

Appliquer ISO 9001:2000 – Une étude américaine de l'expérience des utilisateurs

Les résultats d'une étude du Groupe technique consultatif des États-Unis auprès de l'ISO/TC 176 sont arrivés. L'étude quantifie les expériences de 227 organismes américains qui appliquent ISO 9001:2000 et dont la plupart ont effectué la transition à partir d'ISO 9000:1994. Elle fait état d'une augmentation faible, voire nulle, des coûts de la certification. La satisfaction des clients, la qualité des produits et des services et une productivité accrue apparaissent, au niveau des résultats d'entreprise, comme les améliorations essentielles de la mise en œuvre d'ISO 9001:2000.

Cet article passe en revue les principaux résultats d'une nouvelle étude visant à fournir des mesures quantifiables des expériences d'organismes qui appliquent la norme de système de management de la qualité (SMQ) ISO 9001:2000. Cette étude était l'élément central d'une initiative de soutien au produit (ISP) développée l'an dernier par le Groupe technique consultatif des États-Unis auprès du comité technique ISO/TC 176, *Management et assurance de la qualité*.

Les résultats sont fondés sur les réponses de 227 organismes, soit 44 de plus que pour un article publié auparavant dans *Quality Progress*¹⁾, dont le présent article est une actualisation intégrant les données nouvelles. On relèvera que 17% des organismes interrogés n'avaient pas été certifiés aux normes ISO 9001/2/3 de 1994. À partir des données recueillies, nous devrions gagner une compréhension des principaux défis en matière de conformité et dégager des principes directeurs pour des révisions futures de la norme.

Les principaux résultats de l'étude sont les suivants:

- Les cinq principaux secteurs où des non-conformités sont observées sont les suivants: données et évaluation de la satisfaction des consommateurs,

documentation, amélioration continue, collecte et analyse des données et objectifs non mesurables. Ces défauts de conformité ont été mis en évidence en comparant la structure et la fonction du SMQ d'un organisme avec les exigences d'ISO 9001:2000.



PAR SANDFORD LIEBESMAN

L'auteur, Sandford Lieberman, est consultant qualité indépendant.

Il a pris sa retraite de Lucent Technologies en 2001 après 41 ans de carrière aux Laboratoires Bell, à Bellcore et à Lucent Technologies. Il a co-signé *TL 9000: A Guide to Measuring Excellence in Telecommunications*, publié par ASQ Quality Press, et est l'auteur de *Using ISO 9000 to Improve Business Processes*, publié par AT&T. M. Lieberman est membre de l'ISO/TC 176 et du Comité Z-1 sur l'assurance de la qualité de l'American National Standards Institute, et est certifié auditeur responsable ISO 9000 par le Conseil d'accréditation des registraires américains. Il est actuellement formateur pour la société de conseil et de formation en qualité et environnement STAT-A-MATRIX et auditeur à Kema Registered Quality, Inc.

Sandford Lieberman,
69 Pippins Way, Morristown,
NJ 07960 États-Unis.

Tél. + 1 973 898 0082.

E-mail sandfordl@msn.com

Notes 1) et 2), page suivante.

Les résultats de l'étude sont fondés sur les réponses de 227 organismes

- Les paragraphes d'ISO 9001:2000 jugés difficiles à observer reflètent en général ces cinq lacunes principales, à l'exception du deuxième par ordre de difficulté, 6.2.2 Compétence, sensibilisation et formation.

Lors de la mise en œuvre, 81% des organismes n'ont pas utilisé les quatre documents contenant des lignes directrices²⁾ élaborés par ISO/TC 176 pour aider à l'application d'ISO 9001:2000.

- Les cours de formation ont été centrés sur la transition globale ainsi que sur les données et l'évaluation concernant la satisfaction des clients. Un résultat inattendu: plus de la moitié des organismes interrogés ont

proposé des cours sur les huit principes de management de la qualité, fondement de la série ISO 9000:2000.

- La plupart des organismes n'ont fait état d'aucune augmentation des coûts des registraires (organismes de certification).
- Les avantages des systèmes de management les plus couramment identifiés sont l'utilisation accrue des données comme outil de la gestion d'entreprise, un plus grand engagement de la direction, une satisfaction accrue de la clientèle et une meilleure communication, et des revues de direction plus efficaces.
- Les améliorations au niveau des résultats d'entreprise sont la satisfaction des clients, la qualité des produits et services et une meilleure productivité.
- Les lacunes dans les domaines de la «collecte et analyse des données» et des «objectifs non mesurables» ont été plus importantes pour les organismes n'appartenant pas au secteur de la fabrication que pour ceux qui en relèvent, l'inverse étant vrai pour les «exigences de compétence».
- Les lacunes dans les domaines des «objectifs non mesurables» et de la «collecte et analyse des données» ont été plus marquées chez les PME que dans les grandes entreprises.

