



# APPLICATION À L'INGÉNIERIE DE LA NORME **ISO 9001**

(VERSION 2015)





# SOMMAIRE

- P.3 COMMISSION RSE & QUALITÉ
- P.4 INTRODUCTION
- P.6 RÉFÉRENCES
- P.7 DÉFINITIONS
- P.8 CONTEXTE DE L'ORGANISME
- P.14 LEADERSHIP
- P.21 PLANIFICATION
- P.25 SUPPORT
- P.35 RÉALISATION DES ACTIVITÉS
- P.37 RÉALISATION DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES
- P.47 ÉVALUATION DES PERFORMANCES
- P.54 AMÉLIORATIONS
- P.60 ANNEXE

## COMMISSION RSE & QUALITÉ

Nous avons décidé de rédiger cette nouvelle version du guide ISO9001 alors que nous étions en train de mettre à jour notre système de management qualité pour répondre aux exigences de la nouvelle version 2015. Il nous a semblé évident de partager notre retour d'expérience avec les adhérents du Syntec Ingénierie.

Le groupe de travail ISO9001 : 2015 était constitué de professionnels des métiers de la qualité, de la RSE et de la sécurité.

Ces participants, travaillent dans des entreprises du secteur de la construction ou de la technologie, de tailles différentes depuis celle de la TPE à celle d'entreprises internationales. Cette diversité nous a ainsi permis de multiplier les retours d'expérience les exemples d'outils, de bonnes pratiques et de questions potentielles d'auditeurs .

La version 2015 de la norme ISO9001 permet aux entreprises , si ce n'est déjà fait, de construire de construire un système de management qualité intégré au fonctionnement de l'entreprise et orienté performance. Cette nouvelle version nous amène à réfléchir en terme de risques et d'opportunités entreprise et de à mieux identifier et prendre en compte les attentes de l'ensemble des parties prenantes. Les responsables et directeurs qualité sont aujourd'hui souvent rattachés au comité de direction ce qui facilite cette intégration. Aujourd'hui, plusieurs d'entre nous ont obtenu la certification ISO9001 2015 et ont pu vérifier la pertinence et l'efficacité de cette version.

Nous espérons que ce guide vous aidera dans votre démarche et que vous prendrez autant de plaisir que nous dans la mise en œuvre de cette version.

**Marie Pierre Fally**

Présidente du groupe de travail  
Application à l'ingénierie de la norme ISO 9001

**Véronique Le Treut**

Présidente du Club RSE/Qualité





## INTRODUCTION

Ce document est un guide de lecture qui vise à aider les sociétés d'ingénierie dans la compréhension des exigences de l'ISO 9001 et des évolutions de la version 2015. Il propose des exemples et des bonnes pratiques du secteur et des exemples de questions d'auditeurs.

*Attention, pour comprendre de guide, il est nécessaire d'avoir pris connaissance de la norme dans sa version originale.*

### COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL

- Frédéric Bregeron (SNC Lavalin)
- Romain Brochu (IRIS conseil)
- Marie Louise Charbonnel (IRH Environnement)
- Marie Pierre Fally (Médiane Système, groupe ICE)  
Animateur du groupe de travail
- Nicolas Guibout (ALTEN)
- Vanessa Letellier (ARTELIA)
- Véronique Le Treut (INGEROP)
- Jean Claude Michel (GIRUS)
- Solène Rigot (SYSTRA)
- Gilles Fuhrmann (TPF ingénierie)

La version 2015 de l'ISO 9001 ne présente pas de grands bouleversements quant aux exigences normatives applicables au développement des produits et services (une majorité des exigences de la version 2008 est reprise et reformulée).

En revanche, elle introduit des notions et des concepts majeurs relatifs à la prise en compte des Parties prenantes, à la gestion des risques et de la stratégie et concernant la valeur ajoutée des processus qui y concourent.

De plus, les évolutions de cette norme et sa mise en œuvre, nous permettent de distinguer 2 orientations au sein de la fonction qualité : « **Qualité stratégique / performance** » : Cette version supprime l'exigence de nomination du représentant de la direction. Elle positionne différemment la fonction du responsable du système de management qualité (ou intégré) dans la société qui, associé à la direction, peut :

- Piloter le système de management.
- Veiller au déploiement de la stratégie au sein des processus.
- Vérifier l'atteinte de la performance en faisant ou pilotant des audits d'adéquation.
- Etc.

L'autorité du pilote de processus est quant à elle renforcée. L'activité du pilote doit s'inscrire dans la stratégie de l'entreprise.

A ce titre, le responsable qualité peut apporter un support au pilote de processus. Le responsable qualité peut se voir rattacher au comité de direction.

### « QUALITÉ OPÉRATIONNELLE SUR PROJET / PRODUIT / SERVICE »

Le Responsable Qualité Opérationnel est dédié à la qualité du produit et du service.

Le poste de responsable assurance qualité est obligatoire pour certaines activités.

En fonction de la taille de l'entreprise, le responsable qualité interviendra aux 2 niveaux.

Le Responsable qualité système est quant à lui responsable du système de management qualité, environnemental, sécurité. Il intervient plus généralement dans la mise en œuvre des exigences des normes de management, dans le suivi des indicateurs liés à ce système. Il peut gérer le système documentaire.

Il est le garant du programme d'audits et réalise les différents audits internes.

Il est responsable de l'efficacité du système de management qualité et des processus.

En fonction des entreprises il est membre du Codir.

Les 2 fonctions peuvent être occupées par une même personne.

Cette nouvelle version renforce la satisfaction du client en imposant le suivi et la démonstration de l'accroissement de la satisfaction.

De manière générale, avant de se faire certifier, il est conseillé de prévoir une période transitoire entre la mise en place du système et la date de certification. En effet, plusieurs exigences de la norme doivent être mises en application pendant un certain laps de temps avant d'être auditées.

#### Par exemple :

- La définition et la mise en application de la stratégie.
- Confirmer la mise en œuvre de l'amélioration.
- S'assurer que la gestion du changement favorise l'agilité de l'organisme et de son système.
- Il est possible, voire recommandé, de procéder à un audit à blanc.

### MES NOTES

## RÉFÉRENCES

### ABRÉVIATIONS

Termes et abréviations	Définition
<b>BIM</b>	Building Information Model
<b>ID</b>	Informations Documentées
<b>IRP</b>	Instances Représentatives du Personnel
<b>PP</b>	Parties prenantes
<b>PQE</b>	Politique Qualité et Environnement
<b>QSE</b>	Qualité Sécurité Environnement
<b>SMQ</b>	Système de Management Qualité
<b>SWOT</b>	Outil d'analyse stratégique, Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces)

### RÉFÉRENCES

- Guide ingénierie et RSE
- ISO 9001 v2015
- Guide GERMA

### MES NOTES

## DÉFINITIONS

Pour les besoins du présent document, les termes et définitions donnés dans l'ISO 9000 : 2015 s'appliquent.

- Parties prenantes : Individu ou groupe ayant un intérêt dans les décisions ou activités d'une organisation (ISO 26000).
- Définition partie prenante ISO 9000 v2015: personne ou organisme qui peut soit influencer sur une décision ou une activité, soit être influencée ou s'estimer influencée par une décision ou une activité.
- Extrait du guide GERMA (Syntec ingénierie) :
  - Un risque (ISO 31000) est l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs, c'est-à-dire la possibilité qu'il y ait un écart négatif (menace) ou positif (opportunité) par rapport à une attente.
  - Constitue donc un risque projet tout «événement» dont l'apparition n'est pas certaine et dont l'effet est susceptible d'affecter les objectifs du projet, dans ses périodes d'étude, de construction, et éventuellement d'exploitation ou de démantèlement (cas des PPP ou des concessions). Un risque est souvent exprimé ou mesuré comme la combinaison des conséquences d'un événement (avec ses changements de circonstances) et de sa vraisemblance (ou probabilité).

### MES NOTES

# CONTEXTE DE L'ORGANISME

## COMPRÉHENSION DE L'ORGANISME ET DE SON CONTEXTE

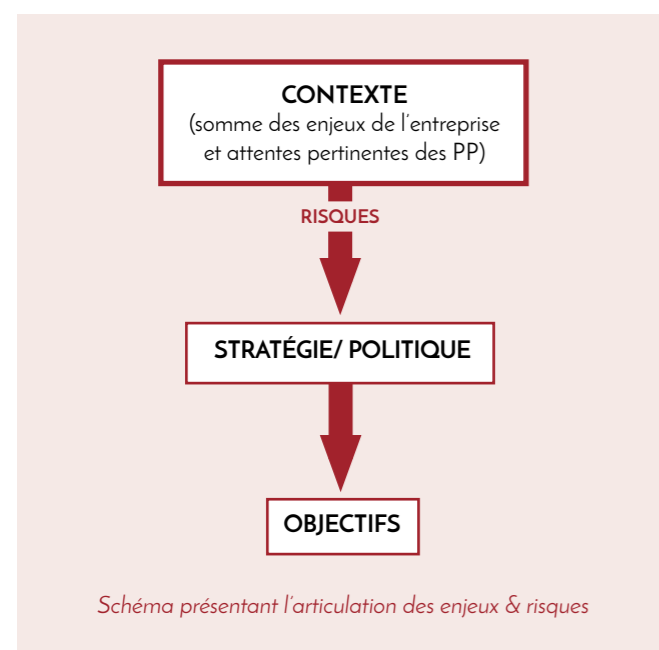
### ! INTÉRÊT / SIGNIFICATION POUR LES SOCIÉTÉS

Les nouvelles exigences de la norme ont pour but de renforcer ou d'enrichir les apports du SMQ à la stratégie de l'entreprise et s'assurer que cette stratégie prend en compte les besoins et attentes des parties prenantes (PP).

Les PP considérées sont celles :

- ayant un impact sur l'aptitude de l'organisme à fournir en permanence un service conforme aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires.
- qui présentent un risque significatif pour la pérennité de l'organisme si leurs besoins et attentes ne sont pas satisfaits.

Les enjeux sont finalement ce que peut gagner ou perdre l'entreprise, c'est à dire des méta objectifs, comme celui d'« Assurer la pérennité de l'entreprise ». Ce sont des entrants nécessaires à la construction de la stratégie.



## ! DIFFICULTÉS

- Faire accepter de nouveaux entrants aux responsables de la stratégie
- Formaliser ou partager des informations stratégiques
- Identifier des PP stratégiques et pertinentes alors que les PP pertinentes peuvent être très contextuelles (liées à un projet).
- Collecter et consolider les attentes des PP
- Lister les risques pertinents

## 🔧 BONNES PRATIQUES, OUTILS, EXEMPLES

- Réaliser une analyse de matérialité (hiérarchisation des enjeux) au regard de la stratégie d'entreprise, de l'évolution du marché.
- Impliquer fortement les responsables stratégie/ développement, les Risk Manager...
- Mettre en place un processus stratégique dans le but de recueillir les évolutions attendues sur chacun des processus, pour établir la stratégie de groupe.
- Utiliser une matrice SWOT comme outil d'analyse stratégique.
- Établir une cartographie de ses Parties prenantes.
- Faire une veille réglementaire et normative
- Prendre en compte les relevés de décisions des IRP.
- Faire des études de marché, veille concurrentielle ou test d'une offre de service.
- Mener des revues de presse concernant les projets.
- Analyser les enquêtes de satisfaction (clients, collaborateurs).
- Etc.

## Exemple d'enjeux internes (§4.1)

- Assurer la pérennité économique de l'entreprise
- Enjeux liés à la gouvernance : maintenir la confiance de l'actionnaire, investir de manière responsable, respecter des règles d'éthique, etc.
- Attirer et conserver les talents
- Partager les connaissances et les valoriser
- Développer une culture d'entreprise,
- Etc.

## Exemple d'enjeux externes (§4.1)

- Évolution réglementaire en lien avec nos métiers (ex: loi de transition énergétique, plan de déplacement entreprise...)
- Enjeux technologiques et d'innovation (Ex: développement BIM, smart cities, route solaire, nouvelles méthodes d'amélioration de la qualité des logiciels...)
- Enjeux économiques (ex: baisse de l'investissement public, écoute la concurrence, accompagnement le client dans ses développements, dans ses projets...)
- Enjeux à l'international : conflits, épidémies, problématiques culturelles,
- Développer un partenariat mutuellement bénéfique avec les filiales
- Etc.

## COMPRÉHENSION DES BESOINS ET ATTENTES DES PARTIES PRENANTES

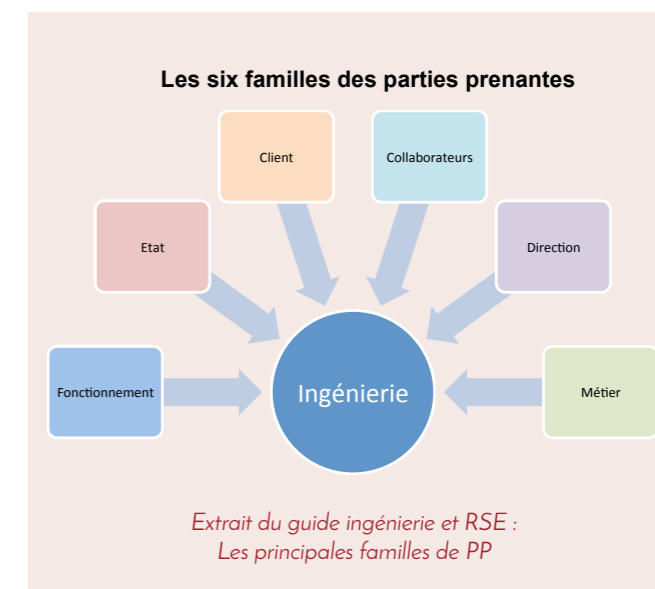
### 🔧 BONNES PRATIQUES, OUTILS, EXEMPLES

## Exemples de parties prenantes (§4.2)

Dans le cadre de l'ISO 9001, les parties prenantes à considérer sont celles ayant un effet réel ou potentiel sur les prestations, conformes aux exigences clients et aux exigences légales et réglementaires.

Dans le cadre d'un management intégré (QSE), les termes PP (ISO 26000) et parties prenantes sont similaires. Il est pertinent de s'appuyer sur la méthodologie et les travaux conduits dans le cadre du guide ingénierie et RSE - Syntec Ingénierie.

Ainsi, ont été identifiées les principales familles de PP, ainsi qu'une liste de PP pertinentes pour une société d'ingénierie.



Ci-dessous un extrait des principales parties prenantes par famille avec la *Note Globale* proposée par le Club RSE :

<b>■ La famille « Client »</b>	NG / 5
Clients	5
Bailleurs de fonds	5
Consommateurs (utilisateurs finaux de l'ouvrage)	4
<b>■ La famille « Collaborateur »</b>	NG / 5
Collaborateurs y compris stagiaires, alternants, apprentis, VIE	5
Intérimaires	4
<b>■ La famille « Direction »</b>	NG / 5
Actionnaires	5
Direction Générale	5
<b>■ La famille « Métier »</b>	NG / 5
Cotraitants	4
Sous-traitants « Métier »	4
Riverains des projets (associations de quartier ...)	4
Organismes de certification, qualification et/ou labellisation	4
<b>■ La famille « Etat »</b>	NG / 5
Organismes collecteurs (FAFIEC ...)	4
<b>■ La famille « Fonctionnement »</b>	NG / 5
Banques	5
Assurances	4
Agences de notation	4
Fournisseurs de services généraux (mutuelle, prévoyance, reprographes, ...)	4

Extrait du guide ingénierie et RSE:  
Parties prenantes pertinentes par famille

## MES NOTES

## ? QUESTIONS POTENTIELLES DES AUDITEURS

- Quels sont vos enjeux internes et externes ?
- Quels sont les enjeux qui impactent le plus votre système de management ?
- Comment ces enjeux sont-ils déterminés et mis à jour ?
- Quelles sont les parties prenantes pertinentes (internes et externes) que vous avez identifiées pour vos activités et votre SMQ ?
- Les exigences pertinentes sont-elles identifiées ? Comment sont-elles revues ?

