

Annexe A

(informative)

Exemples de critères d'évaluation

Responsabilité du management	Management des ressources	Management des processus	Mesure, analyse et amélioration
<ul style="list-style-type: none"> • Orientation client de l'organisme • Leadership • Engagement de la Direction • Stratégie, politique et objectifs • Planification de la qualité • Prise en compte de l'environnement • Responsabilité sociale, éthique et civique • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Implication et reconnaissance du personnel • Entretien et développement des compétences • Communication • Formation • Gestion financière • Gestion des ressources matérielles • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Identification et analyse des processus • Responsabilités et autorité • Système documentaire • Management des relations avec le client • Processus liés à l'obtention du produit / service • Relations de partenariat avec les fournisseurs • Flexibilité du système • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Audits qualité interne • Efficacité des actions correctives / préventives • Traitement des réclamations client • Mesure de la satisfaction client • Résultats financiers • Gestion de l'information • Analyse des données • Processus d'amélioration • ...

Annexe B (informative)

Grille de définition des cinq niveaux de progrès

	Fonctionnement de base	Défini, planifié, suivi	Maîtrisé	Optimisé	En amélioration permanente
Les pratiques	<ul style="list-style-type: none"> De bonnes pratiques (règles de l'art) mises en œuvre par du personnel compétent Les choses se font, cela ne passe pas si mal que ça 	<ul style="list-style-type: none"> Cela se déroule comme prévu et les résultats sont corrects 	<ul style="list-style-type: none"> La situation est sous contrôle 	<ul style="list-style-type: none"> Les pratiques sont optimisées en fonction de chaque contexte particulier 	<ul style="list-style-type: none"> Les meilleures pratiques sont en place et constamment revues en vue de leur amélioration
Le système qualité	<ul style="list-style-type: none"> Le système qualité peut être efficace mais il est fragile De nombreux dysfonctionnements subsistent (cachés ou non) Le système qualité ne peut pas être certifié ISO 	<ul style="list-style-type: none"> Le système qualité est bien appliqué dans son ensemble Le système qualité est construit mais il est « pluriel » : diversité des situations 	<ul style="list-style-type: none"> Le système qualité est défini Les écarts sont traités Tous les processus sont identifiés et le principe d'amélioration continue selon le cycle PDCA est appliqué 	<ul style="list-style-type: none"> Le système intègre les exigences du client et du marché en termes de : <ul style="list-style-type: none"> innovation adéquation aux besoins du client capacité à progresser 	<ul style="list-style-type: none"> Un approche systématique d'adéquation des moyens et des actions par rapport aux objectifs est en place Les améliorations continues placent les contributions de chacun au meilleur niveau
Le fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> Le système qualité peut être efficace mais il est fragile La pérennité du savoir n'est pas assurée 	<ul style="list-style-type: none"> Le fonctionnement stable (reproductible) existe mais des variantes coexistent et génèrent des aléas 	<ul style="list-style-type: none"> Une réflexion préalable à l'action conduit à adapter la manière de faire aux objectifs et au contexte 	<ul style="list-style-type: none"> L'efficacité du fonctionnement est visible Un pilotage « fin » des processus est en place 	<ul style="list-style-type: none"> L'entreprise est parmi les meilleures et l'enjeu est de le rester
Les acteurs	<ul style="list-style-type: none"> Effet « Héros/sauveur » qui conserve parfois son savoir 	<ul style="list-style-type: none"> Le fonctionnement dépend des acteurs qui appliquent des méthodes différentes qui leur sont propres 	<ul style="list-style-type: none"> Le décloisonnement commence La maîtrise des processus est visible en particulier au niveau des processus transversaux 	<ul style="list-style-type: none"> Tous les acteurs de l'entreprise ont une perception interne des exigences économiques, de l'univers du client, etc. au-delà des performances techniques. 	<ul style="list-style-type: none"> Chacun est acteur du propre succès de l'entreprise.
Les résultats	<ul style="list-style-type: none"> Les résultats sont basés sur certains acteurs clés : la probabilité de catastrophe existe 	<ul style="list-style-type: none"> Les résultats sont conformes et sont obtenus selon une démarche établie Les caractéristiques des produits et des processus sont définis par des critères d'acceptation 	<ul style="list-style-type: none"> Les résultats sont conformes aux objectifs 	<ul style="list-style-type: none"> Les résultats qualité, coût, délais sont conformes à des objectifs ambitieux 	<ul style="list-style-type: none"> Les résultats sont très bons sur la durée (3 ans) et montrent une amélioration continue

