

ALLAL Mohammed Amine
Expert Formateur Sénior
Chef Auditeur ISO 9001 : 2015 IRCA

LA QUALITE

AVEC L'ISO 9001

Formation pour
**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**
Les 19, 20, 21 et 22 Janvier 2026

Copyright © Amine ALLAL, 2026

Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur est contraire aux règles de l'éthique, illicite selon le code de la propriété intellectuelle et constitue une contrefaçon réprimée par le code pénal.

MANAGEMENT DE LA QUALITE AVEC L'ISO 9001 : 2015

VOLUME HORAIRE TOTAL **24h00 (soit 4 jours à raison de 6h/jour)**

OBJECTIFS GENERAUX

La formation intitulée « Management de la qualité avec l'ISO 9001 : 2015 » donne une vision globale et stratégique de la norme en vue d'une utilisation efficiente pour une amélioration de la compétitivité des organismes. Elle se veut aussi une démarche responsable destinée à venir s'intégrer totalement dans le respect des exigences de la norme ISO 9001 : 2015 adossés aux principes et à la terminologie énoncés dans l'ISO 9000. Ainsi, et au fur et à mesure de l'avancement de la formation, les apprenants disposeront de clés de lecture pour mieux comprendre la structure de la norme. Enfin, il s'agira d'analyser, ensemble, tous les articles de la norme pour en identifier les idées clés, se les approprier en vue d'en faciliter la mise en œuvre, et d'aboutir à la certification adéquate.

OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

- Appréhender le fonctionnement d'un système de management qualité.
- Connaître et comprendre les principes essentiels, ainsi que le vocabulaire de la norme ISO 9000 : 2015.
- Comprendre les exigences de la norme ISO 9001 : 2015.
- Être capable de mettre en œuvre une approche processus.
- Être capable de construire une documentation qualité respectant les exigences de la norme.

PROGRAMME

Le cours se veut une formation opérationnelle au management de la qualité construite sur la base de la norme ISO 9001 : 2015.

A ce titre, cet enseignement est structuré de la manière suivante :

- ❑ **CHAP. 1, PRINCIPES ESSENTIELS ET VOCABULAIRE SUIVANT L'ISO 9000**
- ❑ **CHAP. 2, STRUCTURE ET EXIGENCES DE LA NORME ISO 9001 : 2015**
- ❑ **CHAP. 3, L'APPROCHE PROCESSUS AU SERVICE DE L'ISO 9001**
- ❑ **CHAP. 4, CONSTRUIRE UNE DOCUMENTATION QUALITE EFFICACE**

CONNAISSANCES PRE-REQUISES

Cette formation requiert un minimum de connaissances préalables, attendues d'enseignants et de cadres universitaires, particulièrement en ce qui concerne des généralités sur le management. On notera aussi qu'une très grande partie de la littérature de référence est en langue anglaise (livres et sites web), et que la connaissance, au moins passive de cette langue (lecture et écoute), est supposée acquise.

La méthode pédagogique utilisée est une approche active avec exemples, ateliers et cas pratiques, avec contrôle continu des connaissances.

Dr ALLAL Mohammed Amine

Expert Formateur Sénior

Diplômé en Management de l'Université de Missouri-Rolla (USA)

Chef Auditeur tierce partie ISO 9001 : 2015, certifié IRCA

Evaluateur de projets ERASMUS+

Evaluateur des Universités Africaines avec l'UA

✉ aminallal@yahoo.fr

☎ 07 72 46 02 22 & 05 51 97 39 93



Formation des R.A.Q. des E.E.S. en vue de prendre connaissance des exigences de la norme ISO 9001 : 2015 et de les mettre en œuvre pour la certification de l'établissement

OBJECTIF GENERAL

Cette formation, portée par l'ISO 9001 : 2015, donne une vision claire, globale, et pédagogique de la norme en vue d'une utilisation efficiente. Elle se veut aussi une démarche responsable destinée à venir s'intégrer totalement dans l'avancement et dans les activités opérationnelles de l'organisme afin d'en améliorer le fonctionnement. Ainsi, et au fur et à mesure de la progression de ce cours, les apprenants disposeront de clés de lecture pour mieux comprendre la structure de cette norme. Enfin, il s'agira d'analyser, ensemble, les articles de ce standard pour en identifier les idées clés et les exigences, se les approprier, en vue d'en faciliter la mise en œuvre et de les utiliser d'une manière continue.

OBJECTIFS SPÉCIFIQUES

A la fin de la formation, les apprenants seront capables de :

- Appréhender le fonctionnement d'un système de management qualité.
- Connaître et comprendre les principes essentiels, ainsi que le vocabulaire de la norme ISO 9000 : 2015.
- Comprendre les exigences de la norme ISO 9001 : 2015 pour la mettre en œuvre.
- Construire une approche processus.
- Concevoir et mettre en œuvre un système de management qualité documenté.

PROGRAMME

1. L'ISO 9000 : PRINCIPES ESSENTIELS ET VOCABULAIRE
2. STRUCTURE ET EXIGENCES DE L'ISO 9001 : 2015
3. L'APPROCHE PROCESSUS AU SERVICE DE L'ISO 9001
4. CONSTRUIRE UNE DOCUMENTATION QUALITE EFFICACE

ANNEXE : EXIGENCES ISO 9001 : 2015 PAR CHAPITRES

METHODOLOGIE

- Une formation utilisant les méthodes pédagogiques contemporaines
- Une méthodologie active et participative
 - Des échanges sur vos expériences
 - Des ateliers et mises en situation
 - Une appropriation pour un transfert opérationnel au quotidien
 - Des apports contextualisés
 - Des supports pédagogiques remis au début de la formation
- Alternance de temps forts en grand groupe et de temps en sous groupes pour les ateliers.

PROPOSITION DE RÈGLES DE TRAVAIL

- Présence et concentration : pas d'utilisation du téléphone portable, être physiquement et mentalement dans la salle ;
- Réserve : par rapport à ce que vous entendez de vos collègues ;
- Respect mutuel : bienveillance, attention à l'autre ;
- Ecoute : éviter de se couper la parole et éviter les conversations parallèles ;
- Participer, s'impliquer et s'investir ; oser dire, oser faire ;
- Savoir se remettre en question ;
- Ponctualité ;
- Plaisir et partage : passer un bon moment, partager et aider.



ATELIER .A.

- Sur une feuille de papier, écrivez un mot synonyme ou équivalent ou qui vous fait penser au mot qualité. Justifiez.
- Tour de table : citez une entreprise ou une marque internationale, et nationale, qui vous font penser spontanément à la qualité. Pourquoi ?

ATELIER .B.

- **Avez-vous une idée de ce que représentent la non qualité (5 items) et la qualité (5 items), dans votre organisme (ou dans votre processus) ?**
- **Travail individuel, 15 minutes ;**
- **Consolidation en groupes de deux ou trois, 15 minutes ;**
- **Présentation orale, 5 minutes.**

MANAGEMENT DE LA QUALITE AVEC L'ISO 9001 : 2015

Version 2.8

Janvier 2026

1. L'ISO 9000 : PRINCIPES ESSENTIELS ET VOCABULAIRE

ALLAL Mohammed Amine

Expert Consultant Sénior

Docteur Ingénieur de l'Ecole Centrale de Paris (France)

Diplômé en Engineering Management de l'Université Missouri Rolla (USA)

Chef Auditeur SMQ ISO 9001 : 2015, certifié IRCA

LA FAMILLE « ISO 9000 »

ISO 9000 : 2015Systèmes de management de la qualité : Principes
essentiels et vocabulaire

JE COMPRENDS

ISO 9001 : 2015

Systèmes de management de la qualité : Exigences

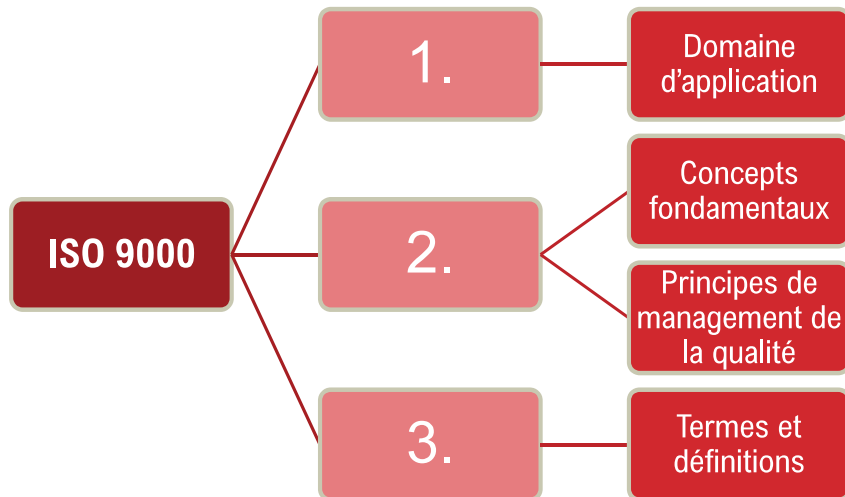
J'APPLIQUE

ISO 9002 : 2016Systèmes de management de la qualité — Lignes
directrices pour l'application de l'ISO 9001 : 2015

J'AJUSTE

ISO 9004 : 2018Management de la qualité – Qualité d'un organisme –
Lignes directrices pour obtenir des performances
durablesJE VAIS VERS
L'EXCELLENCE

STRUCTURE DE LA NORME



ALLAL Amine, Chap. 1, L'ISO 9000 : Principes essentiels et vocabulaire



TERMES RELATIFS A L'ORGANISME

- **CONTEXTE D'UN ORGANISME :** **Combinaisons d'enjeux internes et externes pouvant avoir un effet sur l'approche d'un organisme en ce qui concerne la détermination et la réalisation de ses objectifs.**
- **PARTIES INTERESSEES (ou parties prenantes) :** **Personne ou organisme qui peut, soit influencer sur une décision ou une activité, soit être influencé ou s'estimer influencé par une décision ou une activité.**

ALLAL Amine, Chap. 1, L'ISO 9000 : Principes essentiels et vocabulaire



TERMES RELATIFS A L'ACTIVITE

- **MANAGEMENT : Activités coordonnées pour orienter et diriger un organisme.**
- **MANAGEMENT DE LA QUALITE : Management relatif à la qualité.**
- **ASSURANCE DE LA QUALITE : Partie du management de la qualité visant à donner confiance par la conformité aux exigences pour la qualité.**

ALLAL Amine, Chap. 1, L'ISO 9000 : Principes essentiels et vocabulaire

5

TERMES RELATIFS AU PROCESSUS [1]

- **PROCESSUS : Ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté.**
Les processus d'un organisme sont généralement planifiés et mis en œuvre dans des conditions maîtrisées afin d'apporter une valeur ajoutée.
- **PROCEDURE : Manière spécifiée de réaliser une activité ou un processus.**
- **EXTERNALISER : Passer un accord selon lequel un organisme externe assure une partie de la fonction ou met en œuvre une partie du processus d'un organisme.**

ALLAL Amine, Chap. 1, L'ISO 9000 : Principes essentiels et vocabulaire

6

TERMES RELATIFS AU PROCESSUS [2]

- **CONCEPTION ET DÉVELOPPEMENT** : Ensemble de processus qui transforme des exigences relatives à un objet en exigences détaillées permettant de le réaliser.
- **PROJET** : Processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant les contraintes de délais, de coûts et de ressources.

ALLAL Amine, Chap. 1, L'ISO 9000 : Principes essentiels et vocabulaire

TERMES RELATIFS AU SYSTEME

- **UN SYSTÈME DE MANAGEMENT** est un ensemble d'éléments corrélés ou en interaction, d'un organisme, utilisés pour établir des politiques, des objectifs, et des processus, de façon à atteindre les dits objectifs.
- **UN SYSTÈME DE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ** est un système de management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité.
- **POLITIQUE QUALITÉ** : Intentions et orientations d'un organisme en matière de qualité telles qu'elles sont officiellement formulées par sa direction.
- **STRATÉGIE** : Plan pour atteindre un objectif à long terme ou global.

ALLAL Amine, Chap. 1, L'ISO 9000 : Principes essentiels et vocabulaire

TERMES RELATIFS AUX EXIGENCES [1]

- **QUALITE** : Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un objet à satisfaire des exigences.
- **CARACTERISTIQUE** : Trait distinctif (intrinsèque ou attribuée, qualitative ou quantitative, et différents types).
- **EXIGENCE** : Besoin ou attente formulé, généralement implicite ou obligatoire.

ALLAL Amine, Chap. 1, L'ISO 9000 : Principes essentiels et vocabulaire

9

TERMES RELATIFS AUX EXIGENCES [2]

- **NON-CONFORMITE** : Non-satisfaction d'une exigence.
- **TRAÇABILITE** : Aptitude à retrouver l'historique, la mise en œuvre ou l'emplacement d'un objet.
- **SURETE DE FONCTIONNEMENT** : Aptitude à fonctionner comme requis et lorsque cela est requis.

ALLAL Amine, Chap. 1, L'ISO 9000 : Principes essentiels et vocabulaire

10

TERMES RELATIFS AUX RESULTATS

- **OBJECTIF : Résultat à atteindre.**

Un objectif peut être stratégique, tactique ou opérationnel.

- **EFFICIENCE : Rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées.**

- **EFFICACITE : Niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés.**

ALLAL Amine, Chap. 1, L'ISO 9000 : Principes essentiels et vocabulaire

11

TERMES RELATIFS AUX DONNEES ET AUX DOCUMENTS [1]

- **DOCUMENT : Support d'information et l'information qu'il contient.**

- **INFORMATION DOCUMENTEE : Information devant être maitrisée et tenue à jour par un organisme ainsi que le support sur lequel elle figure.**

- **SPECIFICATION : Document formulant des exigences.**

- **MANUEL QUALITE : Spécification relative au système de management de la qualité d'un organisme.**

Le degré de détail et la forme d'un manuel qualité peuvent varier pour s'adapter à la taille et à la complexité d'un organisme.

ALLAL Amine, Chap. 1, L'ISO 9000 : Principes essentiels et vocabulaire

12

TERMES RELATIFS AUX DONNEES ET AUX DOCUMENTS [2]

- **ENREGISTREMENT** : Document faisant état des résultats obtenus ou apportant la preuve de la réalisation d'une activité.
- **VERIFICATION** : Confirmation par des preuves objectives que les exigences spécifiées ont été satisfaites.
- **VALIDATION** : Confirmation par des preuves objectives que les exigences pour une utilisation spécifique ou une application prévues ont été satisfaites.

ALLAL Amine, Chap. 1, L'ISO 9000 : Principes essentiels et vocabulaire

13

TERMES RELATIFS A L'ACTION

- **ACTION PREVENTIVE** : Action visant à éliminer la cause d'une non-conformité potentielle ou d'une autre situation potentielle indésirable.
- **ACTION CORRECTIVE** : Action visant à éliminer la cause d'une non-conformité et à éviter qu'elle ne réapparaisse.
- **CORRECTION** : Action visant à éliminer une non-conformité détectée.
- **LIBERATION** : Autorisation de procéder à l'étape suivante d'un processus ou au processus suivant.

ALLAL Amine, Chap. 1, L'ISO 9000 : Principes essentiels et vocabulaire

14

TERMES RELATIFS A L'AUDIT

- **AUDIT** : Processus méthodique, indépendant et documenté, permettant d'obtenir des preuves objectives et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits.

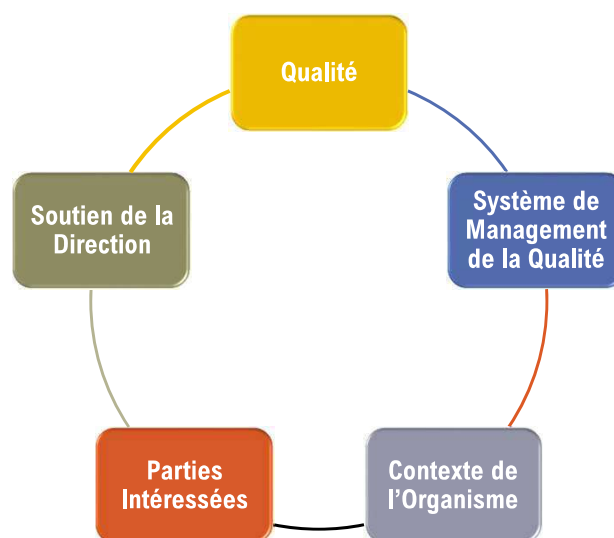
Les éléments fondamentaux d'un audit comprennent la détermination de la conformité d'un objet selon une procédure réalisée par du personnel n'étant pas responsable de l'objet audité.

- **CRITERES D'AUDIT** : Ensemble de politiques, procédures, ou exigences utilisées comme référence vis-à-vis de laquelle les preuves objectives sont comparées.

ALLAL Amine, Chap. 1, L'ISO 9000 : Principes essentiels et vocabulaire

15

CONCEPTS FONDAMENTAUX



ALLAL Amine, Chap. 1, L'ISO 9000 : Principes essentiels et vocabulaire

16

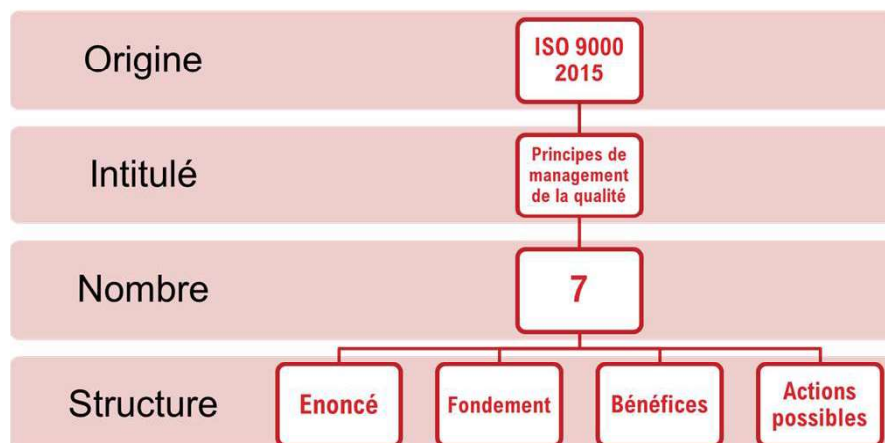
PRINCIPES DE MANAGEMENT DE LA QUALITE

- Les « principes de management de la qualité » sont un ensemble de valeurs, de règles, de normes et de convictions fondamentales, considérées comme justes et susceptibles de servir de base au management de la qualité.
- Il convient de considérer tous les concepts, principes et leurs corrélations comme un tout et non de façon isolée. Aucun concept ou principe individuel n'est plus important qu'un autre. Il est essentiel de trouver en permanence le juste équilibre dans leur application.