## DÉTERMINATION DU DOMAINE D'APPLICATION DU SMQ

### ! INTÉRÊT / SIGNIFICATION POUR LES SOCIÉTÉS

- L'exigence documentaire du domaine d'application existait déjà dans la version précédente. En revanche, le domaine d'application doit désormais être déterminé **en tenant compte** des enjeux et du contexte de l'entreprise, des exigences des parties prenantes et des services de l'entreprise.
- L'exigence a été renforcée pour éviter que certaines entreprises ne certifient qu'une petite partie de leur activité (exemple accueil client) et non pas des activités principales.
- Lorsque l'on exclut un établissement ou une activité du domaine d'application, il est désormais nécessaire de justifier de manière formelle cette exclusion par rapport aux enjeux de l'entreprise, des attentes clients ou de la nature des activités par exemple.
- Le paragraphe concernant l'exclusion éventuelle d'exigences de la norme a été reformulé.

### ! DIFFICULTÉ

- ➔ Il n'est pas toujours facile de justifier les exclusions du domaine d'application (entité réfractaire, ressources limitées pour gérer le système de management...). Avec cette nouvelle version, il est probable que l'auditeur demande de justifier de manière plus précise les éventuelles exclusions d'exigences.

## BONNES PRATIQUES, OUTILS, EXEMPLES

- Globalement, il est recommandé de ne pas exclure d'exigence. Pour autant, si nécessaire s'appuyer sur l'analyse préalable des enjeux, attentes parties prenantes, l'analyse des risques, l'offre de service de l'entreprise ainsi que sur des décisions prises en revue de direction par exemple.
- Par exemple, le domaine d'application des activités marginales en termes de chiffre d'affaire (faible enjeu économique) peut être exclu.





## QUESTIONS POTENTIELLES DES AUDITEURS

- Quel est le domaine d'application du SMQ ? Existe-t-il sous la forme d'une information documentée ?
- Est-ce que le domaine d'application documenté précise à minima les produits et les services et les éventuelles exclusions ?
- Est-ce que ces exclusions sont acceptables (sans impact sur la conformité des produits/services et l'amélioration de la satisfaction clients) ?
- Le domaine d'application est-il cohérent avec le contexte de l'organisation, les PP et leurs exigences ?



## MES NOTES

Large empty area for notes.

## SMQ ET SES PROCESSUS



### INTÉRÊT / SIGNIFICATION POUR LES SOCIÉTÉS

- L'approche processus est renforcée. Le paragraphe est reformulé en intégrant des éléments qui étaient auparavant implicites (ex: données d'entrée et de sortie, indicateurs de performance pour assurer le fonctionnement des processus...).
- La principale évolution consiste à intégrer les risques et opportunités **au niveau des processus**.



### DIFFICULTÉ

- Il est parfois difficile d'animer des démarches transversales telles que les approches processus (manque d'autorité et/ou de disponibilité des pilotes).

## MES NOTES

Large empty area for notes.



## QUESTIONS POTENTIELLES DES AUDITEURS

- Quels sont les processus nécessaires au SMQ ?
- Est-ce que des éléments d'entrée et de sortie sont déterminés pour ces processus ?
- Est-ce que les séquences et interactions entre processus sont déterminées ?
- Quels sont les critères, les méthodes de surveillance, les mesures et les indicateurs de performance relatifs aux processus ? Comment contribuent-ils au fonctionnement efficace et à la maîtrise des processus ?
- Est-ce que l'analyse des risques et opportunités est faite pour chaque processus ?
- Des informations documentées encadrent-elles les processus et confirment-elles leur mise en œuvre ? Dans une mesure suffisante ?

# LEADERSHIP

## LEADERSHIP ET ENGAGEMENT

### ! INTÉRÊT / SIGNIFICATION POUR LES SOCIÉTÉS

- Renforcement de l'intégration du SMQ dans le fonctionnement de l'entreprise
- Garantir une cohérence entre la stratégie d'entreprise et la gestion des risques dans le SMQ : décliner les objectifs et la stratégie dans les processus concernés ainsi que les risques associés (point d).
- Faire un bilan des ressources, moyens et compétences nécessaires
- Soutenir le management de l'entreprise.
- S'assurer de la promotion de l'amélioration (cycle PDCA) à travers la stratégie de l'organisme.

### ! DIFFICULTÉS

- S'assurer de l'implication de la direction dans l'adéquation du SMQ avec la stratégie et vice et versa.
- Comprendre les conséquences de la disparition de l'obligation de représentant de la direction.
- Adéquation des besoins et des moyens (disponibilité de la direction et des pilotes).

### BONNES PRATIQUES, OUTILS, EXEMPLES



- Garantir une communication bidirectionnelle entre les processus et la direction pour obtenir une stratégie générale et cohérente.
- Les revues de direction peuvent être organisées comme suit :
  - 1) Une revue annuelle qui permet notamment de vérifier l'atteinte des résultats et de procéder à une revue des risques de l'entreprise (suivi et identification de nouveaux risques), de faire un bilan des moyens et ressources (point e), de procéder à un bilan des priorités processus ainsi que la vérification des axes stratégiques.
  - 2) Des revues de direction intermédiaires (comité de direction par exemple) permettant de s'assurer que les résultats sont en phases avec la stratégie et objectifs et analyser les dérives s'il y en a.
- Définir le plan de communication qualité annuel et les moyens tels qu'un intranet. Définir un plan de formation/sensibilisation qualité intégré au plan de formation (Points f et h).
- Vérifier et garantir la cohérence des tableaux de bord de Pilotage de l'entreprise, avec les tableaux de bords des processus.



### ? QUESTIONS POTENTIELLES DES AUDITEURS

L'auditeur peut vérifier les éléments suivants :

- Réunion d'ouverture : vérifier le discours de la direction qui doit être cohérent et globalisé.
- Analyser la cohérence de la stratégie, de sa déclinaison et de sa mise à jour.
- Vérifier l'intégration du SMQ dans le fonctionnement de l'entreprise.
- Vérifier la cohérence générale des objectifs/ actions/stratégie.
- Vérifier l'adéquation des moyens avec la stratégie.



### MES NOTES



## ORIENTATION CLIENT

### ! INTÉRÊT / SIGNIFICATION POUR LES SOCIÉTÉS

La prise en compte des risques et opportunités est intégrée au niveau de l'orientation client.

L'aspect veille réglementaire/technologique est renforcé puisqu'il ne s'agit plus seulement de « communiquer l'importance à satisfaire les exigences clients ainsi que les exigences légales », mais de « démontrer son leadership en s'assurant que les exigences clients et légales sont déterminées, comprises et satisfaites en permanence ».

L'orientation client va désormais plus loin que le seul engagement à satisfaire le client mais intègre aussi la prise en compte des exigences légales et réglementaires et des risques/opportunités.

### MES NOTES

### ! DIFFICULTÉS

- Adéquation de la prestation par rapport à la demande client.
- Adéquation de la demande client en regard entre autre de la réglementation (risque

### 🔧 BONNES PRATIQUES, OUTILS, EXEMPLES

Dans le cadre d'un projet, il arrive parfois que le client nous demande de ne pas tenir compte de la réglementation, des règles de l'art ou des consignes techniques de l'entreprise. Il appartient à la société d'ingénierie de :

- Analyser les risques et de statuer sur le go/no go.
- Assurer son devoir de conseil en formalisant les éventuelles dérogations / adaptations / interprétations possibles.

### ? QUESTIONS POTENTIELLES DES AUDITEURS

- Lors de la réunion d'ouverture, l'auditeur analysera le discours de la direction notamment sa cohérence vis-à-vis de la stratégie et des moyens.
- Analyse de la cohérence de la stratégie, de sa déclinaison et de sa mise à jour.
- Vérification de l'intégration du SMQ dans le fonctionnement de l'entreprise.
- Vérification de la cohérence générale des objectifs/ actions/stratégie.
- Vérification de l'adéquation des moyens avec la stratégie.



### MES NOTES

## POLITIQUE



### INTÉRÊT / SIGNIFICATION POUR LES SOCIÉTÉS

- La politique qualité résulte de l'écoute client et des parties prenantes, du contexte, de la stratégie et de l'engagement de la direction.
- Elle doit être tenue à jour, connue et comprise par les collaborateurs. Elle fixe les axes et orientations stratégiques (production, technique, économique, social, environnemental, communication, ...) à partir desquels seront déclinés les objectifs qualité.



### DIFFICULTÉS

- Etablir une politique qualité en lien avec la stratégie de l'entreprise (document formel et signé qui émane de la Direction)
- Etablir une politique qualité claire et précise.



## BONNES PRATIQUES, OUTILS, EXEMPLES



L'engagement doit être court et accessible :

- En interne : intranet, affichage, manuel qualité, etc.
- En externe : le cas échéant (Manuel qualité, documents commerciaux, site internet...)
- Une bonne pratique consiste à sensibiliser chaque nouvel arrivant à la politique qualité pour qu'il comprenne sa propre contribution au système.
- La tenue à jour de la politique qualité peut se matérialiser dans le CR de la revue de direction.



## QUESTIONS POTENTIELLES DES AUDITEURS

- La politique Qualité est-elle établie formellement et tenue à jour ?
- La politique est-elle personnalisée, appropriée à la finalité et au contexte de l'entreprise et soutient-elle sa stratégie ?
- Comment la politique Qualité est communiquée à l'ensemble des collaborateurs ainsi qu'aux parties prenantes le cas échéant ?
- Est-elle comprise aux différents niveaux de l'entreprise ?



## MES NOTES

## RÔLES, RESPONSABILITÉS ET AUTORITÉS AU SEIN DE L'ORGANISME

### ! INTÉRÊT / SIGNIFICATION POUR LES SOCIÉTÉS

- L'éventuelle disparition du poste de représentant de la direction doit être compensée par le renforcement du Leadership, ce qui nécessite une plus grande implication des top managers dans la promotion et le Pilotage de la qualité et de tout le management intermédiaire.
- Les responsabilités, autorités, délégations et habilitations doivent être définies. La question « qui fait quoi » doit avoir une réponse.

### ! DIFFICULTÉS

- Repositionner les responsabilités qualité dans l'entreprise au plus haut niveau (gestion des risques, processus de gouvernance, etc.)
- Renforcer et répartir les responsabilités

### 🔧 BONNES PRATIQUES, OUTILS, EXEMPLES

- Renforcer les compétences des pilotes de processus.
- Intégrer les responsabilités liées aux processus dans les fiches de fonctions des pilotes.
- Méthode de gestion du changement.

## ? QUESTIONS POTENTIELLES DES AUDITEURS

- Qui sont les pilotes de processus (position dans l'entreprise, fonction, compétences, moyens...)
- Adéquation entre les responsabilités et les compétences, les moyens et la disponibilité.
- Vérification de l'efficacité par le processus/pilote concerné.

## MES NOTES

## PLANIFICATION

### ! ACTIONS À METTRE EN ŒUVRE FACE AUX RISQUES ET OPPORTUNITÉS

### ! INTÉRÊT / SIGNIFICATION POUR LES SOCIÉTÉS

- Chaque entreprise est soumise à des risques mais aussi des opportunités. Si elle veut perdurer, il faut les maîtriser et donc mettre en place les actions nécessaires.

Il existe donc deux étapes : Identifier les risques et opportunités et Déterminer les actions qui vont permettre de les réduire (pour les risques) ou les développer (pour les opportunités).

Avec cette notion d'identification des risques et opportunités, il est souhaitable de retenir trois niveaux d'analyse :

- Niveau stratégique (Matrice SWOT par exemple)
- Niveau processus (dans la description des processus)
- Niveau projet/produit/service
- Compte tenu de la taille des projets, de leurs durées, des coûts d'investissement, des techniques particulières mises en œuvre et de nos responsabilités, la prise en compte des risques est incontournable pour nos sociétés, avant même les exigences de normes de management Qualité.



### ! DIFFICULTÉS

- Harmoniser les méthodes d'analyse de risques
- Maintenir la traçabilité et le suivi des actions liées aux risques/opportunités sur les projets
- Evaluer l'efficacité des actions

### 🔧 BONNES PRATIQUES, OUTILS, EXEMPLES

- Dans un souci d'efficacité, veiller à se limiter aux risques significatifs.
- Identifier un référent pour l'analyse globale des risques/opportunités (cartographie globale des risques/opportunités). Dans les grandes entreprises, on retrouve une direction de l'audit et des risques.
- Associer cette identification des risques opportunités au Pilotage des processus : à chaque risque opportunité, un processus concerné.
- Utiliser des check-lists d'analyse des risques opportunités par projet au niveau de l'offre (Go / no Go).
- Utiliser une note de cadrage au démarrage et tout au long du projet, plan de management de projet, PAQ, etc. afin d'anticiper les risques.
- Définir des seuils financiers ou des typologies de projets pour analyser les risques/opportunités (projets à l'étranger, projets avec de nouveaux partenaires).
- Choisir des actions qui soient rattachées à un objectif dont l'efficacité est facilement mesurable.



## QUESTIONS POTENTIELLES DES AUDITEURS

- Comment ont été déterminés les risques et opportunités ?
- Des risques et opportunités ayant un impact sur l'atteinte des résultats voulus, les processus, la conformité produit et la satisfaction client sont-ils déterminés ?
- Des actions face à ces risques et opportunités sont-elles mises en œuvre ?



## MES NOTES

## OBJECTIFS QUALITÉ ET PLANIFICATION DES ACTIONS POUR LES ATTEINDRE



### INTÉRÊT / SIGNIFICATION POUR LES SOCIÉTÉS

- La définition des objectifs qualité et les actions qui contribuent à les atteindre, permettent à l'entreprise de respecter le principe d'amélioration, tout en restant cohérent avec sa stratégie, ses enjeux, ses risques et opportunités.
- Ces objectifs doivent être déclinés dans les différents processus, services ou agences pour que chacun contribue efficacement à leur atteinte.



### DIFFICULTÉS

- Les objectifs qualité doivent être mesurables dans la mesure du possible, ce qui n'est pas toujours facile, ni pertinent selon les processus ...
- Disposer d'un tableau de bord consolidé des objectifs/indicateurs/actions.
- Comparer les objectifs d'une année à l'autre lorsqu'on change la définition des indicateurs.



## BONNES PRATIQUES, OUTILS, EXEMPLES

- Se référer à la méthode SMART pour définir les objectifs.
- Les actions liées doivent être formalisées dans un plan comportant les responsables et acteurs, les moyens nécessaires, les échéances, l'état d'avancement, etc.



## QUESTIONS POTENTIELLES DES AUDITEURS

- Comment les objectifs sont-ils définis ?
- Sont-ils déclinés aux différents processus ? Sont-ils communiqués ?
- Pourquoi un objectif n'a-t-il pas été atteint ? Quelles actions l'entreprise a-t-elle mis en place ?
- Les actions sont-elles planifiées et suivies ?



