

AIDE AU DEPLOIEMENT ET OUTIL D'AUTODIAGNOSTIC DE LA NORME ISO 9001:2015

Lien d'accès au document web :

www.utc.fr/master-qualite, puis "Travaux", "Qualité-
Management", réf n°338



Réalisé par :

Zeynabou BARRY
Mohammed Zakaria BENSAID
Ibtissam BOUKHRIS
Sofiène HAMRIT
Fehmi MNIF
Lilian SOTO

Tuteur : Arnaud DERATHE
Co-tuteur : Gilbert FARGES

SOMMAIRE

Remerciements	3
Listes des figures et des tableaux	4
Abréviations	5
Résumé	6
Introduction	7
Chapitre 1 : Contexte, Enjeux et Problématique	8
I- Contexte	8
1. Historique de la norme.....	8
2. Positionnement de l'ISO 9001	8
3. Certificats ISO 9001 dans le monde et en France	9
4. Révision de l'ISO 9001	12
II- Enjeux	14
1. Enjeux de la certification ISO 9001	14
2. Enjeux du projet.....	15
III- Problématique	15
1. Définition de la problématique	15
2. Stratégie d'élaboration des solutions d'aide au déploiement de l'ISO 9001:2015.....	15
3. Définition des objectifs.....	16
Chapitre 2 : Méthode de résolution	17
I- Analyse des exigences de la norme et des évolutions	17
II- Choix des supports	20
III- Résultats escomptés	21
1. Cartographie de processus	21
2. Outil d'autodiagnostic	21
Chapitre 3 : Résultats et perspectives	22
I- Cartographie des processus	22
II- Outil d'autodiagnostic	25
III- Retours sur les livrables	30
IV- Perspectives d'amélioration	31
Conclusion	32
Références bibliographiques	33
Tables des annexes	35

REMERCIEMENTS

*Les remerciements du groupe sont adressés aux tuteurs de ce projet Monsieur **Gilbert FARGES** et Monsieur **Arnaud DERATHE** pour leur disponibilité et leurs conseils, mais aussi pour avoir proposé ce sujet parfaitement à la page et qui correspond à un vrai atout une fois compris et explicité. Nous avons également éprouvé un réel plaisir à contribuer au séminaire Agora Qualité.*

LISTES DES FIGURES ET DES TABLEAUX

Figure 1 : Révisions de la norme ISO 9001 [source : auteurs]	8
Figure 2 : Positionnement de l'ISO 9001 dans le système qualité [source : auteurs]	9
Figure 3 : Évolution du nombre de certificats ISO 9001 dans le monde [1]	10
Figure 4 : Évolution du nombre de certificats ISO 9001 en France [1]	11
Figure 5 : Impact des révisions [5].....	12
Figure 6 : Délai de transition [8]	13
Figure 7 : Problématique et solutions visées [source : auteurs]	16
Figure 8 : Les dix articles de la norme ISO 9001:2015 [12].....	17
Figure 9 : Évolutions des principes de management qualité [source : auteurs]	18
Figure 10 : Interface d'accueil de la cartographie sur ScenariProcess [source : auteurs]	23
Figure 11 : Détails du processus "Maîtriser les achats (...) " [source : auteurs]	24
Figure 12 : Onglet "Mode d'emploi" de l'outil d'autodiagnostic [source : auteurs].....	26
Figure 13 : Onglet "Exigences" de l'outil d'autodiagnostic [source : auteurs]	27
Figure 14 : Onglet " Résultats et Actions " de l'outil d'autodiagnostic [source : auteurs]	28
Figure 15 : Onglet "Résultats par Article" de l'outil d'autodiagnostic [source: auteurs].....	29
Figure 16 : Résultats de l'évaluation du séminaire Agora qualité[source : auteurs].....	30

Tableau 1 : Classement des pays en fonction du nombre de certificats délivrés [1]	11
Tableau 2 : Avantages et inconvénients de la certification ISO 9001	14
Tableau 3 : Différences de terminologies entre les versions 2008 et 2015 de l'ISO 9001 [12].....	19
Tableau 4 : Niveaux de véracité et les niveaux de conformité [source : auteurs]	26

ABRÉVIATIONS

ISO : International Organization for Standardization

DIS : Draft International Standard

PDCA : Plan Do Check Act

REX : Retour d'expérience

SMQ : Système de Management de la Qualité

RESUME

Résumé :

*Dans un environnement économique de plus en plus exigeant, la qualité devient un facteur crucial pour assurer la pérennité et la survie des organisations. De ce fait, les normes ISO sont réexaminées tous les cinq ans en moyenne dans le but de s'adapter aux pratiques des entreprises. C'est dans ce contexte qu'intervient la dernière version de la norme ISO 9001 « **Systèmes de management de la qualité – Exigences** » mise en application à partir de septembre 2015. Pour s'y préparer, les organismes s'interrogent sur les nouvelles exigences et leur mise en œuvre. Pour accompagner les organisations voulant obtenir ou maintenir la certification ISO 9001, une cartographie de processus et un outil d'autodiagnostic ont été réalisés. La cartographie permet d'appréhender les exigences de la norme d'une manière facile et pragmatique. L'outil d'autodiagnostic est une solution rapide pour évaluer la situation du système de management de la qualité et en identifier les axes d'amélioration. Ces deux outils, gratuits et téléchargeables, facilitent la démarche de certification, contribuant ainsi à la performance des organisations.*

Mots-clefs : ISO 9001:2015, processus, autodiagnostic, système de management de la qualité, certification, performance.

Abstract :

*In a demanding economic environment, quality is becoming a crucial factor in ensuring the sustainability and survival of different organizations. In this way, and at least every five years, ISO's standards are being scrutinized in the aim of adapting itself and reaching the appropriate business practice. It is in this context that is presented the last version of the standard ISO 9001 « **Quality Management Systems – Requirements** » put into use starting from September, 2015. To be well prepared, organizations are wondering about the new requirements and their implementation. To accompany those that want to obtain or maintain the certification ISO 9001, cartography of process and a self-assessment tool have been realized. The cartography allows the apprehension of the standard's requirements in an easy and pragmatic way. The self-assessment tool, on the other hand, is a quick way to handle the situation of the quality management system and to identify the axes of improvement. These two free and downloadable tools facilitate the certification process, thus contributing to the performance of organizations.*

Keywords : ISO 9001:2015, process, self-assessment, quality management system, certification, performance.

INTRODUCTION

La famille ISO 9000 désigne un ensemble de normes relatives à la gestion de la qualité publiées par l'organisation internationale de normalisation (ISO). Avec plus de 1,1 million de certificats délivrés à l'échelon mondial, l'ISO 9001 est la norme ISO 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 bonne qualité. L'ISO 9001 peut être utilisée par des organismes de toutes tailles et de tous types.

En changeant leurs pratiques de management dans le but de s'adapter à un contexte économique et concurrentiel complexe, les entreprises ont engendrées une évolution de cette norme de management de la qualité depuis sa création en 1987. La dernière version en date, publiée en septembre 2015, reprend la philosophie des versions précédentes sur la place prédominante du client et intègre de nouveaux concepts tels que les risques et opportunités. La problématique traitée dans cette étude est d'apporter une aide aux entreprises souhaitant comprendre la norme et évaluer leur SMQ par rapport aux spécifications de celle-ci.

Ainsi, pour assister les organismes dans le déploiement de l'ISO 9001 version 2015, ce mémoire vise à développer une cartographie des processus associés à la norme et un outil autodiagnostic, destinés aux entreprises de toutes tailles et tous secteurs d'activités, pour faciliter leur première certification ou transition vers la version 2015.

Pour développer ces solutions, une étude comparative des différents types d'outils existants a été réalisée. Des modifications ont été ensuite intégrées pour développer des solutions plus fonctionnelles.

CHAPITRE 1 : CONTEXTE, ENJEUX ET PROBLEMATIQUE

I- CONTEXTE

1. Historique de la norme

L'ISO 9001 fait partie de la série ISO 9000 qui désigne un ensemble de normes relatives au système de management de la qualité. L'ISO 9001 a vu le jour en 1987 afin de répondre aux exigences qualité les plus basiques au niveau international. Cette norme a été revue pour la première fois en 1994 en donnant lieu à une vision plus généraliste avec plus d'exigences au niveau organisationnel. Cependant, elle avait toujours une forte orientation vers l'industrie.

La révision suivante a eu lieu en 2000. La norme a connu sa plus grande évolution en intégrant les concepts de satisfaction client, d'approche processus et d'amélioration continue. Quant à la révision datée de 2008, elle s'est portée sur des modifications mineures en apportant quelques précisions sur des exigences mal ou peu comprises.

En septembre 2015, la nouvelle version est apparue. Elle apporte des changements pour une organisation plus performante, en combinant une approche processus, qui intègre le cycle PDCA, et une approche par les risques à tous les niveaux de l'organisation.