ALLAL Amine, Chap. 1, L'ISO 9000 : Principes essentiels et vocabulaire

17

STRUCTURATION DES PRINCIPES



ALLAL Amine, Chap. 1, L'ISO 9000 : Principes essentiels et vocabulaire

18

LES 7 PRINCIPES DE MANAGEMENT DE LA QUALITE SUIVANT L'ISO 9000



Orientation client



Leadership



Implication du personnel



Approche processus



Amélioration



Prise de décision fondée sur des preuves



Management des relations avec les parties intéressées

ALLAL Amine, Chap. 1, L'ISO 9000 : Principes essentiels et vocabulaire

19

ORIENTATION CLIENT



- Les organismes dépendent de leurs clients et doivent pour cette raison comprendre leurs besoins présents et futurs.
- L'entreprise possède une expertise qu'elle met au service du client. Cette expertise se manifeste notamment par sa capacité à identifier les besoins du client en lui apportant une aide dans la formulation et la formalisation de ces derniers en vue de le satisfaire.

ALLAL Amine, Chap. 1, L'ISO 9000 : Principes essentiels et vocabulaire

20

LEADERSHIP



- Les dirigeants établissent les missions, la vision et les orientations de l'organisme.
- Ils doivent créer et maintenir un environnement interne dans lequel les personnes peuvent s'impliquer entièrement dans l'atteinte des objectifs de l'organisme.
- L'engagement de la direction est le principal facteur de succès d'une démarche qualité. C'est la direction qui donne « le cap » par la définition de la politique d'entreprise. C'est aussi la direction qui crée un environnement de travail qui soit favorable à l'implication et la motivation des collaborateurs.

ALLAL Amine, Chap. 1, L'ISO 9000 : Principes essentiels et vocabulaire

21

IMPLICATION DU PERSONNEL



- Un personnel compétent et impliqué est essentiel pour améliorer la capacité de l'organisme à créer et fournir de la valeur.
- Pour gérer un organisme de façon efficace, il est important d'impliquer et de motiver l'ensemble du personnel à tous les niveaux et de respecter chacun des individus.
- La reconnaissance et l'amélioration des compétences facilitent l'implication du personnel dans l'atteinte des objectifs qualité de l'organisme.

ALLAL Amine, Chap. 1, L'ISO 9000 : Principes essentiels et vocabulaire

22

APPROCHE PROCESSUS



- Un système de management est constitué de processus qui interagissent les uns avec les autres, et créent de la valeur.
- Le pilotage de ces interactions permet à un organisme d'atteindre ses objectifs par la compréhension des conséquences de ces interactions sur les autres processus.
- Un résultat escompté est atteint avec plus d'efficacité et d'efficience si les activités et les ressources afférentes sont gérées comme un processus ; ces processus, corrélés comme un système, contribuent à l'atteinte des objectifs pour l'organisme.

ALLAL Amine, Chap. 1, L'ISO 9000 : Principes essentiels et vocabulaire

23

AMELIORATION



- Le succès d'un organisme repose sur une volonté constante et pérenne d'amélioration.
- Il convient que l'amélioration de la performance globale soit un objectif permanent de l'organisme.
- L'amélioration est l'activité visant à accroître les performances pour satisfaire aux exigences du client et accroître sa satisfaction.

ALLAL Amine, Chap. 1, L'ISO 9000 : Principes essentiels et vocabulaire

24

PRISE DE DECISION FONDEE SUR DES PREUVES



- Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse et l'évaluation de données et d'informations.
- L'analyse des faits, des preuves et des données conduit à une plus grande objectivité et à la réduction de l'effet d'incertitude.
- Plus la direction possède d'éléments tangibles et plus la prise de décision est qualitative, et a des chances d'être opportune.

ALLAL Amine, Chap. 1, L'ISO 9000 : Principes essentiels et vocabulaire

25

MANAGEMENT DES RELATIONS AVEC LES PARTIES INTERESSEES



- Les parties intéressées (fournisseurs, prestataires, maître d'ouvrage, etc.) ont un impact sur les performances de l'entreprise ; aussi, il s'agit de piloter, des relations mutuellement bénéfiques (avec elles) de façon à assurer la conformité de la prestation ou du produit, et la satisfaction du client.
- Des performances durables sont plus susceptibles d'être obtenues lorsque l'organisme gère ses relations avec toutes les parties intéressées de manière à satisfaire leurs attentes et optimiser leur impact sur ses performances.

ALLAL Amine, Chap. 1, L'ISO 9000 : Principes essentiels et vocabulaire

26

DEVELOPPEMENT D'UN SMQ

- Pour aider l'organisme à développer un SMQ efficace et le mettre en œuvre, l'organisme devra satisfaire les exigences de l'ISO 9001, en s'appuyant sur l'ISO 9000, et l'ISO 9002.
- Un système de management de la qualité formel fournit un cadre pour la planification, l'exécution, la surveillance et l'amélioration des performances des activités de management de la qualité.
- Le système de management de la qualité doit refléter exactement la stratégie et les besoins de l'organisme. Lors du développement du SMQ, les concepts et principes fondamentaux énoncés dans le présent chapitre fournissent une aide précieuse pour sa mise en œuvre.
- Dans un premier temps, un plan pour la mise en œuvre du SMQ doit tenir compte de toutes les activités de l'organisme, ainsi que des ressources disponibles, et s'assurer que toutes les informations contenues dans l'ISO 9000 soient comprises.

ALLAL Amine, Chap. 1, L'ISO 9000 : Principes essentiels et vocabulaire

27

« La principale vertu du langage est la clarté, et rien n'en détourne autant que l'emploi de mots peu familiers. »

Hippocrate (vers 460 avant J.C. ; - 377 av. J.C.)

ALLAL Amine, Chap. 1, L'ISO 9000 : Principes essentiels et vocabulaire

28



ALLAL Amine, Chap. 1, L'ISO 9000 : Principes essentiels et vocabulaire

29

ATELIER 1.1

- Cherchez, à tour de rôle, une définition d'un terme dans la norme ISO 9000.
- Lisez la définition choisie (sans citer le terme) à haute voix.
- Faites « deviner » à votre voisin de droite le terme correspondant à la définition.

ALLAL Amine, Chap. 1, L'ISO 9000 : Principes essentiels et vocabulaire

30

MANAGEMENT DE LA QUALITE AVEC L'ISO 9001 : 2015

Version 2.8

Janvier 2026

2. STRUCTURE ET EXIGENCES DE LA NORME ISO 9001

ALLAL Mohammed Amine

Expert Consultant Sénior

Docteur Ingénieur de l'Ecole Centrale de Paris (France)

Diplômé en Engineering Management de l'Université Missouri Rolla (USA)

Chef Auditeur SMQ ISO 9001 : 2015, certifié IRCA

*« Les normes de la famille ISO 9000
vous empêcheront de faire des
promesses que vous ne pouvez tenir,
et vous aideront à honorer celles
que vous pouvez tenir. »*

David Hoyle

HISTORIQUE DE LA NORME ISO 9001

ISO 9001 : 1987

- Assurance Qualité Produit
- Procédures (17 obligatoires)
- Manuel Qualité

ISO 9001 : 1994

- Actions Préventives
- Responsabilité de la Direction
- Maîtrise Documentaire

ISO 9001 : 2000

- Système de Management de la Qualité
- Cycle PDCA
- Approche Processus
- Engagement de la Direction

ISO 9001 : 2008

- Clarifications pour mieux appliquer la version 2000
- Renforcement de la cohérence avec d'autres normes (particulièrement ISO 14001)

ISO 9001 : 2015

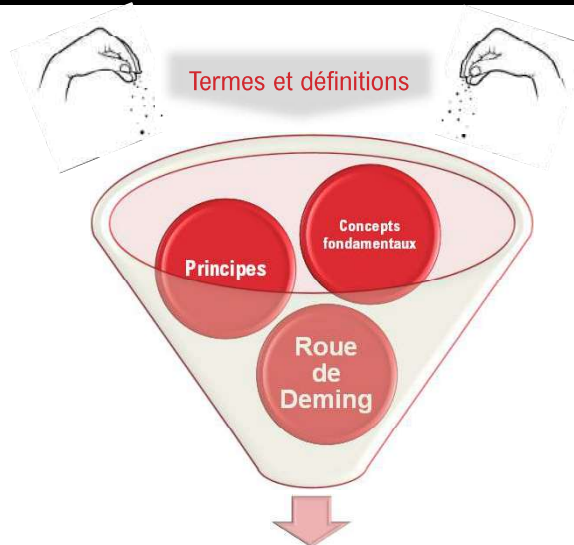
- Contexte de l'Organisme
- Leadership renforcé
- Risques et Opportunités
- Possibilité de mise en place de Systèmes de Management Intégrés

ISO 9001 : 2026

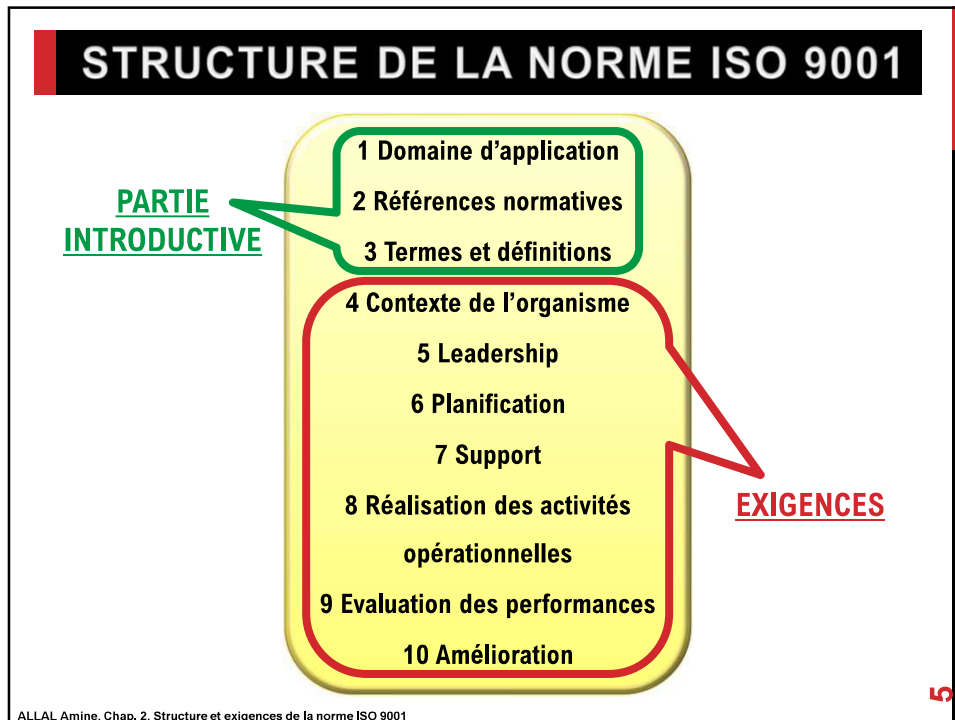
- Renforcement Connaissances Organisationnelles
- Raffermissment de la Gestion du Changement
- Essor de la Culture Qualité et de l'Éthique
- Clarification de la Gestion des Risques (et des Opportunités)
- Prise en compte des technologies émergentes (IA, Cybersécurité, Digitalisation)

ALLAL Amine, Chap. 2, Structure et exigences de la norme ISO 9001

CONCEPTION DE LA NORME ISO 9001



ALLAL Amine, Chap. 2, Structure et exigences de la norme ISO 9001



PARTIE INTRODUCTIVE

1 DOMAINE D'APPLICATION

Cette partie apporte des éclaircissements sur le domaine d'application de la norme. Elle spécifie qu'elle va dérouler les exigences relatives au système de management de la qualité à mettre en œuvre pour qu'un organisme démontre sa capacité à proposer des produits et services à un niveau de qualité constant, conforme aux exigences des clients, légales et réglementaires pertinentes, tout en augmentant la satisfaction des clients. Il est précisé dans cette section que la norme est générique.

2 REFERENCES NORMATIVES

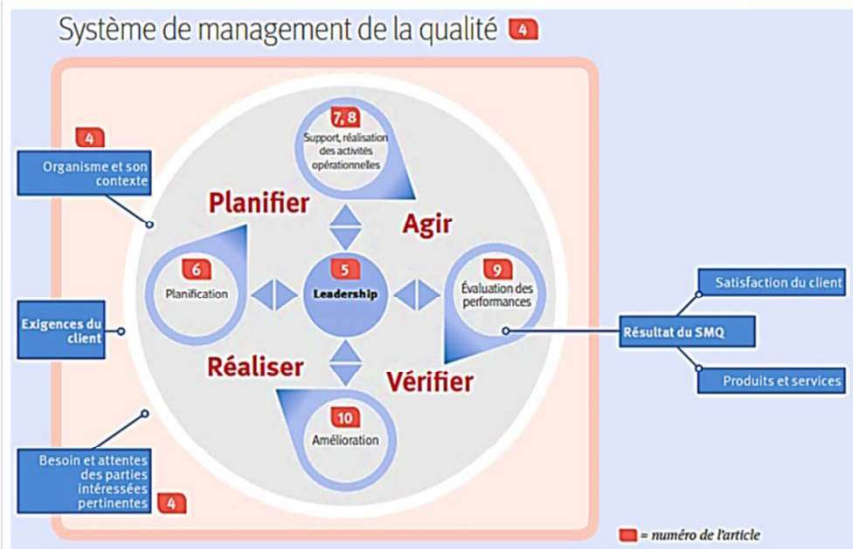
Cette partie décrit les références indispensables (*ISO 9000 : 2015, Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire*) pour l'application de la norme.

3 TERMES ET DEFINITION

Il est précisé que les termes et définitions donnés dans l'ISO 9000 : 2015 s'appliquent à la norme ISO 9001 : 2015.

ALLAL Amine, Chap. 2, Structure et exigences de la norme ISO 9001

REPRESENTATION DE LA STRUCTURE DE LA NORME ISO 9001 SELON LE CYCLE PDCA



ALLAL Amine, Chap. 2, Structure et exigences de la norme ISO 9001

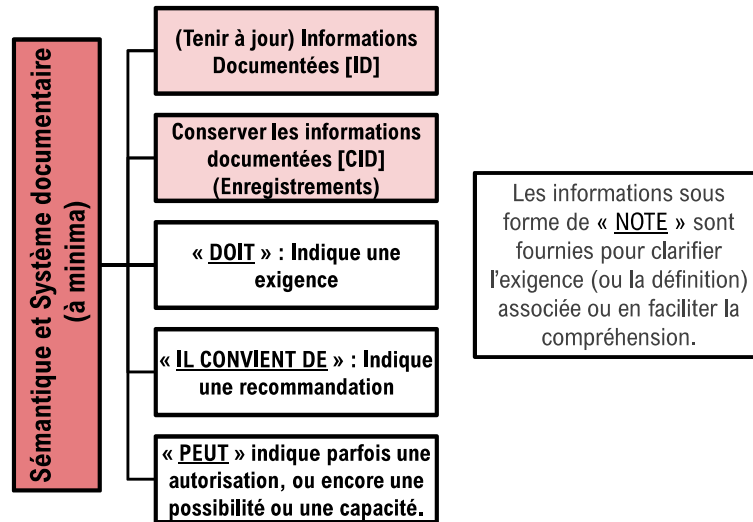
ATTENTION!

La norme ISO 9001
nous dit quoi faire,
mais elle ne nous dit
pas comment faire.



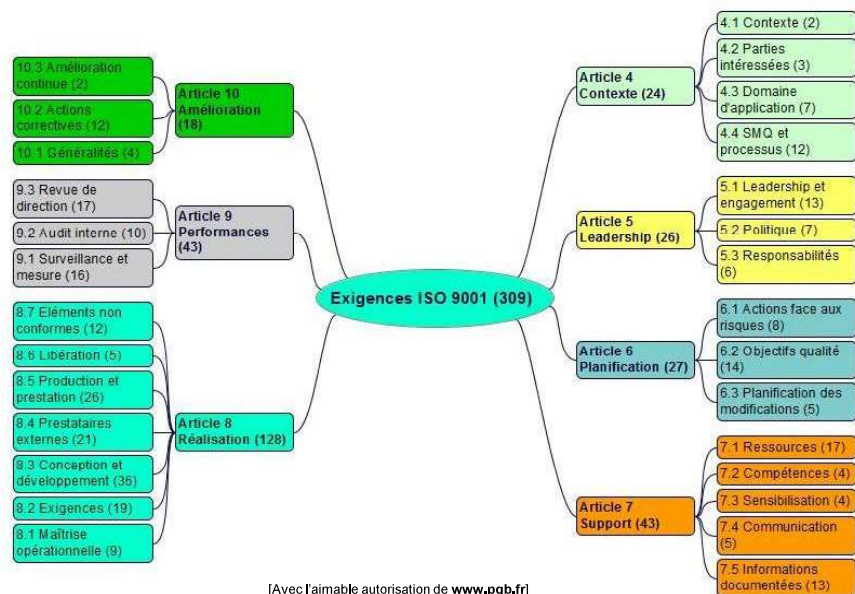
ALLAL Amine, Chap. 2, Structure et exigences de la norme ISO 9001

SEMANTIQUE ET FORMES VERBALES UTILISEES



ALLAL Amine, Chap. 2, Structure et exigences de la norme ISO 9001

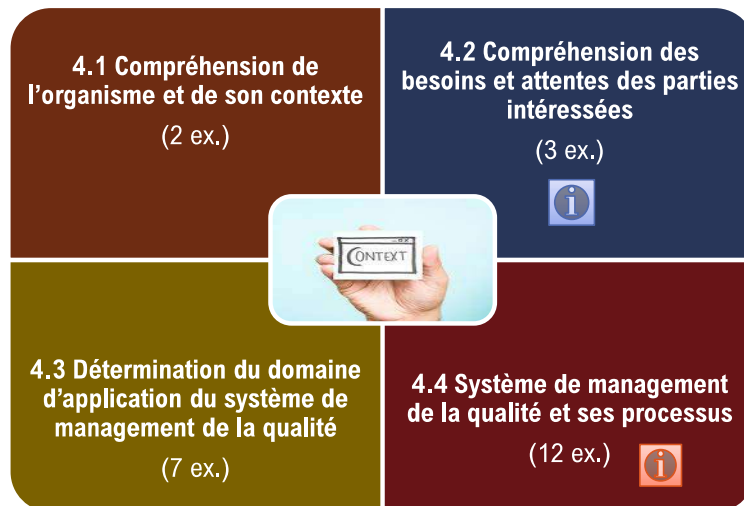
EXIGENCES DE LA NORME ISO 9001



[Avec l'aimable autorisation de www.pqb.fr]

