



GUIDE DE TRANSITION

L'essentiel de la version 2015

→ POUR LES PETITES
ET TRÈS PETITES
ENTREPRISES



SOMMAIRE

- p.4** 5 bonnes raisons de passer à la version 2015
- p.5** Les principes de management de la qualité
- p.6** L'ISO 9001 version 2015
- p.18** Réussir sa transition en 4 étapes
- p.20** Les premiers retours d'expérience
- p.22** AFNOR Certification et les TPE



AFNOR Certification, leader mondial de la certification et acteur majeur au cœur des révisions, s'engage à vos côtés pour la réussite de vos projets.

Délivrant des marques de confiance à forte notoriété telles que NF, AFAQ et l'Ecolabel européen, AFNOR Certification propose aux entreprises et aux professionnels de faire reconnaître leurs démarches par des signes de qualité. Avec plus de 70 000 sites certifiés dans plus de 100 pays, AFNOR Certification délivre des services et de l'ingénierie en certification et évaluation pour 270 catégories de produits et services. 8 600 certificats de personnes sont également actifs. Référentiels sur base de normes, création de labels, AFNOR Certification prend la responsabilité d'accompagner les acteurs privés et publics dans la définition du processus le plus adapté à leurs stratégies, en mode multi-sites à l'échelon national et international.

Remerciements : nous tenons à remercier toutes les personnes ayant contribué, de près ou de loin, à l'élaboration de ce guide.

Date de publication : novembre 2016.

→ INTRODUCTION

Avec plus de 1 100 000 certificats dans le monde, la norme ISO 9001 reste incontestablement la norme de management la plus déployée et reconnue au plan international. Et contrairement aux idées reçues, les petites et très petites entreprises contribuent largement à cette dynamique puisqu'elles représentent 40% des certificats !

Depuis les dernières modifications significatives de cette norme, en 2000, les organisations ont largement fait évoluer leurs pratiques de management dans un contexte économique et concurrentiel toujours plus complexe, nécessitant des efforts permanents d'adaptation.

C'est pour répondre à la demande de l'ensemble de ces acteurs que la norme ISO 9001 a évolué en 2015.

Son objectif restant inchangé : « démontrer l'aptitude d'un organisme à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables et accroître la satisfaction des clients » ; sa principale nouveauté réside dans l'adoption d'une nouvelle structure basée sur 3 concepts fondamentaux que sont l'approche processus, l'amélioration continue et les risques.

Déclinée aux nouvelles normes de système de management, comme l'ISO 14001, cette nouvelle version facilite l'intégration de plusieurs normes au sein d'une même organisation.

Mais ce n'est pas la seule nouveauté de cette version 2015 ! AFNOR Certification a ainsi souhaité vous apporter, au travers de ce guide dédié aux TPE, toutes les clés de compréhension des évolutions significatives de cette norme et leurs impacts, de la manière la plus pragmatique et pédagogique qu'il soit.

Au-delà de ce guide, AFNOR Certification organise des rencontres, physiques partout en France, ou à distance via des web-conférences, pour vous présenter les nouveautés et impacts de la version 2015 et répondre à toutes vos questions.

→ Pour s'inscrire

Plus que jamais, AFNOR Certification et ses auditeurs sont à vos côtés pour vous aider à vous engager aussi sereinement que possible dans cette transition.

Bonne lecture,

Franck Lebeugle,

Directeur général AFNOR Certification

→ 5 BONNES RAISONS DE PASSER À LA VERSION 2015

1/ Mieux appréhender vos enjeux pour vous adapter

La norme ISO 9001 version 2015 devient un outil de détection pour vous aider à mieux percevoir les tendances du marché et vous organiser en conséquence. La collecte et l'analyse des signaux de l'écosystème (contexte marché, réglementaire, interne et attentes des clients, et des parties intéressées) vous aident à répondre aux demandes des clients et à anticiper leurs futures préoccupations.

2/ Anticiper vos risques

L'approche par les risques est affirmée dans la version 2015 pour contribuer à la maîtrise de vos activités et réduire les impacts et effets indésirables. Désormais positionnées comme outils de prévention, les normes vous aident à mieux identifier vos risques et opportunités pour pouvoir anticiper leurs effets et améliorer vos performances.

3/ Réduire vos coûts

La nouvelle version insiste sur la performance des activités et sur l'atteinte des résultats en termes de conformité de vos produits/services, de satisfaction clients. Combinés à l'approche risques, ces objectifs favorisent la réduction des coûts de non qualité et des effets indésirables.

4/ Renforcer la mobilisation de vos collaborateurs

L'engagement du dirigeant est fondamental pour faire vivre un système de management. Les nouvelles versions le rappellent en positionnant le leadership comme élément clé de la réussite des équipes et de l'atteinte des objectifs. Le dirigeant doit anticiper, orienter, promouvoir et communiquer auprès de ses équipes mais aussi clarifier leurs rôles et leurs responsabilités.

La version 2015 offre l'opportunité d'associer plus encore les collaborateurs dans l'identification et la priorisation des risques et opportunités, ainsi que dans la définition et l'atteinte des objectifs.

5/ Alléger vos démarches

La version 2015 est plus orientée « résultats » que « moyens ». Certains documents ne sont plus exigés, tels que le manuel qualité ou les procédures systèmes. C'est désormais aux équipes de déterminer leurs propres moyens et outils de fonctionnement. C'est une opportunité pour gagner du temps et favoriser vos priorités.

Les normes ISO 9001 et ISO 14001 adoptent une structure commune, organisée selon le PDCA (Plan-Do-Check-Act). C'est une bonne nouvelle pour faciliter la mise en œuvre d'un système de management intégré et réduire les approches « millefeuilles ».

