

6.8. Nouveau lustre pour ISO 9001

- *La dernière révision d'ISO 9001, destinée à répondre aux importantes évolutions survenues dans les domaines des technologies, de la diversification des entreprises et du commerce international, promet d'offrir le système de management de la qualité le plus efficace, convivial et pertinent jamais conçu. ISO 9001:2015 sera plus facile à utiliser, notamment en association avec d'autres normes de systèmes de management.*

Parue en 1987, ISO 9001 a été révisée quatre fois à ce jour, et la toute dernière version ISO 9001:2015 est l'aboutissement de la première révision majeure depuis 2000. Il aura fallu trois ans pour produire cette version, fruit du travail de centaines d'experts de l'industrie et du commerce, de parties prenantes de la normalisation (consultants, utilisateurs, laboratoires d'essais, organismes de certification, etc.), d'universités et d'instituts de recherche, de gouvernements, d'ONG, représentant 81 comités membres de l'ISO dans le monde, ainsi que de milliers de participants au sein des comités miroirs nationaux qui ont examiné le projet de norme et soumis des observations tout au long du processus de révision. Le résultat de cette entreprise fait entrer de plein pied dans le 21^e siècle la norme ISO la plus répandue. Les organismes certifiés ont trois ans à compter de la publication, le 15 septembre 2015, d'ISO 9001:2015 pour aligner leurs systèmes de management de la qualité sur la nouvelle édition de cette norme, bien qu'il faille espérer que ces organismes n'attendent pas la dernière minute pour bénéficier des évolutions majeures de la toute dernière version de cette norme.

Cela change la donne!

Les premières réactions des réviseurs et des utilisateurs de cette norme ont été très positives:

- > Une réelle amélioration qui permettra d'aboutir à un SMQ plus solide;
- > Une formidable occasion pour les organismes de recentrer leur SMQ sur leurs activités;
- > ISO 9001:2015 aura de très grandes répercussions dans le monde;
- > Cette norme révisée renforcera le sentiment que les systèmes de management de la qualité opèrent réellement.

Pourquoi changer?

De nombreux utilisateurs, satisfaits d'ISO 9001 sous sa forme actuelle, pourraient se demander pourquoi il fallait réviser une norme qui remplit son office. Mais cette version révisée répond aux nombreuses évolutions intervenues, en l'espace de 15 ans, dans les domaines des technologies, de la diversification des entreprises et du commerce international, depuis la publication d'ISO 9001:2000.

ISO 9001:2015 prend en compte l'importance accrue du secteur des services qui sont, eux aussi, concernés par le management de la qualité. Cette version révisée reflète également l'appel à plus d'intégration et d'alignement des SMQ sur les orientations stratégiques et commerciales des organismes, et facilite l'intégration de plusieurs systèmes de management 150 tels qu'ISO 14001 et de SMQ sectoriels comme l'AS9100 pour l'industrie aérospatiale. On peut dire également que les changements intervenus dans les modèles économiques, la complexification des chaînes logistiques, ainsi que l'augmentation des attentes des clients, justifiaient une adaptation de cette norme dans un monde en pleine mutation: ISO 9001 doit permettre d'accroître la capacité des organisations à répondre aux attentes de leurs clients, tout en reflétant l'environnement toujours plus complexe dans lequel ces dernières opèrent. Elle doit aussi tenir compte des besoins de toutes les parties intéressées et s'aligner sur d'autres systèmes de management d'où la nécessité d'une révision approfondie et détaillée. Les modifications apportées sont-elles concluantes? Dans un contexte d'innovation, la version 2015 répond nettement mieux que la version 2008 au contexte commercial dans lequel évolue la plupart des organismes, à savoir un environnement mondialisé, dynamique, complexe, connecté et axé sur les technologies de l'information (TI).

Qu'est-ce qui a changé?

Première bonne nouvelle, ISO 9001:2015 sera plus facile à utiliser, notamment en association avec d'autres normes de systèmes de management; elle sera également moins prescriptive par exemple, la documentation sera moins contraignante et plus conviviale et le langage a été simplifié.

La philosophie sous-jacente d'ISO 9001:2015 est axée sur l'importance de l'élément de sortie.

On cherche donc à savoir si les processus d'un organisme donné permettent d'obtenir les résultats escomptés et si le système tient bien ses promesses -question centrale dans la mise en œuvre d'ISO 9001- en démontrant l'aptitude de l'organisme à fournir constamment des produits et des services conformes aux exigences.

L'ISO 9001:2015 est fortement axée sur la performance et se concentre davantage sur les objectifs à atteindre que sur la manière de les atteindre.

Cette nouvelle version combine l'efficacité de «l'approche processus» à un nouveau concept central, «l'approche par les risques», afin de hiérarchiser les processus, en appliquant le cycle PDCA (Planifier-Réaliser-Vérifier-Agir) à tous les niveaux de l'organisme pour gérer les processus ainsi que le système dans son ensemble et donc améliorer les performances.