Annexe C (informative)

Exemple de grille de progrès à quatre niveaux

	Critères	A Défini, planifié et suivi	B Maîtrisé	C Optimisé et contrôlé	D En amélioration continue
1	Politique qualité	Les dirigeants s'assurent que la politique qualité est comprise et mise en œuvre	La politique qualité est cohérente avec les autres politiques	La politique qualité inclut des plans d'actions cohérents les uns avec les autres	La politique qualité comporte une composante d'amélioration continue
	Implication	Les dirigeants font savoir que la politique qualité et les objectifs qualité doivent être satisfaits	Les dirigeants s'impliquent personnellement dans la mise en application du système qualité. Ils appliquent le PDCA.	L'ensemble des dirigeants applique la même politique	Les dirigeants sont le moteur de l'amélioration continue. Ils prennent en compte personnellement les chantiers d'amélioration
	Revue de direction	Les dirigeants effectuent des revues de direction	Les décisions sont prises suite à l'analyse des faits observés en interne et externe	Des plans d'actions efficaces sont établis à l'issue des revues et assurent l'optimisation du système qualité	Il existe des revues d'amélioration continue régulières, faites par les dirigeants
2	Objectifs internes	Les objectifs internes sont déployés à partir de la politique qualité	Les objectifs sont en parfaite cohérence avec les autres objectifs de l'entreprise	Les objectifs prennent en compte les meilleures pratiques du marché	L'entreprise recherche l'excellence
	Satisfaction du client	Les objectifs prennent en compte les besoins et attentes du client	Les réclamations clients diminuent	L'objectif est la fidélisation du client	La satisfaction des clients et la perception qu'ils ont de l'entreprise sont des objectifs majeurs et sont pris en compte par la direction
	Amélioration continue	Les indicateurs convergent vers les objectifs fixés	Les objectifs fixés sont atteints	Les objectifs sont régulièrement revus et optimisés par les dirigeants. Il existe un objectif de contribution positive de la qualité aux résultats d'exploitation	Les clients et l'environnement concurrentiel influent en permanence sur les objectifs
3	Plan d'amélioration	Des plans d'amélioration existent	L'ensemble des plans est piloté (PDCA) par la direction	Les plans d'amélioration sont centrés sur la satisfaction du client et l'amélioration des résultats et concernent tous les secteurs de l'entreprise	Un plan d'amélioration continue couvrant tous les secteurs de l'entreprise est opérationnel
	Cohérence	Les plans ne sont pas nécessairement cohérents	L'ensemble des plans est cohérent par rapport aux orientations et décisions de l'entreprise	Les évolutions du système qualité sont planifiées et comparées à d'autres systèmes qualité	La direction pilote (PDCA) le plan d'amélioration continue
	Stratégie	Les plans sont principalement relatifs au produit	La synthèse globale est réalisée par la direction	L'ensemble des plans est intégré dans la stratégie de l'entreprise	Les plans visent à l'amélioration continue