→ LES PRINCIPES DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ

La norme ISO 9001 s'inspire de plusieurs principes de management. Ces principes de bon sens guident l'esprit de la norme et sont des facteurs clés, éprouvés et démontrés, de succès d'une entreprise. Aucun principe n'est plus important qu'un autre. Il s'agit de rechercher en permanence le juste équilibre dans leurs adaptation et application.

Orientation client

Le principal objectif du management de la qualité est de satisfaire aux exigences des clients et de s'efforcer d'aller au-devant de leurs attentes.

Leadership

Les dirigeants établissent la stratégie de l'organisation, les orientations pour y parvenir et créent les conditions favorables à l'implication du personnel pour atteindre ces objectifs.

Implication du personnel

Un personnel compétent, habilité et impliqué à tous les niveaux de l'organisme est essentiel pour améliorer la capacité de l'organisme à créer et fournir de la valeur.

Approche processus

Des résultats cohérents et prévisibles sont obtenus de manière plus efficace lorsque les activités sont comprises et gérées comme un ensemble de processus cohérents.

Amélioration continue

Le succès d'un organisme repose sur sa volonté constante d'amélioration.

Prise de décision fondée sur des preuves

Les décisions fondées sur l'analyse et l'évaluation de données et d'informations sont davantage susceptibles de produire les résultats escomptés.

Management des relations avec les parties intéressées

Pour obtenir des performances durables, les organismes doivent gérer leurs relations et être à l'écoute de leurs parties intéressées pertinentes, telles que les clients et fournisseurs.

→ L'ISO 9001 VERSION 2015

Pour faciliter la compréhension de ces nouvelles exigences, nous avons choisi de présenter la nouvelle version sous forme de points clés essentiels pour les petites et très petites entreprises.

L'ENTREPRISE

FICHE N°1 La direction

FICHE N°2 L'organisation

FICHE N°3 Le pilotage

LES ACTIVITÉS

FICHE N°4 Les supports

FICHE N°5 La relation avec le client :
avant la commande

FICHE N°6 La préparation de la commande client

FICHE N°7 La réalisation des produits
ou des services

FICHE N°8 La vérification des produits
ou des services

L'AMÉLIORATION

FICHE N°9 La mesure, l'analyse et le bilan

FICHE N°10 Les actions et l'amélioration

L'ENTREPRISE

FICHE N°1

La direction

§ Norme

4.1 à 4.2 et 5.1 à 5.2

Principe de management

1-2-7

Informations à présenter

Politique Qualité (§5.2)

Le dirigeant connaît très bien les éléments clés de son entreprise (forces, faiblesses, concurrence, besoins clients, compétences, aspects économiques, perspectives de développement...). La version 2015 requiert que la démarche qualité tienne désormais compte du contexte mais aussi des attentes des acteurs internes et externes pouvant avoir une influence sur les activités de l'entreprise. C'est ici le rôle de la direction de sélectionner les attentes les plus pertinentes à intégrer dans la démarche qualité. Cette dernière porte également les ambitions de l'entreprise (recherche de nouveaux marchés, réduction des coûts internes...) et le bon fonctionnement des activités au quotidien. Pour cela, elle fixe un cap, promeut les bonnes pratiques et rappelle les objectifs à atteindre. La version 2015 n'impose pas de méthode, toutefois partager les enjeux, les forces et les faiblesses avec les collaborateurs concourt à une meilleure appropriation et contribution aux objectifs de la démarche qualité.

ENJEUX

- Affiner la connaissance de son marché
- Détecter les acteurs pouvant impacter l'entreprise
- Exprimer les ambitions de l'organisme
- Adapter le management aux ambitions
- Motiver et soutenir l'équipe

RISQUES

- Se laisser dépasser par l'évolution des attentes clients
- Voir les concurrents prendre de l'avance
- Ne pas anticiper une nouvelle réglementation
- Etablir une politique en décalage avec la vision du dirigeant, ne permettant pas la motivation
- Entretenir une discordance entre le discours et les actes

BONNES PRATIQUES

- Utiliser des outils simples tels que le SWOT* ou le PESTEL** pour surveiller et mettre à jour régulièrement sa connaissance du marché
- Synthétiser les informations recueillies à l'occasion de contacts, salons, etc.
- Distinguer les acteurs vitaux, pertinents (clients, utilisateurs finaux, salariés, fournisseurs, autorités, actionnaires, financeurs, etc.) de l'entreprise, ceux qui l'aident à se développer mais aussi ceux qui la ralentissent
- Associer le personnel à la définition des objectifs et au développement de la démarche qualité
- Définir en une page la politique et l'engagement de l'entreprise, reflétant la vision du dirigeant
- Proposer quelques indicateurs cohérents avec la vision et les niveaux à atteindre

* SWOT : outil d'analyse des forces et des faiblesses d'une organisation, ainsi que des opportunités et des menaces de son environnement.

** PESTEL : outil d'analyse qui permet d'identifier les facteurs d'influence externes sur une organisation : Politiques, Économiques, Sociologiques, Technologiques, Écologiques, Légaux.

L'ENTREPRISE

FICHE N°2

L'organisation

§ Norme
4.3 à 4.4 et 5.3

Principe de management
1-4-5-6

Informations à présenter

Domaine d'application
(§ 4.3)

Preuves de réalisation
des processus
et des activités (§ 4.4)

L'entreprise définit, en cohérence avec les enjeux et attentes des parties intéressées, à quels produits et services la démarche qualité s'applique. Une fois le périmètre établi, l'entreprise détermine le fonctionnement le plus optimal à tous (clients, personnel, direction), pour s'assurer de fournir des produits ou services conformes aux attentes, au bon moment et au bon coût. Savoir qui fait quoi, disposer des bonnes matières premières, de la bonne information, avec des équipements en état de fonctionnement, sont des points clés permettant à l'entreprise d'éviter les erreurs, de faire des économies et de se distinguer auprès des clients.

