

Préface

C'est avec grand plaisir que j'ai reçu l'invitation de Marc Bazinet et de Dori Nissan à rédiger la préface de leur livre. Pendant des années, ils ont contribué d'une manière significative aux travaux du comité technique, ISO/TC 176 (comité responsable des normes ISO relatives au management de la qualité) et en particulier, en fournissant d'excellentes données d'entrée pour la révision de la norme ISO 9001.

En ma qualité de président de l'ISO/TC 176 SC2, le sous-comité technique de l'ISO, en charge (entre autres), des normes ISO 9001 et ISO 9004, je suis très heureux de la révision de la norme ISO 9001 « Système de management de la qualité – Exigences ». À mon avis, cette révision constitue un jalon important dans l'histoire du management de la qualité car il s'agit de mettre à jour la norme « porte-drapeau » de l'ISO, pour être en ligne avec les pratiques modernes de management, en veillant à ce que la révision s'opère dans la continuité par l'apport d'« évolutions significatives », plutôt que par la rupture « révolution ».

Si l'on retourne quinze ans en arrière (quand la dernière révision majeure de la norme ISO 9001 a été faite), et que l'on s'intéresse à l'état de l'art de la technologie, on réalise qu'à cette époque, beaucoup d'organismes contrôlaient leurs documents en apposant un tampon sur des procédures au format papier. Les nouvelles technologies, comme les moteurs de recherche, le *Cloud*, internet, les smartphones, et les logiciels permettant de faire des statistiques et des analyses n'étaient pas démocratisés.

À mon avis, parmi les améliorations majeures apportées à la norme ISO 9001:2015, on peut citer les suivantes :

- ▶ nouvelle structure harmonisée pour les normes de systèmes de management ;
- ▶ meilleure prise en compte du secteur des services ;
- ▶ plus d'importance accordée à l'approche processus ;
- ▶ plus d'importance accordée à l'approche basée sur les risques ;
- ▶ plus d'importance accordée à la capacité du système de management de la qualité de « répondre à ses promesses ».

Ces dernières sont très bien décrites dans cet ouvrage facile d'accès, didactique et pragmatique que j'encourage à découvrir dans le détail, afin de mieux comprendre le processus d'élaboration d'une norme internationale.

À travers la nouvelle version de la norme ISO 9001, tant au niveau stratégique qu'opérationnel, la philosophie, qui dit que « l'élément de sortie compte », a été accentuée.

Il y aura bien évidemment d'autres changements, et nous espérons que les utilisateurs de la norme ISO 9001 reconnaîtront les bénéfices qu'ils vont retirer en appliquant la nouvelle version de 2015.

Marc Bazinet et Dori Nissan sont à féliciter pour leur contribution – sous la forme de ce livre – qui participera sans doute à aider les utilisateurs à faire le meilleur usage de la révision de la norme ISO 9001.

Nigel Croft

Président de l'ISO/TC 176 SC2
(traduction de Marc Bazinet et Dori Nissan).

Foreword

It was with great pleasure that I received the invitation to write this Foreword for Marc Bazinet and Dori Nissan's book. Over the years, both gentlemen have been great contributors to the work of ISO's Technical Committee TC 176 (the committee responsible for all of ISO's quality management-related standards), and in particular, have provided excellent inputs into the revision of ISO 9001.

As Chair of ISO/TC 176 SC2, the ISO subcommittee responsible for ISO 9001 and ISO 9004 (among other standards), I am very excited about this latest revision to ISO 9001 ("Quality Management Systems—Requirements"). In my view, it represents a milestone in the history of quality management, and will update ISO's flagship standard to be more in line with modern business practices by a process of "significant evolution" rather than "revolution". If we think back to the state of the art of technology a mere 15 years ago (when the last major revision to ISO 9001 was made), it's incredible to realize that in those days, many organizations were controlling documentation by "rubber-stamping" hard copies of procedures; there was no "Google", no "Cloud", no "wireless internet" or Smartphones, and only limited software for statistical, analytical and other applications.

In my view, some of the most important improvements that are being incorporated into ISO 9001:2015 are as follows:

- ▶ *new harmonized High Level Structure;*
- ▶ *more emphasis on the service sector;*
- ▶ *strong emphasis on the "Process Approach";*
- ▶ *focus on "risk-based thinking";*
- ▶ *much more emphasis on the ability of a quality management system to "deliver on its promise".*

These improvements are developed in this book, supposed to be easily accessible, didactic and pragmatic, that I invite you to read in detail, to better understand the process of developing an international standard.

Throughout the new version of ISO 9001, from the strategic to the operational level, this philosophy that "Output Matters!" has been emphasized.

There will of course be other changes, and it is to be hoped that once the users of ISO 9001 have had a chance to read and digest them, they will recognize the benefits that they will be able to achieve by implementing the 2015 version of the standard.

Marc Bazinet and Dori Nissan are to be congratulated for their contribution—in the form of this book—which will be no doubt contribute to helping users to make the most of the opportunity.

Nigel Croft

Introduction

Au sein de la famille ISO, « la grande dame » ISO 9001 est née, il y a vingt-sept ans déjà. La première version, pour ceux qui s'en souviennent, remonte à 1987. À cette époque, le texte permettait de gérer l'assurance de la qualité dans des relations modernes entre les clients et leurs fournisseurs.