## PLANIFICATION DES MODIFICATIONS

### ! INTÉRÊT / SIGNIFICATION POUR LES SOCIÉTÉS

- L'intérêt est de gérer les changements et modifications de l'organisation ou du fonctionnement de l'entreprise, de manière structurée.
- Il est possible de considérer que les changements et modifications concernés sont ceux décidés notamment en revue de direction, et qu'ils feront évoluer le système de management. Ceci en vue d'atteindre les objectifs de la société ou de maîtriser les risques, ou de répondre à une opportunité.
- La disponibilité des ressources correspond aux moyens déployés et à la disponibilité réelle des acteurs de l'action
- Exemple de modification : changement de la cartographie des processus suite à la création d'une nouvelle activité, mise à jour majeure des documents d'un processus...

### ! DIFFICULTÉS

- Se concentrer sur les modifications qui augmenteraient les risques ou entraîneraient la non atteinte des objectifs de l'entreprise.
- Structurer les actions telles que définies dans la norme.
- Avoir un suivi régulier de l'avancement des modifications.
- S'assurer que les modifications n'entraînent pas une dégradation du fonctionnement.
- Mettre en cohérence les modifications des différents des processus (interface entre les processus souvent oubliée).
- Connecter les actions de modification «terrain» avec le système de management.

### BONNES PRATIQUES, OUTILS, EXEMPLES

- Ex. de la planification : intégrer ces actions de modification dans le plan d'actions/d'amélioration de l'entreprise, en précisant les objectifs de l'action, le pilote de l'action, les moyens dont il dispose (ressources) et les éventuelles interfaces avec d'autres éléments du système.
- La gestion des modifications relève des pilotes désignés, la fonction qualité veille à la bonne mise en œuvre.

### ? QUESTIONS POTENTIELLES DES AUDITEURS

- Quelles sont les principales évolutions en cours de l'entreprise ?
- Quel est l'objectif de ces modifications ? Comment sont elles planifiées ? Comment vous êtes vous assurés que l'objectif de ces modifications a été atteint ?



## SUPPORT

### RESSOURCES

#### ! INTÉRÊT / SIGNIFICATION POUR LES SOCIÉTÉS

- S'assurer que les bonnes ressources ont bien été identifiées et sont bien disponibles.
- Les ressources comprennent les ressources humaines, les infrastructures, les moyens matériels, les méthodes, l'environnement de travail... nécessaires au fonctionnement de l'entreprise.

#### ! DIFFICULTÉ

- Priorisation entre activités liées aux projets et activités transversales pour fournir les ressources ad hoc.

### BONNES PRATIQUES, OUTILS, EXEMPLES

#### Ressources

- Plan de charges dans les directions opérationnelles et supports, pour déterminer les besoins nécessaires en ressources.
- La revue de direction et les revues de processus permettent de faire un bilan sur les ressources affectées d'une part et d'identifier celles nécessaires au déploiement du plan d'actions issu de ces revues.

#### Environnement de travail

- Le document unique (cf. code du travail) permet d'identifier et de maîtriser les principaux risques liés à l'environnement de travail.
- Organiser des formations auprès des Managers sur la prévention des risques psychosociaux.
- Organiser des enquêtes sur les conditions de travail et des moments d'échange avec les collaborateurs sur ce sujet.

### ? QUESTIONS POTENTIELLES DES AUDITEURS

- Comment garantes vous la disponibilité des ressources ?
- Comment priorisez vous l'affectation de ressources ?



## INTÉRÊT / SIGNIFICATION POUR LES SOCIÉTÉS

### Généralités :

- Les activités de surveillance et de mesure nécessaires à la vérification de la conformité des services, au cours de la prestation peuvent être le suivi du planning projet, des réunions périodiques de projet ou de chantier, des visas de document, des visites inopinées HSE et de la prestation de service.

- Les ressources peuvent être des ressources humaines, des équipements, des logiciels.... Ces ressources doivent être appropriées (c.à.d. des logiciels qualifiés, des ressources humaines compétentes), et maintenues (c.à.d. des logiciels gérés en versions, des informations à jour des modifications et des ressources humaines disponibles avec des compétences maintenues). Des informations documentées doivent être conservés pour prouver la maîtrise de cette exigence.

Ce paragraphe est en lien notamment avec le §7.1.2 Ressources humaines, §7.1.3 Infrastructures, §7.2 Compétences, 8.1 Planification et maîtrise opérationnelles et 8.5.1 Maîtrise de la production.

### Traçabilité de la mesure :

- Les exigences d'étalonnage des équipements ont été reformulées. Il faut étalonner s'il est nécessaire de tracer la mesure. Les entreprises doivent séparer les équipements concernés, par rapport à d'autres équipements utilisés à titre informatif, de suivi informel, etc.

- Il n'est plus obligatoire, mais recommandé de procéder à l'étalonnage à l'aide d'étalons reliés à des étalons de mesures internationaux.

**Note :** La nécessité d'enregistrer les résultats d'étalonnage a disparu dans cette version. La seule ID à conserver est la référence utilisée pour l'étalonnage lorsque l'étalon international n'existe pas.

## DIFFICULTÉS



- 7.1.5.1 La difficulté est d'adapter les moyens de surveillance et de mesure en fonction de la nature, et de la complexité, des risques et des enjeux du projet.
- Pour les ressources humaines, la difficulté peut être la disponibilité.

## MES NOTES



## BONNES PRATIQUES, OUTILS, EXEMPLES

7.1.5.1 Les ID appropriées pour démontrer l'adéquation des ressources pour la surveillance et la mesure peuvent être:

- Les CV des collaborateurs qui réalisent les activités de surveillance et de mesure
- La fréquence des revues de projet internes/externes ou de chantier,
- Les attestations de formations/qualifications spécifiques à la mesure
- Les preuves de qualifications des outils de type logiciels, matériels et instruments de mesure
- Malgré la suppression de l'obligation d'enregistrement pour les résultats d'étalonnage, il est fortement recommandé de conserver ceux-ci, dans la mesure où ils engagent la société d'un point de vue juridique et peuvent être demandés par des clients.



## QUESTIONS POTENTIELLES DES AUDITEURS

- Comment vous assurez-vous que les ressources fournies sont appropriées pour vos activités de surveillance et mesure de la conformité des prestations. Comment sont-elles maintenues ?
- Quelles sont les ID qui vous permettent de démontrer l'adéquation de ces ressources?
- Dans votre activité, la traçabilité de la mesure est-elle une exigence ?
- Comment la traçabilité de la mesure est-elle organisée ?
- Disposez-vous d'équipements de mesure et si oui comment sont-ils vérifiés/étalonnés ?

## MES NOTES

## COMPÉTENCES/SENSIBILISATIONS

### ! INTÉRÊT / SIGNIFICATION POUR LES SOCIÉTÉS

- Les exigences de ce paragraphe permettent de renforcer la maîtrise du savoir-faire par son identification et la vérification de son adéquation avec les axes stratégiques de l'entreprise.

### ! DIFFICULTÉS

- Les principales difficultés résident dans l'alignement du savoir-faire et des nouveaux besoins.

### 🔧 BONNES PRATIQUES, OUTILS, EXEMPLES

- Pour garantir le maintien des connaissances, mettre en place des outils de management de la connaissance types réseaux sociaux d'entreprise comme les Wiki, Connect, groupes de discussion sur intranet ...
- Utiliser également des outils de veilles réglementaires externes.
- S'appuyer sur les services Ressources Humaines pour mettre en place la méthode gestion des connaissances.

### ? QUESTIONS POTENTIELLES DES AUDITEURS

- Comment avez-vous identifié les connaissances/référentiels nécessaires à votre entreprise ?
- Comment garantissez-vous leur maintien ?
- Comment assurez-vous leur diffusion et leur bonne compréhension ?

## MES NOTES

## COMPÉTENCES

### ! INTÉRÊT / SIGNIFICATION POUR LES SOCIÉTÉS

- L'exigence de la norme n'a pas évolué et reste générale dans le contexte actuel et dans nos métiers. Dans des sociétés d'ingénierie, la compétence technique est au cœur du métier même si les autres types de compétences (celle du management) sont importants.
- Le déficit de compétences est normalement comblé par les formations dispensées ou accordées par l'entreprise et planifiées au moins annuellement. L'enveloppe dédiée à la formation est bien supérieure à la moyenne des enveloppes des autres secteurs d'activité du fait des besoins techniques et réglementaires de nos métiers.
- Il est nécessaire de vérifier l'efficacité des actions pour acquérir les compétences (formation, compagnonnage, tutorat...).

### ! DIFFICULTÉS

- Cela reste très théorique de penser définir l'ensemble des compétences nécessaires de manière à la fois précise et globale. Ce besoin de compétences évolue et la difficulté réside dans la pratique à la désignation des personnes compétentes sur un projet (§ 8.5.1 e) de la norme).
- Le plan de formation est assez théorique et réglementaire (en France), auquel il est dérogé très régulièrement pour les besoins des nouveaux projets.
- Mise à jour régulière des grilles de compétences.
- Réalisation de tous les entretiens annuels dans les délais et régulièrement.
- Mise en pratique immédiate des compétences acquises lors des formations.

## 🔧 BONNES PRATIQUES, OUTILS, EXEMPLES

- Identifier les compétences à intégrer dans un support documenté de type fiche de poste qui servira de support pour la comparaison fonction/individu. Mais dans les métiers de l'ingénierie, à moins de multiplier les fiches, il est courant de dissocier un aspect RH (savoir-être, rôle et responsabilités) d'une gestion des compétences techniques, formalisée avec des supports de type matrice, grille ou CV.
- Établissement des programmes de formation, associer la direction technique ou scientifique.
- Mettre en place des MOOC (Massive Open Online Courses) ou modules e-learning en période inter-contrats.
- Organiser des réunions de partage d'expérience (club technique et métier, journées métier, intervention d'experts, les matinales..)
- Diffuser les acquis de la formation : référent interne ou métier qui formera ses collègues, diffuser des supports et informations par le biais d'intranet ou wiki





## BONNES PRATIQUES, OUTILS, EXEMPLES

- Ex. de preuves des compétences : diplômes de formation initiale ou continue, attestation de formation, CV, retours de satisfaction des clients sur item compétence, évaluation des compétences techniques par des experts.
- Faire le point en Entretiens Annuels sur les compétences actuelles et potentielles. A coupler avec des grilles de compétence. Faire un point sur l'utilité des formations dispensées et celles souhaitées.
- Mesurer l'efficacité lors des entretiens ou par tout autre dispositif (retour à froid du salarié et de la personne compétente).
- Faire une matrice des compétences identifiant les écarts entre les compétences disponibles et les besoins avec un résumé des mobilités, formations, recrutements à faire/statuer.



## QUESTIONS POTENTIELLES DES AUDITEURS

- Comment palliez-vous un besoin en compétences ?
- Comment procédez-vous pour comparer vos besoins en compétences et les compétences de vos salariés ?
- Comment sont formalisées les compétences acquises par les collaborateurs ?
- Comment organisez-vous la formation ? le recrutement ?
- Comment évaluez-vous l'efficacité de la formation et autres actions d'acquisition de compétences ?
- L'auditeur cherche à savoir si la sensibilisation a été efficace mais bien souvent on ne le sait pas toute de suite. Néanmoins, soyez en capacité de démontrer les moyens déployés pour assurer les sensibilisations, le taux de participation.
- Il convient d'être en capacité de démontrer les moyens déployés.

## MES NOTES

## SENSIBILISATION



### INTÉRÊT / SIGNIFICATION POUR LES SOCIÉTÉS

- Impliquer l'ensemble des collaborateurs, sous-traitants, prestataires, intérimaires dans le SMQ.



### DIFFICULTÉS

- Obtenir l'adhésion et l'implication des managers dans le SMQ (implication en cascade).
- Diffuser le bon niveau d'information sur les sujets Qualité.
- S'assurer de la bonne compréhension des sujets communiqués.
- Raccrocher les sujets Qualité aux enjeux et objectifs de l'organisation.



## BONNES PRATIQUES, OUTILS, EXEMPLES



- La meilleure sensibilisation est celle qui provient de la direction et qui est relayée par le management intermédiaire. Les instances de gouvernance sont des lieux idéaux pour cela.
- Savoir communiquer par des messages ou dispositifs simples sur l'objectif et le contenu du système de management.
- Accueil personnalisé du nouvel arrivant en ciblant le message à la fonction du collaborateur.
- Communiquer régulièrement sur l'atteinte des objectifs et l'avancement des plans d'actions (faire des flash, news ayant un intitulé spécifique (par exemple : la News Qualité, Point d'arrêt Qualité) et avec une récurrence a minima mensuelle.
- Vérifier que la sensibilisation atteint son objectif par des sondages, des enquêtes, par les remontées internes et lors des audits.
- S'appuyer sur des relais QSE dans chaque direction, la sensibilisation sera plus rapide, plus personnalisée et vous aurez un retour plus efficace.



## QUESTIONS POTENTIELLES DES AUDITEURS

- Quelles dispositions sont retenues pour sensibiliser vos collaborateurs et toute personne travaillant sous le contrôle de l'organisme ?
- Comment-vous assurez-vous de la bonne compréhension de la politique qualité, des objectifs qualité ?



## COMMUNICATION



### INTÉRÊT / SIGNIFICATION POUR LES SOCIÉTÉS

- D'une manière générale, au-delà du SMQ, la communication est fondamentale pour gérer correctement une entreprise et garantir la fluidité de l'information. La communication permet de recevoir du feedback et de favoriser l'intelligence collective.
- Une bonne communication autour du SMQ favorise sa compréhension et l'adhésion des collaborateurs à la démarche.
- La communication interne permet entre autre de partager les savoir-faire, de développer l'esprit d'équipe, la co-créativité et le contact humain.
- La maîtrise de la communication externe est devenue également capitale (gestion de l'image, internet, réseaux sociaux, crises médiatiques...)
- Par rapport à la version 2008, l'exigence de communication intègre désormais la communication externe en plus de la communication interne et de la communication clients (parties prenantes).
- Par ailleurs, des précisions sont apportées quant aux questions à se poser pour déterminer les besoins de communication.

### MES NOTES

## DIFFICULTÉS



- La difficulté est d'évaluer, le bon niveau de communication, pour qui, par qui, par quels moyens et à quelle fréquence, de cibler les messages (en général un seul message est adressé à tout le monde alors que tous ne contribuent pas à l'objet du message).
- Trouver un juste équilibre entre le contact humain et l'utilisation des outils digitaux.
- Le manque de temps est souvent évoqué comme un frein à une bonne communication.
- Les pratiques de communication et l'ouverture à la communication sont différentes d'une génération à l'autre et également suivant les individus.
- La communication reste un sujet délicat à gérer en particulier pour les organisations multi-sites car les moyens demandent à être structurés.
- Dans les structures internationales, la question des langues employées, les différences culturelles sont également des sujets de réflexion.