ENJEUX

- Disposer d'une organisation efficace pour satisfaire ses clients
- S'assurer de fournir un produit ou un service conforme aux attentes
- Définir les rôles et pouvoirs de décision pour éviter les incohérences
- S'engager dans l'amélioration continue de ses performances

RISQUES

- Multiplier le nombre de processus
- Établir une démarche trop lourde
- Concevoir une documentation inadaptée ou pléthorique
- Oublier des activités telles que le SAV
- Détecter des incohérences et interférences entre les actions menées par différents acteurs : risque si des actions ne sont pas prises en compte car personne ne se sent responsable

BONNES PRATIQUES

- Établir une cartographie des processus simplifiée (représentation visuelle des processus)
- Préciser les éléments attendus avant (matière, décision, information) et après (produit, service, décision, information) chaque processus
- Favoriser une cartographie calquée sur les activités de l'organisation et non sur les exigences stricto sensu de la norme ISO 9001
- éviter les approches formalistes inutiles (documentation à outrance, processus...)
ou les démarches qualité vendues clés en main, et de ce fait complexes et inadaptées.
- Clarifier les responsabilités, les délégations et les limites de responsabilités



L'ENTREPRISE

FICHE N°3

Le pilotage

§ Norme

6.1 à 6.3 et 5.3

Principe de management

1

Informations à présenter

Objectifs qualité (§6.2)



La version 2015 requiert du dirigeant qu'il définisse les risques et opportunités pertinents pour l'entreprise, c'est-à-dire ceux pouvant avoir une influence sur l'atteinte de ses objectifs. Une fois considérés, il s'agit de définir et diffuser les bonnes actions qui aideront les équipes à éviter/traiter ces risques ou à atteindre ces opportunités. Les modifications substantielles liées à ces actions doivent être préparées et planifiées pour éviter des impacts négatifs sur les équipes et les clients.

ENJEUX

- Mettre en place une organisation efficace pour atteindre les objectifs fixés
- Motiver les équipes par l'importance de leur rôle dans l'atteinte des buts fixés
- Identifier et anticiper les futures périodes de turbulence ou saisir les situations qui développeront l'activité de l'entreprise
- Établir et piloter des plans d'actions
- Communiquer, clarifier la situation pour tout le personnel, mobiliser les énergies vers le but commun

RISQUES

- Ne pas atteindre les objectifs fixés
- Faire face à des risques significatifs non anticipés (réglementation,...)
- Détecter des incohérences et interférences entre les actions menées par différents acteurs : risque si des actions ne sont pas prises en compte car personne ne se sent responsable
- Dériver du système sans réaction de la direction
- Perdre en efficacité et en productivité, retards, erreurs, etc.)
- Perdre la motivation de ses équipes

BONNES PRATIQUES

- Définir des objectifs en lien avec la stratégie de l'entreprise et présenter les objectifs et leur intérêt aux équipes
- Expliquer la démarche qualité lors de l'embauche
- Rappeler les objectifs de la politique qualité à l'occasion de la présentation des résultats
- Faire contribuer différents points de vue à l'identification des risques et opportunités, et les partager avec les équipes

LES ACTIVITÉS

FICHE N°4

Les supports

§ Norme
4.4 et 7

Principe
de management
1-4

Informations à présenter

Preuves de réalisation
des processus
et des activités (§ 4.4)

Ressources pour la
surveillance
et la mesure (§ 7.1.5)

Preuves de
compétences (§ 7.5)

L'entreprise définit les ressources et les moyens dont elle a besoin (en nombre et en qualité/compétences) pour réussir à fournir des produits ou des services conformes. La version 2015 vient renforcer cette notion en introduisant l'importance du partage des connaissances.

En effet, les moyens matériels, humains, et financiers, les compétences, les connaissances, les équipements, les infrastructures, l'environnement de travail, le système d'information, la documentation, la sensibilisation et la communication, alimentent et se coordonnent avec les activités de l'entreprise pour contribuer à son succès au quotidien.

ENJEUX

- Disposer des moyens nécessaires et adaptés pour réaliser les actions définies
- Disposer d'un cadre de travail permettant la réalisation satisfaisante d'un produit conforme
- Définir le cadre du SMQ (le manuel peut être un outil de communication interne et/ou externe)
- Pérenniser les bonnes méthodes en s'assurant de disposer des bonnes informations au bon endroit au bon moment
- Savoir mesurer le juste nécessaire
- Disposer et capitaliser sur les connaissances nécessaires
- Conserver les informations essentielles : pouvoir prouver le respect des exigences — pouvoir retrouver la trace d'événements anciens

RISQUES

- Perdre en efficacité et en productivité (retards, erreurs, etc.)
- Détériorer les caractéristiques du produit
- Manque de cohérence des dispositions applicables
- Détecter des erreurs liées au manque d'informations pertinentes
- Utiliser des informations obsolètes ou perdre des informations
- Utiliser des équipements de mesure erronés

BONNES PRATIQUES

- Réaliser un point annuel sur les compétences de chacun, si possible en entretien individuel (choix des formations nécessaires, point sur l'efficacité lors de l'entretien individuel suivant)
- Favoriser la capitalisation (retour d'expérience), le partage (wiki,...), le tutorat et le compagnonnage
- Disposer d'un tableau de suivi des équipements ainsi que d'un classeur des Point clés de vies
- Simplifier la gestion documentaire, en accord avec le dirigeant (liste des documents externes gérés, tableau des enregistrements avec les modalités de maîtrise)
- Définir un mode de sauvegarde informatique