Analyse des lacunes

L'analyse des lacunes peut être effectuée en quatre points de la séquence temporelle liée à la conformité :

1. Analyses initiales des lacunes.
2. Audits internes.
3. Pre-évaluations.
4. Évaluation de la certification.

L'équipe chargée du sondage a demandé des informations combinées sur les audits internes et les pré-évaluations parce que de nombreux organismes n'avaient pas fait l'objet d'une pré-évaluation.

17 % des organismes interrogés n'avaient pas été antérieurement certifiés

Les participants ont été priés d'indiquer les principaux défis qui se sont présentés à eux en matière de conformité dans les 13 catégories suivantes: exclusions, lacunes documentaires, lacunes d'archivage, données/évaluation de la satisfaction des clients, contrôle efficace des processus, processus d'amélioration continue, objectifs non mesurables, objectifs ne correspondant pas à la politique qualité, collecte et analyse des données, exigences de compétence, engagement et responsabilités de la direction, gestion des processus externalisés et autres questions clé. Le **Tableau 1** résume les résultats de cette analyse pour les catégories les plus souvent mentionnées. Les nombres entre parenthèses indiquent le classement des catégories.

Exigences influant sur les lacunes

Nous avons demandé aux organismes d'identifier ceux des 51 paragraphes numérotés d'ISO 9001:2000 qui ont créé le plus de difficultés pour le développement d'un processus, la documentation ou la mise en œuvre. Les résultats sont résumés dans le **Tableau 2**. Les entrées de la première colonne sont classées par ordre des pourcentages des organismes qui font état de difficultés dans le processus, la documentation et la mise en œuvre pour le paragraphe concerné. Les entrées associées à chaque lacune majeure sont identifiées comme suit.

Données et évaluation de la satisfaction des clients

Le premier en difficulté est le paragraphe 8.2.1 *Satisfaction des clients* qui exige d'un organisme qu'il «surveille les informations relatives à la perception du client sur le niveau de satisfaction de ses exigences par l'organisme».

Documentation

Les subdivisions du paragraphe 4.2 *Exigences relative à la documenta-*

1) «ISO 9000:2000 Experiences: The First Results are in», par l'auteur et Jim Mroz de *THE INFORMED OUTLOOK*, a paru dans le numéro d'avril 2002 de *Quality Progress*, pp 52-59, publié par ASQ Quality Press. L'auteur souhaite remercier Jim Mroz pour son importante contribution à ce premier article, dont le présent article représente une mise à jour intégrant de nouvelles données.

2) Les quatre guides sont disponibles gratuitement sur le site Web de l'ISO: www.iso.org. Il s'agit de: *Guide sur ISO 9001:2000*, paragraphe 1.2 'Périmètre d'application', *Guide sur les exigences de documentation d'ISO 9001:2000*, *Guide sur l'approche processus appliquée aux systèmes de management de la qualité*, et *Guide sur la terminologie utilisée dans ISO 9001:2000 et ISO 9004:2000*.

tion sont 4.2.1 *Généralités*, 4.2.2 *Manuel qualité*, et 4.2.3 *Maîtrise des documents*. Ils n'ont pas été classés comme difficiles.

Amélioration continue

Le paragraphe 8.5.1, principale exigence pour l'amélioration continue, occupe le 5^e rang de difficulté pour la documentation mais il n'est pas jugé difficile pour l'obtention de la conformité ou la mise en œuvre. Ce paragraphe exige de l'organisme qu'il crée une boucle d'amélioration pour

«améliorer en permanence l'efficacité du système de management de la qualité».

Selon le paragraphe 5.1 *Engagement de la direction*, la direction a la responsabilité d'améliorer en permanence le SMQ. Toutefois, bien que le paragraphe 8.5.1 soit de la responsabilité de la direction, son libellé ne l'indique pas. L'ISO/TC 176 pourrait relever ce point: *le paragraphe 8.5.1 devrait appartenir à l'article 5 en tant que responsabilité assignée à la direction*.