ALLAL Amine, Chap. 2, Structure et exigences de la norme ISO 9001

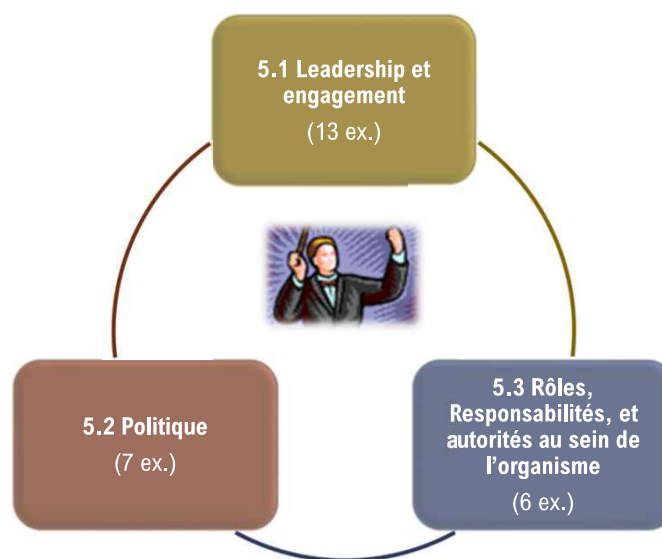
CONTEXTE DE L'ORGANISME (cf. §4)



ALLAL Amine, Chap. 2, Structure et exigences de la norme ISO 9001

11

LEADERSHIP (cf. §5)



ALLAL Amine, Chap. 2, Structure et exigences de la norme ISO 9001

12

PLANIFICATION (cf. §6)



6.1 Actions à mettre en œuvre face aux risques et aux opportunités
(8 ex.)

6.2 Objectifs qualité et planification pour les atteindre
(14 ex.)

6.3 Planification des modifications
(5 ex.)

ALLAL Amine, Chap. 2, Structure et exigences de la norme ISO 9001

13

SUPPORT (cf. §7)

7.1 Ressources
(17 ex.)

7.2 Compétences
(4 ex.)

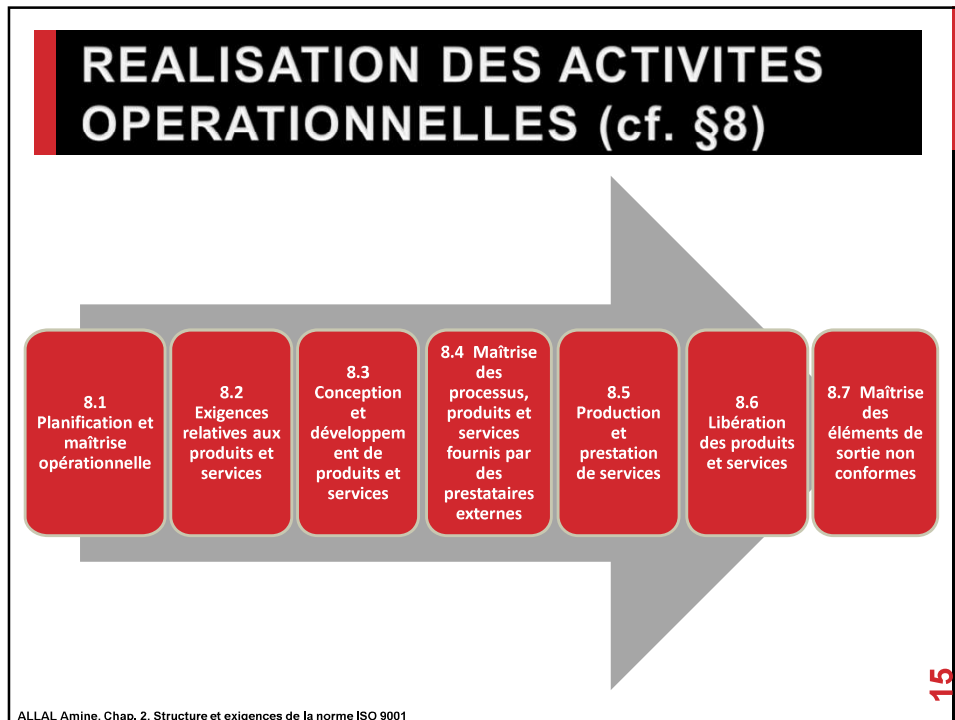
7.3 Sensibilisation
(4 ex.)

7.4 Communication
(5 ex.)

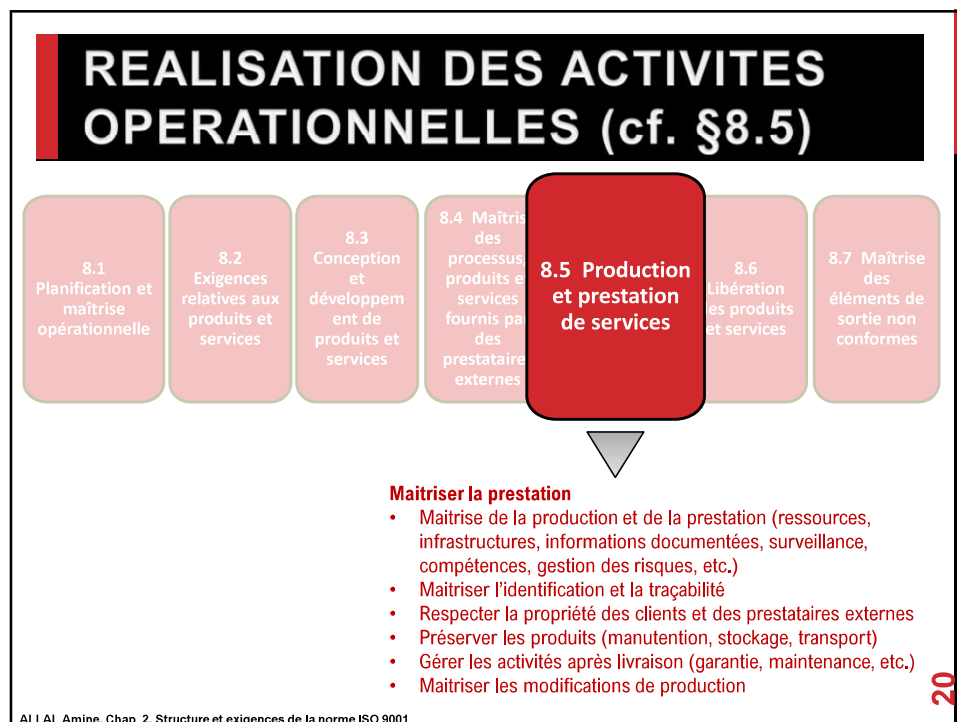
7.5 Informations documentées
(13 ex.) 

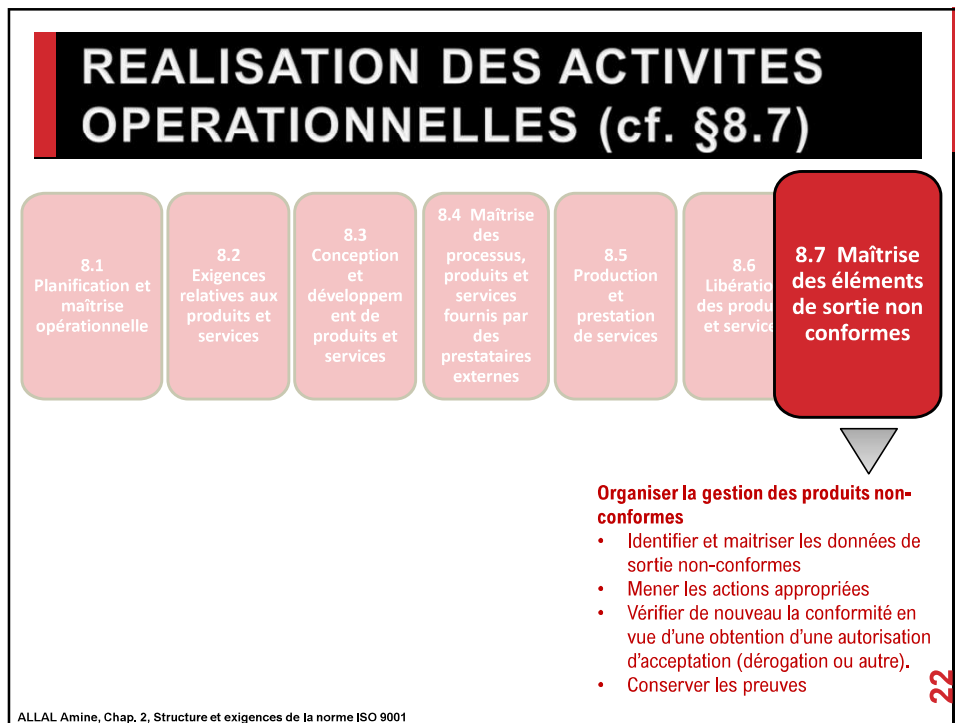
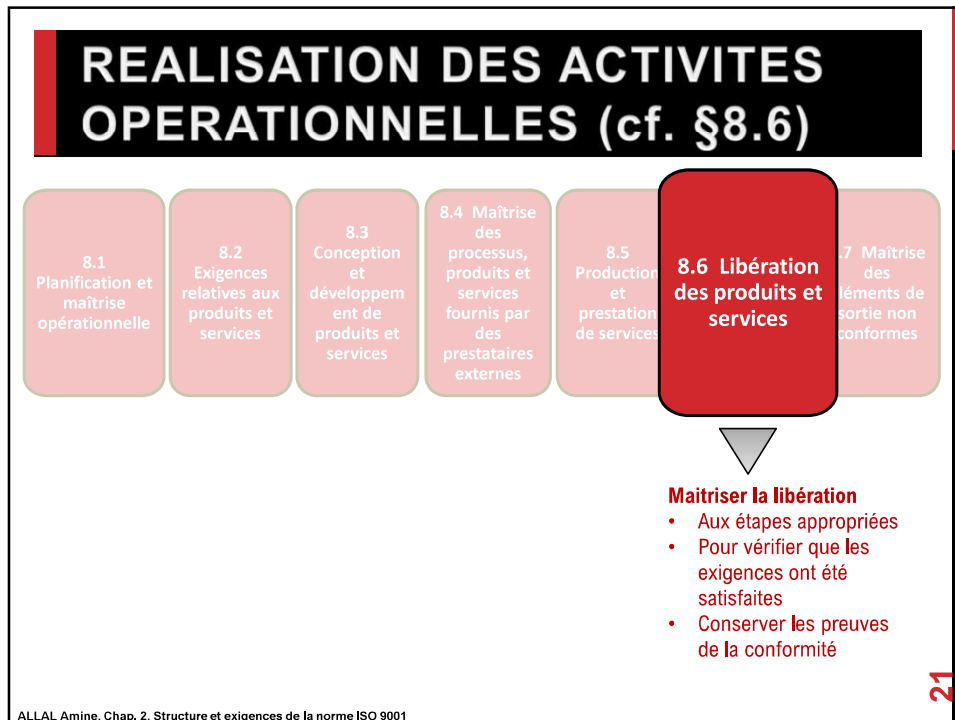
ALLAL Amine, Chap. 2, Structure et exigences de la norme ISO 9001

14

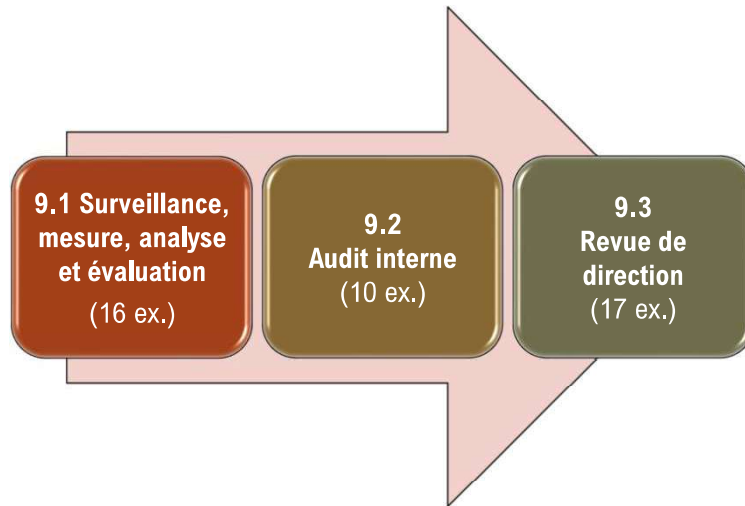








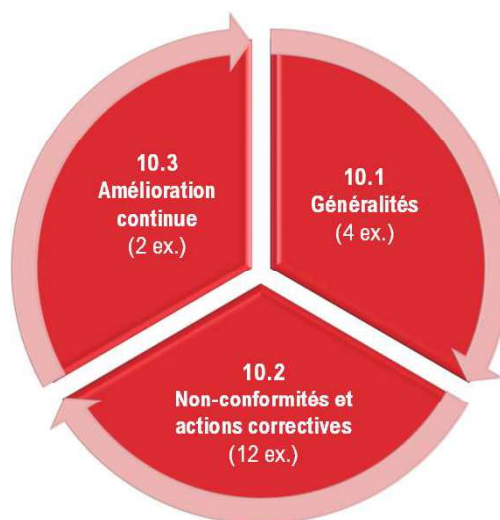
EVALUATION DES PERFORMANCES (cf. §9)



ALLAL Amine, Chap. 2, Structure et exigences de la norme ISO 9001

23

AMELIORATION (cf. §10)



ALLAL Amine, Chap. 2, Structure et exigences de la norme ISO 9001

24

AVANTAGES DE L'ISO 9001

- Évaluer le **contexte global** de votre organisme pour mieux établir quelles sont les parties intéressées par vos activités et ce qu'elles attendent de vous. Vous pourrez ainsi clairement **définir vos objectifs** et **identifier de nouvelles opportunités**.
- Donner la **priorité aux clients** en veillant constamment à **répondre à leurs besoins** et à **dépasser leurs attentes**. Vous vous assurerez ainsi une clientèle régulière, vous pourrez **gagner de nouveaux clients** et développer votre entreprise.
- Travailler **de façon plus efficace** car tous **vos processus seront alignés** et compris par l'ensemble du personnel de votre entreprise. Vous **gagnerez ainsi en productivité** et en efficacité, tout en réduisant vos coûts internes.
- Répondre aux **exigences légales et réglementaires** applicables.
- **Conquérir de nouveaux marchés**, car, dans certains secteurs et pour certains clients, la conformité à ISO 9001 est un critère essentiel.
- **Identifier et gérer les risques** associés à votre activité.

25

ALLAL Amine, Chap. 2, Structure et exigences de la norme ISO 9001

CONCLUSION



26

ALLAL Amine, Chap. 2, Structure et exigences de la norme ISO 9001

« La qualité est une culture de l'amélioration continue impliquant un ensemble d'attitudes et de pratiques en vue de dépasser les objectifs définis au préalable. »

(Allal A., 2025).

MERCI DE VOTRE AIMABLE ATTENTION



ATELIER 2.1

- Dans votre établissement, à quel processus s'applique la roue de Deming ? Justifiez.
- Réflexion individuelle 05 min.
- Débat 10 min

29

ALLAL Amine, Chap. 2, Structure et exigences de la norme ISO 9001

ATELIER 2.2

- Identifiez toutes les informations documentées à tenir à jour, ainsi que les informations documentées à conserver dans la norme ISO 9001.
- Quelles sont les différences entre ces deux familles ?
- Travail individuel 15 min.
- Consolidation collective 15 min.

30

ALLAL Amine, Chap. 4, Structure et exigences de la norme ISO 9001

« MANAGEMENT DE LA QUALITE AVEC L'ISO 9001 : 2015 »
Version 2.8
Janvier 2026

3. L'APPROCHE PROCESSUS AU SERVICE DE L'ISO 9001

ALLAL Mohammed Amine

Expert Consultant Sénior

Docteur Ingénieur de l'Ecole Centrale de Paris (France)

Diplômé en Engineering Management de l'Université Missouri Rolla (USA)

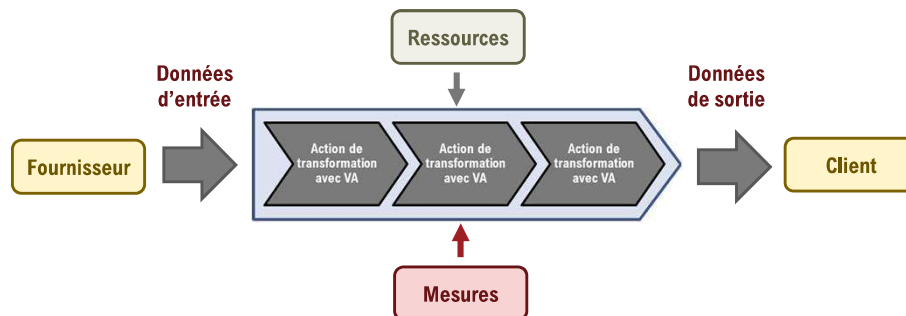
Chef Auditeur SMQ ISO 9001 : 2015, certifié IRCA

“La qualité, ce n'est pas une réparation
rapide ou temporaire, c'est un processus
d'amélioration continue” A. Feigenbaum



QU'EST-CE QU'UN PROCESSUS ?

PROCESSUS : Ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté (ISO 9000).



ALLAL Amine, Chap. 3, L'approche processus au service de l'ISO 9001

CARACTERISTIQUES D'UN PROCESSUS ?

- Les processus sont mesurables (conformité des entrées et sorties, pilotage de la performance avec des indicateurs, amélioration et maturité du processus, valeur ajoutée du processus).
- Les processus sont stables et reproductibles.

ALLAL Amine, Chap. 3, L'approche processus au service de l'ISO 9001

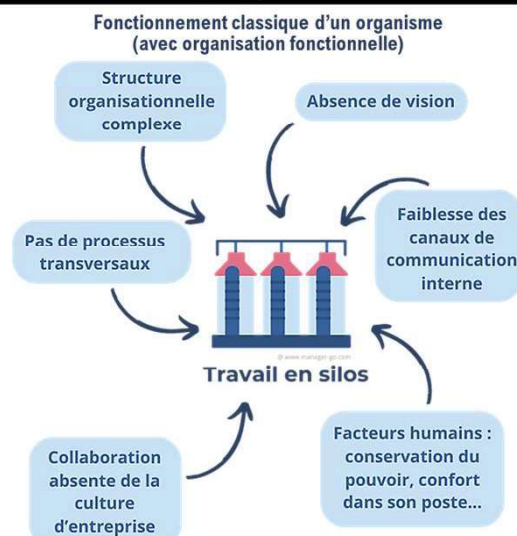
L'APPROCHE PROCESSUS : DE QUOI S'AGIT-IL ?