LES ACTIVITÉS

FICHE N°5

La relation avec le client : avant la commande

§ Norme

8.1 et 8.2

Principe de management

1-3-4-7

Informations à présenter

Preuves de conformité produits/ services et de mise en œuvre des processus de fourniture de produits/ services (§8.1)

Résultats de la revue des exigences relatives aux produits et services (§8.2.3)

La norme engage l'entreprise à bien analyser le besoin client avant d'y répondre, dans le respect des éventuelles exigences réglementaires applicables. Cette étape est essentielle pour éviter de livrer une prestation non satisfaisante, que le client refusera ou ne paiera pas, et qui pourrait entraîner des coûts de main d'œuvre supplémentaires, un impact négatif sur l'image de l'entreprise, etc.

ENJEUX

- Organiser globalement la réalisation du produit ou du service depuis l'expression du besoin client jusqu'à sa mise à disposition
- Prendre en compte l'ensemble des besoins clients, la réglementation et toute autre exigence pour être certain de son aptitude à réaliser les produits demandés
- Assurer la clarté des informations échangées avec les clients

RISQUES

- Identifier des lacunes dans l'organisation, notamment pour les situations inhabituelles
- Se lancer dans la réalisation d'un produit ou d'une prestation qu'on ne saura pas réaliser, fournir un produit ne répondant pas à la demande du client ou à la réglementation ou livré hors délais
- Multiplier les incompréhensions et les litiges si le besoin a été mal identifié

BONNES PRATIQUES

- Formaliser de manière simple la revue des besoins avant l'offre (ex : catalogue, site web) et la validation des commandes (signature, tampon, statut informatique, etc.)
- Mettre à disposition des Point clés commerciales pour les informations produit/service et les consultations, etc., des Point clés processus management pour le traitement des retours d'informations et réclamations

LES ACTIVITÉS

FICHE N°6

La préparation de la commande client

§ Norme
8.2, 8.3 et 8.4

Principe de management
1-3-4-7

Informations à présenter
Informations relatives
à la conception
et au développement
(§ 8.3.2, § 8.3.3, § 8.3.4,
§ 8.3.5, § 8.3.6)

Résultats
des évaluations,
de la surveillance
des performances
et des réévaluations
des prestataires
externes
(§ 8.4)

La préparation permet de maîtriser et d'optimiser la réalisation (coût, délai, qualité) et de réduire les imprévus. L'entreprise s'assure que tout ce qui est nécessaire pour honorer la commande est disponible (matériels, main d'œuvre, plans, fournitures, environnement de travail, moyens financiers, achats de matières, recours à des prestataires, etc.).

NB : Un client peut demander un produit ou un service qui n'existe pas dans l'entreprise ou que l'entreprise prenne l'initiative de développer et commercialiser un nouveau produit ou service. Dans ce cas, elle passe par une phase de création du produit ou service que l'on appelle « conception » étayée de preuves et de laquelle s'appuie sur une méthode.

ENJEUX

- Proposer un produit répondant aux besoins de ses clients
- S'appuyer sur des fournisseurs fiables
- Fournir des informations claires aux fournisseurs pour s'assurer d'obtenir un produit ou une prestation répondant à ses attentes

RISQUES

- Fournir un produit ne répondant pas au besoin
- Acheter des produits ou prestations non conformes ou livrés hors délai

BONNES PRATIQUES

- Établir des Point clés processus de conception, des regroupements des revues, des vérifications et des validations sous la responsabilité du dirigeant ou du responsable technique. Revues parfois périodiques (hebdo ou mensuelles) plutôt qu'à des étapes précises de chaque conception en cours
- Réaliser une synthèse en revue de direction sur la conformité des produits achetés
- Tracer les échanges avec les fournisseurs (bons de commandes, mails, fax, etc.)
- Mettre en œuvre des dispositions de surveillance garantissant que les produits achetés sont conformes à l'attendu et ne génèrent pas d'interférence avec les produits finis

LES ACTIVITÉS

FICHE N°7

La réalisation des produits ou des services

§ Norme

8.5

Principe de management

1-3-4-7

Informations à présenter

Caractéristiques des produits et services, documentation des activités à réaliser et les résultats à obtenir (selon les cas) (§8.5.1)

Preuves de traçabilité (§8.5.2)

Information sur les pertes, endommagements (§8.5.3)

Résultats de la revue des modifications (§8.5.6)

Afin de maîtriser au mieux son produit ou son service, l'entreprise doit porter une attention toute particulière à la réalisation de ses activités. Elle s'appuie sur ses processus, ses équipements, elle réalise ses activités afin de produire dans les temps, au coût défini et au niveau de qualité requis. Ce bon fonctionnement permet de répondre à la demande du client, le satisfaire, se faire payer, le fidéliser, le voire en conquérir d'autres, valoriser son image et sa compétitivité.

ENJEUX

- Maîtriser son cœur de métier et pérenniser les méthodes adéquates
- Être sûr de ses processus quand on ne peut pas en vérifier le résultat
- Obtenir le bon produit pour le bon usage et être en capacité de le prouver
- Protéger ce qui peut être fourni par le client
- Éviter les détériorations du produit

RISQUES

- Détecter des dérives des processus : non-conformités, retards, erreurs de destinataires, informations erronées sur l'origine, utilisation de mauvais composants, détérioration de produits ou de documents appartenant au client, divulgation d'informations confidentielles, etc.