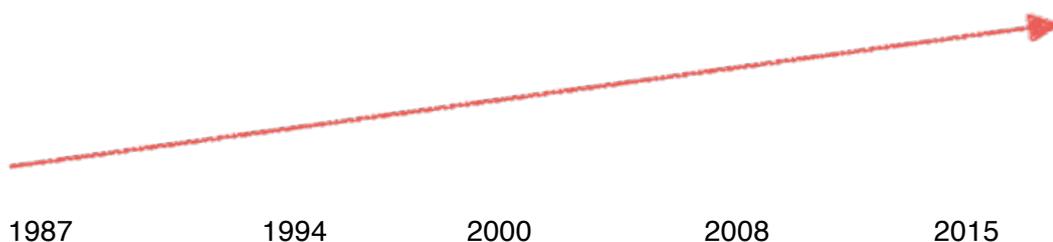


Figure 1 : Révisions de la norme ISO 9001 [source : auteurs]

2. Positionnement de l'ISO 9001

L'évolution du concept de la qualité peut être résumée en trois grandes phases :

(i) Contrôle et Assurance qualité, (ii) Management de la qualité et (iii) Qualité totale. Il est passé de contrôle final du produit à la maîtrise des procédés et ainsi à l'excellence.

Dans ce contexte, le management de la qualité est un outil incontournable pour assurer la pérennité de tout organisme. Son but est de développer perpétuellement la rentabilité, la satisfaction et la fidélisation des clients.

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



Figure 2 : Positionnement de l'ISO 9001 dans le système qualité [source : auteurs]

3. Certificats ISO 9001 dans le monde et en France

Dans le souci d'être plus compétitif et de favoriser les échanges commerciaux dans les différents pays, les entreprises optent de plus en plus pour la certification ISO 9001, une des normes les plus utilisées dans le monde pour piloter l'organisation des entreprises [3].

Les figures 3 et 4 montrent respectivement les évolutions du nombre de certificats ISO 9001 délivrés dans le monde et en France.

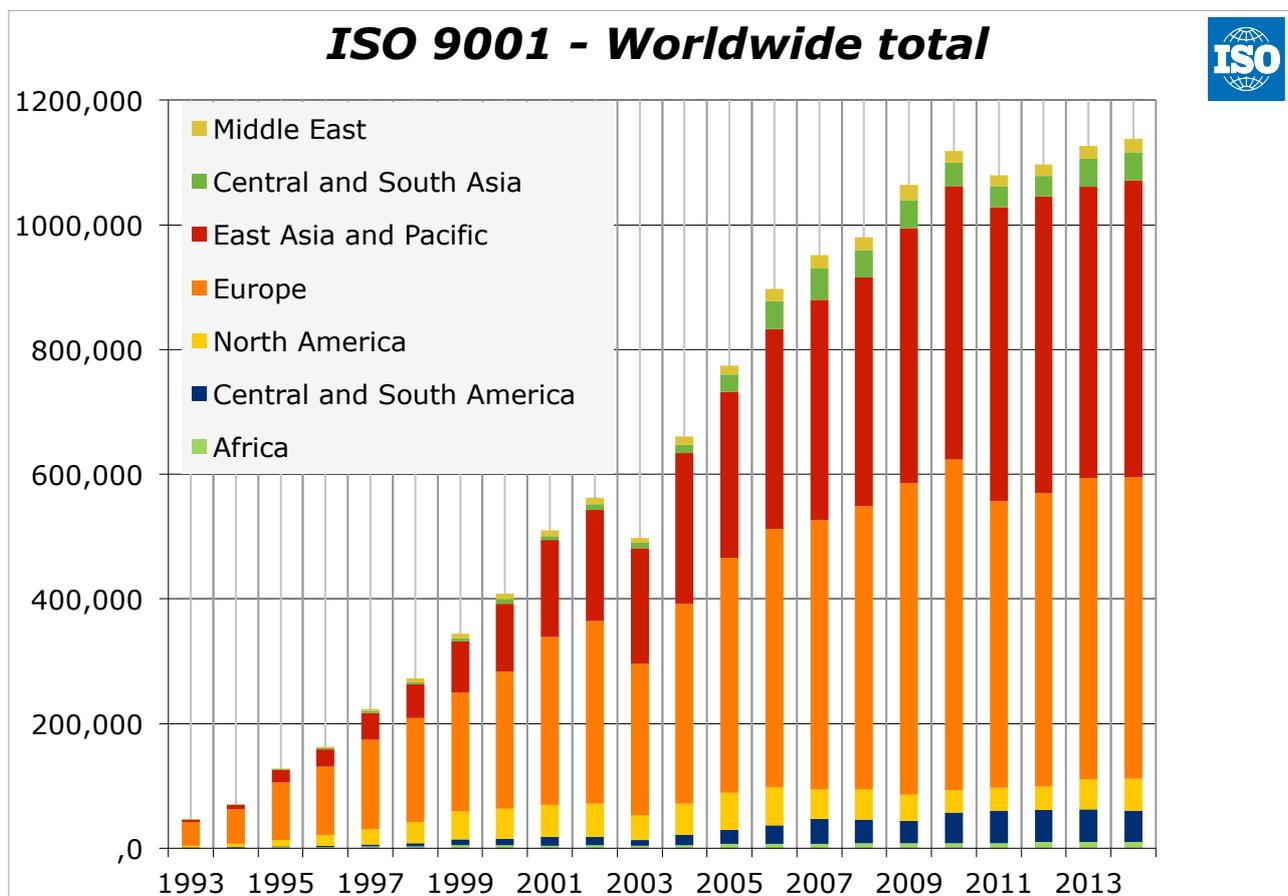


Figure 3 : Évolution du nombre de certificats ISO 9001 dans le monde [1]

Après une décroissance de 3% en 2011, le nombre de certificats délivrés dans le monde en 2012 est reparti à la hausse, et dépasse 1,1 million en 2014. La majorité se situe en Europe et Asie-Pacifique, représentant chacun 42% du nombre total. L'Afrique est encore très peu pourvue (10308 certificats en 2014, soit 0,9% du total), mais enregistre la plus forte croissance (+ 5% par rapport à 2013).

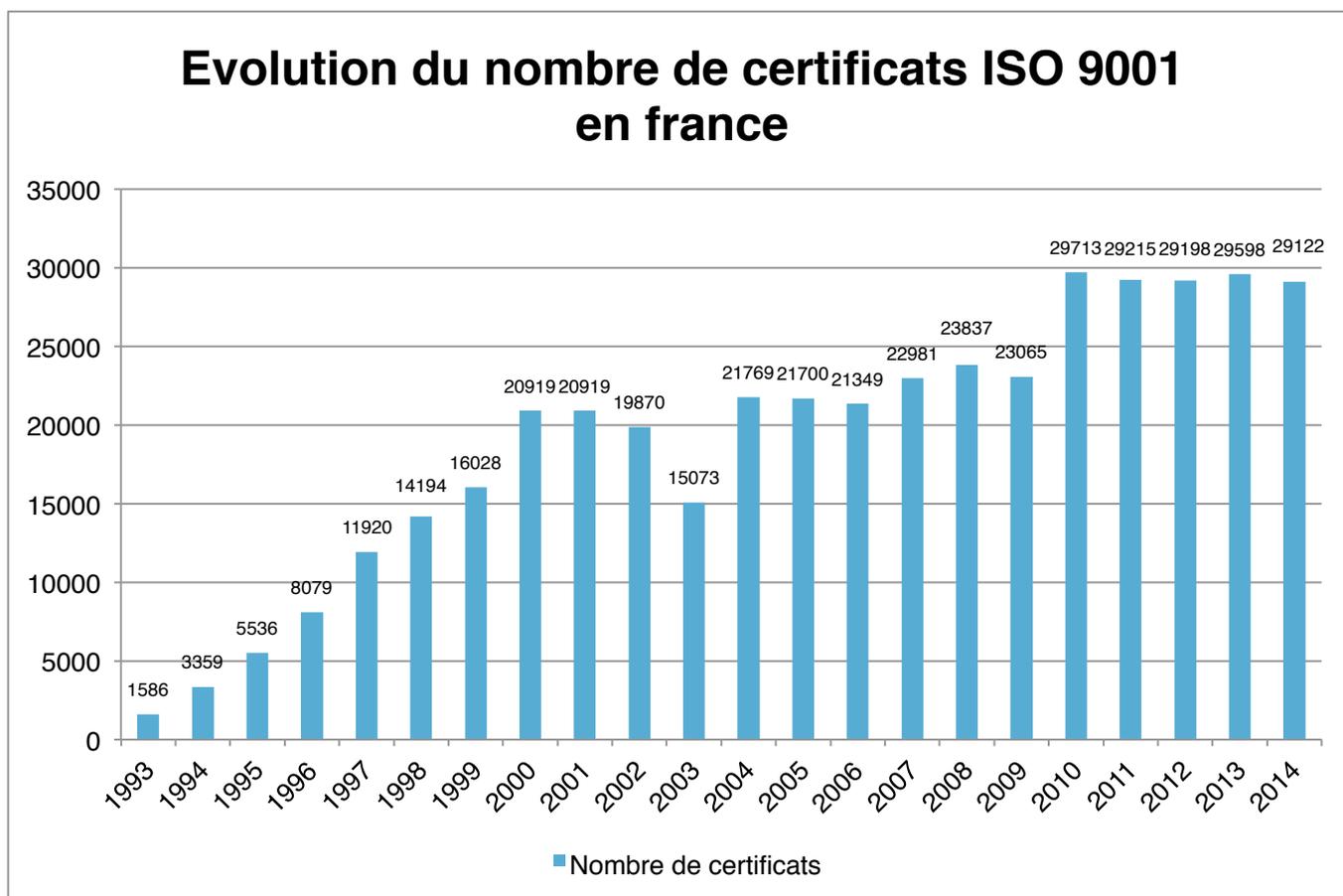


Figure 4 : Évolution du nombre de certificats ISO 9001 en France [1]

Le nombre de certificats ISO 9001 délivrés en France est en croissance quasi-constante depuis 1993, et dépasse les 29.000 à partir de 2010. La France occupe la 9^e place au niveau mondiale derrière la Chine, première du classement avec 342 800 certifications obtenues en 2014 (tableau 1).