Résultats	Lacunes initiales	Audits internes et pré-évaluations	Actions correctives les plus exhaustives	Non-conformités relevées par le registraire
<i>Données et évaluation de la satisfaction du client</i>	56% des organismes (1)*	39% des organismes (1)	36% des organismes (1)	7% des organismes (5-6)
<i>Lacunes de la documentation</i>	47% (2)	34% (2)	29% (3)	23% (1)
<i>Processus d'amélioration continue</i>	43% (3)	28% (3)	30% (2)	9% (4)
<i>Collecte et analyse des données</i>	32% (4)	22% (5)	22% (5)	6% (7-8)
<i>Objectifs non mesurables</i>	31% (5)	25% (4)	19% (7)	10% (2-3)
<i>Engagement et responsabilité de la direction</i>	28% (6)	20% (6-7)	21% (6)	10% (2-3)
<i>Exigences de compétence</i>	22% (8)	13% (8-9)	11% (9)	4% (9)
<i>Lacunes de l'archivage</i>	24% (7)	20% (6-7)	17% (8)	6% (7-8)
<i>Maîtrise efficace des processus</i>	21% (9)	13% (8-9)	23% (4)	7% (5-6)

Tableau 1:
Identification des lacunes et résultats

* Les numéros entre parenthèses indiquent le classement de chaque résultat pour chacune des analyses de lacunes.

Les données et l'évaluation de la satisfaction des clients vient au premier rang dans toutes les analyses de lacunes, à l'exception des non-conformités relevées par le registraire où ce résultat apparaît en 5^e-6^e position.



Paragraphe: % de participants (rang)	Résultats correspondants
8.2.1 Satisfaction des clients 30 % (1); 21 % (1); 25 % (1)*	Données et évaluation de la satisfaction des clients
6.2.2 Compétence, sensibilisation et formation 24 % (2); 15 % (4); 21 % (2)	Exigences de compétence
8.4 Analyse des données 20 % (3); 17 % (2); 18 % (3-4)	Collecte et analyse des données
8.5.3 Action préventive 17 % (5); 16 % (3); 18 % (3-4)	Processus d'amélioration continue
5.4.1 Objectifs qualité 13 %; 6 %; 15 % (5)	Objectifs non mesurables
8.5.1 Amélioration continue 11 %; 12 % (5); 9 %	Processus d'amélioration continue
7.3.1 Planification de la conception et du développement 18 % (4); 11 %; 14 %	Autres

* Les pourcentages, avec les classements entre parenthèses, indiquent respectivement: (1) la difficulté à développer un processus de conformité, (2) la difficulté dans la documentation et (3) la difficulté de mise en œuvre.

Tableau 2: Paragraphes les plus difficiles pour le développement d'un processus, la documentation et/ou la mise en œuvre

Collecte et analyse des données

Les données et l'évaluation de la satisfaction des clients apparaissent au premier rang de difficulté. Le paragraphe directement concerné est 8.4 *Analyse des données* qui exige d'un organisme qu'il «détermine, recueille et analyse les données appropriées pour démontrer la pertinence et l'efficacité du système de management de la qualité». Cette

exigence a été classée au troisième rang en termes de difficulté.

Objectifs non mesurables

Le paragraphe 5.4.1 Objectifs qualité se rapporte directement à cette question. La direction est responsable de fixer les objectifs et d'assurer qu'ils sont mesurables. Ce paragraphe n'est pas classé difficile, sauf pour la question de la mise en œuvre.

Compétence

Une anomalie possible apparaît avec les «exigences de compétence» qui sont classées de six à huit dans les étapes de l'analyse de lacunes, alors que le paragraphe 6.2.2 *Compétence, sensibilisation et formation* est classé deuxième en difficulté. Ce paragraphe exige d'un organisme qu'il «évalue l'efficacité des actions entreprises», ce qui peut représenter la difficulté majeure.

Mise en œuvre

La première étape: réduire les lacunes

L'analyse des lacunes et leur réduction sont les premières étapes décisives pour mettre en œuvre tout système de management. Les pourcentages des organismes interrogés utilisant les quatre méthodes de l'analyse des lacunes sont les suivants:

- organismes effectuant leur propre analyse de lacunes – **68 %** ;
- analyse de lacunes effectuée par un consultant – **23 %** ;
- pré-évaluation ISO 9001:2000 par un registraire – **27 %** ;
- l'organisme a eu recours à un autre moyen – **13 %**.