BONNES PRATIQUES

- Mettre à disposition des Point clés de réglage, et des modes opératoires si nécessaire
- Capitaliser sur les retours d'expérience, les résultats des tests, essais, etc.
- Mettre en place une identification/traçabilité selon les activités. Pour les activités de services, la documentation existante remplit souvent cette exigence
- Garantir qu'un produit fini et contrôlé conforme restera conforme une fois arrivé chez le client

LES ACTIVITÉS

FICHE N°8

La vérification des produits ou des services

§ Norme

4.4, 8.6, 8.7 et 7.1.5

Principe de management

1-3-4-7

Informations à présenter

Preuves de conformité des produits et services ; preuves de libération (§ 8.6)

Preuves d'actions sur les éléments de sortie non conformes (§ 8.7)

Ressources pour la surveillance et la mesure (§ 7.1.5)

L'attention portée à la vérification de la maîtrise de ses activités permet de limiter les anomalies. Si l'entreprise en constate, il lui faut réagir (engager des actions de correction, des dérogations,...) afin d'éviter les conséquences suivantes : non-conformité, modification client non prise en compte, non-respect des délais et pénalités, dégradation du produit lors de la livraison, perte du client voire d'autres clients potentiels, désorganisation de la production, surcoûts internes, atteinte à l'image de l'entreprise, etc.

ENJEUX

- Avoir confiance en ses méthodes de vérification et de mesure
- S'assurer que les résultats visés seront atteints et corriger le tir si nécessaire
- S'assurer de la conformité du produit en fonction des étapes
- Empêcher la fourniture ou l'utilisation d'un produit non conforme

RISQUES

- Réaliser des mesures erronées ou des erreurs de non-conformité, conduisant à des décisions inadéquates
- Ne pas savoir détecter des dérives, des non-conformités, des retards pouvant conduire à poursuivre des activités non conformes et les livrer quand même au client
- Ne pas atteindre ses objectifs

BONNES PRATIQUES

- Réfléchir sur le rôle de chaque équipement de mesure vis à vis de la conformité du produit
- Réaliser des vérifications en interne par rapport à des étalons disponibles ou des grandeurs physiques
- Engager une réflexion sur le risque de dérive et la fréquence de vérification.
- Disposer d'un tableau de suivi des équipements ainsi que d'un classeur de Point clés de vies
- Laisser le dirigeant décider de la libération des produits
- Formaliser l'acceptation du client

L'AMÉLIORATION

FICHE N°9

La mesure, l'analyse et le bilan

§ Norme

9.1, 9.2 et 9.3

Principe de management

1-4-6

Informations à présenter

Résultats des activités de surveillance, mesure, analyse et évaluation (§9.1)

Preuves de mise en œuvre du programme d'audit et des résultats d'audit (§9.2)

Conclusions des revues de direction (§9.3)

En réduisant le volume d'obligations documentaires liées à l'audit interne et à la revue de direction, la surveillance et la mesure « version 2015 » se veulent plus agiles et réduites au juste nécessaire. Orientée sur les preuves de réalisation des activités (mesures, rapports de mesures, rapports d'essai, satisfaction client), la surveillance concourt à une meilleure analyse des résultats de son activité et à de meilleures décisions d'amélioration.

ENJEUX

- Démontrer la conformité des produits ou services délivrés
- Faire progresser l'efficacité
- Prendre en compte la perception des clients pour progresser
- Disposer des informations permettant une vue d'ensemble du SMQ

RISQUES

- Limiter les performances
- Mesurer une satisfaction client erronée
- Ne pas savoir répondre de manière adéquate aux insatisfactions
- Manquer de recul pour évaluer la performance de l'entreprise, avec un risque pouvant conduire à la prise de décisions inadéquates
- Perdre la vision à moyen ou long terme, à cause de la pression du quotidien
- Subir les évolutions de son organisme, au lieu de les vouloir

BONNES PRATIQUES

- Percevoir les besoins et la satisfaction client : exploitation des informations recueillies lors des contacts avec les clients, réalisée sous forme de SWOT par rapport à la pérennité de la relation commerciale
- Disposer d'un tableau de suivi des équipements ainsi que d'un classeur de Point clés de vies
- Sauf si présence d'un auditeur réellement formé dans l'entreprise : favoriser la sous-traitance de l'audit système, éventuellement complété en interne par des audits de conformité
- Réaliser des audits croisés avec d'autres PME/TPE
- Établir un bilan succinct de revue indiquant l'avis du dirigeant sur son système et les décisions prises

L'AMÉLIORATION

FICHE N°10

Les actions et l'amélioration

§ Norme

10.1, 10.2 et 10.3

Principe de management

1-5

Informations à présenter

Non-conformité
et résultat
de toute action
corrective (§10.2)

L'entreprise traite les dysfonctionnements qu'elle détecte mais aussi recherche de manière continue des opportunités d'amélioration, selon les moyens et ressources à sa disposition, afin d'être plus efficace, de gagner plus de clients, d'être plus rapide, d'éviter de reproduire les erreurs, de se développer, d'innover et de faciliter le travail des équipes.