Tableau 1 : Classement des pays en fonction du nombre de certificats délivrés [1]

TOP 10 mondial en 2014	
Chine	342.800
Italie	168.960
Allemagne	55.363
Japon	45.785
Inde	41.016
Angleterre	40.200
Espagne	36.005
USA	33.008
France	29.122
Australie	19.731

4. Révision de l'ISO 9001

Pourquoi faire une révision ?

Le référentiel ISO 9001, créé en 1987, a suivi des révisions successives en 1994, 2000, 2008 et 2015. Ce processus de révision a trait aux évolutions de conceptions, aux caractéristiques des organisations et aux systèmes de gestion. En effet, toutes les normes ISO sont réexaminées tous les 5 ans en moyenne. L'objectif étant d'établir la nécessité de leur révision afin de garantir leur actualité et leur pertinence sur le marché [4].

Dans le cas précis de l'ISO 9001, la version 2008 n'a apporté que des ajustements mineurs [5]. C'est pourquoi une révision plus profonde s'avérait nécessaire pour tenir compte des évolutions du marché.



Figure 5 : Impact des révisions [5]

L'objectif direct des révisions est de faire évoluer la norme en même temps que les pratiques des différentes entreprises dans le monde entier : elle doit être applicable à des entreprises à la pointe de la technologie, tout en étant accessible et pertinente pour les entreprises opérant dans des pays en voie de développement.

Le référentiel est ainsi passé successivement d'un modèle d'entreprise dominé par les procédures et considéré comme mécaniste, à un modèle systémique via l'introduction de la notion des risques [6].

La révision de l'ISO 9001 permettra donc aux entreprises d'améliorer leur capital-confiance auprès des parties intéressées, notamment leurs clients et fournisseurs.

Quelles sont les grandes différences ?

La différence la plus significative concerne la structure de la norme. Elle suit la même structure que les autres normes ISO de système de management pour en favoriser les démarches de management intégré (compatibilité avec l'ISO 14001 par exemple). L'autre grand changement est l'approche par les risques. La nouvelle version lui accorde une place plus importante.

D'une manière générale, l'ISO 9001:2015 incite les organismes 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 [7].

Quels avantages présente la nouvelle version ?

Les principaux avantages recensés sont [7] :

- Une implication plus importante de la direction
- Un traitement 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 allégée
- 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 (environnement, santé et sécurité)

La version 2015 impose moins de documentation papier que les précédentes. De plus, elle n'impose plus de désigner un responsable qualité. La fonction n'a plus besoin d'être concentrée sur une personne ce qui permet d'impliquer davantage les salariés de l'entreprise. Dans le même ordre d'idées, la nouvelle norme ne s'intéresse plus uniquement à la satisfaction du client. On parle désormais de "parties intéressées" : en plus du client, le terme englobe le personnel, les fournisseurs et les partenaires, soit toutes les personnes impactées. Il faut donc recenser les parties intéressées pertinentes et prendre en compte leurs besoins. En cela, l'ISO 9001 version 2015 pourra aider à développer les relations partenariales avec les fournisseurs.

Migration de la version 2008 à celle de 2015

Les organisations disposent d'une période de transition de trois ans à compter de la publication de la nouvelle version, pour en répercuter les modifications dans leur système de management [8].



Figure 6 : Délai de transition [8]

II- ENJEUX

1. Enjeux de la certification ISO 9001

L'entreprise se situe aujourd'hui dans un environnement :

- **De moins en moins sûr** : crise et prise de risque accru, dépendance aux fluctuations internationales, concurrence, clientèle peu fidèle...
- **De moins en moins stable** : évolution technologique, évolution des attentes...
- **De plus en plus complexe** : hautes technologies, contexte législatif, rigidité des administrations...

Elle se doit de se renouveler et rechercher la plus grande stabilité qui ne peut exister sans la confiance des parties prenantes : clients, actionnaires, fournisseurs, personnel. L'enjeu de toute entreprise est donc de savoir comment donner la confiance nécessaire à ses parties prenantes.

La conformité à la norme ISO 9001 répond à ce besoin des acteurs économiques. Elle fournit la preuve de l'efficacité du fonctionnement interne de l'entreprise et peut se traduire par la fidélisation et l'élargissement de la base client de cette dernière.

Dans une autre mesure, une démarche qualité permet de stimuler le savoir organisationnel pour sortir de ses erreurs et en tirer des leçons pour avancer. L'attrait d'une démarche qualité réside en plus dans le caractère collectif et participatif qu'elle impulse dans l'entreprise.

La mise en œuvre d'une démarche ISO 9001 permet donc :

- la satisfaction durable du client,
- l'amélioration continue de l'entreprise,
- le recentrement de l'entreprise sur ses objectifs, sous-entendu ses parties prenantes.

Les avantages et inconvénients de la certification ISO 9001 sont énumérés dans le tableau ci-dessous [9] :

Tableau 2 : Avantages et inconvénients de la certification ISO 9001[source : auteurs]

Les avantages	Les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - Définition claire de ses objectifs - Identification de nouvelles opportunités d'affaires - Assurance d'une clientèle régulière - Réponse aux exigences légales et réglementaires - Réductions des coûts de non qualité (dysfonctionnements, non conformités, réclamations) - Homogénéisation du fonctionnement de l'entreprise avec ses différents départements - La garantie du professionnalisme donnée aux clients, aux fournisseurs et autres partenaires - La reconnaissance internationale - Argument de vente 	<ul style="list-style-type: none"> - Le coût de la démarche pour les petites et moyennes entreprises. Peut revenir à 5000 euros pour une structure d'une vingtaine de salariés [9]. - La difficulté de la démarche (6 à 12 mois selon les caractéristiques de la structure)

Engager une démarche qualité s'appuyant sur la norme ISO 9001 est un vecteur de progrès indéniable pour une entreprise. Elle permet à cette dernière d'augmenter la confiance des clients et prospects et d'améliorer ses performances, à travers un projet partagé par l'ensemble du personnel.

2. Enjeux du projet

La mise à jour de la norme ISO 9001 version 2008 émane d'un besoin d'évolution et d'adaptation du système de management de la qualité face au contexte socio-économique. L'enjeu est de décrypter la norme et ses exigences pour développer des outils d'aide à la certification pour les entreprises.

III- PROBLEMATIQUE

1. Définition de la problématique

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 et auxquels les entreprises devront faire face pour obtenir ou renouveler leur certification ISO 9001.

De ce fait, 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. Stratégie d'élaboration des solutions d'aide au déploiement de l'ISO 9001:2015

Les solutions d'aide au déploiement doivent satisfaire tous les utilisateurs quel que soit leurs niveaux ou leurs connaissances du système de management.

La norme ISO 9001:2015, en tant que telle, nécessite une clarification et illustration auprès des utilisateurs afin qu'ils puissent l'exploiter dans les meilleures conditions possibles. En premier lieu, il s'agit d'élaborer un document simple à lire permettant une visualisation globale des exigences de la norme et leur compréhension de manière ludique. Ces besoins vont être satisfaits par la réalisation d'une cartographie interactive des processus associés à la norme ISO 9001 version 2015.

En outre, les organismes auront besoin d'évaluer leur niveau de conformité par rapport à la norme, de repérer les écarts entre la situation initiale et celle visée mais aussi de suivre l'état d'avancement de la mise en place des plans d'action. Dans ce cas-là, rendre visible toutes les exigences de la norme avec les différents niveaux de conformité permet aux utilisateurs

d'identifier les points prioritaires. L'élaboration d'un outil d'autodiagnostic de la norme ISO 9001:2015 s'avère le moyen le plus adéquat pour répondre aux besoins précités.

3. Définition des objectifs

Le travail effectué a pour vocation d'accompagner les acteurs économiques dans leur démarche de certification ISO 9001:2015. Ceci passe par la diffusion d'outils, accessibles gratuitement, leur facilitant la démarche.

