



➤ ISO 9001 Livre blanc

Comprendre les changements

Aborder le changement

ISO 9001 en bref

Comment fonctionne ISO 9001 ?

ISO 9001 peut s'appliquer à tous les types et tailles d'organisations et les aide à mettre en place des systèmes et processus pour veiller à ce que l'organisation se focalise sur la compréhension et la satisfaction des exigences des clients. Pour ce faire, l'organisation doit identifier, gérer, contrôler et améliorer les processus commerciaux ayant un impact sur la satisfaction de la clientèle.

En savoir plus sur la structure de l'ISO 9001

En tant que norme internationalement reconnue pour le management de la qualité, ISO 9001 se fonde sur l'approche PDCA (Planifier, Développer, Contrôler, Ajuster). C'est le principe de fonctionnement de toutes les normes de système de management ISO.

Placée dans le contexte du management de la qualité, l'approche PDCA fonctionne de la manière suivante :

- **Planifier.** Comprendre votre environnement commercial et vos exigences de clientèle et identifier en quoi ils affectent votre organisation. Définir vos objectifs, jalons et plans d'action pour améliorer la satisfaction de votre clientèle – le tout en accord avec la politique de votre entreprise
- **Développer.** Mettre en œuvre vos plans d'action pour la qualité et le management.
- **Vérifier.** Suivre et mesurer vos processus et opérations par rapport aux objectifs de l'entreprise et rapporter les résultats.
- **Agir.** Prendre des mesures pour améliorer vos performances de satisfaction de clientèle sur une base continue.

➤ ISO 9001:2015 L'impact sur les organisations

Il existe 3 domaines clés qui auront vraisemblablement un impact notable.

Nombre de nos clients reconnaissent que les normes fonctionnent mieux quand elles concordent avec les stratégies commerciales d'une organisation et le rôle de la direction dans leur déploiement est donc primordial. C'est le premier changement clé de la nouvelle norme.

Un accent plus prononcé est placé sur la définition des buts et objectifs – veillez à ce que la nouvelle norme place le Leadership au centre de sa réflexion.

Ensuite, tout porte sur l'intégration, une nouvelle structure de haut niveau a été introduite pour veiller à ce que différentes normes se complètent. Les normes à venir seront cohérentes par leur structure

et mieux intégrées à l'ISO 9001 pour permettre des processus et des activités liés, synonyme de valeur et d'efficacité.

Et enfin, il s'agit de gérer le changement dans votre entreprise, de comprendre les risques et défis pouvant avoir un impact sur la capacité de vos organisations à remplir les exigences des clients et d'adopter une approche préventive.

Qui peut bénéficier de l'ISO 9001?

Des organisations travaillant pour la première fois sous ISO 9001

Les nouvelles versions sont mieux compatibles avec les organisations de service en termes de langue et de contenu. Insistant tout particulièrement sur le management des risques et des opportunités, son approche est alignée avec la réflexion actuelle de nombreux hauts dirigeants.

Il est à noter que, dans les premières phases du développement – le terme « produits » devait, au départ, être remplacé par « marchandises ». Mais « Produits et Services » a été conservé.

Des organisations déjà certifiées.

De nombreuses organisations certifiées apprécieront le fait qu'elle comporte moins d'exigences normatives.

Rappel : cette version ne demande ni n'exige AUCUNE procédure, MAIS demande en revanche de faire preuve de contrôle. Vous devez démontrer que vous avez identifié des aspects et pouvez contrôler les résultats. Le choix pour y parvenir vous revient.

L'un des objectifs clés de la révision a consisté à permettre aux organisations d'utiliser plusieurs normes de système de management pour développer un système de management d'activité intégré. À l'avenir, toutes les normes de système de management partageront une structure identique à ISO 9001 pour faciliter l'intégration et améliorer le management.

Pour toutes les organisations, il s'agit là d'une occasion de revoir votre approche, d'amorcer le management et de proposer un système qui soit aligné et accompagne la réussite de votre activité globale et vos objectifs de qualité.

➤ Pourquoi la norme **ISO 9001** change-t-elle ?

Toutes les normes de système de management ISO sont soumises à une révision régulière selon les règles qui les régissent. À la suite d'une solide enquête conduite auprès des utilisateurs, le comité ISO responsable d'ISO 9001 a décidé qu'une revue était appropriée et a défini les objectifs suivants pour conserver sa pertinence sur le marché actuel et à l'avenir :

- Permettre l'intégration avec d'autres systèmes de management
- Procurer une approche intégrée au management organisationnel

- Procurer un cadre cohérent pour les 10 prochaines années
- Réfléter les environnements toujours plus complexes dans lequel évoluent les organisations
- Veiller à ce que la nouvelle norme reflète les besoins de tous les groupes d'utilisateur potentiels
- Améliorer la capacité d'une organisation à satisfaire ses clients.