ENJEUX

- Augmenter son efficacité
- Disposer d'une vue différente du fonctionnement de son système et générer des améliorations
- Ne pas répéter les situations indésirables et anticiper celles prévisibles

RISQUES

- Limiter ses performances
- Ne pas savoir détecter les dysfonctionnements ou les risques
- Perdre des occasions de s'améliorer
- Percevoir le fonctionnement du système uniquement au quotidien et pas avec une vision moyen et long terme
- Répéter et ne pas savoir anticiper des dysfonctionnements et des non-conformités

BONNES PRATIQUES

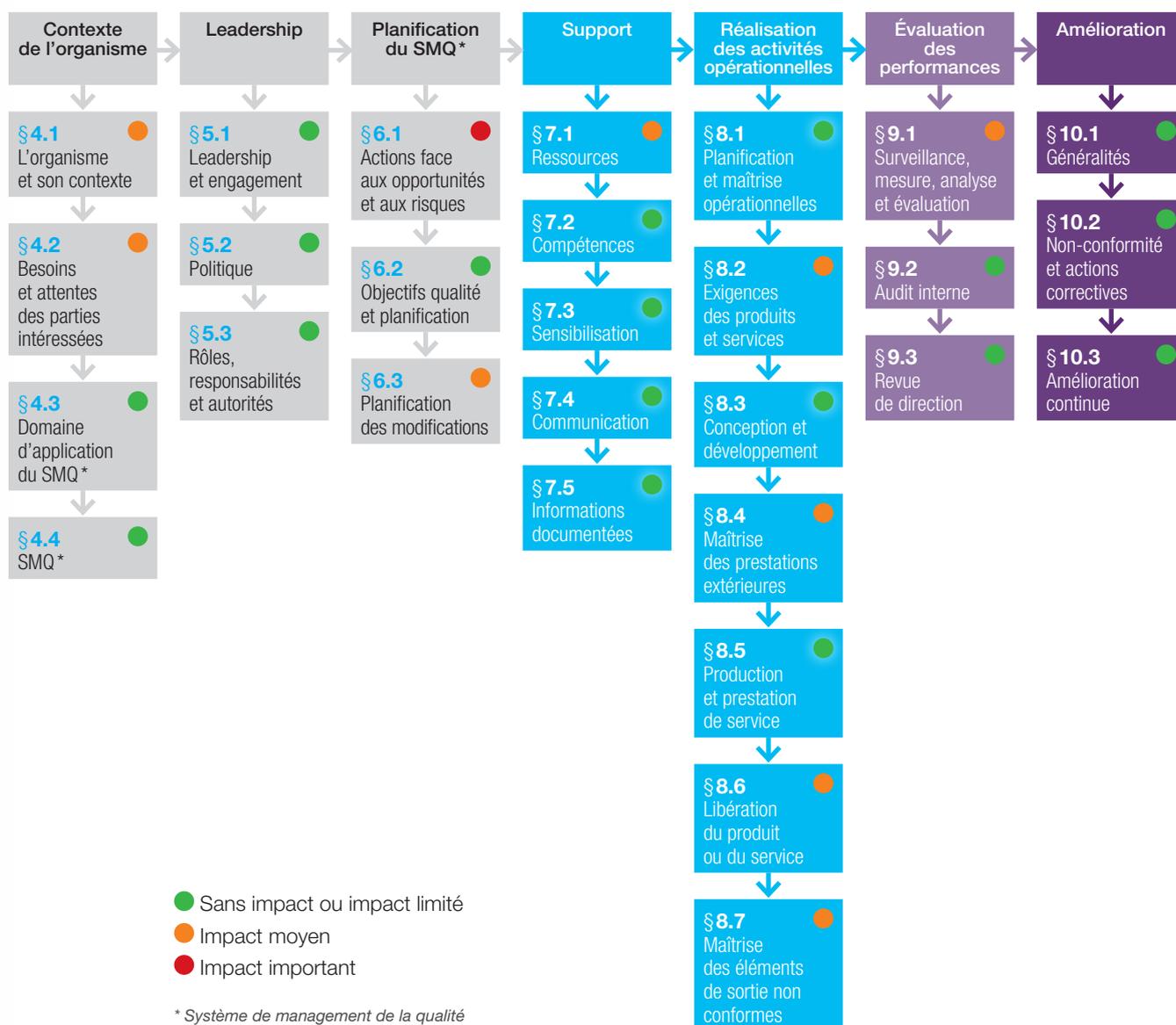
Disposer :

- d'un tableau récapitulatif des actions. Il peut être groupé avec le plan d'amélioration
- d'une méthode structurée de résolution des problèmes
- d'une méthode structurée d'analyse et de prévention des risques de non-conformité produits



→ LA NORME ISO 9001, EN BREF

La version 2015 de la norme ISO 9001 vient affirmer les fondements et bonnes pratiques d'une démarche qualité (reprise d'un grand nombre d'exigences de la version 2008). Cette évolution est l'opportunité d'introduire des pratiques pertinentes et profitables. Veuillez trouver ci-après un schéma reprenant chapitre par chapitre la nouvelle structure de la norme ISO 9001 version 2015. Les pastilles vertes, oranges et rouges vous indiquent le degré de nouveauté de chaque chapitre.



→ RÉUSSIR SA TRANSITION EN 4 ÉTAPES

ÉTAPE 1

Savoir où vous en êtes

Vous avez pris connaissance de ce guide, avez assisté aux évènements AFNOR (rencontres privilégiées près de chez vous et/ou web-conférences), vous connaissez donc les nouvelles exigences et les impacts qu'elles peuvent avoir sur votre entreprise. La question est donc maintenant « *Mon entreprise répond-elle à ces nouvelles exigences ? Est-elle prête pour l'audit version 2015 ?* ». En interne ou en externe, plusieurs solutions de diagnostics s'offrent à vous pour évaluer votre niveau et anticiper les actions et aménagements à conduire pour réussir votre audit en toute sérénité.

● 2 tests en ligne

Le test « Un diagnostic pour se préparer » (20 min) est focalisé sur les nouvelles exigences de la norme. Il convient parfaitement à une entreprise déjà mature sur la version 2008 et qui souhaite un rapide diagnostic sur les nouveautés de la version 2015.