Les objectifs sont donc la mise en œuvre d'une part, d'une cartographie des processus, résumant les exigences de la nouvelle version sous une forme simplifiée, interactive et accessible via internet. D'autre part, d'un outil d'évaluation du niveau de conformité du SMQ au référentiel.

Une **planification stratégique** intégrant les données d'entrée et de sortie du problème a été mise en place afin d'avoir une vision globale du projet. Cette approche est illustrée dans la figure 7.



Figure 7 : Problématique et solutions visées [source : auteurs]

CHAPITRE 2 : METHODE DE RESOLUTION

I- ANALYSE DES EXIGENCES DE LA NORME ET DES EVOLUTIONS

Le travail repose dans sa totalité sur la norme ISO 9001 version 2015, raison pour laquelle la stratégie de travail adoptée se base sur la mise au point des différents articles de la norme ainsi que les principaux changements par rapport à la version précédente.

1. Structure de la norme

La norme ISO 9001 adopte une nouvelle structure de dix chapitres dite High Level Structure (HLS). Cette structure universelle sera reprise par toutes autres normes de système de management pour favoriser plus de cohérence entre elles et faciliter le management intégré [10] [11].

La figure ci-dessous illustre tous les articles de la nouvelle version.

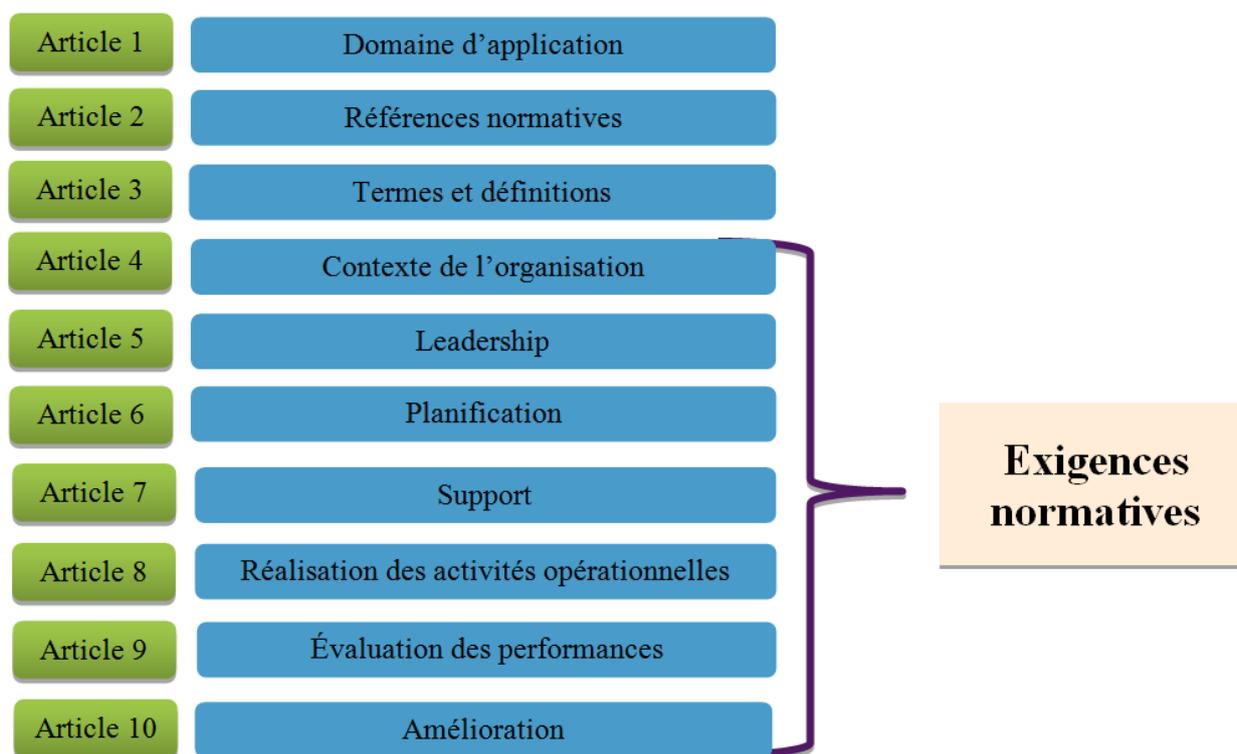


Figure 8 : Les dix articles de la norme ISO 9001:2015 [12]

La nouvelle version de la norme ISO 9001 vient à renforcer deux concepts de l'ancienne version, à savoir l'approche processus et le cycle de l'amélioration continue PDCA. Elle intègre également un nouveau concept, l'approche par le risque.

2. Principes de la norme

Les principes de la norme sont passés de huit à sept dans la nouvelle version.

ISO 9001 : 2000, 2008 8 principes	ISO 9001 : 2015 7 principes
1. Orientation client	1. Orientation client
2. Leadership	2. Leadership
3. Implication du personnel	3. Implication du personnel
4. Approche processus	4. Approche processus
5. Management par approche système	
6. Amélioration continue	5. Amélioration
7. Approche factuelle pour la prise de décision	6. Prise de décision fondée sur des preuves
8. Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs	7. Management des relations avec les parties intéressées

Figure 9 : Évolutions des principes de management qualité entre les versions 2008 et 2015 de la norme ISO 9001 [source : auteurs]

L'**orientation client** a pour enjeu la satisfaction et la fidélisation des clients. Pour cela, l'organisme doit travailler sur les attentes de ces derniers en les identifiant, les anticipant et en mettant tout en œuvre pour que les produits / les services proposés y répondent.

La **direction**, en **impliquant** l'ensemble de **son personnel**, aura une **responsabilité** prédominante dans l'atteinte des objectifs fixés pour répondre aux exigences. Ainsi, concevoir les activités comme des **processus** interdépendants et constitutifs d'un système permet atteindre des résultats plus cohérents et prévisibles.

L'**analyse factuelle**, de même que la **collaboration avec ses parties intéressées** (fournisseurs, partenaires, banquiers...), permettra à l'organisme d'améliorer son efficacité. Enfin, l'organisme doit **constamment** chercher à **s'améliorer** pour continuer à créer de la valeur pour ses clients. Dans l'ISO 9001:2015, réduire les risques et les non conformités ou encore saisir les opportunités sont autant de sources d'amélioration.

3. Terminologie

La terminologie de la nouvelle version a subi quant à elle des modifications. En effet, plusieurs nomenclatures et appellations ont repris une nouvelle forme tout en laissant à l'organisation le choix d'utiliser les termes qui conviennent le mieux à ses pratiques.

Tableau 3 : Principales différences de terminologies entre les versions 2008 et 2015 de la norme ISO 9001 [12]

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
Produits	Produits et services
Exclusions	<i>Non utilisé</i> (voir l'Article A.5 pour une clarification de l'applicabilité)
Représentant de la direction	<i>Non utilisé</i> (Des responsabilités et autorités similaires sont attribuées, mais aucune exigence relative à un représentant unique de la direction)
Documentation, manuel qualité, procédures documentées, enregistrements	Informations documentées
Environnement de travail	Environnement pour la mise en œuvre des processus
Equipements pour la surveillance et la mesure	Ressources pour la surveillance et la mesure
Produit acheté	Produits et services fournis par des prestataires externes
Fournisseur	Prestataire externe

4. Apports escomptés de la nouvelle norme

Les principaux apports de la nouvelle version de l'ISO 9001 s'articulent autour de 6 nouvelles tendances [13] :

- Anticiper les besoins et les attentes en incitant notamment à une meilleure prise en compte des risques et des opportunités.
- Moins d'exigences prescriptives sur les procédures documentées et Plus de flexibilité en matière de documentation.
- Plus facile d'utilisation pour les organismes de services.
- Accorde plus d'importance à l'implication de la direction et à la cohérence du contexte organisationnel par rapport à la démarche qualité.
- Alignement par rapport à d'autres systèmes de management.
- Prise en compte de l'approche par les risques pour mieux atteindre les résultats escomptés.

II- CHOIX DES SUPPORTS

1. Une cartographie Full Web

L'approche processus est l'un des principes essentiels de la norme qui vise l'interaction entre les différentes interfaces d'une organisation afin de travailler collectivement sur l'amélioration de l'efficacité de cette dernière. Afin d'appréhender facilement toutes les exigences de la norme ISO 9001:2015, plusieurs options ont été utilisées par les professionnels pour faciliter la lecture, la compréhension et le déploiement de la norme (jeux, tutoriels, manuels etc.).

Dans cette optique d'avoir une harmonie entre la mise en œuvre des processus et le déploiement de la norme, le choix est porté sur un outil web qui soit simple, dynamique et facilement diffusable sur n'importe quel support informatique.