- L'approche processus consiste à décrire de façon méthodique une organisation ou une activité, généralement dans le but d'agir dessus. C'est une démarche capitale qui s'intègre dans une vision systémique.
- L'approche processus, c'est-à-dire, voir et réfléchir à son entreprise en fonction des processus qui la composent, permet de simplifier et de faciliter l'analyse des forces et faiblesses, des opportunités et menaces impactant l'organisme, et de créer de la valeur.
- Des résultats cohérents et prévisibles sont obtenus de manière plus efficace et efficiente lorsque les activités sont comprises et gérées comme des processus corrélés fonctionnant comme un système cohérent.
- L'approche processus est un outil de management de l'organisme.

ALLAL Amine, Chap. 3, L'approche processus au service de l'ISO 9001

5

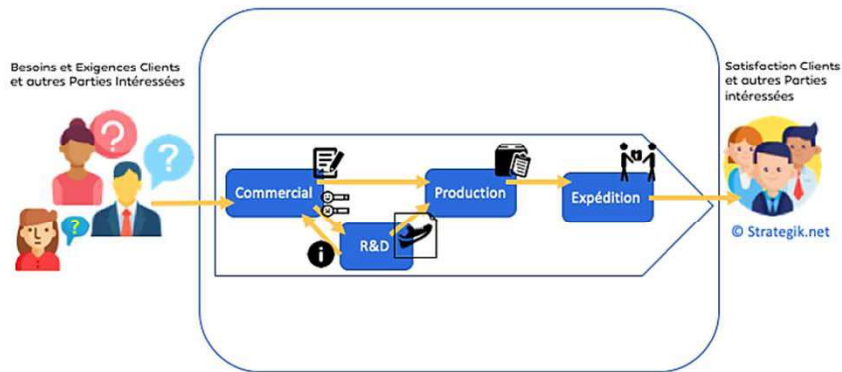
L'APPROCHE PROCESSUS : POURQUOI ? [1]



ALLAL Amine, Chap. 3, L'approche processus au service de l'ISO 9001

6

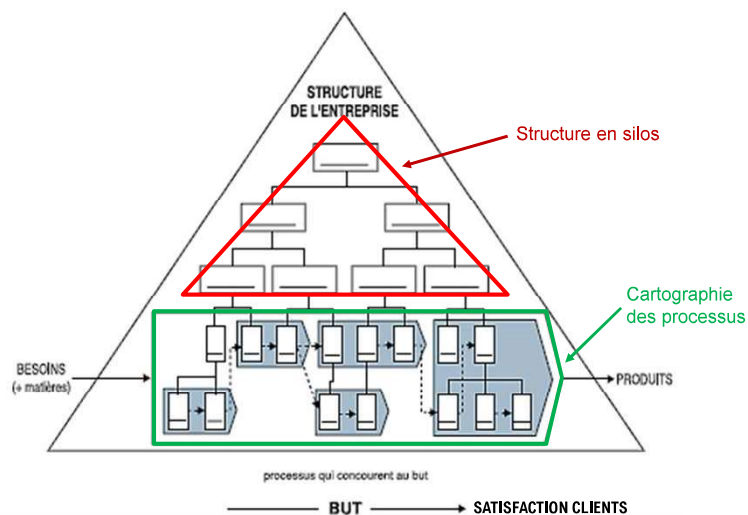
L'APPROCHE PROCESSUS : POURQUOI ? [2]



On passe d'une logique de **qui fait quoi** à une logique de **comment on crée de la valeur** pour le client.

ALLAL Amine, Chap. 3, L'approche processus au service de l'ISO 9001

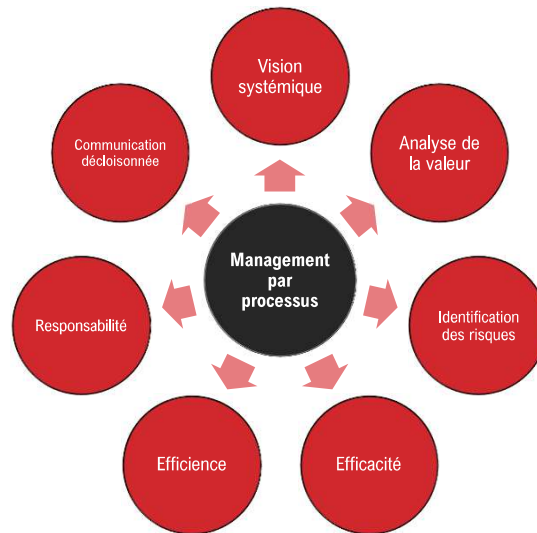
ORGANISATION ET PROCESSUS



Les processus sont transversaux et orientés « clients ».

ALLAL Amine, Chap. 3, L'approche processus au service de l'ISO 9001

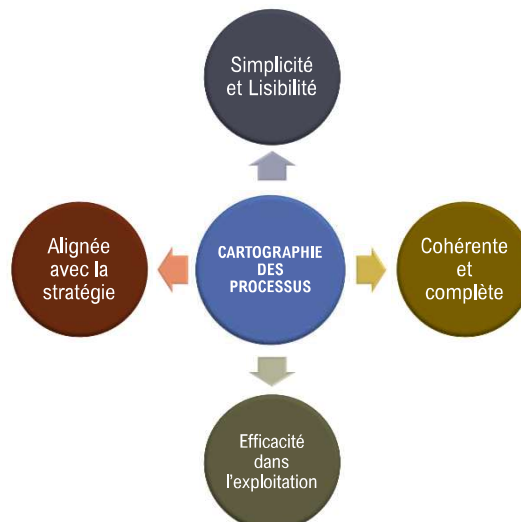
L'APPROCHE PROCESSUS : INTERETS ET AVANTAGES



ALLAL Amine, Chap. 3, L'approche processus au service de l'ISO 9001

9

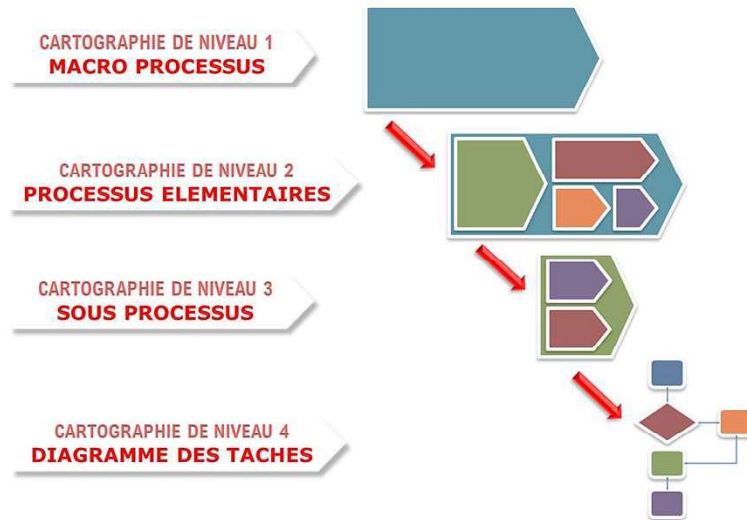
LA CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS : CRITERES DE SUCCES



ALLAL Amine, Chap. 3, L'approche processus au service de l'ISO 9001

10

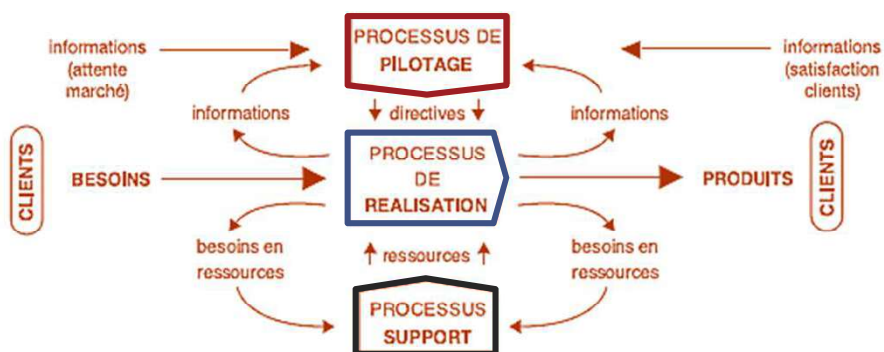
LES DIFFERENTS NIVEAUX D'ANALYSE DE LA CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS



ALLAL Amine, Chap. 3, L'approche processus au service de l'ISO 9001

11

PRINCIPAUX PROCESSUS [1]



ALLAL Amine, Chap. 3, L'approche processus au service de l'ISO 9001

12

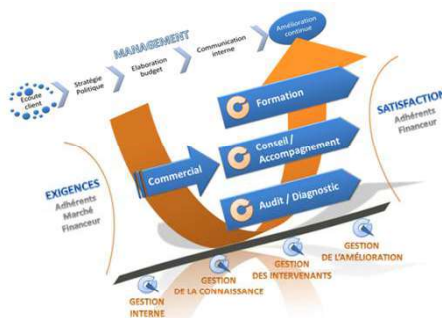
PRINCIPAUX PROCESSUS [2]

- **PROCESSUS DE PILOTAGE (ou DE MANAGEMENT) :**
Processus qui contribuent à la détermination de la stratégie, des politiques (générale et particulières) et qui permettent la mise en œuvre des autres processus ainsi que leur pilotage.
- **PROCESSUS DE REALISATION (ou METIER) :** Processus contribuant directement à la réalisation du produit ou du service, depuis la détection du besoin du client à sa satisfaction. Ils correspondent au cœur de métier de l'organisme.
- **PROCESSUS DE SOUTIEN (ou DE SUPPORT) :** Processus qui contribuent au bon déroulement des autres processus en leur apportant les ressources nécessaires.

ALLAL Amine, Chap. 3, L'approche processus au service de l'ISO 9001

13

La cartographie des processus : par où commencer ?



ALLAL Amine, Chap. 3, L'approche processus au service de l'ISO 9001

14

DECRIRE L'UNIVERSITE AVEC UNE VISION SYSTEMIQUE

	Objet de l'analyse SYSTEME	Ce qui est en dehors ENVIRONNEMENT INTERNE	Ce qui est dedans SOUS-SYSTEMES
Niveau 1 Analyse de l'université	Université	Parties intéressées externes pertinentes (concurrence, secteur socio-professionnel, etc.)	Faculté
Niveau 2 Analyse de la faculté	Faculté	Université	Département
Niveau 3 Analyse du département	Département	Faculté	Parcours (L, M, ou D)
Niveau 4 Analyse du parcours	Parcours (L, M ou D)	Département	L'enseignant

ALLAL Amine, Chap. 3, L'approche processus au service de l'ISO 9001

15

CONSTRUCTION DU PROCESSUS



EXEMPLES

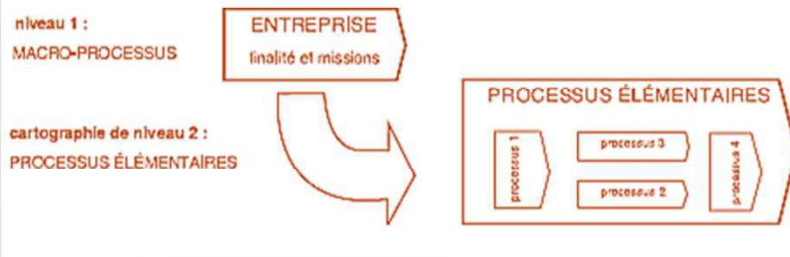


ALLAL Amine, Chap. 3, L'approche processus au service de l'ISO 9001

16

DÉCRIRE LES PROCESSUS QUI PRENNENT EN CHARGE LES ENTRÉES DU MACRO-PROCESSUS

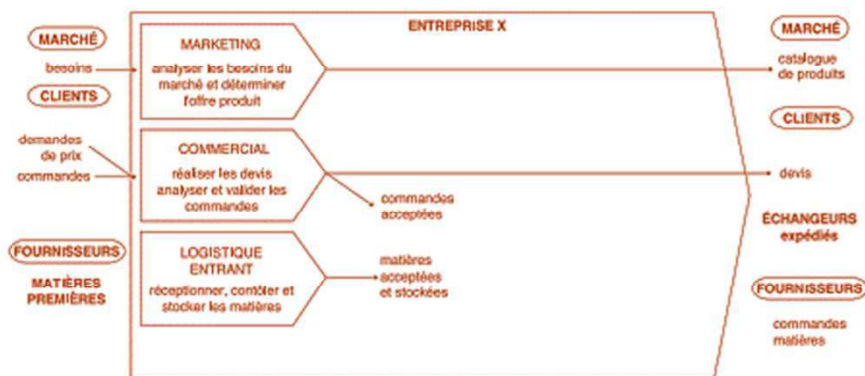
La réalisation de la *cartographie de niveau 2*, qui décrit les *processus élémentaires*, consiste à faire un « zoom » sur le schéma qui représente l'entreprise comme macro-processus :



ALLAL Amine, Chap. 3, L'approche processus au service de l'ISO 9001

17

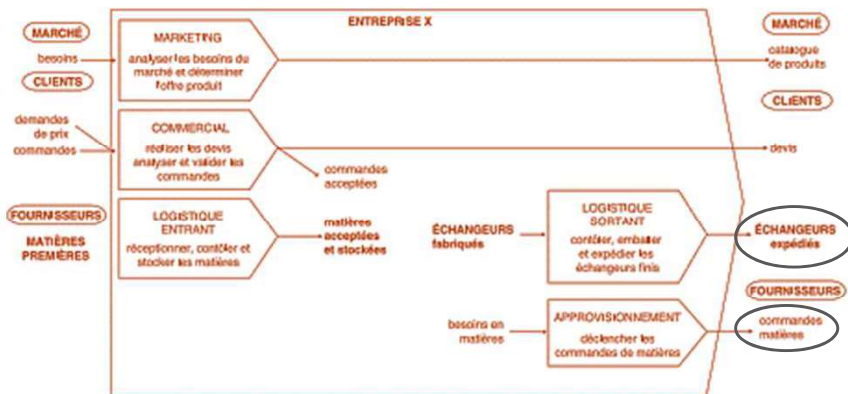
DÉCRIRE LES PROCESSUS QUI PRENNENT EN CHARGE LES ENTRÉES DU MACRO-PROCESSUS



ALLAL Amine, Chap. 3, L'approche processus au service de l'ISO 9001

18

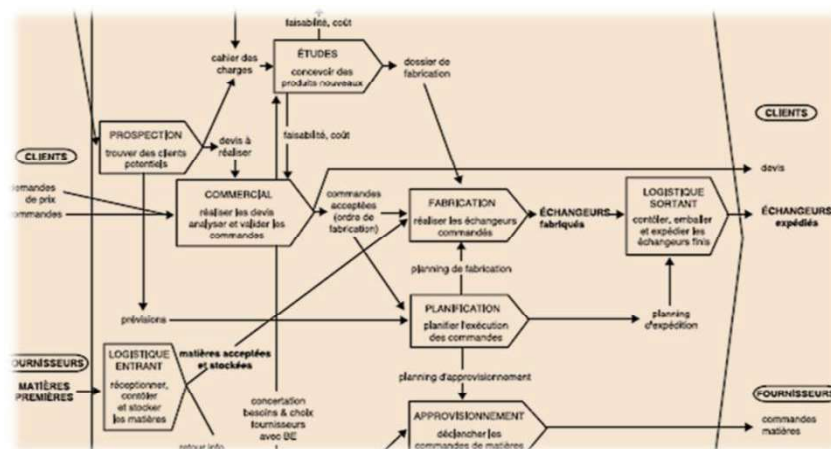
DÉCRIRE LES PROCESSUS ELEMENTAIRES QUI GERENT LES SORTIES « ORPHELINES »