Le test « Êtes-vous prêt pour la version 2015 ? » (45 min) reprend l'ensemble des exigences de la certification version 2015. Vous obtenez une vision claire et complète de votre niveau Version 2015 et bénéficiez d'un rapport étayé de 30 pages contenant reprenant vos points forts et axes d'amélioration pour bâtir votre plan d'actions.

● 2 évaluations sur site avec un auditeur

Le « Focus » sur les enjeux clés de la version 2015 Lors de votre prochain audit, consacrez un moment avec votre auditeur pour vous évaluer sur les thèmes les plus significatifs de la version 2015 : contexte et leadership, approche risques et opportunités, externalisation et achats et/ou performance environnementale. Le rapport remis dresse une vision claire de vos pratiques et du plan d'actions à déployer.

La « Visite d'évaluation » Vous êtes déjà bien avancé sur la version 2015 ? Demandez un exercice à blanc avant votre audit pour une préparation optimale et sécurisante. Votre auditeur vous délivre les clés de compréhension et d'application de la version 2015, une aide à la définition des moyens et ressources et vous fait découvrir les techniques d'audit d'AFNOR Certification et le niveau requis.

ÉTAPE 2

Déterminer vos ambitions et votre approche

Maintenant que vous connaissez votre niveau et les étapes restant à franchir pour obtenir la certification ISO 9001 version 2015, il convient maintenant de décider les objectifs que vous souhaitez vous fixer pour cette transition.

● Deux options se présentent à vous :

- > Soit vous mettez en œuvre le minimum nécessaire pour se conformer à la nouvelle version.
- > Soit vous profitez de cette opportunité pour opérer une revue critique de votre management et de vos pratiques dans le but d'améliorer l'efficacité et la contribution aux performances de votre entreprise.

Ces approches ont des incidences diverses sur le calendrier de certification, sur les moyens et ressources à consommer, sur le coût interne de la démarche et sur la valeur ajoutée produite.

À vous de choisir l'option la plus pertinente en fonction de votre contexte toutefois AFNOR Certification recommande la prise en compte du projet le plus tôt possible. Ce n'est pas le projet d'une personne ou d'une fonction mais bien un projet collectif au service de l'amélioration de la performance de votre entreprise.

ÉTAPE 3 :

La certification : choisir le bon moment et la bonne manière

Publication des normes

ISO 9001 version 2015
et ISO 14001 version 2015

Début des audits de certification en version 2015

Les audits V.2008 et V.2004
sont toujours possibles

**Fin de validité
des certificats**

ISO 9001 V. 2008
et ISO 14001 V. 2004

VOUS AVEZ 3 ANS

Anticipez et définissez dès maintenant
votre projet de transition pour basculer
sereinement vers les versions 2015.

SEPTEMBRE 2015
SEPTEMBRE 2018

COMMENT OBTENIR VOTRE CERTIFICAT VERSION 2015 ?

AFNOR Certification s'adapte à vos échéances et à votre besoin en vous proposant 2 approches :

● Vous êtes prêt ?

Planifiez votre audit version 2015 (sur un audit de suivi ou de renouvellement) avec votre interlocuteur AFNOR Certification.

● Vous préférez vous engager progressivement ?

Maintenez votre certificat actuel tout en basculant vers la version 2015 en 2 étapes : vous serez audité sur une partie des exigences l'année 1 et sur le reste l'année 2.

Et si l'audit version 2015 n'est pas favorable ? Rassurez-vous, si vous êtes toujours conforme à la version V.2008/V.2004, votre certificat en cours sera maintenu.



Nos conseillers sont à votre disposition pour déterminer avec vous le scénario de transition le plus adapté à votre situation.

ÉTAPE 4 :

Planifier et engager votre plan d'actions

● Le diagnostic a révélé des bonnes pratiques mais également des situations à corriger et à améliorer. Vous avez déterminé votre ambition et le calendrier cible de certification, il convient désormais de définir votre plan d'actions :

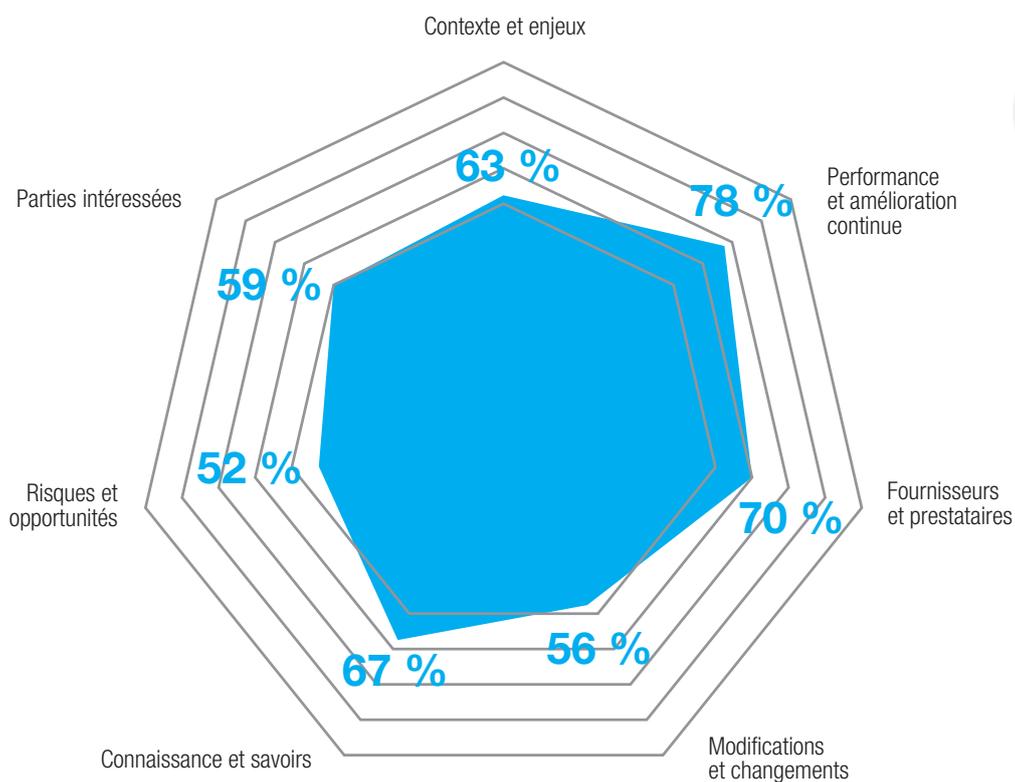
- > Identifier les actions à mettre en œuvre
- > Déterminer les moyens et les ressources (charge, calendrier...)
- > Affecter un responsable à chaque action
- > Tenir les délais et vous assurer de la bonne diffusion et compréhension des nouvelles pratiques