4	Qualité produit	Les résultats sont corrects mais il y a encore des aléas	Le niveau de qualité des produits reçus est conforme	La qualité des produits sous-contractés est située dans les meilleurs niveaux du marché	Amélioration continue des composantes Qualité, Délais, Coûts, ...etc.
	Résultats	Les résultats sont en progrès	Les résultats QDC sont conformes aux objectifs spécifiés	Les dysfonctionnements des processus ont disparu	Les objectifs sont atteints et on observe une amélioration continue des résultats obtenus
	Réactivité	Les écarts sont corrigés rapidement. Des actions correctives sont en place	Réaction immédiate suivie de mise en place d'actions préventives	Les sous-contractants proposent des améliorations	Les sous-contractants adhèrent au plan d'amélioration de l'entreprise et agissent en partenariat
5	Étendues	Le planning couvre l'ensemble des activités	Le plan d'audits tient compte des résultats des audits précédents	La fréquence des audits est optimisée	Les audits couvrent le système qualité, le processus, le produit, ...
	Résultats	Les résultats sont analysés	Les résultats sont cohérents avec les objectifs fixés	Les résultats obtenus sont comparés aux résultats des enquêtes de benchmarking	Les résultats montrent que l'entreprise se situe parmi les meilleures
	Réactivité	La synthèse est un des outils de la direction	Les audits sont ciblés sur les points faibles	Les audits sont compris de tous les acteurs et utilisés comme outils de progrès	Les audits sont utilisés comme outils de management
6	Analyses	Les causes des incidents sont analysées et déclenchent des actions correctives	L'analyse déclenche des actions préventives	Une analyse est réalisée avant la mise en place de nouveaux systèmes ou de modifications importantes	L'analyse porte sur le reengineering des systèmes, les processus, le produit
	Actions	Les actions correctives suppriment les risques de réapparition d'anomalies	Des actions préventives sont effectivement mises en œuvre	Les actions correctives et préventives sont démultipliées à tous les niveaux	Les actions préventives sont systématiquement utilisées
	Efficacité	Des incidents ou des dysfonctionnements récurrents sont encore possible	Les incidents et dysfonctionnements connus sont en diminution mais il subsiste des dysfonctionnements aléatoires	Les actions correctives et préventives sont intégrées et efficaces	Pas de nouveau incident ou dysfonctionnement
7	Analyse	Il existe une organisation qui analyse les plaintes	Il existe un système (bouclage) pour traiter toutes les réclamations et plaintes	Les réclamations entraînent des compléments d'information en clientèle	Des enquêtes de satisfaction sont réalisées
	Actions	Des plans d'actions sont mis en œuvre	La priorité et les moyens sont donnés pour satisfaire les actions à mener	Des plans d'actions sont établis suite aux compléments d'enquêtes	Des plans d'action sont établis suite aux enquêtes de satisfaction
	Efficacité	Les plans d'actions sont cohérents et susceptibles de satisfaire le client	Les actions correctives sont efficaces. Les plaintes diminuent constamment	Il n'y a pratiquement plus de plaintes clients	Les clients sont satisfaits et fidèles. Ils donnent la préférence aux produits face à la concurrence