## BONNES PRATIQUES, OUTILS, EXEMPLES

- Diffuser la culture et les actualités qualité dans les différentes instances de l'organisation (point à l'ordre du jour des CODIR, réunions de service...).
- Organiser des réunions périodiques sur le fonctionnement interne (revue de processus)
- Favoriser les remontées d'informations terrain. Par ex. lors des réunions de service, enquêtes collaborateurs, échanges au quotidien...
- Développer les réseaux sociaux d'entreprise pour partager autour de sujets "métier". Ces réseaux peuvent s'outiller d'un outil collaboratif digital.
- L'utilisation d'intranet paraît, mais n'est pas suffisante pour développer une communication efficace. Les réunions d'information, les événements et le contact humain au sens large sont indispensables.
- Établir un plan de communication pour les principales thématiques précisant les canaux à utiliser, les personnes concernées en interne/externe, la fréquence de diffusion...
- Éditer des Bulletins d'information internes et externes.
- Établir un rapport d'activités pour améliorer la transparence vis-à-vis des PP externes.
- Évaluer l'efficacité du processus de communication en utilisant divers moyens de type mesure de la fréquentation des sites internet / intranet, et des réseaux sociaux d'entreprise, nombre de "like" sur les réseaux sociaux, enquêtes collaborateurs, enquête de réputation (marketing), revues de presse.

## QUESTIONS POTENTIELLES DES AUDITEURS



- Quels sont les besoins pertinents en communication interne/externe identifiés pour faciliter l'appropriation de votre SMQ ou diffuser ses résultats ?
- A quels moments ? Avec qui ? Comment ? Par qui ?
- Comment et sur quoi communiquez-vous avec vos clients et autres Parties prenantes externes à l'entreprise ?
- Comment évaluez-vous la pertinence de la stratégie / des actions de communication ?

### MES NOTES

## INFORMATIONS DOCUMENTÉES



### INTÉRÊT / SIGNIFICATION POUR LES SOCIÉTÉS

- Les informations documentées exigées par la norme sont présentées en annexe.
- Structurer la gestion des informations documentées pour :
  - Formaliser et communiquer les pratiques attendues par l'entreprise (document).
  - Prouver et tracer la réalisation de ce qui était prévu (enregistrement).
  - Transmettre les connaissances et le savoir-faire au sein de la société d'ingénierie.
  - Professionnaliser la gestion des documents en définissant les rôles et responsabilités, les caractéristiques des informations documentées.
  - S'assurer de la détermination et de la maîtrise de tout le cycle de vie du document.



### DIFFICULTÉS

- ➔ Savoir trouver le bon niveau de documentation (précision) adapté à la fonction de celui qui en fait la recherche pour son métier.
- ➔ Faire adhérer les différents métiers à un système commun.

## BONNES PRATIQUES, OUTILS, EXEMPLES



- Le manuel qualité n'est plus exigé mais il reste utile pour décrire le domaine d'application du SMQ, le contexte (enjeux internes et externes, attente des parties prenantes) dans lequel évolue la société d'ingénierie, les processus et leurs interactions.
- Déterminer le bon niveau de documentation au regard de l'analyse des risques effectuée.
- Tenir à jour un registre de la documentation du SMQ (titre, date, auteur, référence unique, format, support, niveau de confidentialité, durée de conservation, lieu de stockage, responsable de la suppression, mode de suppression).
- Définir le processus de création d'un document, de gestion des modifications et de stockage des documents.
- Mettre en place une charte graphique avec des indications sur les entêtes et pieds de page.
- Créer un circuit de validation des documents :
  - Rédacteur (métier).
  - Vérificateur (responsable qualité pour vérification des exigences normatives).
  - Approbateur (responsable process / métier / service) pour l'autorité de mise en application.

## QUESTIONS POTENTIELLES DES AUDITEURS



- Qu'est-ce qui justifie que vous ayez documenté ou pas tel ou tel point ?
- Comment est gérée votre documentation ?

## RÉALISATION DES ACTIVITÉS

### PLANIFICATION ET MAÎTRISE OPÉRATIONNELLES



#### INTÉRÊT / SIGNIFICATION POUR LES SOCIÉTÉS

- Ce chapitre décrit les processus de production, depuis l'établissement de l'offre jusqu'au « service après-vente ». Cela consiste en une démarche méthodique d'identification et de planification de l'ensemble des processus à maîtriser.
- En partant de la stratégie, en s'appuyant sur la politique qualité et les objectifs de l'entreprise la société d'ingénierie identifie des objectifs transversaux de sa prestation (par exemple, réduction des reprises d'étude).
- Avec cette version de la norme, on ne parle plus de produits uniquement mais également de prestations de service, afin d'élargir le périmètre de l'exigence à l'ensemble des activités opérationnelles (incluant les études, missions de maintenance, de garantie par exemple) et mettre en avant la nécessité d'organiser les activités qui permettent de satisfaire les exigences relatives aux produits et services proposés au Client.
- Dans ce paragraphe, les exigences sont liées à la planification ainsi qu'à la bonne mise en œuvre des processus.

- On pourra trouver dans cette étape de planification :
  - La gestion de l'approche commerciale.
  - L'organisation mise en place pour atteindre les objectifs d'entreprise définis au § 5.
  - La gestion du plan de charge.
  - La gestion des méthodes et outils.
  - La gestion de la documentation réglementaire et technique.
  - La définition du système de contrôle.
  - Le reporting, les tableaux de bord.
  - La maîtrise des risques de l'entreprise.
- Veiller à la cohérence entre les processus de production et les prestations de service et les autres processus de l'entreprise. Les interfaces seront explicitées. Cela pourra être par exemple : la gestion des compétences critiques (interface entre le management des ressources -§ 6- et le plan de développement de la société d'ingénierie).
- Il y a globalement peu d'évolutions par rapport à la v2008 hormis :
  - La prise en compte des risques/opportunités.
  - Le rappel de la maîtrise des activités externalisées (sous-traitance, achats...).
  - La maîtrise des modifications internes (organisation du projet) et externes (modifications du projet).





## DIFFICULTÉS

- Maîtrise des modifications / évolutions : l'évaluation des impacts peut être difficile.
- Gestion des exigences (identification, bonne compréhension, adéquation du produit /service à délivrer).
- Mobiliser les ressources.
- S'assurer de la maîtrise des processus chez une tierce partie dans le cadre de sous-traitance par exemple.



## BONNES PRATIQUES, OUTILS, EXEMPLES

- Mettre en œuvre une méthode de gestion de configuration/de versions (des produits / des documents de projets). Ex: mise en place d'une GED, utiliser des outils de gestion de configuration logiciel.
- Utiliser les données capitalisées issues des précédents projets/produits.
- Systématiser des réunions de lancement avec le client et en interne.
- Prévoir des périodes tampon dans les plannings pour accommoder des variations.
- Formaliser des jalons dans le déroulement des projets.
- Établir et mettre à jour régulièrement un Plan de Développement.
- Mise en place d'un management « par projet ».

## QUESTIONS POTENTIELLES DES AUDITEURS



- L'auditeur peut s'attacher à vérifier des plannings, des plans de charge, des plans qualité, plans de management de projet... en s'assurant que les risques sont pris en compte, que des critères de contrôle sont définis, que les processus externalisés sont pris en compte, que la gestion des modifications est définie et organisée.

## MES NOTES

# RÉALISATION DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

## EXIGENCES RELATIVES AUX PRODUITS ET SERVICES



### INTÉRÊT / SIGNIFICATION POUR LES SOCIÉTÉS

- La norme prévoit la mise en œuvre d'une communication avec le Client efficace et adaptée aux besoins, pour toutes les étapes - amont et aval - du développement du produit/service pour s'assurer que :
  - La transmission des informations, société d'ingénierie vers Client et Client vers société d'ingénierie, est structuré :
    - Les informations sont effectivement traitées. La réception, l'analyse et le suivi des demandes Client (consultations, réclamations, observations faites lors des enquêtes de satisfaction, ...) doivent être prévus par la société d'ingénierie.

**Nota :** Le point d) propriété du Client est désormais intégré à cette section. Le point e) du 8.2.1 relatif aux situations d'urgence implique :

- la gestion des modes dégradés,
  - la gestion de crise,
  - le processus de traitement d'un évènement imprévu,
  - et la communication associée.
- (8.2.2 et 8.2.3) En matière de gestion des exigences, la norme prévoit de :
    - Identifier toutes les exigences normatives, légales et techniques relatives aux produits et aux services.
    - Organiser :
      - Des revues des exigences relatives aux produits et services.
      - Les exigences de types légales, réglementaires, normatives sont également à prendre en compte.
      - La modification des exigences relatives aux produits et services.
      - En phase de réponse aux appels d'offre, des revues d'offre.

- Une revue de contrat qui permet de vérifier l'adéquation des exigences contenues dans la proposition et celle de la commande (ou contrat).

- La détermination des exigences spécifiées et non formulées (implicites) du Client, et la revue de ces exigences par une équipe compétente, pluridisciplinaire avant la soumission de l'offre au client, permettent à la société d'ingénierie de :
  - Connaître le projet du Client dans toutes ses dimensions techniques, coûts et délais.
  - S'assurer que les ressources nécessaires (humaines et matérielles), y compris des outils de communication adéquats, sont disponibles et adéquates.
  - Maîtriser les risques relatifs aux évolutions des exigences au cours de l'exécution du projet. Les écarts doivent être identifiés.

- Imposer de définir une méthode avec le Client pour gérer au mieux les imprévus et la gestion de crise.

- La norme n'impose d'informations documentées que si la situation l'exige, s'appuyer dans ce cas sur l'analyse de risques (complexité de l'environnement client, produit, PP).



## DIFFICULTÉS

- Mettre en œuvre le bon niveau de communication avec le client ainsi qu'une relation transparente.
- Identifier et définir le bon niveau d'exigence : bien connaître son client (compétences, attentes...).
- Rester objectif sur les attendus et les capacités de réponse de l'entreprise.
- Identifier les exigences implicites (normatives, légales, techniques, etc.), vérifier leurs cohérences. Dans le cadre de sociétés internationales, vérifier les exigences spécifiques applicables aux produits et services.



## QUESTIONS POTENTIELLES DES AUDITEURS

- Vérifier que les informations documentées sont présentes lorsqu'elles sont requises.
- Disposez-vous d'une revue des exigences et comment l'assurez-vous ?
- Comment définissez-vous la granularité des exigences ?
- Comment garantissez-vous l'adéquation de vos ressources et des exigences du contrat ?
- Disposez-vous d'un retour d'expérience de gestion de crise ou de mode dégradé ?
- Comment assurez-vous le traitement et le suivi des réclamations Client ?



## INTÉRÊT / SIGNIFICATION POUR LES SOCIÉTÉS

Ce paragraphe s'intéresse spécifiquement au métier de l'ingénierie, il se décline en fonction des cycles, des processus de conception dans le cadre de nos projets. Il reprend globalement les mêmes thèmes que la précédente version de la norme. Il décrit les exigences à mettre en œuvre pour maîtriser la fourniture de ses produits et services.

## BONNES PRATIQUES, OUTILS, EXEMPLES



- Utiliser des outils de communication cohérents avec le Client (mail, internet, réseaux sociaux, événements internes (salons, safety day, etc.).
- Etablir une checklist des sujets à clarifier avec le client en amont du développement du produit/service.
- Obtenir la validation formelle de son client sur ces exigences.
- Organiser une réunion de lancement avec le Client. Définir un calendrier de rendez-vous périodiques.
- Extraire les informations importantes notamment les exigences. Les regrouper.
- Dans l'intérêt des parties, les exigences spécifiées du Client peuvent être synthétisées dans un document et communiquées aux parties concernées.
- Identifier quelles sont les règles internationales applicables aux produits et services.
- Formaliser le suivi des exigences et des évolutions.
- Vérifier avec le client la liste des normes applicables.
- Un bon niveau de compréhension et de gestion des exigences est bénéfique au bon déroulement des activités opérationnelles.



## PLANIFICATION DE LA CONCEPTION ET DU DÉVELOPPEMENT



### INTÉRÊT / SIGNIFICATION POUR LES SOCIÉTÉS

- Les éléments d'entrée, à formaliser, du processus de planification doivent être pris en compte (ensemble des exigences identifiées, retour d'expérience des autres développements, l'état de l'art, gestion des modes dégradés et crises), la clarification des ambiguïtés éventuelles (justifier ces ambiguïtés). La planification comprend l'ensemble des étapes et des ressources pour mener à bien le projet, la mission dans le temps défini :
  - Affectation des ressources et leurs responsabilités.
  - Vérification et approbation du planning.
  - L'élargissement du projet aux parties prenantes (notamment les co-traitants et sous-traitants : il est important de bien définir les interfaces de co-activité).
  - Etc.
- L'entreprise doit démontrer la maîtrise de sa conception par l'atteinte des objectifs définis au préalable dans l'offre, par exemple en réalisant des revues (revues par les pairs, par des experts, check-lists par exemple), des vérifications et validations spécifiques (simulations par exemple).
- Les éléments de sortie de ce processus doivent permettre de :
  - Vérifier la conformité aux exigences d'entrée notamment par la formalisation des contrôles de conformité (cf. chapitre mesure et contrôles 8.4 à 8.7).
  - Fournir tous les éléments nécessaires à la maîtrise de la mise en œuvre, au déploiement et à l'utilisation du produit livré dans son environnement final.

Il est important que l'ensemble des modifications soit géré tout au long du processus afin de maîtriser leurs impacts sur la conception et le développement (c'est-

à-dire identifié, contrôlé et maîtrisé). Les actions associées doivent être formalisées.

La maîtrise de ce processus doit permettre d'améliorer la maîtrise des coûts des projets dans le temps.



## DIFFICULTÉS

- Assurer une traçabilité suffisante de la planification et de son suivi.
- Mettre en œuvre un processus adapté (suffisant) au besoin de son entreprise.
- Définir le bon niveau de formalisation.
- Maîtriser les impacts des modifications.
- Les cotraitants n'ont pas le même niveau / expérience de la qualité.





## BONNES PRATIQUES, OUTILS, EXEMPLES

- Mettre à disposition des bases de données projets (réseaux sociaux d'entreprises, Wiki, etc.)
- Les revues, la vérification et la validation de la conception et du développement ont des objectifs distincts. Elles doivent concourir à satisfaire les exigences d'entrée. En fonction du contexte projet (contraintes liées au secteur), les revues, la vérification et la validation peuvent être réalisées séparément, ou être combinées afin de s'adapter aux produits et services de l'organisme. Ces activités doivent être documentées.
- Utiliser des outils de gestion des modifications et des évolutions (outil de gestion des anomalies et des évolutions) et de partage de l'information au sein des projets.
- Mettre en place des protocoles de répartition des tâches et des interfaces en cas de cotraitance.



## QUESTIONS POTENTIELLES DES AUDITEURS

- Comment garanzissez-vous que les actions entreprises ont permis de prévenir les impacts négatifs sur le projet ?
- Comment garanzissez-vous que les modifications sont maîtrisées ?
- La gestion des risques a-t-elle permis de maîtriser des impacts négatifs ?
- Comment évaluez les résultats de la conception et développement à satisfaire aux exigences ?

## MES NOTES

## MAÎTRISE DES PROCESSUS, PRODUITS ET SERVICES FOURNIS PAR DES PRESTATAIRES EXTERNES



### INTÉRÊT / SIGNIFICATION POUR LES SOCIÉTÉS

- Dans beaucoup de missions d'ingénierie, ce chapitre concerne à la fois la réalisation de la partie étude (ou conception) la partie mise en œuvre (ou chantier). Ainsi en prestation de service, les notions de conception et de réalisation se superposent.
- S'assurer que les achats de toute prestation ou produit n'influencent pas négativement la qualité de sa propre prestation. La portée de cette maîtrise dépend de la nature du processus externalisé et des risques encourus sur la prestation de la société d'ingénierie.
- Identifier les fournisseurs critiques.