Cette nouvelle approche par les risques vise à éviter des conséquences indésirables telles que des produits et services non conformes.

Que vous apporteront ces changements?

ISO 9001:2015 reconnaît l'importance des activités d'une organisation donnée, que ce soit en termes de types de produits et services fournis, d'importance, ainsi que de facteurs externes et internes pouvant influencer sur sa manière de travailler. Plutôt que d'imposer une «recette» pour la conception du système de management de la qualité, cette nouvelle version pousse chaque organisation à une réflexion sur ses particularités. Les organisations auront donc plus de souplesse dans la façon dont elles choisiront de mettre en œuvre cette norme, ainsi que concernant le type de documentation exigée et son volume. L'un des facteurs essentiels était le meilleur alignement de toutes les normes de systèmes de management de l'ISO en termes de structure, de contenu et de terminologie, qui est particulièrement flagrant dans les nouvelles versions d'ISO 9001 et d'ISO 14001. Cet alignement vise à faciliter la vie des organisations qui ont besoin de satisfaire aux exigences de plusieurs normes dans un seul et même système de management.

Les atouts d'une approche par les risques

Cette nouvelle version permettra de mettre en place un SMQ plus robuste puisqu'elle relie l'approche processus intégrant le cycle PDCA et l'approche par les risques, et aligne le SMQ sur la planification stratégique et les processus métiers. L'identification des risques apporte une valeur ajoutée et ouvre la voie à des améliorations, et l'engagement de la direction augmente les chances de réussite à tous les niveaux. L'introduction de la notion d'«approche par les risques» et de «risques et opportunités » encouragera les organisations à être plus proactives. L'approche par les risques aidera les organisations à prendre des décisions d'ordre opérationnel qui tiennent compte des risques, en fournissant la structure permettant de gérer ces derniers. Il s'agit d'un des changements le plus important de la version 2015.

Impliquer le leadership

Le principal changement concerne le passage de la direction au leadership et à l'engagement, ancrant la responsabilité de la mise en œuvre et du fonctionnement du SMQ à tous les niveaux de l'organisation. Les exigences relatives à une plus grande implication de la direction mettront en avant les professionnels de la qualité comme jamais auparavant. La principale évolution réside dans le fait que l'accent est désormais mis sur l'engagement de la direction, notamment parce qu'elle se doit d'agir pour répondre aux exigences et ne peut déléguer.

L'importance accordée au leadership est une transition vers une philosophie, non plus centrée sur la responsabilisation d'un seul représentant de la direction pour le SMQ mais sur l'approbation du système par l'ensemble de la direction. Cette approche descendante augmentera de manière significative la valeur d'ISO 9001 aux yeux des cadres dirigeants. L'époque où un responsable qualité était prié de quitter la réunion, une fois son compte rendu sur le SMQ terminé et avant de passer aux questions sérieuses, est révolue. La version 2015 met en place les exigences et les ancrages nécessaires pour s'assurer que le SMQ est solidement intégré aux activités de l'organisation et aligné sur ses orientations stratégiques, ce qui signifie que passer en revue l'efficacité du SMQ sera assimilé à passer en revue l'efficacité de l'entreprise.

Repartir sur de nouvelles bases

ISO 9001:2015 offre la possibilité de repartir sur de nouvelles bases en termes de mise en œuvre d'ISO 9001 par les utilisateurs. Si les utilisateurs sont convaincus qu'ISO 9001 est le principal outil à leur disposition pour mettre en place, faire fonctionner et améliorer leur SMQ et l'utilisent comme l'un des fondements de leurs activités, ils trouveront dans cette norme un appui plus souple et plus fiable, facilement adaptable à la nature et au contexte de leur organisation. De manière générale, toutes ces modifications représentent une réelle avancée et permettent de renforcer l'idée que les systèmes de management de la qualité sont véritablement efficaces. Il est possible que la perception du système de management de la qualité évolue et que ce dernier ne soit plus assimilé à de la paperasserie inutile et un fardeau administratif superflu. Cette nouvelle version, si elle est mise en œuvre comme il se doit, peut augmenter la crédibilité de la certification.

Une adaptation sans difficulté

On peut dire que ISO 9001:2015 est un SMQ plus fiable qui permettra aux organisations d'inspirer une plus grande confiance dans les produits et services qu'elles fournissent aux clients. Les organismes utilisant déjà un SMQ dûment appliqué, fondé sur ISO 9001 ne devraient rencontrer aucune difficulté pour adapter leur SMQ aux exigences de cette nouvelle version.

Source: iso.ch

Richard Cox – PME CERT

AIHE Revue Nr. 203 – février-mars 2016