Gains inattendus et non obtenus

Tout en réagissant aux résultats des analyses de lacunes, certains organismes ont mentionné les gains inattendus suivants:

- Un tiers d'entre eux ont appliqué des améliorations du SMQ non exigées par ISO 9001:2000.
- Un quart d'entre eux ont supprimé ou combiné des processus

lors de la mise en œuvre du SMQ pour tirer parti du modèle de l'approche processus encouragé par ISO 9001:2000.

D'un autre côté, les organismes interrogés ont révélé qu'un avantage escompté d'ISO 9001:2000 – la possibilité de réduire la documentation du SMQ – n'était pas largement obtenu. Seuls 22 % ont fait état d'une réduction du volume de la documentation; 44 % avaient à peu près le même volume; et 34 % ont en fait augmenté ce volume de documentation.

Aides à la mise en œuvre

Dans de nombreux organismes, la transition d'ISO 9001:1994 à ISO 9001:2000 a aussi impliqué des aides à la mise en œuvre, notamment les quatre guides élaborés par l'ISO/176, bien que 81 % des organismes interrogés aient indiqué qu'ils ne les ont pas utilisés.

D'autres aides à la mise en œuvre et leur niveau d'utilisation étaient les suivants:

- exemples de manuels qualité et de documentation – **58 %**;
- manuels – **55 %**;
- documentation de type articles, livres, cours et présentations – **24 %**, et
- programmes informatiques – **18 %**.

Formation

La formation a été un facteur décisif de la mise en œuvre d'ISO 9001:2000 pour la plupart des organismes. Les organismes interrogés ont assuré les types suivants de formation:

- transition à ISO 9001:2000 – **76 %**;
- principes de management de la qualité – **52 %**;
- satisfaction des clients – **41 %**;
- collecte et analyse des données – **33 %**, et
- contact avec les clients – **16 %**.

Il est nécessaire de relever deux points concernant la formation. En

premier lieu, elle tend à trouver une solution à deux lacunes majeures : la satisfaction des clients et la collecte et l'analyse des données. En second lieu, une forte proportion des organismes ont assuré une formation sur les huit principes de management de la qualité.

Audit et certification

Formation des auditeurs

Nous avons demandé le temps passé par les auditeurs internes à participer à une formation. En réponse, la plupart des organismes ont révélé qu'ils consacraient moins de six mois – personnes à la formation de leurs auditeurs.

La formation à la transition a été assurée par 67% des organismes; 41 % ont fourni une formation d'auditeur qualité certifié ASQ³⁾, et 20 % une formation d'auditeur interne ou d'auditeur responsable.

Il a été aussi demandé combien de jours d'auditeurs étaient nécessaires la certification selon l'une des normes de la série ISO 9000:1994, et combien de jours supplémentaires étaient nécessaires pour la transition à ISO 9001:2000. Pour les versions 1994, environ 5 % ont répondu un jour, 30 % deux jours, 27 % trois jours, 18 % quatre jours, et 20 % cinq jours ou plus.

Certification

Il est intéressant de relever que, pour la transition à ISO 9001:2000, 35 % des réponses n'ont fait état d'aucun jour supplémentaire nécessaire, 22 % ont mentionné un jour supplémentaire, 23 % deux, et 20 % trois jours supplémentaires ou plus.

En ce qui concerne les jours d'auditeurs pour de nouvelles certifications ISO 9001, 39 % ont indiqué qu'un ou deux jours d'auditeurs seulement étaient utilisés par le registraire, les autres indiquant une proportion à peu près égale de trois (19 %), quatre (20 %) et cinq ou plus (22 %) jours d'auditeurs.

En ce qui concerne les jours d'auditeurs pour de nouvelles certifications ISO 9001, 39 % ont indiqué qu'un ou deux jours d'auditeurs seulement étaient utilisés par le registraire, les autres indiquant une proportion à peu près égale de trois (19 %), quatre (20 %) et cinq ou plus (22 %) jours d'auditeurs.

3) American Society for Quality (ASQ), 600 North Plankinton Avenue, Milwaukee, WI 53203, États-Unis.