Annexe D (informative)

Exemple de grille de progrès à cinq niveaux basée sur les critères du futur couple cohérent de normes ISO 9001/ISO 9004

Critères	Fonctionnement de base	Défini, planifié, suivi	Maîtrisé	Optimisé	Amélioration permanente
Responsabilité du management					
Politique qualité	La politique qualité n'est pas formalisée.	La politique qualité vise à la conformité des produits.	Les différents niveaux de management s'impliquent dans le déploiement de la politique qualité visant à une satisfaction du client.	La politique qualité vise à la satisfaction durable de différentes parties prenantes de l'organisme (client, personnel, actionnaires...) définies par la Direction.	La politique qualité est un élément du management stratégique de l'organisme. La politique qualité est vécue à tous les niveaux de l'organisation
Objectifs qualité	Les objectifs qualité ne sont ni explicites ni formalisés.	Les objectifs qualité sont généraux à l'ensemble de l'organisme. Les objectifs qualité sont centrés sur la conformité des produits. La maîtrise des produits non conformes est efficace.	Les objectifs qualité sont spécifiques aux processus clés de l'organisme. Les objectifs qualité concernent les produits et les processus. Les actions correctives et préventives portent sur les processus et évitent l'apparition de non conformité produit.	Les objectifs qualité sont déployés sur l'ensemble des processus et des produits. Les objectifs qualité visent à l'amélioration des processus en terme de résultats et d'optimisation des ressources.	Les objectifs qualité sont déployés à tous les niveaux de l'organisme jusqu'au niveau individuel. Ces objectifs sont cohérents avec la stratégie de l'organisme.
Planification de la qualité	L'organisme planifie la conformité des produits.	L'organisme définit comment les exigences pour la qualité concernant les produits et les processus critiques associés sont satisfaits.	L'organisme définit comment la satisfaction du client peut être atteinte en matière de qualité.	L'organisme définit comment la satisfaction des objectifs fixés par le management peut être atteinte.	L'organisme déploie la recherche de l'excellence à tous les niveaux.
Système qualité : (organisation, documentation...)	Le système qualité repose sur la mise en œuvre de pratiques de base par du personnel compétent.	Les pratiques de base sont formalisées, connues du personnel et effectivement mises en œuvre.	Les pratiques de base sont adaptées aux spécificités du contexte (client, produit...) et mises en œuvre de façon efficace.	À partir des pratiques de base un système qualité adapté au contexte est implémenté. Il traduit la recherche de l'optimisation des processus.	Le système qualité mis en place est en permanence adapté afin d'être maintenu à l'optimum (concurrence, marché...).
Management des ressources					
Ressources humaines	Les ressources humaines sont gérées au niveau global de l'organisme selon des règles formalisées, en particulier légales.	La gestion des ressources humaines intègre la contribution de chacun aux résultats de l'organisme.	Le personnel perçoit la satisfaction des besoins du client comme essentielle aux performances de l'entreprise et à l'évaluation de ses propres performances.	L'adhésion de chacun aux objectifs de l'organisme est recherchée.	Chacun est acteur dans la réussite de l'organisme et sa contribution individuelle est reconnue.
Ressources informationnelles et savoir-faire	Le savoir-faire est détenu par quelques individus clés.	Le savoir-faire est formalisé dans le souci de mettre en commun les meilleures pratiques de chacun	Le savoir-faire est constamment amélioré compte tenu du retour d'expérience.	Le savoir-faire est enrichi par les meilleures pratiques observées sur le marché.	Le souci de chacun est de maintenir le savoir-faire collectif à un haut niveau.
Ressources matérielles et logistiques	L'allocation des ressources n'est pas planifiée mais en réponse aux demandes.	Les ressources sont allouées au processus sur des bases pré-établies.	L'adéquation des ressources aux objectifs des processus est recherchée.	Les processus et les ressources sont définis simultanément.	Les processus et les ressources nécessaires sont revus afin de maintenir l'optimum.
Ressources budgétaires et financières	L'allocation de ressources financières n'est pas pré-établie.	L'allocation de ressources financières aux différentes entités de l'organisme s'inscrit dans une démarche budgétaire annuelle.	L'allocation de ressources financières permet aux processus d'atteindre leurs objectifs de résultats.	Les processus et les ressources financières nécessaires sont optimisés et en accord avec les objectifs de l'organisme.	L'optimisation des ressources est intégrée dans la démarche de chaque intervenant et dans chaque processus.