**Nota :** les prestataires externes concernent les prestations achetées par la société. Ils ne comprennent pas les autres partenaires travaillant sur le projet tels que les cotraitants.



### DIFFICULTÉS

- Assurer une traçabilité suffisante de la planification et de son suivi.
- Mettre en œuvre un processus adapté (suffisant) au besoin de son entreprise.
- Définir le bon niveau de formalisation.
- Maîtriser les impacts des modifications.
- Les cotraitants n'ont pas le même niveau / expérience de la qualité.



## BONNES PRATIQUES, OUTILS, EXEMPLES

- Enregistrement des fournisseurs dans une base de données comportant l'historique des commandes traitées et l'évaluation s'y rapportant.
- Formaliser les exigences et attentes dans des cahiers des charges.
- Organiser des revues de lancement fournisseurs. Planifier des vérifications en cours de production (visites, réunions).
- Réaliser des audits fournisseurs.
- Ouvrir des sites extranet aux fournisseurs, en phase étude, pour leur permettre de mieux préparer leur offre et éventuellement de signaler des erreurs de conception.





## QUESTIONS POTENTIELLES DES AUDITEURS

- Vérification des documents d'évaluation des fournisseurs.
- Comment sont sélectionnés et évalués les fournisseurs ?
- Comment sont suivis les dispositions contractuelles des fournisseurs et le respect de l'application qualité de l'organisation ?
- Comment est contrôlée la qualité de la prestation du fournisseur dans l'exécution de telle ou telle prestation / livrable ?
- Comment sont gérées les non conformités des fournisseurs ?



## MES NOTES

## PRODUCTION ET PRESTATION DE SERVICE



### INTÉRÊT / SIGNIFICATION POUR LES SOCIÉTÉS

- Les exigences de ce paragraphe doivent être comprises et mises en œuvre de façon identique à celles des paragraphes précédents (8.4 et 8.5).
- La notion « désignation de personnes compétentes » est précisée dans ce paragraphe et renvoie au paragraphe 7 de la norme. La gestion des risques liés à la prévention d'erreurs humaines est précisée. La gestion des versions et l'identification doivent permettre de garantir la traçabilité du produit. Cette exigence concerne également les produits fournis par les clients et fournisseurs et concourant à la bonne réalisation de la prestation finale.
- L'organisme doit garantir la préservation de ses données et de ses produits. Il peut s'appuyer sur des normes de préservations, des outils, des infrastructures informatiques, des règles de stockage, etc.
- Les activités de livraison du produit ou de prestation de service après livraison (GPA, garantie, SAV, etc.) sont formalisées.
- L'intérêt de ce chapitre est d'amener la société à piloter sa prestation en anticipant au maximum les situations à risque. L'élaboration et le suivi d'un plan de contrôle permet de :
  - Assurer que les contrôles ont été effectués et que leurs résultats sont conformes.
  - Apporter au client les preuves de ces conformités.
- Les exigences du client sont régulièrement revues pour prendre en compte les modifications éventuellement demandées (gestion par avenants). Le respect des critères de réception ou d'acceptation de la prestation permet d'éviter la libération de produits/prestations non conformes.

## DIFFICULTÉS



- La fin de la phase de conception n'est pas la fin de la prestation, ces deux étapes peuvent être confondues.
- Les dispositions de contrôles doivent être adaptées aux évolutions des exigences des PP, et le plus souvent, des clients. La même attention doit être accordée à la libération du produit/service quelle que soit l'importance de la mission. Ainsi, les procédures de contrôles sont adaptées à la granulométrie, aux types et aux risques des missions car il peut être difficile d'obtenir des informations documentée sur les « petites » missions (faibles honoraires).



## LIBÉRATION DES PRODUITS ET SERVICES

### ! BONNES PRATIQUES, OUTILS, EXEMPLES

- La revue de conception permet de garantir la bonne libération du produit dans les différentes phases de conception, elle reprend les différents points de contrôle décrits au chapitre 8.5.6. Le mode de contrôle (autocontrôle ou contrôle par un tiers) et les personnes chargées de la validation résultent entre autre de l'analyse des risques de la mission.
- Un logiciel ou des outils dématérialisés contribuent à encadrer et fluidifier le déroulement des étapes jusqu'à la libération du produit/Service. Les procédures et documents sont à adapter à l'importance de la mission pour ne pas rigidifier le processus. En lien avec le chapitre 8.2.4, une écoute Client active doit être en place pour garantir l'efficacité de cette étape.

### ? QUESTIONS POTENTIELLES DES AUDITEURS

- Comment assurez-vous que les procédures de contrôle garantissent la conformité du produit/service aux exigences spécifiées ?
- Les personnes qui ont autorité pour libérer le produit/service sont-elles identifiées ?

## MES NOTES

## MAÎTRISE DES ÉLÉMENTS DE SORTIE NON CONFORMES

### ! INTÉRÊT / SIGNIFICATION POUR LES SOCIÉTÉS

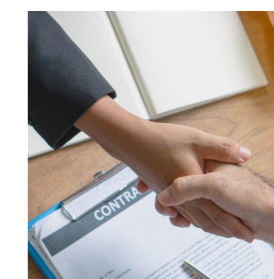
- Il est impératif de traiter toute non conformité, ceci afin de limiter les risques dans la relation commerciale avec les clients.
- La notion de retrait n'existe en principe pas dans nos activités de prestations intellectuelles.
- Certains secteurs d'activité sont encadrés par une réglementation incluant le suivi et la gestion de produits non conformes (missions GPA - Garantie de Parfait Achèvement traitant des levées de réserves par exemple). A contrario, ceux qui ne bénéficient pas de cet encadrement réglementaire doivent définir les méthodes ou processus adéquats, garantissant le traitement des produits / services non conformes.

### ! DIFFICULTÉS

- Pour certaines activités, ne pas confondre l'atteinte des seuils de réserve avec l'identification d'un service non-conforme, dès lors que le degré d'imprécision de la mesure a clairement été acté dans le contrat.
- Le traitement du produit / service non conforme doit faire l'objet d'un enregistrement, la méthodologie de traitement pouvant être adaptée.

### ! BONNES PRATIQUES, OUTILS, EXEMPLES

- Une bonne gestion des non-conformités (accompagnement du client pendant une durée définie) pourrait être incluse dans les contrats. Nous renvoyons à la bonne pratique d'utilisation d'un logiciel ou d'outils dématérialisés pour tracer la non-conformité ainsi que les mesures apportées pour sa levée.





## QUESTIONS POTENTIELLES DES AUDITEURS

- Avez-vous bien identifié les autorités validant les actions de levée des non-conformités ?
- Comment garantissez-vous la traçabilité des différentes actions concourant à la levée de la non-conformité ?



## MES NOTES

Large empty area for taking notes.

# ÉVALUATION DES PERFORMANCES

## SURVEILLANCE, MESURE ANALYSE ET ÉVALUATION, SATISFACTION DU CLIENT



### INTÉRÊT / SIGNIFICATION POUR LES SOCIÉTÉS

- Il existe de nombreuses sources d'informations relatives aux clients :
  - Enquête auprès des clients, ou des utilisateurs finaux.
  - Exigences du client et informations sur les contrats.
  - Réclamations clients.
- La mesure passive peut consister par exemple à recueillir et analyser les réclamations ou les courriers relatifs aux contrats.
- Les mesures actives sont les enquêtes, qui peuvent être menées auprès du client, de l'exploitant, ou de l'utilisateur final. La particularité des sociétés d'ingénierie est d'être en contact très fréquent avec ses clients. Le risque est de croire que cette proximité permet de connaître le niveau de satisfaction client. L'expérience montre qu'une mesure de la satisfaction de façon indépendante des projets est toujours nécessaire.
- Vérifier l'adéquation de l'offre de l'entreprise au besoin client.
- Proposer des Pistes qui permettent de suivre la satisfaction en plus de l'enquête habituelle.

### DIFFICULTÉS



- Sélectionner un panel de clients représentatif : ne pas se limiter aux clients satisfaits, ni aux « petits clients », préférez les gros projets.
- Les clients insatisfaits ont tendance à ne pas répondre à l'enquête. Proposer dans ce cas de les rencontrer.
- La multiplication des enquêtes peut indisposer les clients.
- La rétention d'informations internes sur les clients non satisfaits (réclamations client). Sur les projets de taille importante, la récupération des données de satisfaction peut être difficile.
- La prise en compte de la différence de culture entre les différents pays, les différentes activités.
- La rétention d'information sur les services non conformes.
- Fiabilité non démontrée des enquêtes client : la pertinence des enquêtes reste difficile à démontrer.
- L'évaluation de l'efficacité des actions vis-à-vis des risques et opportunités peuvent constituer des difficultés en fonction de la maturité de l'entreprise.
- La qualité perçue par le client peut être différente de la perception qu'il a de la société. Attention le paiement de la prestation ne signifie pas forcément que le client est satisfait.





## BONNES PRATIQUES, OUTILS, EXEMPLES

- Pour des missions longues, il est utile de mesurer la satisfaction du client en cours de mission (fin de phase,...), ce qui peut être l'occasion de faire un point particulier avec le client.
- Ne pas se limiter à surveiller les réclamations des clients.
- Réaliser des enquêtes automatiques auprès des clients pour les petites et moyennes opérations. Les enquêtes sont généralement gérées par les services qualité mais elles peuvent être externalisées. Demander au client qu'il pondère les thèmes abordés en fonction de ses besoins.
- Prévoir des entretiens de clôture pour les grosses opérations et des entretiens en cours de projet pour les opérations de longue durée.
- Avoir un questionnaire stable pour permettre de suivre l'évolution dans le temps.
- Faire gérer les enquêtes (envoi et/ou réception) par un autre service pour garantir la neutralité.
- Comparer les réponses des clients avec les réponses que les chefs de projet feraient à leur place.
- Utiliser les certificats de capacité, les pv de recettes.
- Croiser les différentes données client pour évaluer le niveau de satisfaction (CA, réclamation, fidélité, etc.)
- En fonction de la stratégie de l'entreprise, il peut être intéressant de s'orienter sur les principaux clients.

## QUESTIONS POTENTIELLES DES AUDITEURS



- Comment recueillez-vous la satisfaction de vos clients ?
- Comment vous assurez-vous de la régularité et de la pertinence des enquêtes de satisfaction clients (choix clients, choix interlocuteurs, analyse taux de retour). L'analyse statistique est-elle fiable ?
- Que faites-vous des résultats ? comment formalisez-vous les actions, etc.

## MES NOTES

## SURVEILLANCE, MESURE ANALYSE ET ÉVALUATION, ANALYSE ET ÉVALUATION



### INTÉRÊT / SIGNIFICATION POUR LES SOCIÉTÉS

- L'analyse et l'évaluation de la performance constitue notamment des données d'entrée à la revue de processus, ainsi qu'à la revue de direction.
- La nécessité de progresser doit s'appuyer sur des résultats obtenus à partir de données recueillies et analysées de manière factuelle.
- L'inclusion de la surveillance et mesure de l'efficacité des actions mises en œuvre face aux risques et opportunités est un facteur de progrès supplémentaire.
- Permettre un véritable management par la qualité.
- Mettre les processus sous contrôle.
- Mesurer les progrès (on ne peut améliorer que ce qu'on mesure).



### DIFFICULTÉS

- Définir des indicateurs de mesure factuels (quantifiables) dans certains processus.
- Motiver les pilotes de processus à mesurer l'efficacité et la performance de leurs processus.
- Évaluer la performance et l'efficacité du système de management de la qualité et de la planification (analyse peu factuelle).

## QUESTIONS POTENTIELLES DES AUDITEURS



- L'auditeur vérifiera que les indicateurs définis sont pertinents et suffisants au regard du processus. Il vérifiera la maîtrise et le suivi des plans d'actions.

## BONNES PRATIQUES, OUTILS, EXEMPLES



- Ne pas mettre en cause les personnes mais le système.
- Grader les objectifs dans le temps.
- Décliner les objectifs par processus et les relier aux indicateurs de mesure des processus.
- L'ordre du jour de la revue de processus doit comprendre les items du présent chapitre de la norme : résultats des mesures des produits, processus, audits internes, satisfaction du client. Chaque pilote de processus doit avoir l'autorité pour prendre les mesures de correction nécessaires.
- Ne pas définir un trop grand nombre d'indicateurs par processus. Se poser la question suivante : Que relève cet indicateur ? Et ainsi apporter une part de « qualitatif ».
- Trouver des indicateurs simples et pertinents (liste publiée par Syntec Ingénierie en annexe).
- Mettre en place des outils de mesure statistiques (s'assurer de la fiabilité de l'outil, de la méthode).
- Utiliser des tableaux de suivi des actions. Ne pas oublier l'objectif final lors de la planification des actions.
- Utiliser le SWOT et des grilles de maturité pour évaluer la performance du processus.

## AUDIT INTERNE



### INTÉRÊT / SIGNIFICATION POUR LES SOCIÉTÉS

- L'audit interne est une source de progrès. Il permet de faire remonter les informations sans les déformer notamment à la direction concernée.
- Les audits internes sont de toute première importance pour assurer la progression permanente de la qualité des prestations de l'entreprise pour ses clients.
- L'audit est un diffuseur de bonnes pratiques. C'est un outil pédagogique.
- Il permet de détecter les points forts et les axes d'amélioration.



### DIFFICULTÉS

- Le suivi et la résolution complète des écarts.
- La compréhension de ce qu'est l'action corrective.
- La tenue du programme d'audits annuel.
- Le comportement et la perception de certains audités.
- Formation des auditeurs à la gestion des risques et opportunités, l'identification des enjeux, etc.
- Choix des auditeurs internes : exemples position hiérarchique de l'auditeur, compétences techniques.

### BONNES PRATIQUES, OUTILS, EXEMPLES



- L'audit interne peut s'intéresser aux processus, à une entité spécifique et aux projets mais également aux sous-traitants.
- Un audit est un examen méthodique documenté mais n'est pas exhaustif. Il est de loin préférable de le faire réaliser en interne par des opérationnels qui connaissent le métier et sont à même d'évaluer la bonne réalisation des prestations.

### MES NOTES



### QUESTIONS POTENTIELLES DES AUDITEURS

- L'auditeur s'attend à voir une analyse à froid sur la manière dont sont réalisés les audits et si les audités ont rendus une note de satisfaction.
- Le programme d'audit est-il respecté ?
- Comment les audits précédents sont pris en compte pour élaborer le plan d'audits.
- Comment est assurée la qualification des auditeurs.
- Efficacité et pertinence des audits.