Tél. + 1 414 272 8575.
Fax + 1 414 272 1734
E-mail help@asq.org
Web www.asq.org

Plus de la moitié des organismes interrogés ont proposé des cours sur les huit principes de management de la qualité



Dépenses en ressources humaines	Transition	Mise à jour
Moins d'un mois-personne	7 %	14 %
1-6 mois-personnes	32 %	49 %
6-12 mois-personnes	32 %	25 %
12-24 mois-personnes	19 %	6 %
24-48 mois-personnes	7 %	6 %
Plus de 48 mois-personnes	4 %	1 %

Tableau 3: Coût de la transition et de la mise à jour pour ISO 9001:2000

Analyse coût/avantage

73 % des organismes interrogés n'ont fait état d'aucun coût de certification supplémentaire pour la transition d'ISO 9001/2/3:1994 à ISO 9001:2000.

Coût de la conformité

Il est important qu'un organisme compare la transition des normes ISO 9000:1994 à ISO 9001:2000 sur la base des économies de coût, du rendement des investissements et de l'amélioration. Dans le sondage, nous avons posé plusieurs questions sur le coût de la transition et les avantages de la conformité.

Deux exemples des coûts estimés étaient le temps de travail du personnel (à l'exclusion du temps de formation) utilisé pour obtenir la conformité et mettre à jour le SMQ.

Le **Tableau 3** montre une répartition des coûts de la transition et de la mise à jour. Les résultats indiquent que le coût de la mise à jour est en général inférieur au coût de la transition.

Avantages de la conformité

Qu'en est-il des avantages? Bien qu'il soit trop tôt pour observer des coûts-avantages dans la plupart des entreprises, 21 % d'entre elles ont fait état d'économies et, sur ce nombre, 82 % ont indiqué que les coûts de la transition et de la mise en œuvre étaient au minimum couverts par les économies réalisées.

Bien que l'on ne doive pas nécessairement considérer l'échantillon comme statistiquement significatif, la liste suivante des avantages obtenus a enchanté l'équipe de l'initiative ISP:

- utilisation des données en gestion d'entreprise – **56 %**;
- engagement accru de la direction – **56 %**;
- satisfaction accrue des clients – **54 %**;
- revues de direction plus efficaces – **51 %**, et
- meilleure communication avec les clients – **41 %**.

**Les améliorations
au niveau des résultats
d'entreprise sont
la satisfaction des clients,
la qualité des produits
et services et une meilleure
productivité**

Les organismes interrogés ont été priés d'indiquer si la transition à ISO 9001:2000 à partir d'une version de 1994, ou si l'application toute nouvelle de la norme et la recherche de la certification avaient produit l'une ou l'autre de six améliorations des résultats. Le **Tableau 4** illustre les pourcentages de réponses «oui» à des questions concernant ces améliorations. Les réponses «incertain» n'ont pas été incluses dans le décompte total.

Comparaison des différents types d'organismes

Les comparaisons des informations fournies par les organismes interrogés ont porté sur (1) les entreprises de fabrication par rapport aux entreprises n'appartenant pas à ce secteur et (2) la taille de l'entreprise.

Un quart d'entre eux ont supprimé ou combiné des processus lors de la mise en œuvre du SMQ pour tirer parti du modèle de l'approche processus

Fabrication / non-fabrication

Le **Tableau 5** compare les lacunes et les résultats suivants: (1) collecte et analyse des données, (2) objectifs non mesurables et (3) exigences de compétence. Les entreprises n'appartenant pas au secteur de la fabrication ont les plus grands pourcentages



Amélioration	Réponses	Réponses «oui»
	oui/non/incertain	
Satisfaction des clients	64/32/73	67 %
Qualité des produits/services	55/42/68	57 %
Meilleure productivité	52/34/79	60 %
Clients conservés	38/37/89	51 %
Résultats améliorés	35/38/91	48 %
Plus grande part de marché	26/45/92	37 %

Tableau 4: Améliorations des résultats relatives à la transition vers ISO 9001:2000 ou la mise en œuvre d'ISO 9001:2000



Résultat	Lacunes initiales	Audits internes et pré-évaluations	Actions correctives les plus exhaustives	Non-conformités relevées par le registraire
Collecte et analyse des données	28 %/40 % *	23 %/21 %	24 %/20 %	2 %/13 %
Objectifs non mesurables	30/32	17/42	13/28	6/17
Exigences de compétence	26/15	17/4	16/4	4/4

Tableau 5: Identification des lacunes et résultats
Comparaison des entreprises de fabrication et des entreprises n'appartenant pas à ce secteur

* Fabrication / Non-fabrication



Paragraphe: % de participants (rang)	Résultats correspondants
8.4 Analyse des données 18 %/24 %; 16 %/18 %; 12 %/25 %*	Collecte et analyse des données
5.4.1 Objectifs qualité 10/18; 2/12; 12/19	Objectifs non mesurables
6.2.2 Compétence, sensibilisation et formation 24/23.5; 14.3/14.7; 20.8/21.9	Exigences de compétence

* Fabrication /Non-fabrication pour (1) difficulté dans le développement d'un processus de conformité à ce paragraphe, (2) difficulté dans la documentation et (3) difficulté de la mise en œuvre.