Vous avez suivi l'ensemble de ces étapes ? Vous êtes donc prêts pour passer à la certification v.2015 ! Nos équipes sont à votre disposition pour vous accompagner au mieux dans la réussite de ce nouveau projet.

→ PREMIERS RETOURS D'EXPERIENCE

Plus d'un millier d'entreprises se sont évaluées grâce aux tests en ligne ISO 9001 et ISO 14001 « Un diagnostic pour se préparer », conçus par les experts d'AFNOR Certification. Sur la base de ces résultats voici une première photographie de leur situation.

ISO 9001 : où en sont les entreprises ?



Les organismes disposent déjà en grande partie des éléments ou des pratiques exigés par la nouvelle version.

Les 3 exigences les moins maîtrisées portent sur les parties intéressées, les modifications, les risques et opportunités. Ce résultat n'est pas surprenant et s'explique de différentes façons :

- **Parties intéressées** : avec la version 2008, de nombreux organismes ont intégré de manière implicite, les clients, le personnel, les fournisseurs et la réglementation. Mais la version 2015 introduit la considération de nouvelles parties intéressées et de leurs attentes.
- **Modifications** : les organismes ont de manière générale peu de méthodes ou d'outils pour accompagner les modifications de leur système de management. Il convient de renforcer, même par des moyens simples et succincts, l'anticipation et la planification de modifications.
- **Risques et opportunités** : ils sont liés à une maturité d'organisme et plus souvent traités dans les grands groupes, surtout les risques. Les opportunités ne sont quasiment, quant à elles, jamais rattachées à un système de management, et ce quelle que soit la taille de l'organisme. Tout organisme a donc des actions à engager pour coordonner les différentes initiatives en lien avec les activités, produits et services.

Les 3 exigences les mieux maîtrisées portent sur la performance, les connaissances et les fournisseurs et prestataires :

- **Performance** : présente dans l'ISO 9001 depuis la version 2000, cette exigence se renforce au fil des versions. C'est donc tout naturellement que les organismes obtiennent le meilleur résultat sur ce critère.
- **Fournisseurs et prestataires** : les organismes ont déjà mis en place de nombreuses pratiques alignées sur la version 2015. Toutefois le renforcement des exigences (surveillance, maîtrise, documentation) mérite une attention particulière.
- **Connaissances** : le résultat lié aux connaissances semble étonnamment bon alors qu'AFNOR Certification note au travers de son expérience que ce sujet est souvent mal maîtrisé.

En synthèse, les organismes sont proches des exigences de la version 2015.

Ces résultats confirment que l'ISO 9001 version 2015 est bien adaptée aux besoins des organismes.

Bien entendu, cette situation peut varier d'un organisme à un autre, en fonction de sa maturité, de la mise en œuvre de référentiels sectoriels et de l'ambition du(les) système(s) de management.

→ AFNOR CERTIFICATION ET LES TPE

Depuis sa création, AFNOR Certification accompagne et propose une prise en charge personnalisée ainsi qu'une organisation totalement orientée vers les petites et très petites entreprises :

- **Un interlocuteur unique** vous est dédié dès votre demande de contrat, il vous suit tout au long de votre cycle de certification
- Un interlocuteur **spécialisé dans la gestion des petites entreprises**, connaissant vos contraintes
- **Un processus de certification favorisant la rapidité et l'efficacité**, afin de réduire le temps de mobilisation de vos équipes
- **Des auditeurs formés par AFNOR Certification** à une interprétation appropriée aux problématiques des petites et très petites entreprises
- **Un centre de documentation**, via l'espace client, pour se préparer à l'audit et communiquer votre réussite auprès de vos clients
- **Mise à disposition d'outils permettant des flux dématérialisés entre vous et AFNOR Certification** pour disposer de plus de souplesse dans la gestion et la valorisation de votre certification
- **Un accès gratuit au Mag'**, blog d'actualités d'AFNOR Certifications pour retrouver toute l'actualité de votre certification et y dénicher de bonnes pratiques et conseils délivrés par d'autres organisations engagées dans une démarche de certification





Retrouvez les solutions AFNOR Certification sur :

www.afnor.org/certification

Retrouvez les offres du Groupe AFNOR :

www.afnor.org

Contactez-nous :

01 41 62 80 11
certification@afnor.org

afnor
CERTIFICATION

11 rue Francis de Pressensé - 93571 La Plaine Saint-Denis cedex - France
Tél. : +33 (0)1 41 62 80 11 - Fax. : +33 (0)1 49 17 90 00