### MES NOTES

## REVUE DE DIRECTION



### INTÉRÊT / SIGNIFICATION POUR LES SOCIÉTÉS

- La Direction doit vérifier régulièrement que son système de management est efficace.
- La fréquence n'est pas imposée par la norme, mais un rythme annuel semble un minimum.
- Cette revue a pour objet de vérifier que le SMQ est toujours approprié, adapté, efficace et en accord avec l'orientation stratégique prenant en compte l'ensemble des éléments d'entrée listés par la norme, et notamment :
  - En établissant le bilan des processus et en vérifiant leur performance et leur maturité en utilisant des grilles de suivi de maturité.
  - En vérifiant la prise en compte des éventuels changements concernant les enjeux externes et internes et la prise en compte de leurs impacts éventuels, les risques et opportunités.
  - En examinant l'ensemble des dispositions prises et leurs résultats par rapport aux objectifs, la politique qualité, la satisfaction des clients, la réalisation des contrats.
  - En définissant éventuellement de nouvelles orientations (stratégie, politique qualité, objectifs, planification).
- Définir le plan d'actions associé.
- Définir des améliorations potentielles.
- Identifier les besoins en ressources humaines et matérielle.
- Faire un bilan sur les exigences réglementaires et légales.
- La revue de direction permet un point régulier avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise pour répondre aux questions : où en est-on par rapport à notre stratégie, nos objectifs et notre marché ? Que faisons-nous pour nous améliorer et augmenter la satisfaction des clients internes et externes ? Mettons-nous en place les moyens nécessaires pour améliorer notre système de management ? Cela permet de fixer éventuellement une nouvelle stratégie, de nouveaux objectifs, des actions d'amélioration pour l'avenir.

- Les actions décidées à l'issue de la revue de direction traduisent l'implication du dirigeant dans le pilotage de son système de management.
- Un compte-rendu de la revue de direction doit être conservé.

### DIFFICULTÉS



- Le suivi et la résolution complète des écarts
- L'évaluation de la performance et l'efficacité du SMQ est complexe et doit être dans la mesure du possible objective.
- Difficultés pour réunir les participants, pour allouer les ressources.
- Les éléments d'entrée sont souvent incomplets.
- Les décisions relatives à l'amélioration de l'efficacité ne sont pas prises. Les actions qui doivent en découler ne sont pas mises en œuvre.



### BONNES PRATIQUES, OUTILS, EXEMPLES

- Il est fortement conseillé que le représentant qualité soit présent si la fonction existe.
- Coupler la Revue de direction avec l'établissement du budget et la mise à jour de la stratégie.
- Faire des revues de processus avant la revue de direction permet de faire un bilan exhaustif et rapide, et d'acter les décisions.
- Une revue de direction peut aussi se préparer en amont avec la direction.
- Disposer de modèle type d'ordre du jour et de rapport de revue de direction pour ne pas oublier d'éléments d'entrée et de sortie.
- Participation des pilotes en revue de direction pour présenter la synthèse de fonctionnement de leur processus.
- Compte-rendu des revues de processus et des revues de direction publiés sur l'intranet.
- Informer l'ensemble du personnel des résultats et des décisions du « top-management ».



### QUESTIONS POTENTIELLES DES AUDITEURS

- Les auditeurs vérifient la prise en compte de l'ensemble des éléments normatifs ainsi que la cohérence globale avec les processus et projets audités.
- Les analyses des entrants de la revue de direction a-t-elle permis de statuer sur la performance de votre SMQ ?

### MES NOTES

# AMÉLIORATIONS

## GÉNÉRALITÉ

### ! INTÉRÊT / SIGNIFICATION POUR LES SOCIÉTÉS

- Le principe d'amélioration constitue la base de l'approche normative, en nourrissant le système d'une variété d'actions de diverses portées qui se rejoignent dans cet objectif commun.
- L'organisme est placé dans une dynamique qui lui impose de s'adapter et de revoir son système à une fréquence définie.

### ! DIFFICULTÉS

- L'atteinte d'objectifs d'amélioration est difficile dans un monde en perpétuelle réorganisation (remises en question) et vis-à-vis de l'objectif final, qui demeure la satisfaction Client.
- La démultiplication des documents et autres supports permettant le suivi du système et sa traçabilité peut constituer un frein à cette amélioration.
- Être dans une démarche d'amélioration requiert de la transparence et de la confiance pour favoriser les remontées des dysfonctionnements.
- Démontrer l'efficacité du SMQ : difficulté croissante avec la taille de l'entreprise.

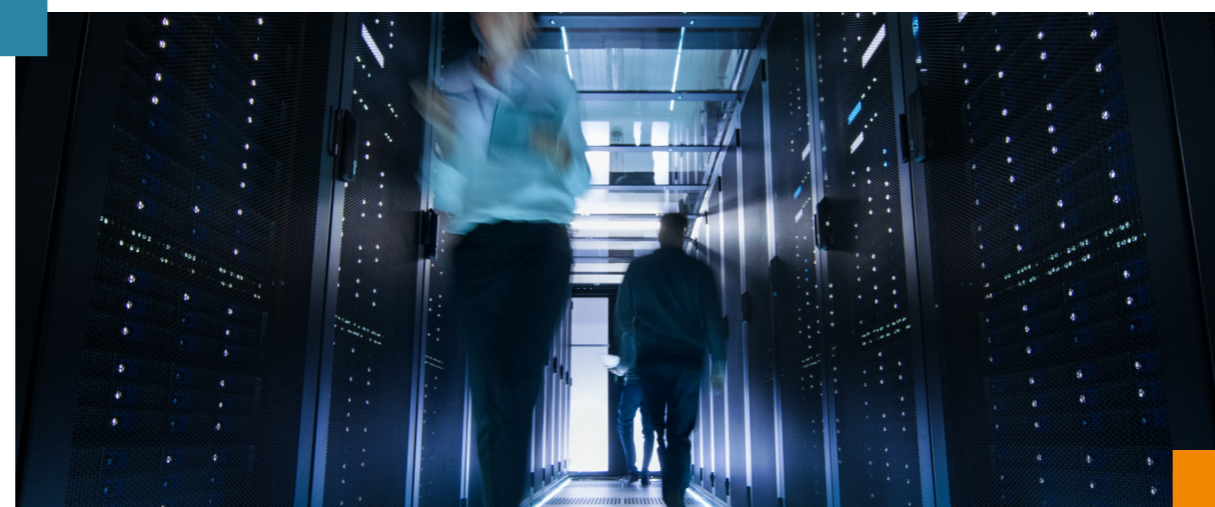
## BONNES PRATIQUES, OUTILS, EXEMPLES



- La mise en place d'outils intégrés et partagés pour faciliter tant les mises à jour (souci d'homogénéité des méthodes utilisées pour suivre l'amélioration) que le suivi régulier par les différents intervenants (souci de simplification et d'appropriation par les pilotes de processus).
- Utiliser des systèmes de partage dématérialisés type SharePoint ou des Clouds par exemple pour fluidifier l'accessibilité aux données et en permettre une gestion simplifiée.
- Les démarches éthiques peuvent favoriser la transparence dans les entreprises et appuyer le SMQ.
- L'application des méthodes de gestion du changement permet de conduire l'amélioration.

## ? QUESTIONS POTENTIELLES DES AUDITEURS

- Quel est votre système de remontée d'information ?
- Comment vous assurez-vous de la pertinence de ces informations ?
- Comment traiter le contenu et les résultats du plan d'amélioration ? Constitue-t-il une donnée d'entrée réelle de la revue de direction ?



## MES NOTES

## NON-CONFORMITÉ ET ACTION CORRECTIVE



### INTÉRÊT / SIGNIFICATION POUR LES SOCIÉTÉS

- L'amélioration concourt à la l'adaptabilité et à l'agilité de l'organisme. Les actions peuvent être issues d'audits internes et externes, de réclamations Client, de dysfonctionnements identifiés par des parties prenantes ou encore, résultant de réunions type Revue de Direction ainsi que découlant des orientations stratégiques de l'organisme.
- Une action corrective peut engendrer la modification de l'analyse des risques.



### DIFFICULTÉS

- La remontée efficace et rapide des informations constitue la principale difficulté (médias et réseaux sociaux portant les plaintes ou réclamations des parties prenantes). La qualité de l'analyse du dysfonctionnement identifié implique une méthode partagée ainsi que des interlocuteurs impliqués.
- Les priorisations des actions correctives. La planification et le suivi de ces actions peuvent présenter des difficultés.
- La planification et la démonstration de l'efficacité.
- La disponibilité des ressources.
- Un trop grand nombre de non-conformités qui mal analysées peuvent noyer le système (redondance).

## BONNES PRATIQUES, OUTILS, EXEMPLES

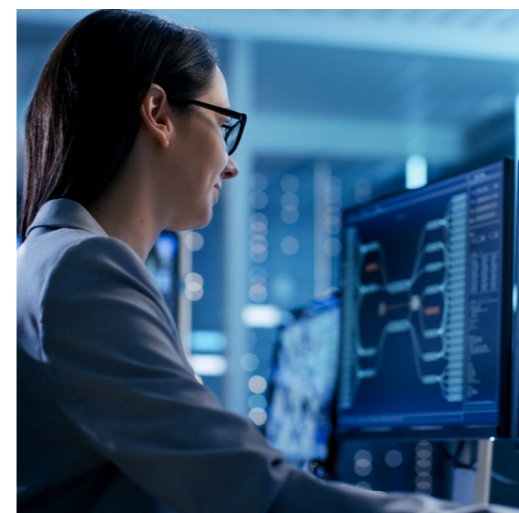


- Toute mesure quelle que soit sa portée doit bénéficier d'une communication adaptée (procédure de communication int/ext).
- Mettre en place un outil d'alerte via les réseaux de communication (sociaux, internes) pour capter rapidement l'information.
- Intégrer dans les modules de formation des collaborateurs et des partenaires, la notion de détection et d'alerte, en écho aux bonnes pratiques et procédures à suivre.
- Faire le lien entre la non-conformité, l'action corrective et l'analyse des risques (projet, produit ou entreprise)
- Désigner un modérateur souvent le responsable qualité.
- Définir une méthode de regroupement des non-conformités pour définir une action commune.
- Utiliser des méthodes de types 8D, RCA, A3, etc. qui permettent d'analyser une non-conformité, d'identifier les causes, et définir des plans d'actions.



## QUESTIONS POTENTIELLES DES AUDITEURS

- Quels sont les outils de remontée (formulaire dématérialisé, compte-rendu) ou de consignation (cahier de doléances) des dysfonctionnements ?
- Comment analysez-vous les dysfonctionnements ?
- Comment sont suivies les actions ?
- Comment mesurez-vous l'efficacité de ces actions ? Disposez-vous d'indicateurs ?



## MES NOTES

## AMÉLIORATION CONTINUE



### INTÉRÊT / SIGNIFICATION POUR LES SOCIÉTÉS

L'adéquation, la pertinence et l'efficacité du système demeurent au cœur de ce chapitre.

■ L'organisme doit s'assurer que les évolutions définies lui permettent d'être efficient car l'amélioration favorise la pérennité. De ce fait, la stratégie est étroitement liée à la notion d'amélioration, ce qui renforce le leadership de la Direction sur le système.

■ Il apparaît important de se positionner dans une démarche d'écoute « active » et permanente de l'ensemble des Parties prenantes (réseaux sociaux, clients, fournisseurs, actionnaires, concurrence, etc.) Cette écoute permet de définir un plan d'actions.

■ Constituer et utiliser des groupes internes tels que Comités techniques.

**Note :** les Parties prenantes peuvent être désignées en utilisant l'analyse de matérialité placée en annexe.



### DIFFICULTÉS

→ Détecter les opportunités d'amélioration aux différents niveaux de l'organisme (macro micro).

→ Un autre point bloquant peut résulter des difficultés inhérentes à la mise en place d'une stratégie (évaluation exhaustive des risques). Accepter les remises en question voire parfois, les réorganisations de l'organisme.

Cf. paragraphe 10.1 précédent.

## BONNES PRATIQUES, OUTILS, EXEMPLES



■ Veilles (technologiques ou réglementaires), benchmark, sondages auprès de panels représentatifs via différents moyens et définition d'un processus spécifique (processus écoute, innovation, etc.)

■ Tableaux de bord de la Revue de Direction (si revus à une fréquence permettant la prise de décision rapide), etc.

■ Tableaux de bord de comité de direction.

## MES NOTES



## QUESTIONS POTENTIELLES DES AUDITEURS

■ Comment est garantie et justifiée l'amélioration de l'organisme ?

■ Quels outils sont mis en œuvre pour concourir à la prise de décision ?