Le logiciel ScenariChain [14], qui confie à la cartographie sa caractéristique interactive, a été choisi pour élaborer et cartographier les processus associés à la norme ISO 9001:2015. Ce logiciel créé par l'UTC et mis à disposition gratuitement permet de développer des fichiers facilement diffusables, sans système d'exploitation particulier, avec pour seule exigence l'accès à un navigateur internet.

2. Un outil d'autodiagnostic sur Excel

Un outil établi sur la base de la version Draft de la norme ISO 9001:2015 [15], au format Excel, a servi de support pour élaborer l'outil d'autodiagnostic.

Cet outil présente un plus grand nombre d'avantages en termes de développement et de fonctionnalités après une comparaison avec un outil au format papier [16] et un outil disponible en ligne édité par l'Afnor [17]. De plus, l'usage d'Excel comme support de développement qui est un logiciel professionnel, connu et utilisé dans la plupart des entreprises représente un atout sûr pour la diffusion.

Une priorité est donnée à la compréhension facile des exigences, l'intuitivité, l'ergonomie et la lisibilité des résultats.

3. RESULTATS ESCOMPTEES

Les deux livrables ont vocation à être utilisés par des entreprises de toutes tailles et tous secteurs d'activités qui veulent se faire certifier ou entendent le rester.

1. Cartographie de processus

La cartographie processus est une représentation graphique des liens existants entre les différents processus associés à la norme, à savoir les processus de management, de réalisation et support.

Pour répondre aux différents besoins, la cartographie doit :

- Décrire l'objet de chaque article et sous article de la norme ISO 9001:2015
- Mettre en évidence les processus clés
- Renvoyer aux 7 principes de la norme
- Apporter des recommandations pour le déploiement

2. Outil d'autodiagnostic

L'outil en phase d'élaboration doit être court et simple. Il doit être intuitif, autoporteur de sens, fonctionnel et fluide. Le but est de présenter une solution efficace afin d'évaluer la conformité du SMQ aux exigences de la norme et identifier les axes prioritaires d'amélioration.

Il sera structuré pour une durée d'évaluation estimée à 1 heure et contiendra :

- Un mode d'emploi
- Au maximum 150 critères structurées selon les 7 derniers articles de la norme (4 à 10)
- Des prescriptions claires, concises et compréhensibles
- Une échelle d'évaluation
- Des résultats globaux et par article
- Un guide expliquant l'objet de chaque article de la norme

L'évaluation des 2 outils se fera sur la base de leur fonctionnalité c'est-à-dire, utilité, simplicité d'usage et ergonomie.

CHAPITRE 3 : RESULTATS ET PERSPECTIVES

I- CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS

Pour comprendre la norme ISO 9001:2015, une cartographie des processus a été développée à l'aide du logiciel ScenariChain© [14]. 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 fichiers facilement diffusables sans système d'exploitation particulier.

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 macro-processus à savoir (Figure 10) :

- **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.
- **Opérationnel** : lié à la conception et la réalisation du produit ou service. Il crée la valeur ajoutée et contribue directement à la satisfaction du client.
- **Surveillance et Amélioration** : par lequel les dispositifs mis en œuvre sont contrôlés et améliorés en continu.
- **Support** : veille à la disponibilité des moyens nécessaires au bon fonctionnement des processus de réalisation. Il sert de soutien à toutes les activités de l'organisme.

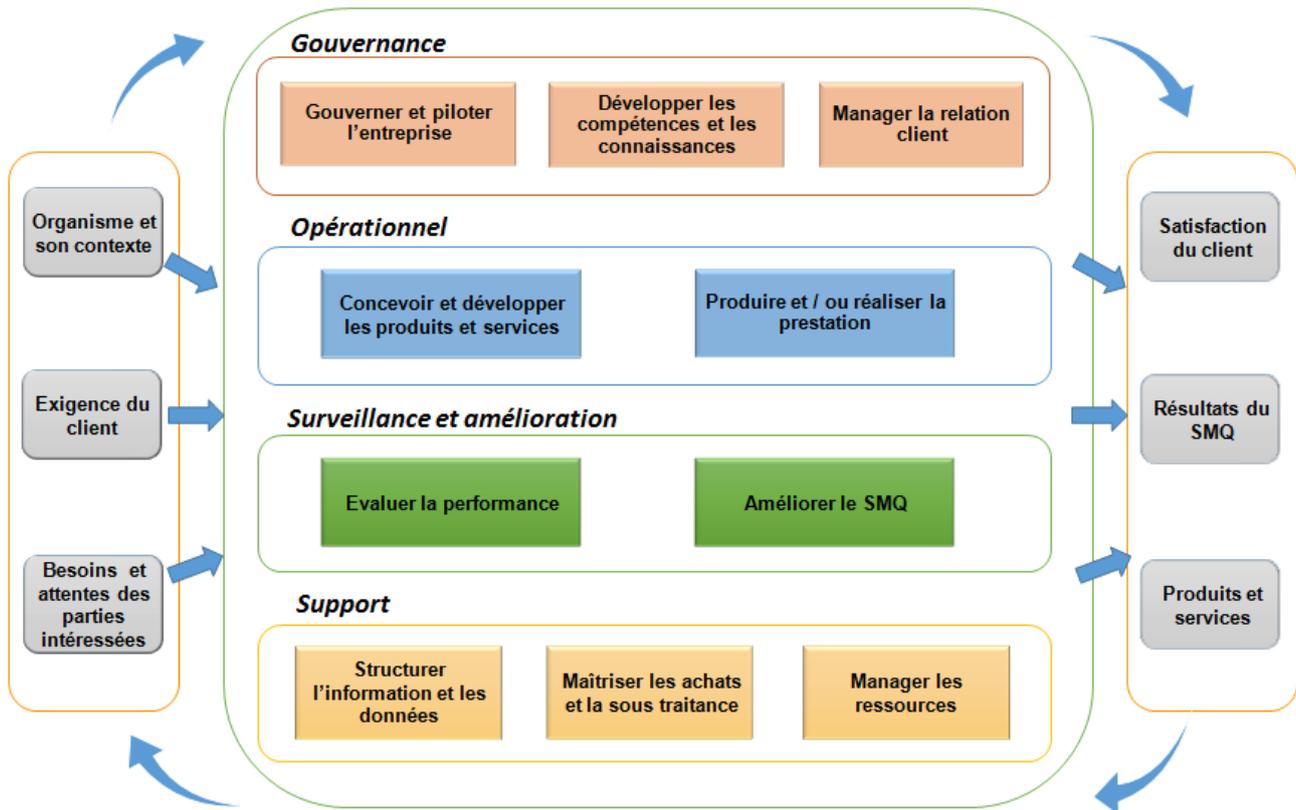


Figure 10 : Interface d'accueil de la cartographie sur Scenari Process [source : auteurs]

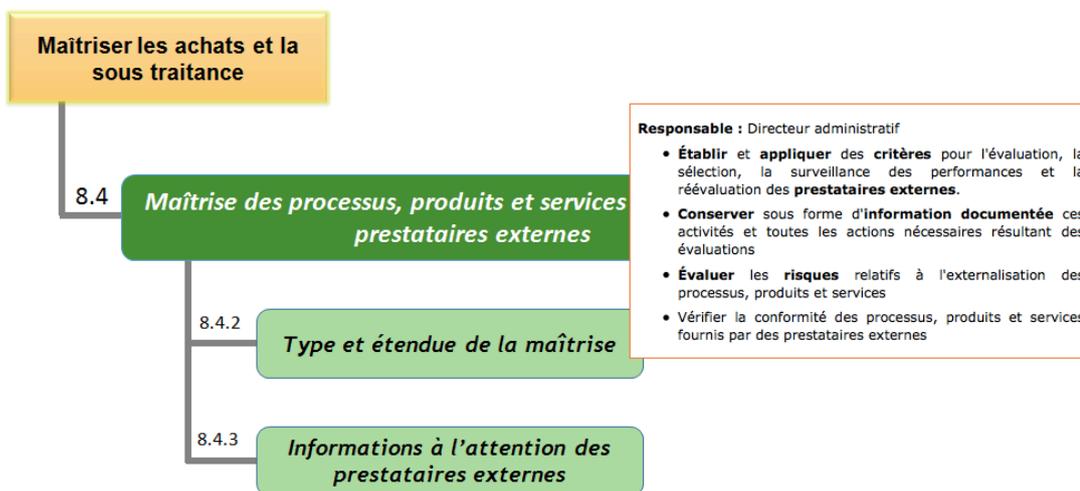
L'interface d'accueil comprend **4 macro-processus** contenant **10 processus** au total. À partir de l'interface d'accueil (Figure 10), l'utilisateur peut accéder à toutes les informations liées au déploiement de chaque processus. Cela lui permet d'accéder aux exigences, aux acteurs, aux risques associés et à des recommandations (Figure 11).