Critères	Fonctionnement de base	Défini, planifié, suivi	Maîtrisé	Optimisé	Amélioration permanente
Management des processus					
Structure et interactions	Chaque entité composant l'organisme met en œuvre ses pratiques. Celles-ci ne sont pas formalisées.	Chaque entité composant l'organisme définit ses activités, ses résultats, ses interfaces afin d'optimiser ses performances.	Les cloisonnements disparaissent dans l'organisme afin de rechercher une efficacité globale.	L'organisme est constitué d'un ensemble de processus interconnectés entre eux, adaptés à la situation.	L'organisme a des capacités de recon-figuration de processus très rapides, en permanence à l'optimum.
Orientation des processus satisfaction client satisfaction autres parties prenantes	Les pratiques mises en œuvre visent à réaliser le produit selon les pratiques usuelles de l'organisme.	Les processus visent la conformité aux exigences explicites et implicites du client.	Les processus visent la satisfaction du client.	Les processus visent la pérennité de la satisfaction du client. Les exigences et attentes des différentes parties prenantes de l'organisme sont prises en compte.	Les processus visent à renforcer les caractères distinctifs et avantages concurrentiels de l'organisme. La satisfaction des parties prenantes est maintenue au niveau défini par la stratégie de l'organisme.
Processus de conception et développement	La conception repose sur quelques personnes.	Les processus de conception visent la conformité du produit aux exigences	Les processus de conception intègrent les exigences client.	Les processus de conception intègrent la globalité du cycle de vie du produit et des prestations liées.	Les processus de conception intègrent les besoins du marché, la stratégie de l'organisme.
Processus d'approvisionnement	La sélection des fournisseurs repose sur l'évaluation des capacités techniques.	La sélection des fournisseurs porte sur les capacités techniques et sur le système qualité	La sélection du fournisseur porte sur son aptitude à satisfaire le client de l'organisme. La confiance dans le système qualité du fournisseur permet un allègement de la surveillance qualité.	Le fournisseur participe à la recherche de solutions optimales.	Le fournisseur est un acteur de la stratégie de l'organisme.
Processus de réalisation	Les processus de réalisation ne sont pas formalisés. Les résultats reposent sur quelques personnes. Une fonction de contrôle importante s'assure de la conformité des produits.	Les processus de réalisation sont définis, formalisés et connus des personnels concernés. Les informations nécessaires à la mise en œuvre et au pilotage des processus sont définis et maîtrisés par le personnel concerné. Les étapes de réalisation donnent lieu à des critères d'acceptation des produits intermédiaires.	Les processus de réalisation sont stabilisés et conduisent à des produits conformes. La surveillance des processus est efficace.	Les différents intervenants sont associés afin d'optimiser la réalisation en termes de coût, délai, caractéristiques du produit.	Les différents intervenants ont les capacités et autorités permettant la mise en œuvre de processus en amélioration permanente.
Mesure, analyse, amélioration					
Acquisition d'information sur : produit, processus, système	Les informations collectées concernent les produits.	Les informations collectées assurent - que le produit est conforme aux différentes étapes de réalisation - que les processus se déroulent tels que définis, planifiés.	Les informations collectées ont pour objet la maîtrise du déroulement du processus et la conformité des produits aux exigences.	Les informations collectées ont pour objet l'optimisation de l'ensemble des processus interconnectés.	Les informations collectées ont pour objet la cohérence permanente à la stratégie de l'organisme.
Amélioration	Les améliorations portent sur les produits. Il n'y a pas d'actions correctives sur les processus.	Les améliorations visent à détecter rapidement les non conformités des produits et à éviter de nouvelles occurrences. Les améliorations portent sur les produits et processus. Les actions correctives et préventives sont opérationnelles.	La prévention des non conformités est opérationnelle. L'efficacité des actions correctives et préventives est évaluée.	Le déploiement des actions d'amélioration est général et permanent au sein de l'organisme. L'amélioration des performances des processus est recherchée.	Un plan d'amélioration appliqué à toutes les composantes de l'organisme est conduit par le management. Celui-ci prend en charge la conduite d'actions majeures d'amélioration.
<p>Organisme non certifiable ISO 9001</p> <p>Organisme pleinement certifié.</p> <p>Le système qualité est évalué efficace.</p> <p>Organisme certifiable ISO 9001, le système qualité est conforme aux exigences de la norme. Aucune non conformité est constatée.</p> <p>L'évaluation du système qualité met en évidence l'efficacité des processus essentiels de l'organisme.</p> <p>L'ensemble des processus de l'organisme sont efficaces et en cohérence avec la stratégie de l'organisme.</p>					