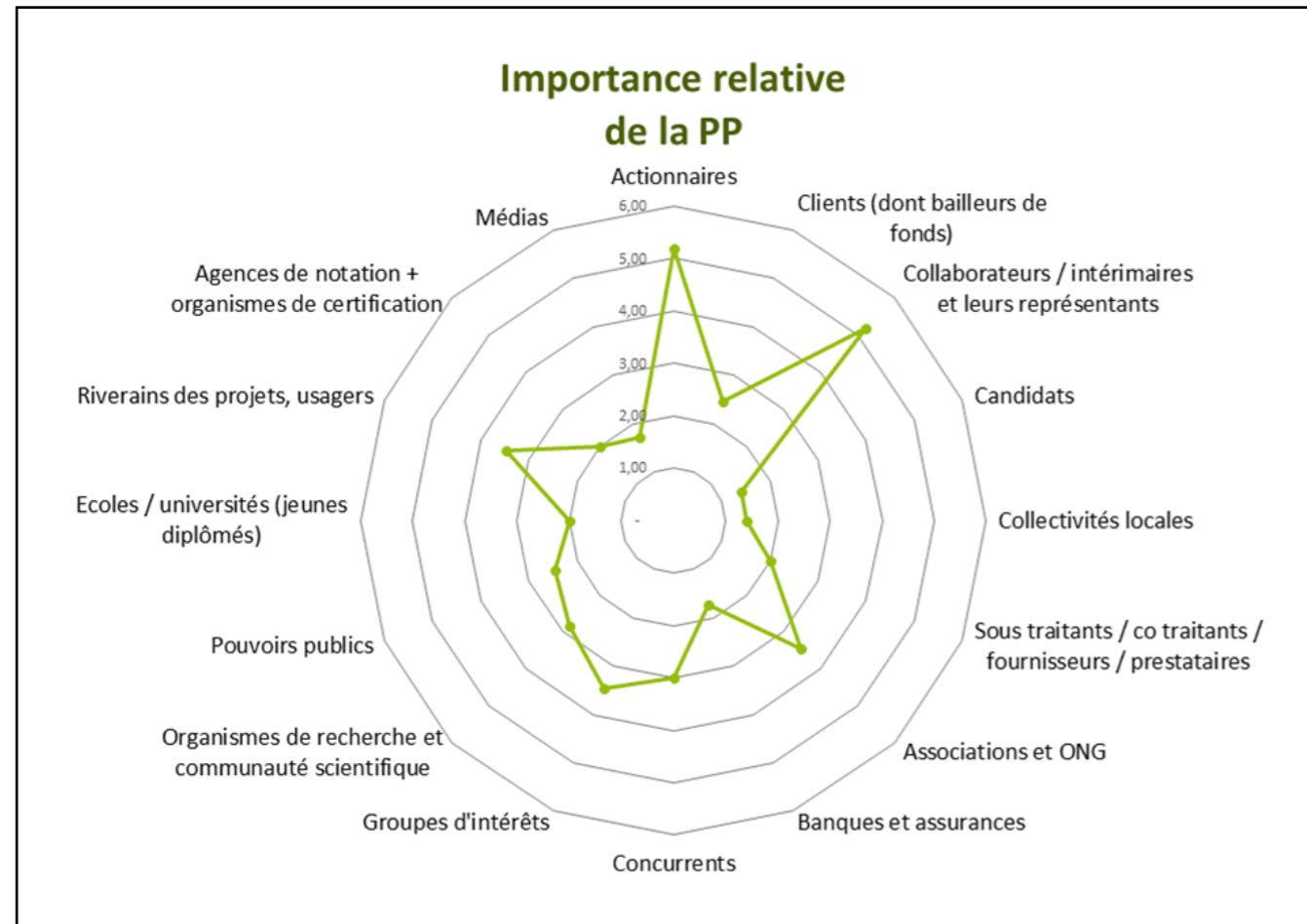


## MES NOTES

# ANNEXES

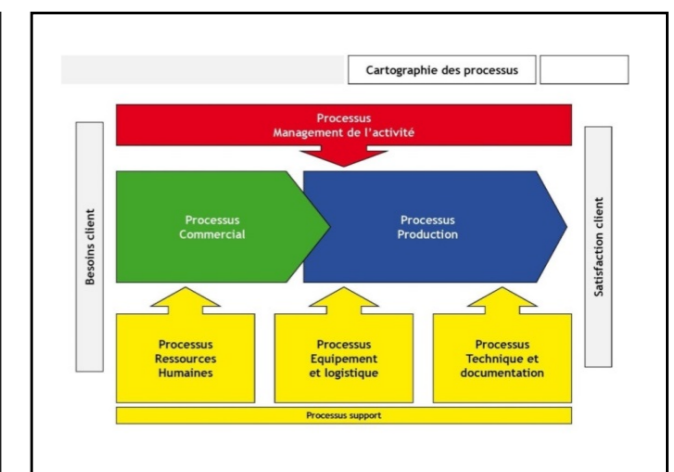
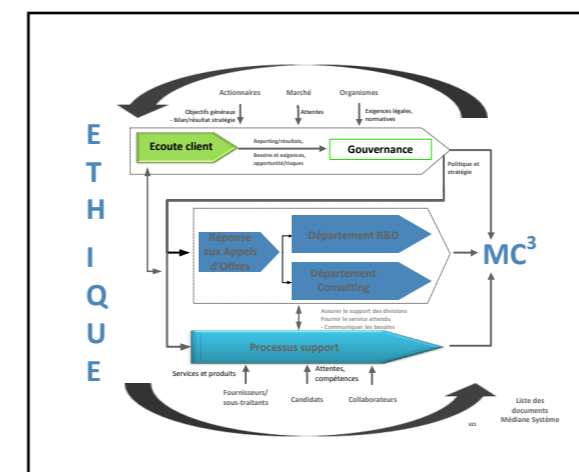
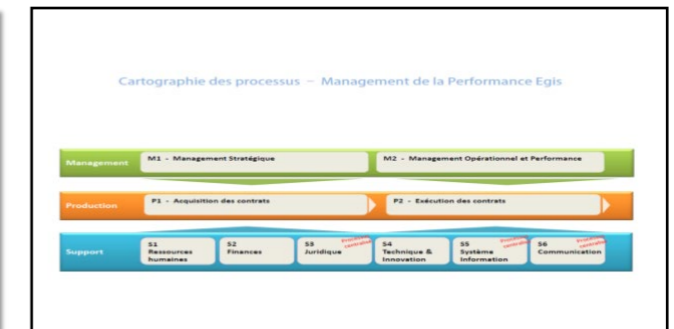
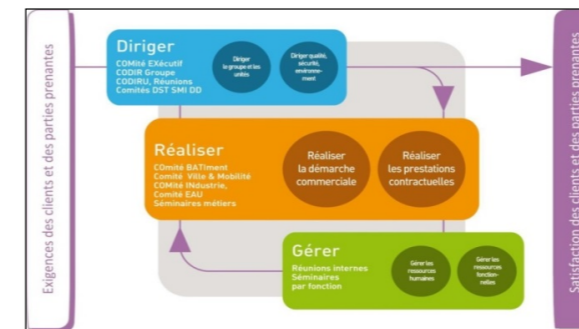
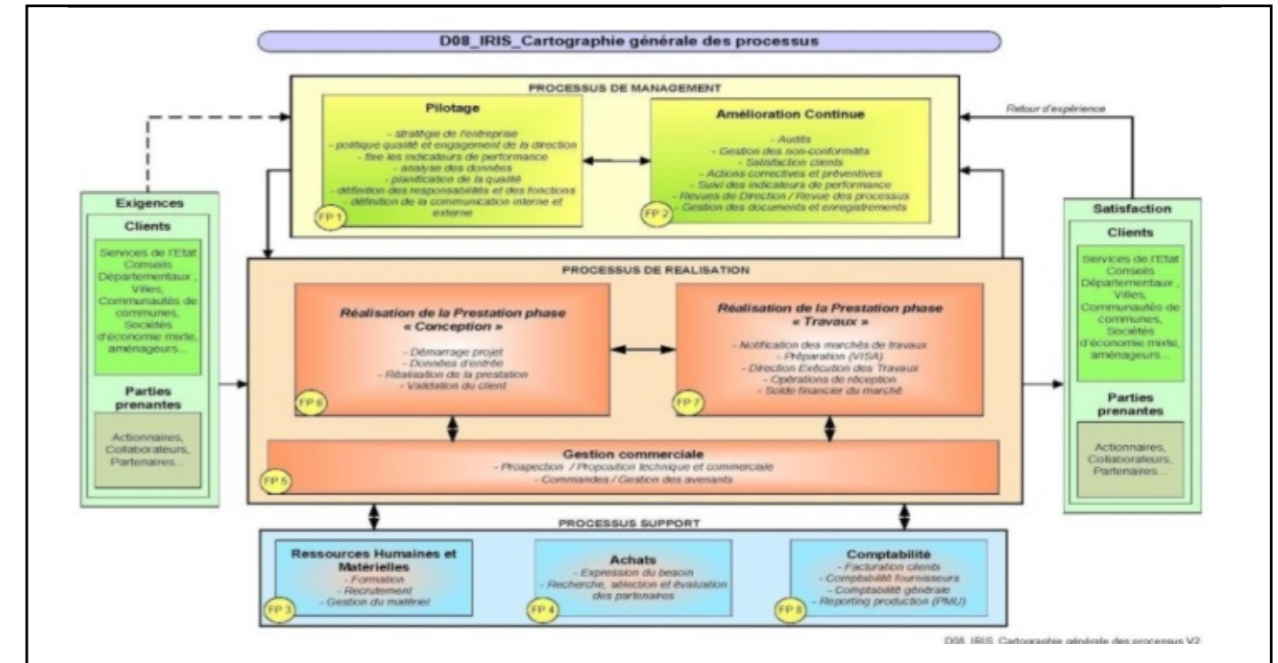
## GRILLE DE MATÉRIALITÉ

Le groupe RSE du Syntec a établi une méthode qui permet d'identifier les PP (ou Parties prenantes) et de les mettre en lien avec le poids en interne et pour les PP. Cela permet d'identifier les PI fondamentales ou stratégiques.

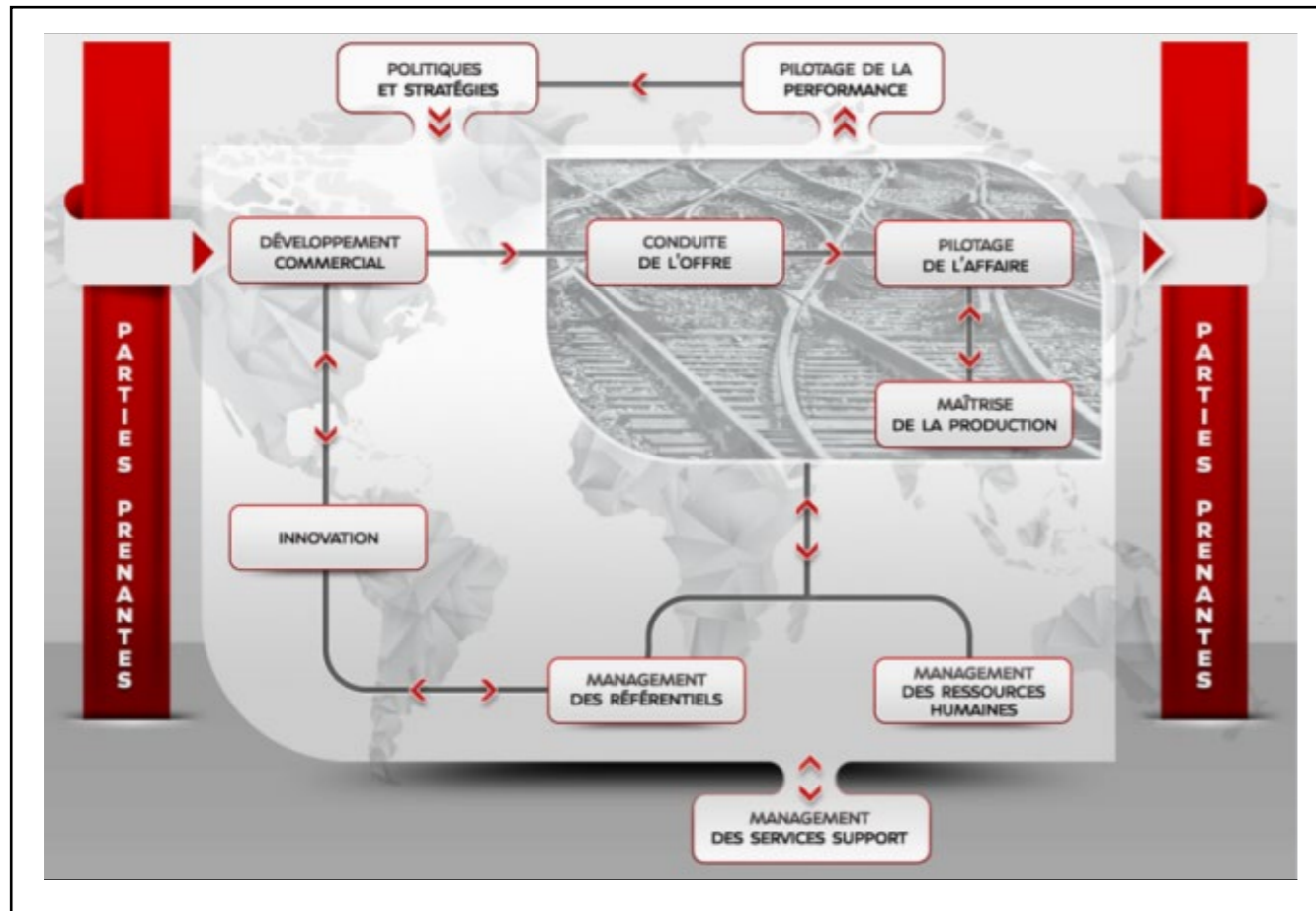
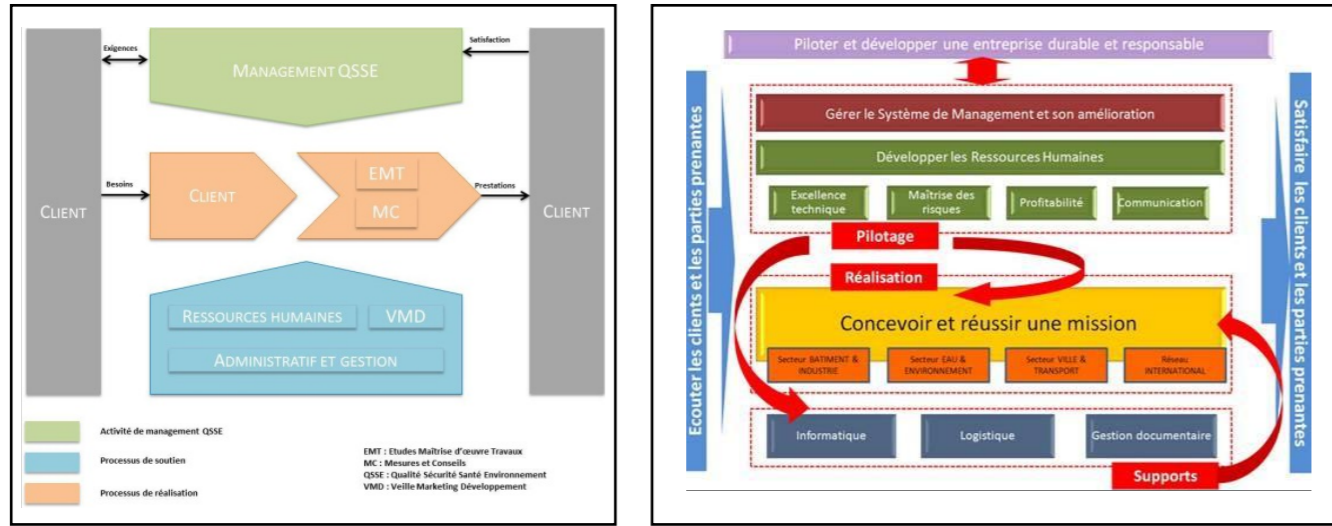


## EXEMPLES DE CARTOGRAPHIES DES PROCESSUS

Le nombre de processus varie d'une société et d'une organisation à l'autre (de 6 à 11 processus pour les exemples ci-dessous).



## EXEMPLES DE CARTOGRAPHIES DES PROCESSUS



## CONSEILS RELATIFS AU DÉROULEMENT DE L'AUDIT

Un audit effectué par un binôme en facilite la réalisation, par exemple ce binôme peut être composé d'une personne issue de l'équipe fonctionnelle et d'une autre plutôt orientée « opérationnelle » (méthode appréciée des audités et des auditeurs). L'une des deux personnes a un rôle de responsable d'audit. Le binôme permet de maintenir une certaine objectivité. Ce fonctionnement permet de former un auditeur.

### Planification

Planifier l'audit interne à une phase clé d'un projet pour aider le chef de projet à s'assurer que tout est en ordre pour passer à la phase suivante.

### Durée

La durée d'audit doit être suffisante pour s'approprier le sujet. La revue documentaire peut aider à préparer l'audit.

### Plan d'audit

- Doit être transmis à l'avance aux personnes auditées.
- Peut-être optimisé en fonction du choix de projets. Dans l'idéal l'audit devrait se faire sans choix préalable. L'auditeur peut demander une liste de quelques projets significatifs.
- Doit tenir compte des interfaces entre les processus.
  - L'auditeur doit s'adapter aux personnes auditées, au contexte. Il ne doit pas juger la personne et doit l'écouter.
- L'auditeur peut communiquer les modifications apportées au système qualité pendant l'audit. L'équipe d'audit doit être au courant de tous les échanges concernant l'audit. L'équipe doit avoir organisé la prise de notes.
- L'auditeur peut utiliser une checklist. L'idéal étant de conduire l'audit en fonction des échanges.

### La Réunion de clôture

- Doit présenter les constats et la conclusion d'audit.
- Permet à l'auditeur de se mettre d'accord avec les audités sur ces constats.

### Le Rapport d'audit

- Doit être fidèle aux conclusions présentées en réunion de clôture.
- Doit présenter les points forts, les axes d'amélioration constatés. Le rapport d'audit doit être transmis aux audités et à la direction concernée et doit être transmis le plus rapidement possible (si possible dans les 10 jours).
- Doit être rédigé de manière à ce qu'il soit compris de l'audité (ex : éviter les abréviations).
- Doit être transmis à la direction concernée.



## INFORMATIONS DOCUMENTÉES

Des exemples de documents sont indiqués dans les bonnes pratiques des pages précédentes.