Maitriser les achats et la sous-traitance

Pilote : Directeur administratif

ACTEURS ENTRÉES / SORTIES RISQUES AMÉLIORATIONS

Finalité : Vérifier, suivre et évaluer la conformité des produits et services fournis par les prestataires externes, aux exigences définies par l'organisme



Maitriser les achats et la sous-traitance

Pilote : Directeur administratif

ACTEURS ENTRÉES / SORTIES RISQUES AMÉLIORATIONS

- Erreurs à éviter pour une meilleure maîtrise de l'activité d'achats et/ ou d'externalisation
 - Manque de coordination et potentielle absence de partage de savoir-faire entre les partenaires
 - Manque de motivation de sous-traitant pour l'amélioration de la qualité des produits
 - Dépendance technique envers les prestataires
 - Suivi insuffisant des sous-traitants

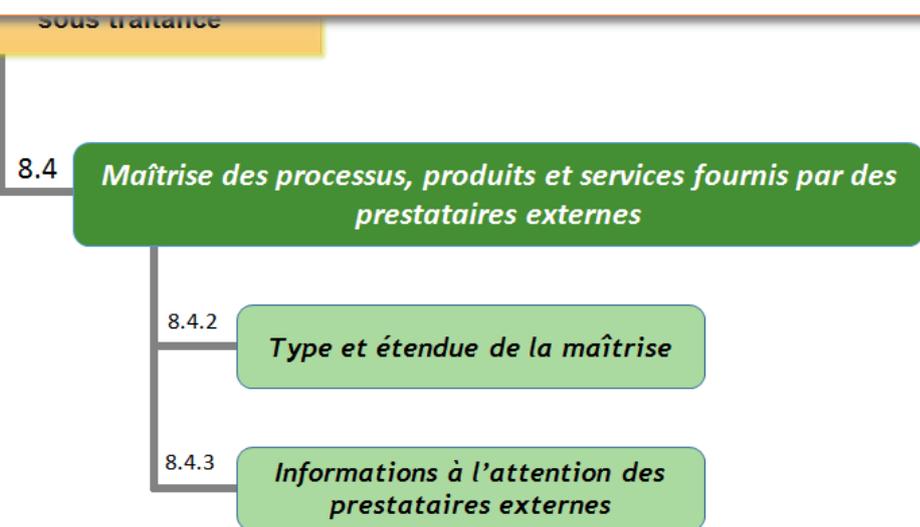


Figure 11 : Détails du processus "Maîtriser les achats et la sous-traitance" de la cartographie [source : auteurs]

II- 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® 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.

L'outil d'autodiagnostic permet de :

- Faire un état de lieux du SMQ par rapport à la norme,
- Élaborer des plans d'action à partir du diagnostic initial,
- Communiquer les résultats en interne,
- Gérer et suivre la mise en œuvre des actions définies (Qui ? Quand ? Où ?).

Pour cela, il est structuré en **6 onglets principaux** : **Mode d'emploi, Exigences, Résultats globaux, Résultats par Article, Conseils, Déclaration ISO 17050.**

1. Onglet – Mode d'emploi

Ce premier onglet explique le mode d'utilisation, en présentant l'outil et ses différentes parties. Trois sections peuvent être distinguées :

-  **En-tête** : destinée à renseigner les métadonnées (nom de l'entreprise, responsable du SMQ et contact).
-  **Manuel d'emploi** : sert à comprendre les objectifs de l'outil et introduit les éléments composants chaque onglet.
-  **Echelles d'évaluation** : présente les modalités d'évaluation utilisées, à savoir le niveau de véracité et le niveau de conformité. Ces deux derniers permettent d'estimer la conformité du SMQ par rapport aux exigences du référentiel. Cette évaluation se fait selon 4 modalités pour chaque niveau :
 - ➔ Faux / Plutôt faux / Plutôt vrai / Vrai pour le niveau de véracité.
 - ➔ Insuffisant / Informel / Convaincant / Conforme pour le niveau de conformité.

Le niveau de conformité est déterminé en fonction du niveau de véracité choisi. Par exemple si une exigence est considérée comme "Plutôt faux", le niveau de conformité associé sera automatiquement "Informel".

Tableau 4 : Concordance entre les niveaux de véracité et les niveaux de conformité [source : auteurs]

<i>Niveaux de véracité</i>	<i>Niveaux de conformité</i>
Faux	<i>Insuffisant</i>
Plutôt faux	<i>Informel</i>
Plutôt vrai	<i>Convaincant</i>
Vrai	<i>Conforme</i>

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 (Figure 12).



Autodiagnostic selon la norme ISO 9001:2015
 "Systèmes de management de la qualité - Exigences", édition Afnor,
 www.afnor.org, octobre 2015

Attention : Seules les cases blanches écrites en bleu peuvent être modifiées par l'utilisateur. Cela concerne toutes les parties de l'outil

Etablissement : Nom de l'établissement / entreprise / organisation...
Responsable du SMQ : NOM et Prénom du Responsable Qualité
Contact du Responsable du SMQ : email : Tél :

Échelles d'évaluation utilisées						
Niveaux de VÉRACITÉ quant à la RÉALISATION des actions associées aux exigences de la norme			LIBELLÉS des niveaux de CONFORMITÉ des ARTICLES de la norme			
Libellés explicites des niveaux de VÉRACITÉ	Choix de VÉRACITÉ	Taux de VÉRACITÉ	Taux moyen Minimal	Taux moyen Maximal	Niveaux de CONFORMITÉ	Libellés explicites des niveaux de CONFORMITÉ
Niveau 1 : L'action n'est pas réalisée ou alors de manière très aléatoire.	Faux	0%	0%	9%	Insuffisant	Conformité de niveau 1 : Il est nécessaire de formaliser les activités réalisées.
Niveau 2 : L'action est réalisée quelques fois de manière informelle .	Plutôt Faux	30%	10%	49%	Informel	Conformité de niveau 2 : Il est nécessaire de pérenniser la bonne exécution des activités.
Niveau 3 : L'action est formalisée et réalisée .	Plutôt Vrai	70%	50%	89%	Convaincant	Conformité de niveau 3 : Il est nécessaire de tracer et d'améliorer les activités.
Niveau 4 : L'action est formalisée, réalisée, tracée et améliorée .	Vrai	100%	90%	100%	Conforme	Conformité de niveau 4 : BRAVO ! Maintenez et communiquez vos résultats .

NB : Vous pouvez modifier les **limites minimales** ci-dessus des intervalles de conformité

Figure 12 : Onglet "Mode d'emploi" de l'outil d'autodiagnostic [source : auteurs]

2. Onglet – Exigences

L'onglet {**Exigences**} contient les exigences de la norme reformulées et classées en articles et sous-articles.

La grille d'évaluation est constituée de l'**item à évaluer**, du **niveau de véracité** et du **taux de conformité** correspondant. L'outil permet aux utilisateurs d'intégrer au fur et à mesure de leur évaluation, les commentaires qu'ils jugent nécessaires (Figure 13).

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	Informel	31%	Conformité de niveau 2 : Il est nécessaire de pérenniser la bonne exécution des activités.	
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 et internes sont surveillées et revues périodiquement	Choix de VÉRACITÉ Faux		Libellé du critère quand il sera choisi	
cr 3	Les facteurs d'influence sur l'efficacité du Système de Management de la Qualité (SMQ) sont identifiés	Choix de VÉRACITÉ Plutôt Faux Plutôt Vrai Vrai		Libellé du critère quand il sera choisi	
4.2	Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées	Convaincant	66%	Conformité de niveau 3 : Il est nécessaire de tracer et d'améliorer les activités.	
cr 4	Les parties intéressées pertinentes sont identifiées dans le cadre du SMQ	Plutôt Vrai	70%	Niveau 3 : L'action est formalisée et réalisée.	
cr 5	Les exigences des clients ainsi que celles légal es et réglementaires sont prises en considération dans le SMQ	Plutôt Faux	30%	Niveau 2 : L'action est réalisée quelques fois de manière informelle.	

Figure 13 : Onglet "Exigences" de l'outil d'autodiagnostic [source : auteurs]

3. Onglet – Résultats globaux

L'outil permet, à l'issue de l'évaluation, de synthétiser les résultats par des représentations graphiques. L'onglet {**Résultats globaux**}, présente sous forme d'un diagramme radar les résultats globaux en reprenant le niveau de conformité des articles aux exigences de la norme. Il permet donc d'évaluer l'efficacité du SMQ et identifier les opportunités d'amélioration.

L'utilisateur peut noter ses remarques et plans d'action en précisant les objectifs à atteindre, les personnes responsables ainsi que le périmètre d'application et les échéances.

En outre, 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.

III- RETOURS SUR LES LIVRABLES

Une enquête de satisfaction a été réalisée lors du séminaire Agora sur le thème de "l'ISO 9000 & ISO 9001 en version 2015" du 27/11/2015. Il s'agit d'un événement à destination des entreprises, organisations ou experts qui a pour objectif de promouvoir et faciliter les échanges autour de la qualité.

L'enquête n'a porté que sur l'outil d'autodiagnostic qui a été évalué par rapport à sa forme et son contenu. L'évaluation a été réalisée par un panel de 15 représentants d'entreprises différentes. La figure 16 présente les résultats obtenus.