➤ **ISO 9001** : 2015

ISO 9001:2015 se fondera sur l'Annexe SL, la nouvelle structure de haut niveau (SHN) qui procure un cadre commun à tous les systèmes de management. Cela permet de rester cohérent, d'aligner différentes normes de système de management, de proposer des sous-clauses qui correspondent à la structure de niveau supérieur et d'appliquer un langage commun entre toutes les normes. Fondée sur l'approche PDCA, ISO 9001:2015 suivra cette structure.

Avec la nouvelle norme en place, les organisations pourront plus facilement intégrer leur système de management de la qualité aux processus commerciaux essentiels et promouvoir l'implication des dirigeants.

Clause 0 :	Introduction
Clause 1 :	Champ d'application
Clause 2 :	Références normatives
Clause 3 :	Termes et définitions
Clause 4 :	Contexte de l'organisation
Clause 5 :	Leadership
Clause 6 :	Planification
Clause 7 :	Support
Clause 8 :	Fonctionnement
Clause 9 :	Évaluation des performances
Clause 10 :	Amélioration

➤ Quels sont les changements proposés notables ?

Les changements clés apportés à la norme proposée pour 2015 fondée sur le DIS, publié en mai 2014, sont :

- Accent placé sur le leadership
- Focus sur le management des risques
- Insistance sur les objectifs, la mesure et le changement
- Communication et sensibilisation
- Moins d'exigences normatives.

Leadership et contexte d'activité

Tout d'abord, l'organisation devra déterminer les problèmes externes et internes en lien avec son dessein, c.-à-d. les points pertinents, en son sein comme en dehors, qui ont un impact sur les actions de l'organisation, ou qui affecteraient sa capacité à atteindre le(s) résultat(s) escompté(s) de son système de management. Il faut noter que le terme « problème » couvre non seulement les problèmes qui auraient fait l'objet d'une action préventive dans les normes précédentes, mais également les points importants devant être traités par le système de management, comme tout objectif de gage

d'assurance et de gouvernance de marché que l'organisation peut établir concernant son système de management.

Cela signifie que les dirigeants doivent être en mesure de démontrer une compréhension de l'environnement commercial, social, culturel et réglementaire au sens large et en quoi cela a ou aurait un impact sur la capacité de l'organisation à satisfaire les exigences des clients. Dans le même contexte, ils doivent avoir une idée précise des forces et faiblesses internes de l'organisation et comment ces dernières pourraient influencer sur la capacité à distribuer leurs produits et services. Cela renforcera le concept de management du processus commercial, notamment le besoin d'attribuer des responsabilités spécifiques pour certains processus, et démontrer une compréhension des risques clés associés à chacun et l'approche adoptée pour gérer, limiter ou transférer le risque.

La direction s'implique désormais davantage dans le système de management. Elle doit veiller à ce que les exigences liées au système de management soient intégrées dans les processus de l'organisation et que la politique et les objectifs soient compatibles avec l'orientation stratégique de l'organisation.

➤ Quels sont les changements proposés notables ?

Focus sur le management des risques

La direction doit être en mesure de démontrer une certaine compréhension des risques commerciaux et comment ils pourraient avoir un impact sur la capacité à satisfaire les exigences des clients. Un processus de management des risques efficace sera primordial en vue d'une certification réussie de la nouvelle version.

Il doit veiller à ce que le système de management puisse atteindre ses résultats escomptés et parvenir à une amélioration continue. Cela est couvert par la **clause 6.1 Actions de traitement des risques et opportunités**, qui aborde aussi « le quoi, le qui, le comment et le quand » du management des risques.

L'organisation doit planifier des actions pour traiter ces risques et opportunités, savoir comment intégrer et mettre en œuvre les actions dans ses processus de système de management et évaluer l'efficacité de ces actions.

Par conséquent, le risque remplace l'action préventive. Vous devrez identifier l'origine du risque et veiller à ce que des contrôles soient en place pour le gérer. Retenez que le risque désigne « l'effet d'incertitude concernant un résultat escompté » et la nouvelle norme rend la réflexion autour du risque plus explicite.

Objectifs et mesure

Les exigences propres aux objectifs de qualité sont également plus détaillées. Elles doivent être plus cohérentes vis-à-vis de la politique de qualité, mesurables (si possible), suivis, communiqués et mis à jour le cas échéant. Elles doivent aussi être établies à des fonctions et niveaux correspondants.

Les objectifs doivent inclure des plans décrivant le moyen de les atteindre ainsi que la manière dont les résultats seront évalués. L'organisation doit déterminer qui sera chargé de l'accomplissement des objectifs, de l'approvisionnement des ressources requises, de ce qui doit être accompli et dans quels délais.

Retenez donc que, lors de l'établissement des objectifs de qualité, vous devez démontrer comment vous comptez les atteindre.

Et retenez également que les objectifs (résultats à atteindre) peuvent être techniques, stratégiques ou opérationnels.

Communication et sensibilisation

La **Clause 7.3 Sensibilisation** est désormais une clause à part entière : les personnes travaillant sous le contrôle d'une organisation doivent être au courant de la politique de qualité, des objectifs, de leurs contributions au SMQ, des implications des non-conformités, etc. Une importance accrue est accordée à la sensibilisation pour veiller à ce que tous connaissent les implications liées à la non-conformité aux exigences du système de management.

