.net/alerte_details.php?f=5466. [Consulté le: 09-mai-2017].
- [3] J.-L. Billon, « Rôle des PME dans l'économie ivoirienne ». Ministre du Commerce, de l'Artisanat et de la Promotion des PME, Déjeuner-Débat HEC Hôtel Tiama, Abidjan, www.commerce.gouv.ci, 28-mars-2013.
- [4] F. Goueu Zran, « Qu'est ce qui freine les PME/PMI ivoiriennes ? | Libre Afrique », 26-sept-2014. [En ligne]. Disponible sur: <http://www.librefrique.org/GOUEU-ZRAN-performancePME-PMI-260914>. [Consulté le: 08-mai-2017].
- [5] « NF EN ISO 9001 - Systèmes de management de la qualité-Exigences ». Editions Afnor, Paris, www.afnor.org, 15-oct-2015.
- [6] « NF EN ISO 14001 - Systèmes de management environnemental - Exigences et lignes directrices pour son utilisation ». Editions Afnor, Paris, www.afnor.org, 15-oct-2015.
- [7] « BS OHSAS 18001 Management de la Santé et Sécurité au Travail ». Editions BSI Group, Londres, <https://www.bsi-group.com>, juill-2007.
- [8] « 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, 12-mai-2016.
- [9] L. Charlet, « ISO Survey of certifications to management system standards - Full results ». [En ligne]. Disponible sur: <http://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&obj-jld=18808772&objAction=browse&viewType=1>. [Consulté le: 09-mai-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] J.-P. Faivre, *Concevoir et réaliser une enquête de satisfaction des clients*. Paris: Afnor Editions, www.boutique.afnor.org, 2007.
- [12] « FD X50-818 - Qualité et management - Guide pour l'amélioration de la performance des TPE/PME par une démarche qualité progressive ». Editions Afnor, Paris, www.afnor.org, 01-janv-2012.
- [13] ISO TC/176/SC2, « Risk-based thinking in ISO 9001:2015 ». [En ligne]. Disponible sur: <http://isotc.iso.org/livelink/livelink/open/tc176SC2public>. [Consulté le: 08-mai-2017].
- [14] O. Aby-Salami, « Mise en œuvre du système de management de la Qualité dans les PME ivoiriennes en recherche de performance », 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 » Ref n°340, juin 2016.

Bonus

Téléchargeables gratuitement sur le site UTC :

- www.utc.fr/master-qualite puis « Travaux » « Qualité-Management », réf n°340.
- [Mémoire](#)
- [Poster](#)

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