REX des participants du séminaire Agora sur l'outil d'autodiagnostic

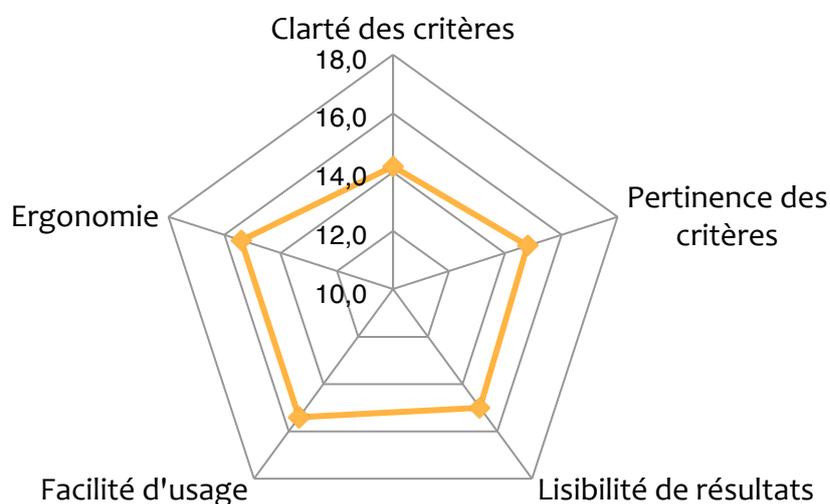


Figure 16 : Résultats de l'évaluation faite par les (15) participants du séminaire Agora qualité

L'outil d'autodiagnostic est globalement apprécié par les utilisateurs. L'ergonomie et l'intuitivité sont les points forts de celui-ci (*moyenne générale de 15,4/20 – voir figure 16 ci-dessus*). La présentation des résultats constitue également un de ses atouts (*15 de moyenne*). Cependant, les participants ont relevé que certaines exigences peuvent prêter à confusion et nécessiteraient d'être reformulées ou illustrées par des exemples.

Des pistes d'améliorations de l'outil ont donc été proposées par les participants. Ces éléments sont repris ci-dessous :

- Intégrer une seconde échelle d'évaluation qui permettrait de préciser les niveaux "Plutôt faux" et "Plutôt vrai". Elle pourrait se présenter sous forme d'une échelle de notation de 1 à 10.
- Expliciter les exigences par des commentaires.

- Ressortir les éléments communs et ceux qui diffèrent de la version précédente (2008) pour les organismes qui souhaitent effectuer la transition.
- Insérer sur les radars les limites correspondant à chaque niveau de conformité (insuffisant, informel, satisfaisant, conforme).
- Enrichir l'onglet "Conseils" d'exemples et cas concrets qui permettent un décryptage de la norme.

Aucun test n'a à ce jour été effectué sur la cartographie des processus par les parties visées. Les éventuelles améliorations ne seront prises en compte qu'après le retour d'expérience de ces dernières.

IV- PERSPECTIVES D'AMELIORATION

Les retours d'expérience obtenus permettent d'assurer l'amélioration de l'outil pour répondre au mieux aux besoins des utilisateurs. Ces retours sont des perspectives pour le projet mené.

Le principal point qui a été évoqué lors du dernier retour d'expérience (par les participants du séminaire Agora du 27 novembre 2015) porte sur la compréhension des exigences. Certaines d'entre elles ont été incomprises ou mal-interprétées par les participants. D'où la nécessité de retravailler leur formulation en enrichissant l'outil d'autodiagnostic de commentaires et/ou d'exemples.

Trois pistes d'amélioration complémentaires seraient utilisées dans la prochaine version pour lever les ambiguïtés portant sur les exigences.

Il s'agit :

- D'étoffer l'onglet "Conseils" en intégrant des explications via un renvoi à des liens d'informations. La série de guides sur l'ISO 9001 version 2015 publiée par le comité technique TC/176/SC2 peut servir de fichiers sources. Il s'agit de 6 guides qui permettent de mieux comprendre les changements introduits dans la version 2015. Ils explicitent certains concepts tel que l'approche processus et donnent des lignes directrices pour la mise en œuvre.
- D'intégrer directement aux critères des commentaires synthétiques sous formes d'exemples, de conseils et/ou définitions pour en faciliter la compréhension.
- Enfin, la cartographie réalisée pourrait venir en support d'information pour l'outil d'autodiagnostic.

CONCLUSION

L'ISO 9001, référence internationale pour le management de la qualité, repose sur 2 principes : la conformité des produits/services aux exigences clients et réglementaires, ainsi que l'accroissement de la satisfaction client à travers une amélioration continue. Le respect de ces 2 principes permet à tout organisme de garantir la maîtrise de son activité et l'amélioration de sa performance. En effet, la conformité aux exigences de l'ISO 9001 permet à une entreprise, par exemple, de diminuer ses coûts de non-qualité, de fidéliser ses clients ou accéder à des nouveaux marchés.

Le projet sur lequel porte ce mémoire a pour objectif de mettre à la disposition des entreprises, de toutes tailles et tous secteurs d'activités, des outils d'accompagnement pour faciliter la certification. Cet accompagnement vise aussi à redynamiser la démarche qualité dans leurs structures. Dans cette optique, deux solutions complémentaires ont été proposées. Il s'agit premièrement d'une cartographie des processus qui va apporter les clés de compréhension de cette nouvelle version, de manière pragmatique et pédagogique. La seconde est un outil d'autodiagnostic qui permet aux acteurs de situer la performance de leur système de management de la qualité par rapport aux exigences de la norme pour élaborer des plans d'amélioration dont les résultats sont suivis et tracés.

Un retour d'expérience sur la fonctionnalité de l'outil d'autodiagnostic a montré que le travail effectué est globalement satisfaisant. Pour autant, des suggestions ont été proposées afin de revoir la formulation de certains critères mal compris et d'enrichir avec des exemples l'onglet "Conseils" résumant les articles de la norme. Une mise à jour de l'outil sera réalisée pour intégrer ces suggestions d'amélioration. Quant à la cartographie des processus, aucun axe de progression n'a été recueilli à ce jour pour son optimisation. Il s'agira donc pour les personnes souhaitant continuer l'étude de réaliser une évaluation des performances de la cartographie et travailler sur la migration de l'outil d'autodiagnostic du format Excel actuel vers un logiciel web compatible.

REFERENCES 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] **BOERI, Daniel**. « Maîtriser la qualité : Tout sur la certification et la qualité totale (2^e éd) ». Ed : Maxima, 2003. 320 p.
- [3] **AFNOR groupe**. «Qualité - Révision ISO 9001 ». [En ligne]. Disponible sur: <http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/qualite-revision-iso-9001>. [Consulté le: 07-oct-2015].
- [4] **International Organization for Standardization (ISO)**. « ISO 9001, Systèmes de management de la qualité », Juillet 2014. [En ligne]. Disponible sur : http://www.iso.org/iso/fr/iso9001_revision. [Consulté le: 29-sept-2015].
- [5] **DNV GL – Business Assurance**. « Processus de révision des normes ISO et les étapes d'avancement de l'ISO 9001:2015 ». [En ligne]. Disponible sur: <http://www.dnvba.com/fr/Informations-et-Ressources/actualites-et-presse/Pages/Processus-de-revision-des-normes-ISO-et-les-etapes-d-avancement-de-ISO-9001-2015.aspx>. [Consulté le: 01-oct-2015].
- [6] **LORET, François**. « Révision de l'ISO 9001 : une nécessité par rapport aux évolutions des organisations et de leur management ». Stratinnov, juin 2015. [En ligne]. Disponible sur : <http://www.stratinnov.com/blog/2015/06/14/revision-de-l-iso-9001-une-necessite-par-rapport-aux-evolutions-des-organisations-et-de-leur-management/>. [Consulté le: 07-oct-2015].
- [7] **Organisation Internationale de Normalisation (ISO)**. « Passer d'ISO 9001:2008 à ISO 9001:2015 », 2015. [En ligne]. Disponible sur : http://www.iso.org/iso/fr/iso_9001_-_moving_from_2008_to_2015.pdf. [Consulté le: 02-oct-2015].
- [8] **LEAD transition with confidence**. « ISO 9001 : quelles étapes pour la transition? ». [En ligne]. Mise à jour le 10/02/2015. Disponible sur : <http://www.revision2015.com/fr/iso-9001-quelles-etapes-pour-la-transition-2/>. [Consulté le: 02-oct-2015].
- [9] **TRIDON, Céline**. « Normes ISO : le jeu en vaut-il la chandelle? ». [En ligne]. Chef d'entreprise Magazine N°55 - 01/02/2011. Disponible sur : <http://www.chefdentreprise.com/Chef-d-entreprise-Magazine/Article/NORMES-ISO-JEU-EN-VAUT-IL-LA-CHANDELLE--38899-1.htm>. [Consulté le: 09-oct-2015].
- [10] **PARISOT, Frédéric**. « La norme ISO 9001 version 2015, ce sera moins de papier et davantage de réflexion, selon Hervé Giraud ». *Usine nouvelle*, 25-nov-2014. [En ligne]. Disponible sur : <http://www.usinenouvelle.com/article/la-norme-iso-9001-version-2015-ce-sera-moins-de-papier-et-davantage-de-reflexion-selon-herve-giraud.N298491>. [Consulté le: 29-oct-2015].
- [11] **Afnor Groupe**. « Guide de transition : Révision des normes ». [En ligne]. Disponible sur: <https://marketing.afnor.org/LivreBlanc/GuideDeTransition/>. [Consulté le: 15-nov-2015].
- [12] **Norme**, « NF EN ISO 9001 Systèmes de management de la qualité - Exigences ». Afnor, www.afnor.org, octobre 2015.