ALLAL Amine, Chap. 3, L'approche processus au service de l'ISO 9001

19

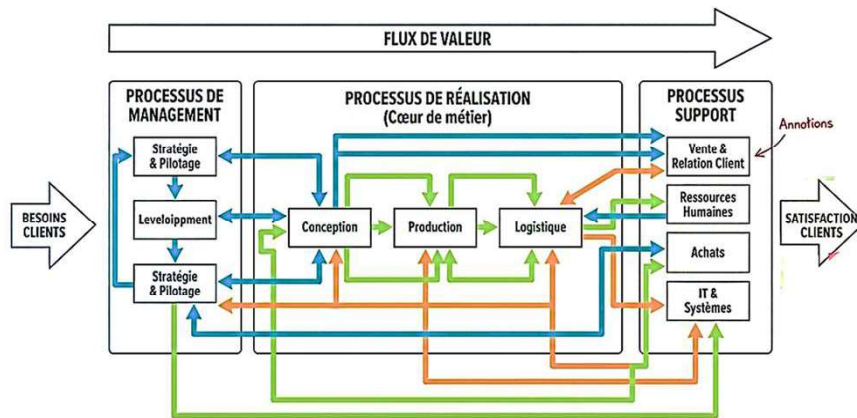
DÉCRIRE LES PROCESSUS ELEMENTAIRES QUI MANQUENT DANS LA CHAÎNE



ALLAL Amine, Chap. 3, L'approche processus au service de l'ISO 9001

20

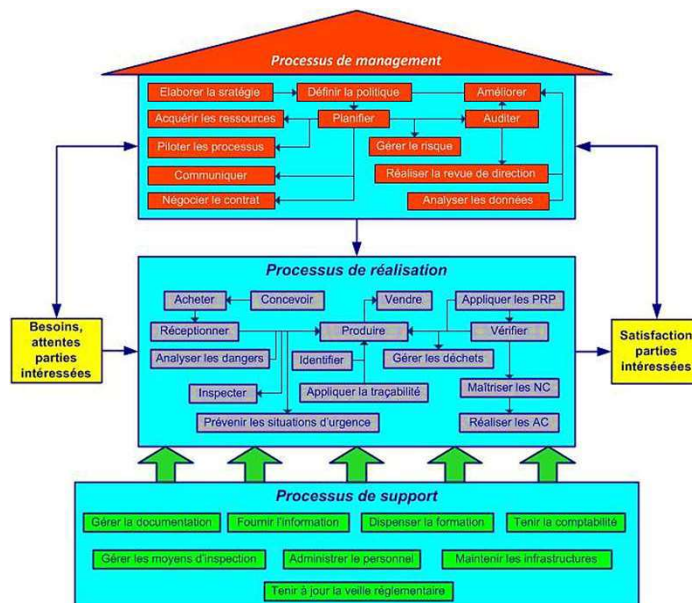
EXEMPLE DE CARTOGRAPHIE PROCESSUS



ALLAL Amine, Chap. 3, L'approche processus au service de l'ISO 9001

21

EXEMPLE DE CARTOGRAPHIE PROCESSUS

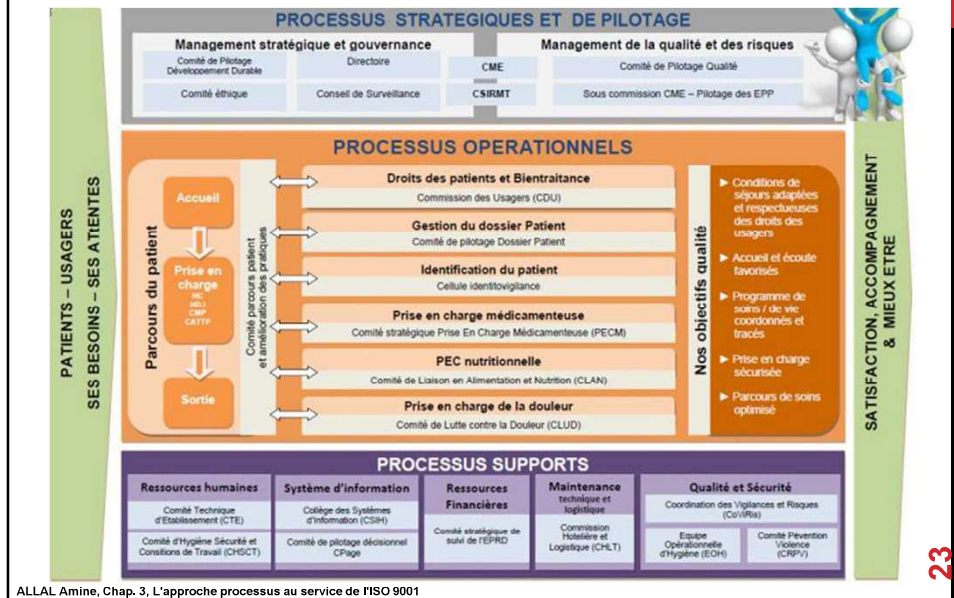


ALLAL Amine, Chap. 3, L'approche processus au service de l'ISO 9001

[Avec l'aimable autorisation de www.pqb.fr]

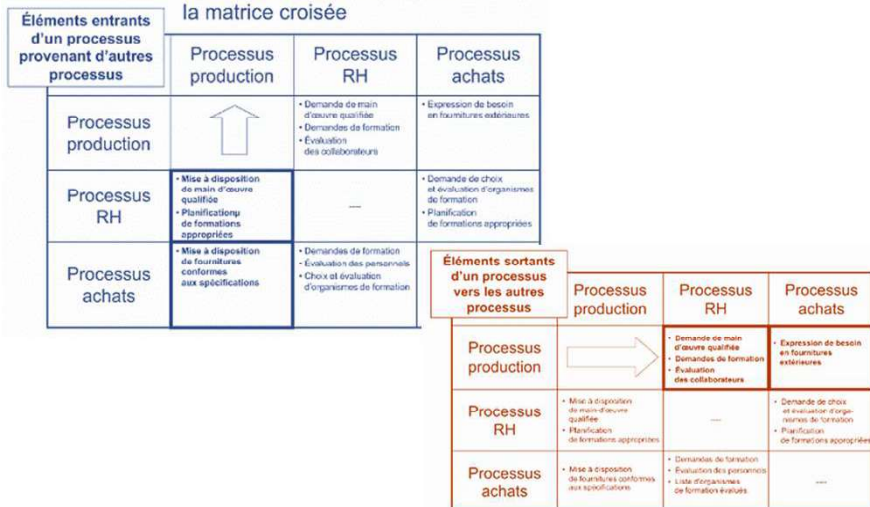
22

EXEMPLE DE CARTOGRAPHIE MACRO DES PROCESSUS [Centre hospitalier]

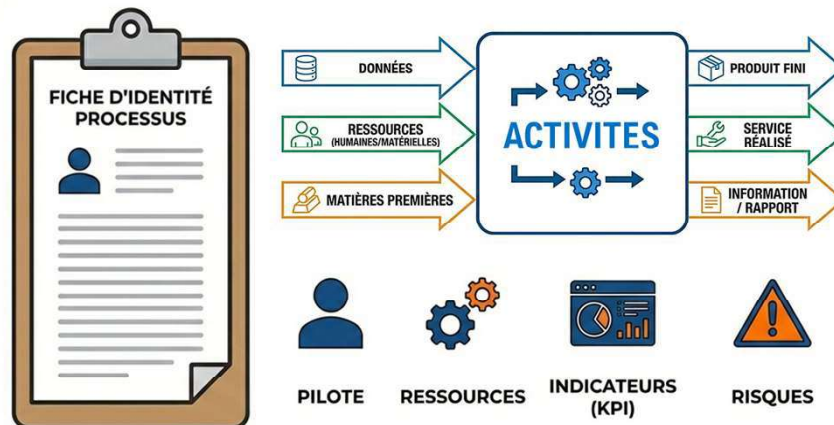


INTERACTION DES PROCESSUS REPRESENTATION MATRICIELLE

Interactions entre les processus : la matrice croisée



FICHE D'IDENTIFICATION D'UN PROCESSUS (F.I.P.)



ALLAL Amine, Chap. 3, L'approche processus au service de l'ISO 9001

25

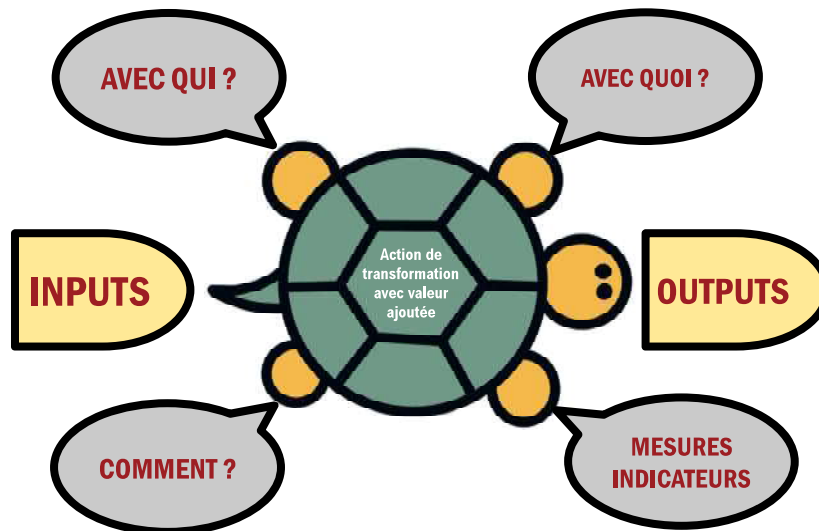
EXIGENCES ISO 9001 : 2015 LIEES AUX PROCESSUS (§ 4.4)

1. **Déterminer la séquence des processus**
2. **Identifier les données d'entrée**
3. **Identifier les données de sortie**
4. **Déterminer les interactions (entre processus)**
5. **Déterminer et appliquer les méthodes/procédures**
6. **Définir les objectifs du processus impliquant une surveillance, des mesures et des indicateurs de performance**
7. **Définir les responsabilités et autorités**
8. **Identifier les pilotes de processus**
9. **Prendre en compte, et gérer, les risques et les opportunités du processus**
10. **Assurer l'évaluation des processus**
11. **Modifier, si besoin, les processus**
12. **Mettre en œuvre l'amélioration continue des processus**

ALLAL Amine, Chap. 3, L'approche processus au service de l'ISO 9001

26

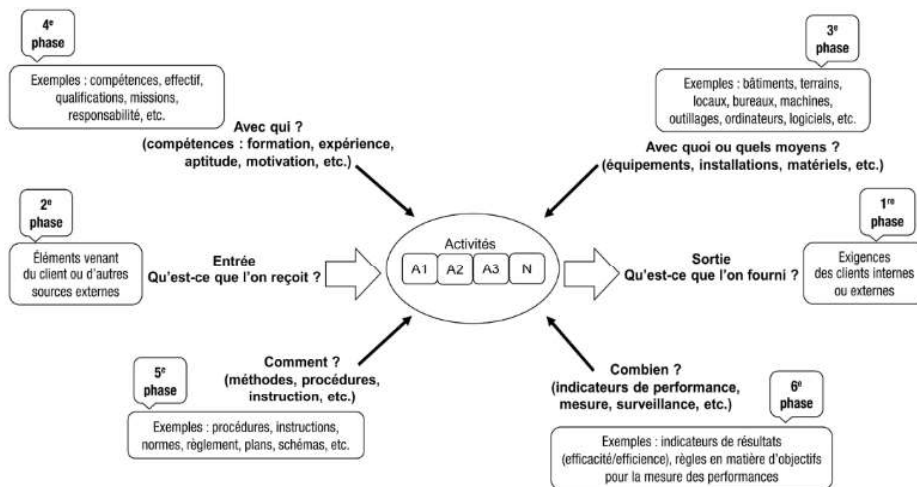
REPRESENTATION D'UN PROCESSUS PAR LA TORTUE DE CROSBY [1]



ALLAL Amine, Chap. 3, L'approche processus au service de l'ISO 9001

27

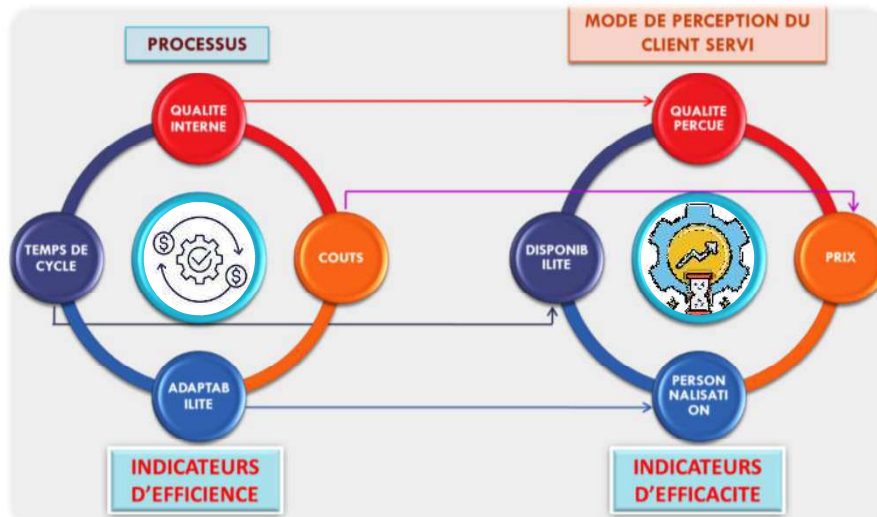
REPRESENTATION D'UN PROCESSUS PAR LA TORTUE DE CROSBY [2]



ALLAL Amine, Chap. 3, L'approche processus au service de l'ISO 9001

28

MESURE DES PERFORMANCES D'UN PROCESSUS



ALLAL Amine, Chap. 3, L'approche processus au service de l'ISO 9001

29

AMELIORATION DES PROCESSUS

L'approche par les processus implique la mise en place et le pilotage d'un véritable plan d'actions pour engager les améliorations nécessaires et ce, en fonction, notamment, des éléments suivants pour lesquels il est important de réagir :

- les réclamations clients ;
- les défaillances de fonctionnement ;
- les risques identifiés ;
- la non-atteinte des objectifs ;
- identification spontanée de toute opportunité d'amélioration continue.

ALLAL Amine, Chap. 3, L'approche processus au service de l'ISO 9001

30

CONCLUSION

Un processus est caractérisé par :

- des entrées (mesurables) ;
- une séquence organisée, stable et reproductible d'activités ;
- des ressources mises à sa disposition ;
- un résultat attendu (sorties mesurables) qui apporte une valeur ajoutée.

Ce résultat concourt soit à la réalisation d'un produit/service attendu par un client interne ou externe (pour les « *processus de réalisation* ») soit au bon fonctionnement d'un autre processus (pour les « *processus de pilotage* » ou « *de support* »).

Cela dit, le but de l'approche processus n'est pas d'avoir le plus de processus possibles. La tendance observée dans les entreprises devenues matures dans leur mise en œuvre de système de management est d'optimiser au mieux ce nombre.

« Les gagnants seront les entreprises qui se concentrent sur leurs processus, et non sur leurs résultats. »

Art Byrne



ALLAL Amine, Chap. 3, L'approche processus au service de l'ISO 9001

33

ATELIER 4.1

**Renseignez la fiche
d'identification du
processus (F.I.P.) que
vous pilotez.**

Ne pas remplir la rubrique
« Indicateurs/Mesure » (en bas, à droite).

ALLAL Amine, Chap. 3, L'approche processus au service de l'ISO 9001

34

MANAGEMENT DE LA QUALITE AVEC L'ISO 9001 : 2015

Version 2.8

Janvier 2026

4. CONSTRUIRE UNE DOCUMENTATION QUALITE UTILE

ALLAL Mohammed Amine

Expert Formateur Sénior

Docteur Ingénieur de l'Ecole Centrale de Paris (France)

Diplômé en Engineering Management de l'Université Missouri Rolla (USA)

Chef Auditeur SMQ ISO 9001 : 2015, certifié IRCA

*« Ce qui n'a pas été documenté
n'a pas été fait ! »*

Vincent Isoz

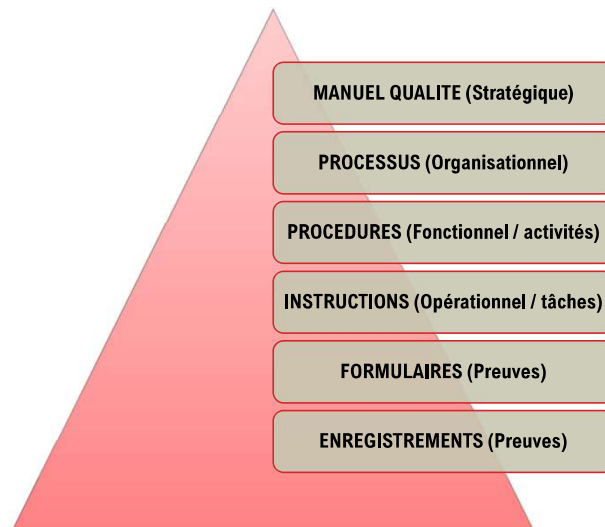
UN SYSTÈME DOCUMENTAIRE, POURQUOI ?

- Réaliser la conformité aux exigences des clients et à améliorer la qualité ;
- Capitaliser un savoir-faire et des bonnes pratiques acquises par les collaborateurs ;
- Fournir les informations internes et externes nécessaires aux activités ;
- Assurer la répétabilité, la reproductibilité et la traçabilité ;
- Fournir des preuves tangibles ;
- Evaluer l'efficacité et la pertinence continue du système de management de la qualité.

ALLAL Amine, Chap. 4, Construire une documentation qualité efficace



STRUCTURE DOCUMENTAIRE D'UN SMQ (modèle en pyramide)



ALLAL Amine, Chap. 4, Construire une documentation qualité efficace

LES DOCUMENTS DANS L'ISO 9001 : 2015

Système documentaire
(à minima)

(tenir à jour)
Informations Documentées
[ID]

Conserver les informations
documentées [CID]
(Enregistrements)

« DOIT » : Indique une
exigence

« IL CONVIENT DE » : Indique
une recommandation

ALLAL Amine, Chap. 4, Construire une documentation qualité efficace

5

Les familles de documents pour le SMQ



ALLAL Amine, Chap. 4, Construire une documentation qualité efficace

6

PLAN STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE

NIVEAU	Stratégique (moyen/long terme)
TYPE DE DOCUMENT	Plan stratégique de l'entreprise (organisme)
INTERET (à quelles questions répond-il ?)	Quelle vision ? Quels objectifs ? Quels indicateurs utiliser pour le déploiement de la stratégie ?
CONTENU	Document de travail confidentiel élaboré par la direction générale au plus haut niveau et/ou les cadres dirigeants membres de la gouvernance d'une entreprise. Il comprend (entre autres) : - des études de marché, de la concurrence, etc. ; - une projection de croissance ; - un plan budgétaire/un « business model », des études et des objectifs de coûts ; - un déploiement des objectifs stratégiques/SMQ et un plan d'actions.
MISE EN FORME	Tous styles (format confidentiel)

ALLAL Amine, Chap. 4, Construire une documentation qualité efficace

MANUEL DU SMQ (MANUEL QUALITE)

NIVEAU	Politique qualité et Stratégique (court terme)
TYPE DE DOCUMENT	Manuel Qualité
INTERET (à quelles questions répond-il ?)	- Pourquoi un SMQ ? - Quel SMQ ?
CONTENU	- Qui sommes nous et quel est notre contexte ? Notre vision ; - La politique qualité de la direction ; Les objectifs qualité ; - Une organisation qualité générale, etc. - Les processus principaux du SMQ et leurs interactions, etc. - Les enjeux internes et externes ; - Les axes stratégiques pour l'atteinte des objectifs (analyse SWOT) ; - Les parties intéressées pertinentes avec leur capacité d'influence.
MISE EN FORME	Tous styles

Bien qu'il ne soit plus obligatoire dans la version 2015 de la norme ISO 9001, le manuel qualité s'adresse :

- Au personnel, pour le sensibiliser et l'impliquer dans la bonne application du SMQ ;
- Aux clients, pour leur donner confiance, en réponse à des exigences contractuelles, ou dans un but de « publicité/visibilité » ;
- Aux auditeurs externes, aux organismes de certification, ou s'il y a lieu, aux représentants des autorités réglementaires.

ALLAL Amine, Chap. 4, Construire une documentation qualité efficace

TPOLOGIE DES MANUELS ET PLANS QUALITE



ALLAL Amine, Chap. 4, Construire une documentation qualité efficace

PROCESSUS

NIVEAU	Organisationnel
TYPE DE DOCUMENT	Fiche d'identification du processus (FIP)
INTERET (à quelles questions répond-il ?)	▪ Comment ? ▪ Avec qui ? ▪ De quoi s'agit-il ? ▪ Avec quels moyens ? ▪ Combien ?
CONTENU	▪ Séquences des activités, données d'entrée, données de sortie, rôles, ressources, performances attendues, surveillance/mesure du processus, amélioration, etc. ▪ Permet l'analyse de la valeur ▪ Facilite l'identifications des risques
MISE EN FORME	Texte/Graphique, etc.