Ce qui amène à la **Clause 7.4 Communication** – les communications internes et externes constituent désormais une exigence. Il vous incombe de décider quoi/qui/quand et comment vous communiquez. La communication est importante pour les acteurs internes et externes et une organisation doit élaborer un plan de communication. Il est important de décider qui sera chargé de la communication et de veiller à ce qu'il/elle possède l'autorité, les compétences et les connaissances appropriées.

Le plan de communication peut inclure divers supports, notamment des briefings, réunions, séminaires, conférences et bulletins d'information

Moins d'exigences normatives.

Le fait que la nouvelle version de la norme ne comporte pas d'exigences en lien avec des procédures mais des exigences pour la documentation offre beaucoup de possibilités. La **Clause 7.5 Informations documentées** traite des informations documentées et est divisée en 3 sous-clauses : généralités, création et mise à jour et contrôle.

Une organisation doit décider des informations qu'elle souhaite conserver, et comment ces dernières sont mises à jour, contrôlées et adéquatement protégées

La **Clause 8 Opérations** inclut :

- Exigences relatives à la communication avec les clients (des informations sur les produits aux contrats et à la facturation)
- Revue des changements de la conception et du développement
- Informations pour les prestataires externes
- Identification et traçabilité
- Mise à disposition de produits et services désormais rattachée aux contrôles opérationnels
- Processus de non-conformité, éléments de sortie et produits et services

Toutes prévoient une exigence pour pouvoir être contrôlées et vous devez envisager comment mettre en œuvre au mieux ces exigences au sein de votre propre organisation.

➤ Les délais de révision et de transition



Ci-dessus figure le délai escompté pour la publication de l'ISO 9001:2015.

Nous sommes actuellement à la phase DIS (projet de norme internationale). Après les retours sur cette phase, un FDIS (projet de

norme internationale final) sera publié en été 2015 et la date de publication finale est programmée pour septembre 2015. Les organisations disposeront ensuite de 3 ans pour accomplir la transition aux nouvelles

exigences. Bien que cela paraisse long, nous savons d'expérience qu'il est temps de lancer le processus !

➤ Et maintenant ?

Achat du projet

Si vous ne l'avez pas déjà fait, nous vous recommandons de commencer à vous préparer dès maintenant en achetant une copie du projet, disponible sur la boutique en ligne de BSI.

Opportunités de formation

Nous encouragerons nos clients à entamer le processus de transition dès que possible en vue d'avoir tout le temps nécessaire pour terminer le processus avant l'échéance.

Il est temps de commencer à communiquer la révision dès maintenant dans votre entreprise et d'instruire ceux ayant besoin d'être au courant ou impliqués dans la transition – commencez, peut-être, à déterminer qui a besoin de formation – par exemple, toute personne impliquée dans le processus de mise en œuvre ou l'audit interne.

Nous proposerons divers cours de formation après la publication du FDIS. Ces derniers incluent la formation aux exigences et la formation à la transition en tant que responsable d'audit. De même, compte tenu de l'accent porté sur le leadership dans la nouvelle norme, nous cherchons à proposer aux dirigeants des ateliers pour aider les entreprises à comprendre le rôle du leadership dans la nouvelle révision et ce qu'elles doivent faire pour se préparer.

Certains de ces cours de formation sont déjà ouverts à la réservation et ils seront tous promus sur le site Web de BSI. Alors, n'hésitez pas à le consulter régulièrement.

Et n'oubliez pas de parler à votre gestionnaire de clientèle - nous augmentons notre offre de formation en gestionnaires de clientèle de 25 % cette année pour veiller à ce qu'ils possèdent tous les connaissances pour vous accompagner dans la transition.

Nous travaillerons en étroite collaboration avec les clients pour observer comment ils progressent et pour analyser le besoin en supports de formation et de soutien.

Mais aussi, ce qui est exclusif à BSI : une fois le temps venu d'effectuer la transition, vous aurez accès à notre portail de client qui vous procurera une bien meilleure visibilité des actions de non-conformité signalées au cours de votre évaluation BSI. Il vous offrira également plus d'informations et garantira une meilleure communication avec votre gestionnaire de clientèle BSI, en vous aidant à accroître les performances via vos systèmes de management. Cela sera proposé dans le cadre de vos services de certification et est donc disponible sans frais supplémentaires.

Nous envisageons aussi d'améliorer plusieurs applications propres à notre logiciel d'amélioration commerciale, lesquelles accompagneront les clients dans leurs activités de transition. Cela vous procurera les outils pour assister le management d'audit, le contrôle des documents, la gestion des actions correctives et le management des risques.

**Rendez-vous notre site Web
pour connaître le dernier statut**

[www.bsigroup.com/fr-FR/ISO-9001-Management-de-la-Qualite/
Revision-ISO-90012015/](http://www.bsigroup.com/fr-FR/ISO-9001-Management-de-la-Qualite/Revision-ISO-90012015/)