Au-delà des différentes révisions – 1994, 2000, puis le toilettage en 2008 – l'heure du *lifting* plus que nécessaire a sonné. Il était temps, car sa dernière vraie évolution remonte à l'an 2000, soit plus de quatorze ans de stabilité ou presque pour ce texte universel – la norme la plus utilisée dans le monde.

Il n'a échappé à personne que le monde a bougé et bouge encore, que le contexte des organismes a évolué – parfois même en zone de turbulence, et ce n'est peut-être pas fini !

Alors « la grande dame » se devait de suivre ce mouvement et de s'adapter aux évolutions du monde économique, aux nouvelles pratiques de management. Nous avons voulu éclairer tous les utilisateurs en les amenant non pas dans les coulisses de l'exploit, mais bien dans les coulisses du défi que représente la révision de cette norme majeure, au regard de l'intérêt qu'elle suscite pour le développement économique des pays.

L'enquête publique, lancée en mai 2014, a eu une couverture très large. Elle a été ouverte à tous les acteurs concernés souhaitant faire part de remarques ou de commentaires, afin d'en améliorer la rédaction et de soutenir le vote de la France, et de tous les pays membres de l'ISO.

La révision 2015 de l'ISO 9001 est en marche !

À ce stade, quelles en sont les principales évolutions ? Que faut-il en attendre ?

Sur la base des différentes étapes du processus de révision d'une norme, cet ouvrage vous amène au cœur du projet de révision de la norme phare à l'échelle internationale pour la mise en place d'un système de management de la qualité, au service de la satisfaction des clients et de l'amélioration des performances.

Tout ce que vous avez voulu savoir, sans jamais oser le demander, nous l'avons fait pour vous !

Empressez-vous de lire cet ouvrage, afin de disposer des vrais premiers éléments à la source, et ainsi avoir un coup d'avance !

Pour voir le futur, il faut regarder derrière soi.

La Bible.

Partie I

Le processus d'élaboration d'une norme

La forme, c'est le fond qui remonte à la surface.

Victor Hugo.

1

Un retour sur les définitions

Qu'est-ce qu'une norme ?

Du latin *norma* « équerre, règle », le dictionnaire définit **la norme** comme un ensemble de règles, principes, critères auxquels se réfère tout jugement⁶.

Le guide ISO/CEI 2:2004 définit la norme comme étant un document, établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné⁷.

Cette définition est complétée par une note précisant qu'il convient que les normes soient fondées sur les acquis conjugués de la science, de la technique et de l'expérience et visent à l'avantage optimal de la communauté.

S'il faut retenir un mot clé dans la définition de l'ISO, ce serait le mot **consensus**.

Oui, mais qu'est-ce que le consensus ?

Toujours d'après l'ISO, le **consensus** est un accord général caractérisé par l'absence d'opposition ferme à l'encontre de l'essentiel du sujet émanant d'une partie importante des intérêts en jeu et par un processus de recherche

.....
6 Source : dictionnaire Larousse.

7 Source : directives ISO/CEI, partie 2.

de prise en considération des vues de toutes les parties concernées et de rapprochement des positions divergentes éventuelles⁸.

Une note complète cette définition précisant que le consensus n'implique pas nécessairement l'unanimité.

C'est donc un jeu d'équilibriste, qui nécessite un sens aiguisé de la diplomatie et une dextérité à toute épreuve pour trouver le dénominateur commun des règles, pratiques et lignes directrices, accepté par les parties prenantes internationales.

La norme ISO 9001 est une norme dite de système de management, elle fournit des exigences aux organismes, afin qu'ils élaborent et gèrent de façon systématique leurs politiques, processus et procédures de manière à atteindre des objectifs spécifiques.

.....
8 Source : directives ISO/CEI, partie 2.

2

Les raisons de la révision

Pourquoi réviser une norme ?

La réponse à cette question se trouve dans la définition même d'une norme, qui la lie intimement au contexte dans lequel elle est élaborée.

C'est la raison pour laquelle, l'ISO prévoit un examen périodique de ses normes, généralement tous les cinq ans, pour s'assurer de leur pertinence et de leur adéquation au marché. Ainsi, une norme peut être révisée en profondeur, amendée, confirmée, ou voire annulée.

Ce dispositif garde une souplesse, pour qu'un comité technique ISO décide de réviser les normes de son programme de travail dans des délais plus courts, à la demande de ses membres.

L'évolution de la norme ISO 9001 ne déroge pas à la règle.

Depuis la première version (1987), typée industrie et orientée contrôle qualité, dans un contexte où la demande était supérieure à l'offre, la révision de 1994 n'a fait qu'affirmer le caractère international et générique de la norme en s'ouvrant vers le monde des services. C'est en 2000 que la norme a pris un vrai virage, pour s'imposer en tant que norme de management. Cette rupture a été créée par l'introduction de l'approche processus, qui permet une prise en compte de l'organisation globale de l'organisme, en maîtrisant la qualité de ses produits et services et en s'assurant de la satisfaction des clients. La version de 2008 n'a fait qu'apporter des clarifications à la version 2000 par l'introduction de notes explicatives.

C'est dire que la prochaine version 2015 de la norme est très attendue.

En quinze ans, le contexte et les enjeux des organismes ont changé de manière significative : mondialisation, concurrence exacerbée, accélération des relations commerciales, rapidité des échanges grâce aux nouvelles technologies, relation client en mutation (de la fidélisation par la satisfaction vers la confiance par la transparence) et des clients « citoyens » qui ont des attentes liées à tout l'écosystème de l'organisme.

Voilà de bonnes raisons qui justifient une révision de la norme ISO 9001.