ALLAL Amine, Chap. 4, Construire une documentation qualité efficace

PROCEDURE

NIVEAU	Fonctionnel
TYPE DE DOCUMENT	Procédure (détail activité)
INTERET (à quelles questions répond-il ?)	▪ Comment faire ? ▪ Qui fait quoi ?
CONTENU	▪ Manière spécifiée pour accomplir l'activité et/ou le processus.
MISE EN FORME	Texte/Graphique, etc.

INSTRUCTION

NIVEAU	Opérationnel
TYPE DE DOCUMENT	Instruction (détail de la/des tâches)
INTERET (à quelles questions répond-il ?)	▪ Comment faire ?
CONTENU	▪ Manière spécifiée pour accomplir la/les tâches et/ou les activités.
MISE EN FORME	Texte/Graphique, etc.

FORMULAIRE, ENREGISTREMENT

NIVEAU	Enregistrement
TYPE DE DOCUMENT	Formulaire (support des enregistrements)
INTERET (à quelles questions répond-il ?)	▪ Quel type d'enregistrement ou de données ?
CONTENU	▪ Preuves de mise en œuvre du SMQ ; traçabilité.
MISE EN FORME	Tout styles

AUTRES DOCUMENTS

NIVEAU	Spécifications techniques/Exigences réglementaires
TYPE DE DOCUMENT	Tout type (exigences produit, process, normes, lois, etc.).
ORIGINES	Interne et Externe
INTERET (à quelles questions répondent-ils ?)	▪ Quels critères de conformité ? ▪ Quelles exigences normatives ? ▪ Quelle loi en vigueur ? ▪ Etc.
CONTENU	▪ Plans clients ▪ Plans internes ▪ Exigences formulées et à vérifier ▪ Les normes ▪ Les cahiers des charges ▪ Les lois et documents techniques réglementaires. ▪ Etc.
MISE EN FORME	Tout styles

MAITRISE DES INFORMATIONS DOCUMENTEES (§ 7.5)

- **Identification claire** de chaque document (titre, date, auteur, numéro de référence, etc.) ;
- **Tenue à jour** de la liste complète des documents ;
- **Gestion du stockage et de l'archivage** (entrée de nouveaux documents, élimination des documents périmés, etc.) ;
- **Respect de caractéristiques** telles que les versions papiers et/ou électroniques, la version logicielle adaptée, la langue employée et/ou la traduction, etc. ;
- **Sécurisation des données**, des sauvegardes, des gestions des accès, etc. ;
- **Maintien de la pertinence et de l'adéquation** des documents ;
- **Gestion des approbations nécessaires avant enregistrement** et la diffusion d'un nouveau document ou la modification d'un document existant ;
- **Disponibilité** aisée de la documentation sur les lieux d'utilisation.

Par ailleurs, les informations documentées d'origine externe que l'organisme utilise et juge nécessaire à la planification et au fonctionnement du SMQ doivent être également identifiées et maîtrisées comme il convient.

ALLAL Amine, Chap. 4, Construire une documentation qualité efficace

15

CONCLUSION

- Les grands organismes ont tendance à abuser des directives, des instructions, des procédures et plus généralement de l'information écrite.
- Les petits organismes ont tendance à négliger l'information écrite, à travailler surtout avec l'information orale.
- Ainsi, même si elle est nécessaire, la documentation qualité ne saurait être une fin en soi.
- L'efficacité maximale du système administratif se trouve dans un bon dosage dans le système documentaire, un juste équilibre, en respectant les exigences de la norme ISO 9001 : 2015 et en privilégiant ce qui est pertinent et utile.

ALLAL Amine, Chap. 4, Construire une documentation qualité efficace

16

« N'utilisez que de la
documentation qui a du sens et
qui apporte une valeur ajoutée. »
(Anonyme)



Nom de l'organisme C. U. MAGHNIA		Fiche d'Identification du Processus	
<u>Avec quoi ?</u>		<u>Intitulé du processus</u>	
<u>Données d'entrée</u>		<u>Finalité du processus</u>	
<u>Comment ?</u>		<u>Activités du processus</u>	
		<u>Documentation applicable/utilisée</u>	
		<u>Données de sortie</u>	
		<u>Indicateurs/Mesures</u>	

Code :	N° version :	En date de :	☐ Pilotage	☐ Support	☐ Activités opérationnelles
Rédigée par :		Vérifiée par :	Validée par :		

ISO 9001 : 2015 - EXIGENCES ET COMMENTAIRES

4

N°	Article, paragraphe	Exigence	Commentaires, liens
	4	CONTEXTE	PLANIFIER (PLAN)
	4.1	L'ENTREPRISE ET SON CONTEXTE	
1	4.1	Déterminer les enjeux externes et internes	Comprendre tout ce qui peut influencer la finalité et l'orientation stratégique de l'entreprise (culture d'entreprise, innovation, orientation stratégique, compétition, marché, obligations). Cf. § 6.1
2	4.1	Surveiller et passer en revue les informations sur les enjeux	Enjeu : ce que l'on peut gagner ou perdre lors d'une activité (facteurs, conditions). Certains enjeux peuvent changer rapidement, donc rester vigilant. Cf. § 9.3
	4.2	BESOINS ET ATTENTES DES PARTIES INTERESSEES	
3	4.2 a	Identifier les parties intéressées	« Il n'y a qu'une seule définition valable de la finalité de l'entreprise : créer un client. » (Peter Drucker) Liste des parties intéressées pertinentes
4	4.2 b	Clarifier les exigences des parties intéressées	Chaque besoin et attente est unique. Viser un partenariat sur le long terme. Y compris exigences légales
5	4.2	Surveiller et passer en revue les informations sur les parties intéressées et leurs exigences	Avant d'accepter une commande
	4.3	DOMAINE D'APPLICATION DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE	
6	4.3	Définir le domaine d'application du SMQ	Périmètre géographique et organisationnel disponible aux parties intéressées
7	4.3 a	Prendre en compte les enjeux externes et internes	Cf. § 4.1

8	4.3 b	Prendre en compte les exigences des parties intéressées	Cf. § 4.2
9	4.3 c	Prendre en compte les produits et services	Tous les produits et services proposés par l'entreprise sans exception
10	4.3	Appliquer toute exigence de la norme ISO 9001 entrant dans le domaine d'application	Les exigences de la norme deviennent des exigences internes
11	4.3	Tenir à jour une information documentée sur le domaine d'application du SMQ	Cf. § 7.5. Inclure les produits et les services
12	4.3	Inclure dans le domaine d'application du SMQ une justification pour toute exigence qui ne peut être appliquée	Chaque exigence de la norme ISO 9001 qui ne peut être appliquée dans l'entreprise implique une justification
	4.4	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE ET PROCESSUS ASSOCIES	
13	4.4.1	Établir, mettre en place, tenir à jour et améliorer un SMQ basé sur les processus	L'entreprise est libre de décider comment appliquer le SMQ sans oublier les enjeux (cf. § 4.1) et les exigences (cf. § 4.2)
14	4.4.1	Déterminer les processus nécessaires et leur application	« Si vous ne pouvez pas décrire ce que vous faites en tant que processus, vous ne savez pas ce que vous faites. » (Edwards Deming) Cartographie des processus
15	4.4.1 a	Déterminer les éléments d'entrée et de sortie des processus	Fiche de processus
16	4.4.1 b	Déterminer la séquence et l'interaction des processus	Diagramme de flux (<i>Flowchart</i>)
17	4.4.1 c	Déterminer les critères et méthodes pour la maîtrise des processus	Outils du responsable qualité. Cf. §§ 8.1 et 8.2
18	4.4.1 d	Déterminer et assurer les ressources	Nécessaires pour soutenir les processus. Cf. § 7.1
19	4.4.1 e	Attribuer les responsabilités et autorités des processus	Description de fonction du pilote de processus. Cf. § 5.3
20	4.4.1 f	Prendre en compte les risques et opportunités pour chaque processus	Planifier et mettre en place des actions face à ces risques, cf. § 6.1
21	4.4.1 g	Évaluer les processus et les modifier si nécessaire	Déterminer les méthodes pour surveiller, mesurer, évaluer et modifier les processus. Cf. § 9.1.1

22	4.4.1 h	Déterminer les opportunités d'amélioration des processus et du SMQ	Cf. §§ 9.2 et 10.1
23	4.4.2	Tenir à jour une information documentée sur le fonctionnement des processus	Cf. § 7.5. Le strict nécessaire est suffisant. Utiliser la cartographie des processus
24	4.4.2	Conserver des informations documentées sur le fonctionnement des processus	Cf. § 7.5. Le but est de s'assurer que les résultats des processus sont ceux que l'on a prévus



	5	LEADERSHIP	Planifier (Plan) , Dérouler (Do), Comparer (Check), Agir (Act)
	5.1	LEADERSHIP ET ENGAGEMENT	
	5.1.1	GENERALITES	
25	5.1.1 a	Assumer la responsabilité de l'efficacité du SMQ	« Un escalier se balaie en commençant par le haut. » (Proverbe roumain) La direction fait preuve de leadership (assume sa responsabilité et son engagement). Orientation sur la qualité et les clients
26	5.1.1 b	Établir une politique qualité et des objectifs qualité	La politique et les objectifs sont compatibles avec l'orientation stratégique et le contexte de l'entreprise
27	5.1.1 c	Intégrer les exigences du SMQ dans les exigences internes des processus	Cf. §§ 4.4 et 7.1.4
28	5.1.1 d	Sensibiliser à l'approche processus et l'approche par les risques	Cf. le § 0.3 de l'introduction et le § 6.1
29	5.1.1 e	Fournir les ressources nécessaires au SMQ	Cf. § 7.1
30	5.1.1 f	Sensibiliser sur l'importance d'un SMQ efficace et conforme	Troisième principe de management de la qualité (implication du personnel)
31	5.1.1 g	Garantir l'atteinte des résultats escomptés du SMQ	Engagement essentiel de la direction
32	5.1.1 h	Soutenir la contribution du personnel à l'efficacité du SMQ	« Les employés d'abord, les clients ensuite. » (Vineet Nayar)
33	5.1.1 i	Promouvoir l'amélioration continue	Cf. § 10.3
34	5.1.1 j	Soutenir le leadership des managers	La responsabilité et l'autorité des managers sont épaulées à tout instant par la direction
	5.1.2	ORIENTATION CLIENT	
35	5.1.2 a	Déterminer et satisfaire aux exigences du client, légales et réglementaires	La direction fait preuve de leadership (assume sa responsabilité et son engagement) en permanence. Cf. § 8.2
36	5.1.2 b	Déterminer et traiter les risques et opportunités potentiels	Tout risque et opportunité pouvant influencer sur la conformité des produits et services et la satisfaction du client. Préserver l'objectif de toujours fournir des produits et services conformes

37	5.1.2 c	Maintenir l'objectif de satisfaire toujours mieux le client	Premier principe de management de la qualité (orientation client), cf. § 9.1.2
	5.2	POLITIQUE	
	5.2.1	ETABLISSEMENT DE LA POLITIQUE QUALITE	
38	5.2.1 a	Établir, mettre en place et tenir à jour une politique qualité adéquate	La direction applique une politique adaptée à la raison d'être, à l'orientation stratégique, à la culture et au contexte de l'entreprise, cf. § 7.5
39	5.2.1 b	Fournir un cadre afin de définir et passer en revue les objectifs qualité	Cf. § 6.2
40	5.2.1 c	Inclure la satisfaction aux exigences applicables	Cf. § 9.1.3
41	5.2.1 d	Inclure l'engagement d'améliorer en continu le SMQ	Cf. § 10.3
	5.2.2	COMMUNICATION DE LA POLITIQUE QUALITE	
42	5.2.2 a	Tenir à jour la politique qualité comme information documentée	Et la rendre disponible en interne. Cf. § 7.5
43	5.2.2 b	Communiquer la politique qualité	Pour qu'elle soit comprise et appliquée, cf. § 7.4
44	5.2.2 c	Tenir disponible la politique qualité	La politique qualité ne peut être un document confidentiel, elle est disponible pour les parties intéressées pertinentes
	5.3	ROLES, RESPONSABILITES ET AUTORITES	
45	5.3	Définir et communiquer les responsabilités et autorités	La direction attribue tous les rôles pertinents du SMQ
46	5.3 a	Définir et communiquer les responsabilités et autorités	La direction attribue tous les rôles pertinents conformément aux exigences de la norme ISO 9001
47	5.3 b	Définir et communiquer les responsabilités et autorités	La direction attribue tous les rôles pertinents afin que les processus produisent les résultats attendus, cf. § 8.5.1
48	5.3 c	Définir et communiquer les responsabilités et autorités	La direction attribue tous les rôles pertinents afin de rendre compte de la performance du SMQ et des opportunités d'amélioration, cf. § 10.1
49	5.3 d	Définir et communiquer les responsabilités et autorités	La direction attribue tous les rôles pertinents afin de promouvoir l'orientation client comme premier principe de management de la qualité, cf. §§ 5.1 et 7.3
50	5.3 e	Définir et communiquer les responsabilités et autorités	La direction attribue tous les rôles pertinents afin de s'assurer que les modifications appliquées n'affectent pas l'intégrité du SMQ



	6	PLANIFICATION	Planifier (Plan)
	6.1	ACTIONS FACE AUX RISQUES	
51	6.1.1 a	Prendre en compte les risques et opportunités	Afin de s'assurer que le SMQ peut atteindre les résultats escomptés, cf. § 4.1 (contexte) et 4.2 (parties intéressées). « Toute décision comporte un risque. » (Peter Barge)
52	6.1.1 b	Prendre en compte les opportunités	Afin d'augmenter les effets souhaitables (impact bénéfique)
53	6.1.1 c	Prendre en compte les risques	Afin de diminuer les effets indésirables (impacts négatif)
54	6.1.1 d	Prendre en compte les risques et opportunités	Afin de confirmer l'approche d'amélioration continue, cf. § 10.3
55	6.1.2 a	Planifier les actions face aux risques et opportunités	Prendre en compte les risques dans chaque processus
56	6.1.2 b 1	Planifier la manière de mettre en place les actions	Définir comment intégrer les actions dans les processus du SMQ, cf. § 4.4
57	6.1.2 b 2	Planifier la manière d'évaluer les actions	Suivre les résultats de chaque action, cf. § 9.2
58	6.1.2	Adapter les actions face aux risques et opportunités	Par rapport à l'impact potentiel sur la conformité des produits et services, cf. § 7.1.4
	6.2	OBJECTIFS QUALITE	
59	6.2.1	Établir des objectifs qualité pour les processus	« Celui qui n'a pas d'objectifs ne risque pas de les atteindre. » (Sun Tzu)
60	6.2.1 a	Choisir des objectifs qualité	Clarifier les critères pour fixer des objectifs cohérents avec la politique qualité
61	6.2.1 b	Utiliser des objectifs mesurables	Et réalistes
62	6.2.1 c	Prendre en compte les exigences applicables	Cf. § 4.2
63	6.2.1 d	Adopter des objectifs pertinents	Afin d'assurer la conformité des produits et services et l'amélioration de la satisfaction des clients
64	6.2.1 e	Surveiller les objectifs	Régulièrement
65	6.2.1 f	Communiquer sur les objectifs	À tous les niveaux

66	6.2.1 g	Tenir à jour les objectifs	Pendant la revue de direction, cf. § 9.3
67	6.2.1	Tenir à jour des informations documentées sur les objectifs qualité	Cf. § 7.5
68	6.2.2 a	Planifier comment faire	Afin d'atteindre les objectifs qualité, cf. § 4.4
69	6.2.2 b	Planifier les ressources nécessaires	Afin d'atteindre les objectifs qualité
70	6.2.2 c	Planifier les responsabilités	Afin d'atteindre les objectifs qualité, cf. § 5.3
71	6.2.2 d	Planifier les délais à respecter	Afin d'atteindre les objectifs qualité
72	6.2.2 e	Planifier comment évaluer les résultats	Afin d'atteindre les objectifs qualité
	6.3	PLANIFICATION DES MODIFICATIONS	
73	6.3	Planifier le besoin de modifications du SMQ	« La seule personne qui aime le changement est un bébé mouillé. » Cf. § 4.4
74	6.3 a	Planifier les modifications	En prenant en compte l'objectif de la modification et les possibles conséquences, cf. § 6.1
75	6.3 b	Planifier les modifications	En prenant en compte le maintien de l'intégralité du SMQ
76	6.3 c	Planifier les modifications	En prenant en compte les ressources disponibles, cf. § 7.1
77	6.3 d	Planifier les modifications	En prenant en compte les responsabilités et autorités attribuées, cf. 5.3



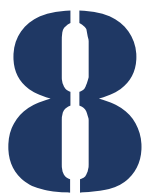
	7	SUPPORT	Dérouler (Do),
	7.1	RESSOURCES	
	7.1.1	GENERALITES	
78	7.1.1	Fournir les ressources nécessaires	Afin de soutenir le SMQ, cf. § 9.3
79	7.1.1 a	Prendre en compte les ressources existantes	Et leurs capacités et limites, cf. § 7.1.2
80	7.1.1 b	Prendre en compte la nécessité de prestataires externes	Afin de se procurer les prestations nécessaires non disponibles en interne
	7.1.2	PERSONNEL	
81	7.1.2	Fournir le personnel approprié pour le fonctionnement efficace du SMQ et de ses processus	« Mais dans le long terme - et j'insiste sur ce point - peu importe combien vous avez réussi ou vous êtes pointu ou intelligent ou rusé, votre entreprise et son avenir sont dans les mains des gens que vous embauchez. » (Akio Morita)
	7.1.3	INFRASTRUCTURE	
82	7.1.3	Fournir et maintenir l'infrastructure nécessaire au fonctionnement des processus	Afin d'obtenir des produits et services conformes. Exemples : bâtiments, équipements, moyens de transport, matériels informatiques, logiciels
	7.1.4	ENVIRONNEMENT DES PROCESSUS	
83	7.1.4	Fournir et maintenir l'environnement approprié nécessaire au fonctionnement des processus	Afin d'obtenir des produits et services conformes, cf. § 8.5.1 . Exemples : culture d'entreprise, climat de travail, température, ergonomie
	7.1.5	RESSOURCES POUR LA SURVEILLANCE ET LA MESURE	
	7.1.5.1	GENERALITES	
84	7.1.5.1	Fournir les ressources de surveillance et de mesure appropriées	Afin d'obtenir des résultats d'inspection attendus
85	7.1.5.1 a	Fournir des ressources adaptées aux inspections spécifiques	Inspection c'est surveiller et mesurer. Cf. § 7.2
86	7.1.5.1 b	Maintenir les ressources	Afin d'assurer l'adéquation de leur finalité
87	7.1.5.1	Conserver les informations documentées sur l'adéquation des ressources d'inspection	Cf. § 7.5