- [13] **International Organisation for Standardisation.** « DM Experts, Réseau de consultants pour les dispositifs médicaux | ISO 9001:2015 : une série de guides publiés par le comité technique TC/176/SC2 ». [En ligne]. Disponible sur: <http://www.dm-experts.fr/2015/10/iso-90012015-une-serie-de-guides-publies-par-le-comite-technique-tc176sc2/>. [Consulté le : 05-nov-2015].
- [14] **Scenari – Platform**, portail de la communauté Scenari. [En ligne]. Disponible sur : <http://scenariplatform.org/>.
- [15] **Z.Yangyun, K.Mohamed Radhi, M.F. Ludmila.** « Conception d'un outil d'autodiagnostic sur la version 2015 de la norme ISO 9001 ». 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°302, janvier 2015.
- [16] **International Trade Center.** « ISO 9001:2008 Diagnostic tool : Implementing Quality Management Systems ». [En ligne]. Disponible sur: <http://www.intracen.org/ISO-90012008-Diagnostic-tool/>. [Consulté le: 30-oct-2015].
- [17] **Afnor Certification.** « Etes-vous prêts pour la certification ISO 9001:2015 ? Test et Diagnostic en ligne - AFNOR Certification ». [En ligne]. Disponible sur: <http://www.boutique-certification.afnor.org/tests-et-diagnostics-en-ligne/etes-vous-prets-pour-la-certification-iso-9001-version-2015>. [Consulté le: 28-oct-2015].
- [18] **Norme**, « 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.

Pour citer le présent mémoire:

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.

TABLES DES ANNEXES

ANNEXE 1 : Les standards et les certificats distribués à l'échelle mondiale

ANNEXE 2 : Onglet "Conseils" de l'outil d'autodiagnostic

ANNEXE 3 : Onglet "Déclaration ISO 17050" de l'outil d'autodiagnostic

ANNEXE 1 : Les standards et les certificats distribués à l'échelle mondiale [1]

Standard	number of certificates in 2014	number of certificates in 2013	evolution	evolution in %
ISO 9001	1 138 155	1 126 460	11 695	1 %
ISO 14001	324 148	301 622	22 526	7 %
ISO 50001	6 778	4 826	1 952	40 %
ISO/IEC 27001	23 972	22 349	1 623	7 %
ISO 22000	30 500	26 847	3 653	14 %
ISO/TS 16949	57 950	53 723	4 227	8 %
ISO 13485	27 791	25 655	2 136	8 %
ISO 22301	1 757			
TOTAL	1 609 294	1 561 482	47 812	3 %

Nota : l'ISO précise que ces chiffres sont à considérer à titre indicatif, toutes les données n'ayant pu être recueillies.

ANNEXE 2 : Onglet " Conseils " de l'outil d'autodiagnostic

 Autodiagnostic selon la norme ISO 9001:2015 "Systèmes de management de la qualité - Exigences", édition Afnor, www.afnor.org, octobre 2015		
Quelques CONSEILS pour atteindre le respect des exigences...		
Articles	Quoi	Qui
Art. 4 Contexte de l'organisme		
4.1 Compréhension de l'organisme et de son contexte	L'organisme doit déterminer les enjeux externes et internes liés au contexte socio-économique dans lequel il se situe. De plus, les parties intéressées doivent être identifiées ainsi que leurs attentes et exigences. Ces dernières seront listées et revus périodiquement. Les champs d'application du système de management de la qualité (SMQ) sont fixés, ainsi que l'ensemble des processus nécessaires à la mise en oeuvre de ce système.	Responsable Qualité et Direction Générale
4.2 Compréhension des besoins et des attentes des parties intéressées		
4.3 Détermination du domaine d'application du SMQ		
4.4 Système de Management de la Qualité et ses processus		
Art. 5 Leadership		
5.1 Leadership et engagement	Dans cet article, la responsabilité de la direction est de communiquer et mettre à disposition sa politique qualité qu'elle appliquera et mettra à jour par la suite. L'engagement de la direction consiste aussi à attribuer les responsabilités et les autorités au sein de l'organisme afin d'appliquer sa politique qualité.	Responsable Qualité et Direction Générale
5.2 Politique		
5.3 Rôles, responsabilités et autorités au sein de l'organisme		
Art. 6 Planification		
6.1 Action à mettre en oeuvre face aux risques et opportunités	Ce paragraphe stipule l'identification des risques liés aux enjeux de l'organisme et de prendre les mesures nécessaires pour y remédier. Des objectifs qualité pertinents et cohérents avec la politique de l'organisme sont fixés et doivent être documentés, communiqués à l'ensemble des acteurs et mesurables afin de pouvoir évaluer la performance dans l'atteinte de ces objectifs. Le système de management de la qualité peut subir des modifications dont la réalisation doit être planifiée, tout en mettant à disposition les ressources nécessaires à cette réalisation et en attribuant les responsabilités et les autorités correspondantes.	Responsable Qualité et Direction Générale
6.2 Objectifs qualité et planification des actions pour les atteindre		
6.3 Planification des modifications		

ANNEXE 3 : Onglet "Déclaration ISO 17050" de l'outil d'autodiagnostic

Fiche de déclaration de conformité par une première partie - norme ISO 17050 Enregistrement qualité : impression sur 1 page A4 100% en vertical

Déclaration de conformité selon la norme NF EN ISO 17050 Partie 1 : Exigences générales Évaluation de la conformité - Déclaration de conformité du fournisseur (NF EN ISO/CEI 17050-1)

Date limite de validité de la déclaration :
Date de la déclaration + 1 an

Référence unique de la déclaration ISO 17050 :
date de la déclaration invalide

Objet de la déclaration : Niveau de CONFORMITÉ aux EXIGENCES de la norme NF EN ISO 9001:2015

Nom de l'établissement / entreprise / organisation...

Nous soussignés, déclarons **sous notre propre responsabilité** que **les niveaux de conformité de nos pratiques professionnelles** ont été mesurés d'après les exigences de la norme NF EN ISO 9001:2015. 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.

Tableau des résultats de CONFORMITÉ de nos activités selon les critères d'exigence tirés de la norme NF EN ISO 9001:2015		Taux moyen	Niveaux de Conformité
Niveau moyen sur l'ensemble des articles de la norme ISO 9001:2015 :		1%	Non déclarable
Art. 4	Contexte de l'organisme	6%	Non déclarable
Art. 5	Leadership	49%	Non déclarable
Art. 6	Planification	57%	Non déclarable
Art. 7	Support	53%	Non déclarable
Art. 8	Réalisation des activités opérationnelles	46%	Non déclarable
Art. 9	Évaluation des performances	46%	Non déclarable
Art. 10	Amélioration	42%	Non déclarable

Documents d'appui consultables associés à la déclaration ISO 17050

Déclaration de conformité selon l'ISO 17050 Partie 2 : Documentation d'appui (NF EN ISO/CEI 17050-2)

Documents génériques

Norme NF EN ISO 9001:2015 "Système de management de la qualité", édition Afnor, www.afnor.org, 15 octobre 2015

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

Documents spécifiques

Modifier les contenus bleus et mettre ensuite en noir : Enregistrements qualité : indiquez ceux que vous mettrez à disposition d'un auditeur. Il peut s'agir des onglets imprimés et signés de ce fichier d'autodiagnostic

Autre document d'appui : Mettre ici, et en noir, tout autre document d'appui éventuel pour cette déclaration

Signataires

Personne **indépendante** à l'organisme :

Indiquer les NOM et Prénom de la personne indépendante

Coordonnées professionnelles :

Organisme de la personne indépendante
Adresse complète de l'organisme de la personne indépendante
Code postal - Ville - Pays de l'organisme de la personne indépendante
Tél et email de la personne indépendante

Date de la déclaration (jj/mm/aaaa) :

Mettre la date de signature par la personne compétente

Signature :

Personne **responsable** de l'organisme :

Nom de l'établissement / entreprise / organisation...

Coordonnées professionnelles :

NOM et Prénom du Responsable Qualité
Adresse complète de l'Exploitant

Code postal - Ville - Pays de l'Exploitant

email : Tél :

Date de l'autodiagnostic (jj/mm/aaaa) :

pas de date d'évaluation pour l'instant

Signature :