Tableau 6: Paragraphes les plus difficiles pour le développement d'un processus, la documentation et/ou la mise en œuvre

Comparaison des entreprises de fabrication et des autres entreprises

**73 % des organismes
interrogés n'ont fait état
d'aucun coût de certification
supplémentaire pour
la transition**

dans les deux premiers cas, les entreprises de fabrication rencontrant davantage de difficultés dans le domaine des exigences de compétence.

Une comparaison des articles jugés les plus difficiles confirme les deux premiers résultats dans le Tableau 5. Toutefois, le **Tableau 6**, qui résume les résultats, indique qu'il n'y a pas de différence entre les entreprises de fabrication et les autres par rapport au troisième article, 6.2.2 *Compétence, sensibilisation et formation*.

THE INFORMED OUTLOOK est un bulletin mensuel de l'International Forum for Management Systems, Inc., l'ASQ étant co-éditeur.
Contact: Jim Mroz, Senior Editor,
15913 Edgewood Drive, Montclair,
VA 22026, États-Unis.

Tél. + 1 703 359 9005.
E-mail INFORMintl@aol.com

Comparaison par la taille des organismes

Le **Tableau 7** est une comparaison des lacunes et résultats pour (1) les objectifs mesurables et (2) la collecte et l'analyse des données. Les petites et moyennes entreprises ont rencontré des difficultés dans les deux cas. Les résultats du Tableau 7 sont confirmés par les données sur les paragraphes difficiles figurant dans le **Tableau 8**.

**La formation
a été un facteur décisif
de la mise en œuvre
d'ISO 9001:2000 pour
la plupart des organismes**

Et maintenant?

L'équipe ISP prévoit à l'avenir de publier des résultats actualisés de l'étude, de procéder à des études de cas et de répondre aux questions d'organismes qui recherchent une certaine aide lors de la mise en œuvre. À l'heure actuelle, l'étude est limitée à des organismes aux États-Unis.

Pour davantage d'informations, visiter le site Web de l'initiative ISP à <http://standardsgroup.asq.org/index.htm> et cliquer à gauche sur *ISO 9000:2000 Product Support Initiative*. Vous pouvez aussi télécharger *ISO Curves*, une image sur une page contenant des résultats importants, ainsi qu'une présentation de l'initiative ISP.

Pour des questions essentielles concernant la mise en œuvre, les réponses données par un ensemble d'experts comprenant un spécialiste de l'application, un registraire, un expert d'ISO 9000 et d'autres experts sont publiées d'abord dans THE INFORMED OUTLOOK puis sur le site Web de l'initiative ISP. Nous avons également constitué une équipe chargée de recueillir, analyser et publier des données sur l'utilisation d'ISO 9004:2000. Les rapports sur l'activité de cette équipe figureront également sur le site Web.



Résultat	Lacunes initiales	Audits internes et pré-évaluations	Actions correctives les plus exhaustives	Non-conformités relevées par le registraire
<i>Objectifs non mesurables</i>	28 %/41 % / 24 %*	25 %/32 % / 20 %	22 %/29 % / 19 %	7 %/4 % / 6 %
<i>Collecte et analyse des données</i>	35/34/26	17/32/20	22/29/19	7/4/6

Tableau 7:
Identification des lacunes et résultats
Comparaison par taille

* Petite /moyenne /grande entreprise



Paragraphe: % de participants (rang)	Résultat correspondant
5.4.1 Objectifs qualité 15 %/19 %/8 %; 15 %/4 %/3 %; 16 %/12 %/17 %**	Objectifs non mesurables
8.4 Analyse des données 20/27/14; 25/23/9; 21/17/17	Collection et analyse des données

Tableau 8:
Paragraphe les plus difficiles pour le développement d'un processus, la documentation et/ou la mise en œuvre
Comparaison par taille

** Petite /moyenne /grande entreprise pour (1) difficulté dans le développement d'un processus de conformité pour ce paragraphe, (2) difficulté dans la documentation et (3) difficulté de mise en œuvre.