	7.1.5.2	TRAÇABILITE DE LA MESURE	
88	7.1.5.2 a	Vérifier ou étalonner régulièrement les instruments de mesure	Afin d'avoir confiance dans les résultats de mesure. Quand des étalons n'existent pas conserver des informations documentées sur la référence utilisée, cf. § 7.5
89	7.1.5.2 b	Identifier les instruments de mesure	Afin de pouvoir surveiller la validité de leur étalonnage (ou vérification)
90	7.1.5.2 c	Protéger les instruments de mesure	Contre des activités qui peuvent invalider les résultats de mesure (réglages ou détérioration)
91	7.1.5.2	Mener une action corrective sur les résultats de mesure antérieurs	Quand la vérification ou l'étalonnage d'un instrument de mesure est non conforme, cf. § 8.7
	7.1.6	CONNAISSANCES ORGANISATIONNELLES	
92	7.1.6	Déterminer les connaissances nécessaires	Afin de maîtriser les processus et la conformité des produits et services. Descriptions de fonction
93	7.1.6	Acquérir, tenir à jour et mettre à disposition autant que nécessaire ces connaissances organisationnelles	Afin de maintenir la performance du SMQ, cf. § 7.2
94	7.1.6	Prendre en compte le besoin de connaissances supplémentaires	Quand des besoins et tendances ont changé
	7.2	COMPETENCES	
95	7.2 a	Déterminer les compétences nécessaires	Clarifier les exigences de compétences de la qualité, cf. § 8.5.1. Identifier les personnes ayant une influence sur les performances liées à la qualité
96	7.2 b	Garantir ces compétences	Qui sont basées sur des formations ou expériences appropriées
97	7.2 c	Réaliser des activités pour acquérir les compétences nécessaires et évaluer l'efficacité de ces activités	Formation, accompagnement, prestataires externes
98	7.2 d	Conserver des informations documentées sur les compétences du personnel	Cf. § 7.5
	7.3	SENSIBILISATION	
99	7.3 a	Sensibiliser le personnel à la politique qualité	Y compris les personnes qui effectuent un travail sous le contrôle de l'entreprise. Cf. § 5.2
100	7.3 b	Sensibiliser le personnel aux objectifs qualité	Cf. § 6.2
101	7.3 c	Sensibiliser le personnel à la contribution de chacun	Afin d'améliorer la performance du SMQ, cf. § 7.2
102	7.3 d	Sensibiliser le personnel aux impacts négatifs	Si les exigences du SMQ ne sont pas respectées, cf. § 8.7

	7.4	COMMUNICATION	
103	7.4 a	Définir sur quels sujets communiquer	En interne et en externe. « Les bonnes nouvelles marchent, les mauvaises courent. » (Proverbe suédois)
104	7.4 b	Définir quand communiquer	Pour les réclamations répondre au plus vite
105	7.4 c	Définir avec qui communiquer	La communication est dans les deux sens
106	7.4 d	Définir comment communiquer	Par oral, par écrit ; Internet, vidéo
107	7.4 e	Attribuer qui va communiquer	Celui qui est au plus près du sujet
	7.5	INFORMATIONS DOCUMENTEES	
	7.5.1	GENERALITES	
108	7.5.1 a	Inclure les informations documentées exigées par la norme ISO 9001	INFORMATIONS DOCUMENTEES A TENIR A JOUR (PROCEDURES DOCUMENTEES) : • domaine d'application du SMQ (§ 4.3) • maîtrise des processus (§ 4.4.2 a) • politique qualité (§ 5.2.2 a) • objectifs qualité (§ 6.2.1) • informations documentées exigées par la norme et que l'organisme juge nécessaire pour l'efficacité du SMQ (§§ 7.5.1 a et 7.5.1 b) • informations documentées d'origine externe (§ 7.5.3.2) • maîtrise opérationnelle (§ 8.1) • modification des exigences (§ 8.2.4) • caractéristiques des produits et résultats (§ 8.5.1 a) INFORMATIONS DOCUMENTEES A CONSERVER (ENREGISTREMENTS) : • performance processus (§ 4.4.2 b) • adéquation des ressources d'inspection (§ 7.1.5.1) • étalonnage (§ 7.1.5.2) • compétences du personnel (§ 7.2) • d'origine externe (§ 7.5.3.2) • réalisation des processus comme prévu, conformité produits et services (§ 8.1) • résultats de la revue des anciennes et nouvelles exigences des produits et services (§ 8.2.3.2) • éléments d'entrée de la conception et du développement (§ 8.3.3) • résultats prévus, revues, vérifications et validations (§ 8.3.4) • éléments de sortie de la conception et du développement (§ 8.3.5)

			• modifications de la conception et du développement (§ 8.3.6) • activités et actions des évaluations des prestataires externes (§ 8.4.1) • caractéristiques des produits et services ou activités à réaliser, résultats à obtenir (§ 8.5.1) • traçabilité des produits et services (§ 8.5.2) • situation de la propriété d'un client (§ 8.5.3) • résultats de la revue des modifications (§ 8.5.6) • libération des produits et services (§ 8.6) • traitement des produits et services non conformes (§ 8.7.2) • résultats d'inspection (§ 9.1.1) • programme d'audit et résultats des audits (§ 9.2.2) • éléments de sortie de la revue de direction (§ 9.3.3) • non-conformités, actions et résultats (§ 10.2.2)
109	7.5.1 b	Choisir les informations documentées jugées nécessaires pour l'efficacité du SMQ	« Les paroles s'envolent, les écrits restent. » (Proverbe latin)
	7.5.2	CREATION ET MISE A JOUR	
110	7.5.2 a	Créer, identifier et décrire les informations documentées	Codification, titre, auteur, sujet, produit
111	7.5.2 b	Choisir le format et le support des informations documentées	Langue, figure ; papier, électronique
112	7.5.2 c	Passer en revue et approuver la pertinence des informations documentées	Qui écrit, codifie, qui approuve
	7.5.3	MAITRISE DES INFORMATIONS DOCUMENTEES	
113	7.5.3.1 a	Maîtriser la disponibilité des informations documentées	Où et quand c'est nécessaire sous une forme qui convient à l'utilisation
114	7.5.3.1 b	Maîtriser la protection des informations documentées	Perte de confidentialité, perte d'intégrité, utilisation inappropriée
115	7.5.3.2 a	Maîtriser la distribution, l'accès et l'utilisation des informations documentées	Qui est responsable, méthode à utiliser, règle à respecter
116	7.5.3.2 b	Maîtriser le stockage des informations documentées	Y compris la préservation, la protection et la lisibilité

117	7.5.3.2	Maîtriser les modifications des informations documentées c	Utilisation des versions à jour, accès restreint des versions obsolètes
118	7.5.3.2	Maîtriser la conservation et l'élimination des informations documentées d	Délai de conservation, méthode d'élimination
119	7.5.3.2	Maîtriser les informations documentées d'origine externe	Codification unique, accès, protection
120	7.5.3.2	Protéger les informations documentées	Qui a le droit de lire, qui a le droit de modifier



	8	REALISATION	Dérouler (Do)
	8.1	PLANIFICATION ET MAITRISE OPERATIONNELLES	
121	8.1 a	Planifier et déterminer les exigences relatives aux produits et services	En maîtrisant les processus. Cf. §§ 4.4 et 6.1
122	8.1 b 1	Établir les critères	Critères liés aux processus
123	8.1 b 2	Établir les critères	Critères liés à l'acceptation des produits et services conformes, cf. § 8.5.1
124	8.1 c	Déterminer les ressources nécessaires	Ressources pour obtenir la conformité des produits et services, cf. § 7.1
125	8.1 d	Maîtriser les processus	En conformité aux critères des §§ 8.1 b 1 et 8.1 b 2
126	8.1 e 1	Déterminer, tenir à jour et conserver les informations documentées de la maîtrise des processus	Pour s'assurer que les résultats des processus sont conformes aux prévisions. Cf. § 7.5
127	8.1 e 2	Déterminer et conserver les informations documentées de la maîtrise de la conformité des produits et services	Respect des exigences applicables. Cf. § 7.5
128	8.1	Maîtriser les modifications prévues et imprévues	Analyse des conséquences des modifications imprévues, actions pour limiter les effets
129	8.1	Maîtriser les processus externalisés	Cf. § 8.4
	8.2	EXIGENCES RELATIVES AUX PRODUITS ET SERVICES	
	8.2.1	COMMUNICATION AVEC LES CLIENTS	
130	8.2.1 a	Fournir aux clients des informations	Concernant les produits et services. Cf. § 7.4
131	8.2.1 b	Maîtriser la communication avec les clients	Concernant les contrats, commandes, avenants et consultations
132	8.2.1 c	Maîtriser la communication avec les clients	Concernant la perception, les avis, les réclamations et recommandations. « La chose la plus importante en communication, c'est d'entendre ce qui n'est pas dit. » (Peter Drucker)

133	8.2.1 d	Maîtriser la communication avec les clients	Concernant leur propriété. Cf. § 8.5.3
134	8.2.1 e	Maîtriser la communication avec les clients	Concernant les exigences spécifiques des actions d'urgence
	8.2.2	DETERMINATION DES EXIGENCES RELATIVES AUX PRODUITS ET SERVICES	
135	8.2.2 a 1	Mettre en place des activités spécifiques relatives aux produits et services	Afin de clarifier les exigences légales et réglementaires
136	8.2.2 a 2	Définir les exigences internes	Relatives aux processus, produits et services. Et vérifier que les exigences peuvent être respectées
137	8.2.2 b	Pouvoir répondre aux réclamations	De manière pertinente (avec des faits)
	8.2.3	REVUE DES EXIGENCES RELATIVES AUX PRODUITS ET SERVICES	
138	8.2.3.1	Pouvoir répondre au client	En relation avec les exigences relatives aux produits et services proposés
139	8.2.3.1 a	Passer en revue les exigences explicites du client	Avant d'accepter une commande. Y compris les exigences de livraison et activités après livraison
140	8.2.3.1 b	Passer en revue les exigences implicites du client	Avant d'accepter une commande. Exigences non formulées mais nécessaires pour l'usage spécifié ou celui prévu par le client
141	8.2.3.1 c	Passer en revue les exigences internes	Contraintes de nos capacités
142	8.2.3.1 d	Passer en revue les exigences légales et réglementaires	Exigences applicables aux produits et services
143	8.2.3.1 e	Passer en revue les écarts	Entre exigences d'une commande (ou contrat) et celles précédemment exprimées
144	8.2.3.1	Résoudre les écarts	Avant d'accepter une commande et de s'engager à fournir des produits et services
145	8.2.3.1	Confirmer les exigences avant d'accepter une commande	Quand les exigences ne sont pas sous forme de document
146	8.2.3.2 a	Conserver des informations documentées sur les résultats des revues des exigences	Cf. § 7.5
147	8.2.3.2 b	Conserver des informations documentées sur toute exigence nouvelle ou modifiée des produits et services	Cf. § 7.5
	8.2.4	MODIFICATIONS DES EXIGENCES RELATIVES AUX PRODUITS ET SERVICES	
148	8.2.4	Communiquer les modifications aux personnes concernées	Après avoir modifié les exigences dans les informations documentées, cf. §§ 7.4 et 7.5

	8.3	CONCEPTION ET DEVELOPPEMENT	
	8.3.1	GENERALITES	
149	8.3.1	Établir, mettre en place et tenir à jour un processus de conception et développement	Quand les exigences du produit ou service ne sont pas encore définies. « Je n'ai pas échoué. J'ai juste trouvé 10.000 moyens qui ne fonctionnent pas. » (Thomas Edison)
	8.3.2	PLANIFICATION DE LA CONCEPTION ET DU DEVELOPPEMENT	
150	8.3.2 a	Planifier les étapes de la conception et du développement	En prenant en compte la spécificité des activités de conception et de développement
151	8.3.2 b	Planifier les étapes de la conception et du développement	En prenant en compte les exigences du processus et les revues applicables
152	8.3.2 c	Planifier les étapes de la conception et du développement	En prenant en compte les activités de vérification et de validation
153	8.3.2 d	Planifier les étapes de la conception et du développement	En prenant en compte les responsabilités et autorités nécessaires
154	8.3.2 e	Planifier les étapes de la conception et du développement	En prenant en compte les besoins en ressources internes et externes
155	8.3.2 f	Planifier les étapes de la conception et du développement	En prenant en compte les relations entre les participants de la conception et du développement
156	8.3.2 g	Planifier les étapes de la conception et du développement	En prenant en compte besoin d'impliquer des clients et des utilisateurs
157	8.3.2 h	Planifier les étapes de la conception et du développement	En prenant en compte les exigences des produits et services ultérieurs
158	8.3.2 i	Planifier les étapes de la conception et du développement	En prenant en compte le niveau de maîtrise attendu par les parties intéressées
159	8.3.2 j	Planifier les étapes de la conception et du développement	En prenant en compte les informations documentées de satisfaction aux exigences de la conception et du développement. Cf. §§ 8.3.3 , 8.3.5 et 8.3.6
	8.3.3	ÉLÉMENTS D'ENTREE DE LA CONCEPTION ET DU DEVELOPPEMENT	
160	8.3.3	Déterminer les exigences essentielles	Concernant les types spécifiques de produits et services de la conception et du développement. Liste exhaustive
161	8.3.3 a	Déterminer les exigences fonctionnelles	En prenant en compte aussi les exigences de performance. Liste exhaustive
162	8.3.3 b	Clarifier les éléments d'entrée	En prenant en compte les informations d'activités similaires
163	8.3.3 c	Clarifier les éléments d'entrée	En prenant en compte les exigences légales et réglementaires

164	8.3.3 d	Clarifier les éléments d'entrée	En prenant en compte la culture d'entreprise, les règles de l'art internes
165	8.3.3 e	Clarifier les éléments d'entrée	En prenant en compte les conséquences possibles d'une défaillance du produit ou service (risque de ne pas satisfaire un élément de sortie. Outil à utiliser AMDEC)
166	8.3.3	Vérifier que les éléments d'entrée sont complets et non ambigus	Afin de réaliser un processus de conception et de développement approprié
167	8.3.3	Résoudre les conflits potentiels entre les éléments d'entrée	Afin d'obtenir des éléments d'entrée complets et non ambigus
168	8.3.3	Conserver des informations documentées sur les éléments d'entrée de la conception et du développement	Cf. § 7.5
	8.3.4	MAITRISE DE LA CONCEPTION ET DU DEVELOPPEMENT	
169	8.3.4 a	Définir clairement les résultats attendus	Performance concernant les processus, produits et services
170	8.3.4 b	Mener des revues comme planifié	Problèmes, situation par rapport au planning (cf. § 8.3.2)
171	8.3.4 c	Vérifier que les éléments de sortie satisfont aux exigences d'entrée	Cf. § 8.3.5
172	8.3.4 d	Valider les produits et services	Pour s'assurer que les exigences d'application spécifiée ou l'usage prévu sont respectées
173	8.3.4 e	Entreprendre les actions suite aux problèmes identifiés	Pendant les revues, les vérifications et validations
174	8.3.4 f	S'assurer que les informations documentées sont conservées	Cf. § 7.5. Cf. §§ 8.3.3, 8.3.5 et 8.3.6
	8.3.5	ÉLEMENTS DE SORTIE DE LA CONCEPTION ET DU DEVELOPPEMENT	
175	8.3.5 a	S'assurer que les éléments de sortie satisfont aux exigences d'entrée	Cf. § 8.3.3
176	8.3.5 b	S'assurer que les éléments de sortie sont en adéquation avec les processus ultérieurs	Concernant les produits et services
177	8.3.5 c	S'assurer que les éléments de sortie incluent des exigences de surveillance et de mesure	Y compris des critères d'acceptation
178	8.3.5 d	S'assurer que les éléments de sortie sont adaptés à l'usage prévu	Utilisation appropriée ou prévue par le client en toute sécurité
179	8.3.5	Conserver les informations documentées sur les éléments de sortie	Cf. § 7.5
	8.3.6	MODIFICATIONS DE LA CONCEPTION ET DU DEVELOPPEMENT	

180	8.3.6	Identifier, passer en revue et maîtriser les modifications effectuées sur les éléments d'entrée et de sortie	Afin de s'assurer que les modifications n'ont pas d'impact sur le respect des exigences
181	8.3.6 a	Conserver les informations documentées sur les modifications	Cf. § 7.5
182	8.3.6 b	Conserver les informations documentées sur les résultats des revues	Cf. § 7.5
183	8.3.6 c	Conserver les informations documentées sur l'autorisation des modifications	Cf. § 7.5
184	8.3.6 d	Conserver les informations documentées sur les actions	Afin de prévenir les impacts négatifs. Cf. § 7.5
	8.4	PRESTATAIRES EXTERNES	
	8.4.1	GENERALITES	
185	8.4.1	S'assurer que la fourniture des prestataires externes respecte les exigences spécifiées	« Vous pouvez externaliser l'activité, mais vous ne pouvez pas externaliser le risque. » (Michael Gallagher)
186	8.4.1 a	Appliquer les exigences pour la maîtrise des produits et services fournis par les prestataires externes	Quand les produits et services sont intégrés en interne
187	8.4.1 b	Appliquer les exigences pour la maîtrise des produits et services	Quand les produits et services sont directement fournis aux clients par les prestataires externes pour le compte de l'entreprise
188	8.4.1 c	Appliquer les exigences pour la maîtrise d'un processus réalisé par un prestataire externe	Quand une décision a été prise pour externaliser le processus
189	8.4.1	Établir et appliquer des critères d'évaluation et de sélection des prestataires externes et surveiller leur performance	Y compris la réévaluation régulière
190	8.4.1	Conserver les informations documentées sur les résultats des évaluations et de la surveillance	Cf. § 7.5
	8.4.2	TYPE ET ETENDUE DE LA MAITRISE	
191	8.4.2	S'assurer du niveau de maîtrise des prestataires externes sur la satisfaction aux exigences	Afin que la fourniture des prestataires externes n'influence pas sur la conformité des produits et services livrés au client
192	8.4.2 a	S'assurer que les processus du prestataire externe sont maîtrisés	En conformité avec le SMQ du prestataire externe. Tout processus externalisé entre dans le domaine d'application du SMQ
193	8.4.2 b	Définir comment maîtriser le prestataire externe et les éléments de sortie de son processus	Le niveau de maîtrise (ou d'influence) d'un prestataire externe est un domaine parfois très délicat. Rester attentif et bienveillant !