§ ISO 9001 V2015	Type d'informations documentées D: Document - E: Enregistrement
4.3 domaine d'application	D
4.4.2 SMQ et processus	D, E
5. Leadership 5.2.2 Politique qualité	D
6. Planification 6.2.1 Objectifs qualité	D
7.1.5.1 Généralités	E
7.1.5.2 Traçabilité de la mesure	E
7.1.6 connaissances organisationnelles	D
7.2 Compétences	E
8.1 Planification et maîtrise opérationnelle	E
8.2.3 Revue des exigences relatives aux services	E
8.2.4 Modification des exigences relatives aux produits et services	E
8.3.3 Eléments d'entrée de la conception	E
8.3.4 Maîtrise de la conception	E
8.3.5 Eléments de sortie de la conception	E
8.3.6 Modifications de la conception	E
8.4 Maîtrise prestataires externes	E

§ ISO 9001 V2015	Type d'informations documentées D: Document - E: Enregistrement
8.4 Maîtrise prestataires externes	E
8.5.1 Maîtrise de la production et de la prestation de service	D
8.5.2 Identification et traçabilité	E
8.5.3 Propriété des clients ou des prestataires externes	E
8.5.6 Maîtrise des modifications	E
8.6 Libération des produits et services	E
8.7.2 Maîtrise des éléments de sortie non-conformes	E
9.1 Surveillance, mesure, analyse et évaluation	E
9.2.2 Audit interne	E
9.3.3 Eléments de sortie de la revue de direction	E
10.2.2 Non-conformité et action corrective	E

## INDICATEURS PROCESSUS

### RH / MANAGEMENT

- Taux de réalisation des entretiens professionnels
- Suivi des formations
- Evaluation des compétences par rapport aux besoins • Hygiène / santé / sécurité de l'entreprise (HSE - taux de fréquence d'accidents, etc.)
- Turnover (indicateur RH)
- Taux d'entretien annuel réalisé
- Taux de formation réalisé
- Nombre d'offres pourvues / nombre d'annonces établies
- Retour des entretiens d'évaluation (obj. 100 %)
- Evaluation des compétences / aux besoins
- Suivi des formations (évaluation formations et organismes)
- Suivi habilitations réglementaires - résultats sécurité
- Formations internes métier, journées métier
- % de personnes impliquées dans la démarche qualité (personnes ayant participées aux réunions qualité, de management, audits internes ou de certification)
- % d'audits internes réalisés
- % de réalisation des entretiens individuels
- Taux de maintien après période d'essai
- Taux de réalisation du plan de formation
- Taux d'absentéisme, accidents du travail, arrêt maladie, indicateur RPS
- Taux d'efficacité des formations suivies
- Taux de réalisation des entretiens annuels avant le xx/xx/xx
- horaires réalisés
- heures supplémentaires

- Taux de jugements positifs sur la communication interne (restitution questionnaire)
- Taux d'inadéquation des compétences avec le poste
- Taux d'évaluation négative (« peu utile » ou « non réinvesti ») des formations lors de l'entretien annuel
- Résultat de l'enquête annuelle de satisfaction des collaborateurs
- Age moyen des collaborateurs
- Nombre de collaborateurs

### FINANCIER

- Ratios financiers par rapport au budget
- Suivi des frais généraux (globalement, par entité, par projet)
- Coût des ventes
- Indicateurs de comptabilité opérationnelle
- Durée de traitement des factures
- Suivi du retour de paiement
- Respect des budgets
- % Résultat net
- Ratios financiers par rapport au budget : CA, coûts des ventes (salaires, dépenses, constructions, ...)
- Suivi des frais généraux (globalement, par entité, par projet)
- Suivi du ratio du budget de fonctionnement / Chiffre d'affaires (mesure mensuelle),
- Pourcentage d'impayés et de factures non émises sur chiffre d'affaires annuel
- Pourcentage de zones dont la marge brute est au moins égale à 95% de la marge brute à actualisation du budget du trimestre précédent.
- Fiabilité des prévisions : budget annuel, marge

### INDICATEUR COMMERCIAL

- Taux de réussite des offres
- Evaluation permanente du carnet de commandes à venir (en mois)
- Taux de commande
- Nombre de contrats signés avec calcul efficacité
- Nombre de clients ayant un contrat récurrent
- % d'économie en transport par la prise de billet en direct sur les sites internet
- Taux de réussite des offres
- Evaluation permanente du carnet à venir (indicateur goxget)
- Suivi du carnet de commandes en reste à produire en mois
- Suivi du ratio du coût de la sous traitance technique / Chiffre d'affaire,
- Chiffre d'affaire des nouveaux clients
- Taux d'offres converties en commandes • Délais de passation des commandes
- Taux de défaillance des fournisseurs
- Taux de conformité des produits livrés (délai de livraison, respect des cahiers des charges, quantité)
- Relevé des retours pour malfaçon
- Situation des dépenses engagées
- Taux d'offres converties en commandes
- Volume des offres sur le marché externe
- Taux des soumissions sur marché externe des 24 derniers mois converties en commandes
- Fiches de références disponibles sur nombre d'affaires ouvertes

### MANAGEMENT DE PROJET / PROCESSUS

- Mesure de satisfaction globale du client
- Suivi des actions correctives, des problèmes rencontrés
- Taux de réalisation des revues de processus
- Taux de réalisation des audits internes
- Management sur projets majeurs et par nature (montants)
- Suivi des problèmes rencontrés
- Mesure satisfaction globale client
- Suivi des actions correctives.
- Suivi de la mesure de la satisfaction client
- Evolution des commandes clients
- Pourcentage du chiffre d'affaires généré par les nouvelles prestations de service
- Taux de retards
- Taux de non conformités des prestations réalisées
- Délais de réponse aux demandes d'assistance
- Taux de réalisation des tâches
- Taux des tâches réalisées dans les délais voulus
- Nombre d'audits internes réalisés sur nombre d'audits internes prévus
- Nombre de fiches de satisfaction client retournées sur nombre d'affaires avec phase de production finie
- Pourcentage de fiches satisfaction client assistance commerciale avec jugement « bon » ou « très bon » partout
- Taux d'affaires archivées sur nombre d'affaires fermées dans l'année
- Satisfaction des usagers de la DTI (résultat de l'enquête annuelle)

- Taux de fournisseurs qualifiés avec évaluation « insuffisant » sur au moins 1 critère
- Respect du temps de réponse de 48 h
- Fiches d'anomalies environnementales (à distinguer au sein des non conformités)
- Demandes des parties prenantes
- Respect du délai d'intervention
- Bilan pannes
- Taux de disponibilité des équipements
- Niveau de compétence et d'expertise perçu par nos clients à travers les enquêtes

## TECHNIQUES / AUTRES :

- Nombre d'études conceptuelles innovantes (comment évaluer l'innovation ?)
- Taux de panne pour l'informatique
- Délai de concrétisation des contrats, de mise en œuvre des contrats
- Taux de fidélisation / taux de nouveaux clients
- Estimation du coût des propositions sur les dépenses de la réalisation de la mission (nombre d'heures prévues / heures réellement passées)
- Efficacité des relances produit
- Temps de traitement des avenants (interne ou client)
- Nombre d'heures dédiées aux nouvelles technologies
- Rapport de fin d'affaire : revue de clôture / retour d'expérience
- Sous-traitance : Taux de retour des évaluations sous-traitants
- Définition des projets en sortie d'étude
- Respect des dates d'intervention des lots techniques et second œuvre.
- Délais d'attribution des droits d'accès
- Taux de disponibilité du Système d'Information
- Durée moyenne des incidents
- Respect du planning de maintenance préventive
- Respect du planning de l'entretien des locaux

## LISTE DES PARTIES PRENANTES

Partie intéressées	Attentes de la Partie intéressées	Enjeux de RSE liés à la Partie intéressées (environnement, sécurité, qualité, etc.)
Actionnaires	Investir à bon escient	Créer de la valeur et des revenus pérennes pour les actionnaires
Clients (dont bailleurs de fonds)	Investir dans des solutions (ou ouvrages) adaptées, innovantes et durables	Développer des solutions adaptées, innovantes et durables pour les clients
Clients (dont bailleurs de fonds)	Investir dans des solutions (ou ouvrages) adaptées, innovantes et durables	Garantir des prestations d'excellence technique pour les clients
Clients (dont bailleurs de fonds)	Investir dans des solutions (ou ouvrages) adaptées, innovantes et durables	Offrir une parfaite maîtrise des enjeux énergétiques et numériques pour les clients
Clients (dont bailleurs de fonds)	Etre suivis dans leurs évolutions géographiques ou organisationnelles ou stratégiques	Etre capable de s'adapter aux contextes des clients
Clients (dont bailleurs de fonds)	Investir dans des solutions (ou ouvrages) adaptées, innovantes et durables	Assurer une performance financière (retour sur investissement) et extra-financière pour le client
Collaborateurs / intérimaires	Etre rétribué pour un travail intéressant	Maintenir l'emploi dans des conditions de travail de qualité pour les collaborateurs
Collaborateurs / intérimaires	Grandir	Développer les compétences et proposer des évolutions de carrières pour les collaborateurs
Direction générale		Maîtriser des risques financiers et extra-financiers de l'entreprise
Candidats	Postuler de manière efficace	Mettre à disposition des offres claires et visibles pour les candidats
Candidats	Trouver un emploi intéressant	Communiquer des valeurs, une stratégie pour les candidats
Candidats	Etre respecté	Montrer de la considération aux candidats
Clients (dont bailleurs de fonds)	Investir dans des solutions (ou ouvrages) adaptées, innovantes et durables	Etre éthique dans les affaires (loyauté des pratiques)
Clients (dont bailleurs de fonds)	Etre accompagnés sur leur territoire (en particulier client public)	Créer de la valeur pour le territoire dans lequel ils sont implantés
Collaborateurs / intérimaires	Etre reconnu	Favoriser le respect, l'égalité et la diversité
Collaborateurs / intérimaires	Travailler avec des relations saines	Etre éthique dans les affaires (loyauté des pratiques)
Direction générale		Etre éthique dans les affaires (loyauté des pratiques)
Direction générale		Protéger les données des clients et des collaborateurs (ISO 27000)
Représentants du personnel / Partenaires sociaux	Défendre les intérêts des salariés	Développer un dialogue de qualité et une transparence

Représentants du personnel / Partenaires sociaux	Défendre les intérêts des salariés	Etre éthique dans les affaires (loyauté des pratiques)
Direction générale		Assurer une performance globale durable (économique, sociale, environnementale)
Fondations d'entreprise	Etre financé et défendre des valeurs	Etre éthique dans les affaires (loyauté des pratiques)
Fondations d'entreprise	Etre financé et défendre des valeurs	Mobiliser les collaborateurs dans les projets (+ communication interne) pour la fondation
Fondations d'entreprise	Etre financé et défendre des valeurs	Allouer un budget suffisant à la fondation pour le développement des initiatives et l'attractivité / notoriété de l'entreprise
Sous-traitants / co traitants / fournisseurs / prestataires	Développer de l'activité	Générer une activité pérenne
Sous-traitants / co traitants / fournisseurs / prestataires	Rentabiliser de l'activité	Respecter les délais de paiement
Collectivités locales	Protéger l'intérêt général sur leurs territoires	Etre éthique dans les affaires (loyauté des pratiques)
Collectivités locales	Protéger l'intérêt général sur leurs territoires	Participer au développement des territoires et favoriser l'ancrage local
Collectivités locales	Protéger l'intérêt général sur leurs territoires	Participer à des groupes de travail et plans d'actions inter entités
Sous-traitants / co traitants / fournisseurs / prestataires	Travailler dans de saines conditions de partenariat	Etre éthique dans les affaires (loyauté des pratiques)
Sous-traitants / co traitants / fournisseurs / prestataires	Pérenniser l'activité	Etre capable de faire progresser (développement durable, compétences, etc.)
Sous-traitants / co traitants / fournisseurs / prestataires	Travailler dans de saines conditions de partenariat	Etre éthique et transparent dans les critères de sélection
Banques et assurances	Prêter ou assurer des entités fiables	Etablir des relations de confiance et assurer un retour sur investissement
Pouvoirs publics	Assurer la mission de service public et protéger l'intérêt général	Se conformer et respecter les lois et réglementations en vigueur
Relations écoles / universités (jeunes diplômés)	Offrir les meilleurs débouchés à leurs étudiants	Entretenir des relations durables (partenariats, apprentissage, stage)
Relations écoles / universités (jeunes diplômés)	Partager le savoir et les connaissances	Partager le savoir et les connaissances
Relations écoles / universités (jeunes diplômés)	Offrir les meilleurs débouchés à leurs étudiants	Embaucher des jeunes diplômés (rendre attractives l'entreprise)
Relations écoles / universités (jeunes diplômés)	Offrir les meilleurs débouchés à leurs étudiants	Anticiper les besoins du secteur / métier à la sortie de l'école
Riverains aux projets	Faire valoir leurs arguments / projet et minimiser les impacts par rapport à leur situation actuelle	Garantir la santé et la sécurité et minimiser les nuisances ainsi que les pollutions
Associations et ONG	Défendre des intérêts collectifs (ciblés)	Etre éthique dans les affaires (loyauté des pratiques)
Banques et assurances	Prêter ou assurer des entités fiables	Etre éthique dans les affaires (loyauté des pratiques)
Concurrents	Exercer dans de saines conditions	Etre éthique dans les affaires (loyauté des pratiques)
Groupes d'intérêts	Défendre leurs intérêts	Etre éthique dans les affaires (loyauté des pratiques)
Organismes de recherche et communauté scientifique	Etre financé et faire avancer leurs projets de recherche	Etre éthique dans les affaires (loyauté des pratiques)
Organismes de recherche et communauté scientifique	Etre financé et faire avancer leurs projets de recherche	Apporter un soutien technique et financier (partenariats, collaboration) aux organismes de recherche

Représentants du personnel / Partenaires sociaux	Défendre les intérêts des salariés	Etre éthique dans les affaires (loyauté des pratiques)
Riverains aux projets	Faire valoir leurs arguments / projet et minimiser les impacts par rapport à leur situation actuelle	Etre éthique dans les affaires (loyauté des pratiques)
Riverains aux projets	Faire valoir leurs arguments / projet et minimiser les impacts par rapport à leur situation actuelle	Se concerter et instaurer un dialogue régulier et pédagogique avec les riverains
Associations et ONG	Défendre des intérêts collectifs (ciblés)	Entretenir des relations durables (partenariats, soutien financier, mécénat) avec les associations et les ONG
Associations et ONG	Défendre des intérêts collectifs (ciblés)	Prendre en compte les intérêts représentés (instaurer un dialogue) par les associations et les ONG
Concurrents	Travailler ensemble gagnant/gagnant	Echanger et créer des synergies (collaboration / groupes de travail / benchmark) avec les concurrents
Groupes d'intérêts	Défendre leurs intérêts	Promouvoir les métiers, défendre la profession et ses positions
Médias	Informers le grand public ou un public ciblé	Communiquer sur des sujets d'experts, fournir des informations fiables
Agences de notation + organismes de certification	Donner des assurances raisonnables à leurs propres clients	Etre transparent et annoncer des données fiables aux agences de notation
Agences de notation + organismes de certification	Donner des assurances raisonnables à leurs propres clients	Démontrer une amélioration continue (progrès) aux agences de notation
Agences de notation + organismes de certification	Donner des assurances raisonnables à leurs propres clients	Etre éthique dans les affaires (loyauté des pratiques)
Médias	Informers le grand public ou un public ciblé	Etre éthique dans les affaires (loyauté des pratiques)
Médias	Etre financé	Contribuer financièrement aux medias via l'encart publicitaire

## MES NOTES