194	8.4.2 c 1	Prendre en compte l'impact potentiel des éléments de sortie du prestataire externe	Sur le respect des exigences des produits et services livrés au client et sur les exigences légales et réglementaires
195	8.4.2 c 2	Prendre en compte la maîtrise du prestataire externe	Et l'efficacité de cette maîtrise
196	8.4.2 d	Définir comment maîtriser les éléments de sortie du processus externalisé	Vérifications et autres activités nécessaires afin de s'assurer que la fourniture des prestataires externes n'influe pas sur la conformité des produits et services livrés au client
	8.4.3	INFORMATIONS A L'ATTENTION DES PRESTATAIRES EXTERNES	
197	8.4.3	Vérifier l'adéquation des exigences	Et seulement après les communiquer au prestataire externe
198	8.4.3 a	Communiquer aux prestataires externes les exigences applicables	Concernant les processus, produits et services à fournir
199	8.4.3 b 1	Communiquer aux prestataires externes les exigences applicables	Concernant l'approbation des produits et services
200	8.4.3 b 2	Communiquer aux prestataires externes les exigences applicables	Concernant l'approbation des méthodes, processus et équipements
201	8.4.3 b 3	Communiquer aux prestataires externes les exigences applicables	Concernant l'approbation de la libération des produits et services
202	8.4.3 c	Communiquer aux prestataires externes les exigences applicables	Concernant les compétences (y compris les qualifications requises)
203	8.4.3 d	Communiquer aux prestataires externes les exigences applicables	Concernant les relations avec le prestataire externe et l'entreprise
204	8.4.3 e	Communiquer aux prestataires externes les exigences applicables	Concernant la maîtrise et la surveillance de la performance du prestataire externe
205	8.4.3 f	Communiquer aux prestataires externes les exigences applicables	Concernant les activités de vérification ou de validation que l'entreprise ou son client veulent réaliser dans les locaux du prestataire externe
	8.5	PRODUCTION ET PRESTATION DE SERVICE	
	8.5.1	MAÎTRISE DE LA PRODUCTION ET DE LA PRESTATION DE SERVICE	
206	8.5.1	Appliquer des conditions maîtrisées de production et de prestation de service	Y compris la livraison et les activités après livraison
207	8.5.1 a 1	Sauvegarder des informations documentées des spécifications des produits et services et des activités attendues	Cf. § 7.5
208	8.5.1 a 2	Sauvegarder des informations documentées des résultats attendus	Cf. § 7.5. « Une maîtrise de la qualité qui ne montre pas de résultats n'est aucune maîtrise. » (Kaoru Ishikawa)

209	8.5.1 b	Inclure dans les conditions maîtrisées les ressources d'inspection	Cf. § 7.1.5
210	8.5.1 c	Inclure dans les conditions maîtrisées les activités d'inspection	Afin de vérifier aux étapes appropriées que les éléments de sortie des processus satisfont les critères
211	8.5.1 d	Inclure dans les conditions maîtrisées l'infrastructure et l'environnement appropriés	Cf. §§ 7.1.3 et 7.1.4
212	8.5.1 e	Inclure dans les conditions maîtrisées les compétences du personnel	Y compris la qualification nécessaire, cf. § 7.2
213	8.5.1 f	Inclure dans les conditions maîtrisées la validation de l'aptitude d'un processus à obtenir les résultats attendus	Seulement dans le cas quand les éléments de sortie ne peuvent pas être vérifiés à posteriori
214	8.5.1 g	Inclure dans les conditions maîtrisées les actions à prévenir l'erreur humaine	Utiliser des outils comme le Poka-Yoké
215	8.5.1 h	Inclure dans les conditions maîtrisées les activités de libération, de livraison et de service après livraison	Cf. §§ 8.6 et 8.5.5
	8.5.2	IDENTIFICATION ET TRAÇABILITE	
216	8.5.2	Utiliser des moyens appropriés pour maîtriser l'identification unique des éléments de sortie des processus	Afin d'assurer la conformité des produits et services quand cela est nécessaire, cf. § 8.5.1
217	8.5.2	Inspecter les processus tout au long de la production et de la prestation de service	Afin d'identifier l'état des éléments de sortie des processus, cf. § 8.2.2
218	8.5.2	Maîtriser la traçabilité des éléments de sortie des processus	Quand la traçabilité est une exigence, l'identification unique est utilisée
219	8.5.2	Conserver les informations documentées sur la traçabilité	Cf. § 7.5. Quand la traçabilité est une exigence, l'identification unique des éléments de sortie est utilisée
	8.5.3	PROPRIETE DES CLIENTS OU DES PRESTATAIRES EXTERNES	
220	8.5.3	Respecter la propriété du client ou du prestataire externe	Lors de son utilisation ou de sa protection
221	8.5.3	Identifier, vérifier, protéger, surveiller et sauvegarder la propriété du client ou du prestataire externe	Quand elle est utilisée ou incorporée avec des étiquettes à jour
222	8.5.3	Notifier le client ou le prestataire externe quand sa propriété a été endommagée ou perdue et conserver des informations documentées sur la situation	Suite à une utilisation incorrecte ou impropre. Cf. § 7.5.
	8.5.4	PRESERVATION	

223	8.5.4	Préserver les éléments de sortie des processus tout au long des activités de production et de prestation de service	Quelques exemples de méthodes de préservation : identification, conditionnement, manutention, stockage, transport, protection
	8.5.5	ACTIVITES APRES LIVRAISON	
224	8.5.5	Satisfaire aux exigences relatives aux activités après livraison	Exemples d'activités après livraison : échange de produit neuf, maintenance, recyclage, élimination finale
225	8.5.5 a	Prendre en compte les exigences légales et réglementaires	Cf. § 4.2
226	8.5.5 b	Prendre en compte les impacts négatifs liés aux produits et services	Ce sont les conséquences des risques potentiels, cf. § 8.7
227	8.5.5 c	Prendre en compte la nature, l'utilisation prévue et le cycle de vie des produits et services	Quand l'étendue des activités après livraison est clarifiée
228	8.5.5 d	Prendre en compte les exigences des parties intéressées	Et surtout des clients, cf. § 8.2.2
229	8.5.5 e	Prendre en compte les retours d'information	Des parties intéressées, quand l'étendue des activités après livraison est clarifiée, cf. § 8.2.1
	8.5.6	MAITRISE DES MODIFICATIONS	
230	8.5.6	Passer en revue et maîtriser les modifications non planifiées	Cf. § 6.3 (modifications planifiées)
231	8.5.6	Conserver les informations documentées sur les modifications non planifiées	Cf. § 7.5. Inclure les résultats des revues, l'autorisation des modifications et les actions mises en place
	8.6	LIBERATION DES PRODUITS ET SERVICES	
232	8.6	Vérifier les produits et services avec des activités aux étapes appropriées	« L'inspection n'améliore pas la qualité, ni ne la garantit. » (Edwards Deming)
233	8.6	Libérer les produits et services après vérification de la conformité	Sauf approbation écrite (dérogation) par une autorité compétente ou le client
234	8.6	Conserver les informations documentées sur la libération des produits et services	Cf. § 7.5.
235	8.6 a	Inclure dans les informations documentées des preuves de conformité	Ce sont les résultats des inspections par rapport aux critères d'acceptation
236	8.6 b	Inclure dans les informations documentées la traçabilité des produits et services	Y compris la personne ayant autorisé la libération
	8.7	MAITRISE DES ELEMENTS DE SORTIE NON CONFORMES	
237	8.7.1	Identifier et traiter les éléments de sortie des processus, produits et services non conformes	Marquage et isolation pour empêcher leur utilisation non intentionnelle ou le mélange avec des éléments de sortie conformes

238	8.7.1	Mener des actions correctives proportionnelles aux impacts	Y compris après livraison. Cf. § 10.2
239	8.7.1	Mener des actions correctives sur des activités après livraison	Cf. § 8.5.5
240	8.7.1 a	Traiter les éléments de sortie non conformes avec des corrections	Reprise, retouche, réparation, recyclage
241	8.7.1 b	Traiter les éléments de sortie non conformes par isolement	Y compris les retours client ou les produits et services non libérés
242	8.7.1 c	Informer le client	Cf. § 7.4
243	8.7.1 d	Traiter les éléments de sortie non conformes en demandant une autorisation	D'utiliser en l'état (acceptation par dérogation
244	8.7.1	Vérifier la conformité après toute correction	Après toute correction passer par le flux normal
245	8.7.2 a	Conserver les informations documentées sur la description des non-conformités	Cf. § 7.5.
246	8.7.2 b	Conserver les informations documentées sur les actions entreprises	Cf. § 7.5.
247	8.7.2 c	Conserver les informations documentées sur les dérogations confirmées	Cf. § 7.5.
248	8.7.2 d	Conserver les informations documentées sur la personne ayant décidé le traitement des non-conformités	Cf. § 7.5



	9	PERFORMANCE	Comparer (Check)
	9.1	SURVEILLANCE, MESURE, ANALYSE ET EVALUATION	
	9.1.1	GENERALITES	
249	9.1.1 a	Déterminer ce qui est nécessaire d'inspecter	« Si vous ne pouvez le mesurer, vous ne pouvez le maîtriser. » (Peter Drucker)
250	9.1.1 b	Déterminer les méthodes d'inspection, d'analyse et d'évaluation	Afin d'assurer la validité des résultats
251	9.1.1 c	Déterminer quand inspecter	Aux étapes clés (essentielles) ou sur demande du client
252	9.1.1 d	Déterminer quand analyser et évaluer les résultats de l'inspection	Quand cela apporte de la valeur ajoutée
253	9.1.1	Évaluer la performance et l'efficacité du SMQ	Afin de s'assurer du respect des exigences spécifiées
254	9.1.1	Conserver les informations documentées des résultats d'inspection	Cf. § 7.5
	9.1.2	SATISFACTION DU CLIENT	
255	9.1.2	Surveiller régulièrement la perception du client sur le niveau de sa satisfaction	« La seule mesure de la qualité est la satisfaction du client. »
256	9.1.2	Déterminer les méthodes d'obtention et d'utilisation des informations du client	Enquêtes de satisfaction, réclamations, retours client, recommandations, cf. § 9.1.3
	9.1.3	ANALYSE ET EVALUATION	
257	9.1.3	Analyser et évaluer les données de l'inspection	« Obtenez les faits, analysez-les et ensuite faites ce qui semble correct. » (Robert Waterman)
258	9.1.3 a	Utiliser les éléments de sortie de l'analyse	Afin d'évaluer le respect des exigences. Cf. § 4.2
259	9.1.3 b	Utiliser les éléments de sortie de l'analyse	Afin d'évaluer le niveau de satisfaction du client. Cf. § 9.1.2
260	9.1.3 c	Utiliser les éléments de sortie de l'analyse	Afin d'évaluer la performance et l'efficacité du SMQ

261	9.1.3 d	Utiliser les éléments de sortie de l'analyse	Afin d'évaluer l'efficacité de la planification. Cf. § 8.1
262	9.1.3 e	Utiliser les éléments de sortie de l'analyse	Afin d'évaluer l'efficacité des actions face aux risques et opportunités. Cf. § 6.1
263	9.1.3 f	Utiliser les éléments de sortie de l'analyse	Afin d'évaluer la performance des prestataires externes. Cf. § 8.4
264	9.1.3 g	Utiliser les éléments de sortie de l'analyse	Afin d'évaluer les opportunités d'amélioration du SMQ. Cf. § 10.3
	9.2	AUDIT INTERNE	
265	9.2.1 a 1	Réaliser régulièrement des audits internes planifiés	Afin de déterminer si le SMQ respecte les exigences internes de l'entreprise. Cf. l'ISO 19011
266	9.2.1 a 2	Réaliser régulièrement des audits internes planifiés	Afin de déterminer si le SMQ respecte les exigences de la norme ISO 9001
267	9.2.1 b	Réaliser régulièrement des audits internes planifiés	Afin de déterminer si le SMQ est efficace et tenu à jour
268	9.2.2 a	Planifier, établir, mettre en place et tenir à jour un programme d'audit	Inclure la fréquence, les méthodes, les responsabilités, les exigences de planification (programme d'audit) et les exigences de compte rendu (rapport d'audit)
269	9.2.2 a	Prendre en compte dans le programme d'audit des points essentiels	Points essentiels : • l'importance des processus • les modifications ayant un impact sur l'entreprise • les résultats des audits précédents « La maîtrise de la qualité devrait vérifier le processus, pas le produit. » (Edwards Deming)
270	9.2.2 b	Définir le périmètre et les critères d'audit	Limiter le domaine à auditer ; utiliser des critères précis et connus de l'audité
271	9.2.2 c	Sélectionner les auditeurs	Ne pas auditer son département. « Nul ne peut être à la fois juge et partie. » (Proverbe latin)
272	9.2.2 d	Communiquer les résultats d'audit à la direction concernée	Cf. § 7.4
273	9.2.2 e	Entreprendre une correction rapidement et des actions correctives si nécessaire	Cf. § 10.2
274	9.2.2 f	Conserver les informations documentées sur le programme d'audit et les rapports d'audit	Cf. § 7.5
	9.3	REVUE DE DIRECTION	
	9.3.1	GENERALITES	

275	9.3.1	Procéder au moins une fois par an à la revue du SMQ	Afin de confirmer qu'il est toujours pertinent, adapté et efficace. « Aucun système n'est parfait. »
	9.3.2	ELEMENTS D'ENTREE DE LA REVUE DE DIRECTION	
276	9.3.2 a	Planifier la revue de direction et réaliser la revue de direction	En considérant l'état des actions de la revue précédente
277	9.3.2 b	Réaliser la revue de direction en considérant les modifications des enjeux externes et internes pour le SMQ	Y compris l'orientation stratégique
278	9.3.2 c 1	Prendre en compte les informations sur la performance du SMQ et les tendances	Satisfaction client, retours d'information. Cf. §§ 8.7 et 10.2
279	9.3.2 c 2	Prendre en compte les informations sur la performance du SMQ et les tendances	L'atteinte des objectifs qualité, cf. § 6.2
280	9.3.2 c 3	Prendre en compte les informations sur la performance du SMQ et les tendances	La performance des processus et la conformité des éléments de sortie. Cf. § 9.1
281	9.3.2 c 4	Prendre en compte les informations sur la performance du SMQ et les tendances	Les non-conformités et actions correctives. Cf. § 10.2
282	9.3.2 c 5	Prendre en compte les informations sur la performance du SMQ et les tendances	Les résultats de l'inspection. Cf. § 9.1
283	9.3.2 c 6	Prendre en compte les informations sur la performance du SMQ et les tendances	Les résultats d'audit. Cf. § 9.2
284	9.3.2 c 7	Prendre en compte les informations sur la performance du SMQ et les tendances	La performance des prestataires externes. Cf. § 8.4
285	9.3.2 d	Prendre en compte les ressources	Disponibilité des ressources. Cf. § 7.1
286	9.3.2 e	Prendre en compte l'efficacité des actions	Face aux risques et opportunités. Cf. § 6.1
287	9.3.2 f	Prendre en compte les opportunités d'amélioration	Amélioration continue. Cf. § 10.3
	9.3.3	ELEMENTS DE SORTIE DE LA REVUE DE DIRECTION	
288	9.3.3 a	Inclure dans les éléments de sortie de la revue de direction les décisions relatives aux opportunités d'amélioration continue	Cf. § 10.3
289	9.3.3 b	Inclure dans les éléments de sortie de la revue de direction les décisions relatives aux éventuelles modifications du SMQ	Cf. § 6.3
290	9.3.3 c	Inclure dans les éléments de sortie de la revue de direction les décisions relatives aux nouveaux besoins en ressources	Cf. § 7.1
291	9.3.3	Conserver des informations documentées des éléments de sortie de la revue de direction	Cf. § 7.5

10

	10	AMELIORATION	Agir (Act)
	10.1	GENERALITES	
292	10.1	Trouver les opportunités d'amélioration et mener des actions nécessaires	Afin d'augmenter la satisfaction du client. « Là où il y a un problème, il existe un potentiel d'amélioration. » (Masaaki Imai)
293	10.1 a	Améliorer les produits et services	Soutenir l'innovation. Afin de mieux répondre aux exigences actuelles et anticiper les exigences futures
294	10.1 b	Réduire les impacts négatifs	En menant des actions correctives et de la prévention globale (SMQ efficace)
295	10.1 c	Améliorer les résultats du SMQ	Afin d'atteindre les objectifs du SMQ en matière de performance
	10.2	NON-CONFORMITE ET ACTION CORRECTIVE	
296	10.2.1 a 1	Réagir à la non-conformité	Afin de diminuer les coûts. Y compris pour toute réclamation par traitement, maîtrise, correction. « L'une des meilleures façons de mesurer la qualité est de calculer le prix de la non-conformité. » (Philip Crosby)
297	10.2.1 a 2	Prendre en compte les conséquences	Penser approche par les risques
298	10.2.1 b 1	Examiner la non-conformité	Et si nécessaire décider de mener une action corrective
299	10.2.1 b 2	Rechercher les causes premières	Afin que la non-conformité ne se reproduise pas
300	10.2.1 b 3	Rechercher des non-conformités similaires	Afin d'appliquer la même recette (pourquoi réinventer la roue ?)
301	10.2.1 c	Mettre en place les actions correctives nécessaires	Afin de traiter la non-conformité
302	10.2.1 d	Passer en revue l'efficacité de toute l'action corrective	Afin de vérifier si l'action est finalisée

303	10.2.1 e	Mettre à jour les risques et opportunités	Si nécessaire
304	10.2.1 f	Modifier le SMQ	Si nécessaire
305	10.2.1	Réagir proportionnellement aux conséquences des non-conformités	Ne pas faire de la sur-qualité
306	10.2.2 a	Conserver les informations documentées sur la nature des non-conformités	Cf. § 7.5
307	10.2.2 a	Conserver les informations documentées sur les résultats des actions entreprises	Cf. § 7.5
	10.3	AMELIORATION CONTINUE	
308	10.3	Améliorer en continu la performance du SMQ	Afin de trouver des opportunités d'amélioration
309	10.3	Prendre en compte les éléments de sortie de l'analyse, de l'évaluation et de la revue de direction	Cf. § 9.1.3 et § 9.3