

FICHES PRATIQUES

Q – 0136/0

Référentiel	ISO 9001 : 2015	ISO 14001 : 2015	ISO 45001 : 2018
§	8.2 – 8.3		

Problème posé

Les « méthodes agiles » peuvent-elles satisfaire aux exigences de la norme ISO 9001 ?

Réponse

OUI

Les méthodes agiles, utilisées à l'origine dans les développements informatiques, introduisent davantage de réactivité et de pragmatisme pour répondre encore mieux aux besoins des clients. Elles se caractérisent par une démarche interactive, itérative, incrémentale et adaptative.

Quatre valeurs fondamentales les animent :

- 1 Les implications individuelles et l'exploitation de leurs interactions plutôt que le recours à des processus et des outils préformatés.
- 2 Le recours à des fonctionnalités opérationnelles plutôt qu'à des documentations à visée essentiellement descriptive.
- 3 La collaboration constructive avec le client plutôt que de viser à la contractualisation des relations.
- 4 L'acceptation du changement par l'ouverture aux idées nouvelles plutôt que la prééminence de la conformité aux plans

Dans ce contexte, les exigences du chapitre 8 d'ISO 9001 nécessitent la gestion et le recours à des connaissances organisationnelles spécifiques pouvant nécessiter des ressources en personnels (cf. 7.1.2) et comporter des éléments d'expertise opérationnelles pour leur déploiement. (cf. 7.1.6)

8.2.2 Détermination des exigences relatives aux produits et services

En méthodes agiles, la détermination des exigences n'est pas linéaire et se doit d'admettre des variantes, des remises en cause et des changements à tout moment dans l'intérêt de l'innovation en favorisant la créativité. C'est le 4^{ème} principe des méthodes agiles. Elles peuvent aussi faciliter la prise en compte à tout moment des évolutions réglementaires.

8.2.3 Revue des exigences relatives aux produits et services

En méthodes agiles, cette revue se fait à différents niveaux au cours de chaque développement ou « sprint ». Elle s'effectue avec les membres de l'équipe, notion de « rétrospective de sprint », puis avec le représentant du client (souvent qualifié de « Product Owner ») et les autres parties intéressées utiles avec des « revues de sprint » plus complètes, afin d'assurer d'une juste correspondance entre les réalisations futures avec les buts visés.

8.2.4 Modifications des exigences relatives aux produits et services

Les méthodes agiles n'ont pas d'incidence sur la maîtrise à assurer.

8.3.1 Généralités

En méthodes agiles, les processus de conception et de développement, ne sont pas automatiquement linéaires et peuvent plus aisément admettre des variantes, des itérations, des remises en cause et des changements, tout en assurant une maîtrise adaptée.

8.3.2 : Planification de la conception et du développement

Les méthodes agiles peuvent satisfaire aux exigences de la norme dès lors que les items listés sont pris en compte, autant que nécessaire aux moments opportuns.

La définition des responsabilités, l'affectation des ressources, la clarté des interfaces et l'implication ciblée du client et des utilisateurs sur les fonctionnalités recherchées sont des points clés. La planification des étapes peut être à la fois générique tout en restant adaptable.

8.3.3 Éléments d'entrée de la conception et du développement

Ce paragraphe n'impose en rien que tous les éléments d'entrée soient définis dès le début du processus. La détermination appropriée des risques et opportunités et leur prise en compte dynamique (cf. 6.1 et 6.2) est aussi un facteur clé. Des compléments ou des modifications peuvent ainsi apparaître en cours de conception, soit parce que le besoin du client a évolué, soit parce qu'au regard des premiers éléments de sortie, une fonction du produit ou service s'avère risquée ou coûteuse à obtenir en regard de sa valeur ajoutée, soit parce qu'une opportunité de fonction différente s'avère plus appropriée. L'important est que ces nouveaux éléments soient pris en compte et partagés avec tous les acteurs lorsqu'ils sont définis.

8.3.4 Maîtrise de la conception et du développement

Si lors des différentes boucles itératives du processus les résultats attendus sont définis ou redéfinis, que des revues, vérifications, et validations sont menées lorsque nécessaire, que les actions pour résoudre les problèmes ou prendre en compte les risques et opportunités sont engagées et que ces activités sont tracées, cela permet de satisfaire à cette exigence.

8.3.5 Éléments de sortie de la conception et du développement

Des éléments de sortie peuvent aussi être définis progressivement tout au long du processus dès lors qu'à l'issue de ce dernier, ils permettent de respecter les exigences de la norme.

8.3.6 Modifications de la conception et du développement

Ce paragraphe ouvre la porte à des modifications de conception et développement, que ce soit lors du processus de base ou lors de reprises de conception. Les évolutions conduites en ayant recours aux méthodes agiles en font partie. Ces modifications doivent être maîtrisées, en intégrant l'actualisation des risques et opportunités tant vis-à-vis des procédés impactés que des produits ou services résultants afin d'assurer une juste « gestion de configuration ». Ceci passe aussi par une bonne communication envers les différents acteurs impliqués tant en interne qu'en externe, y compris le cas échéant les utilisateurs des produits et services.

8.5.1 Maîtrise de la production et de la prestation de service

En méthodes agiles, on ne distingue plus explicitement conception et réalisation. La planification est unique de bout en bout. Pour autant l'approche peut être partielle et se limiter à des premières réalisations.

8.5.2 Identification et traçabilité, 8.5.3 Propriété des clients ou des prestataires externes et 8.5.4 Préservation

Toutes ces notions sont gérées comme des caractéristiques à prendre en compte comme les autres caractéristiques ; la traçabilité des actes le nécessitant se retrouve en informations documentées dans des « user stories », notamment des incréments fonctionnels et des caractéristiques qui ont été négociées avec le client, y compris en tenant compte de la valeur d'usage recherchée ou « valeur métier »

8.5.5 Activités après livraison

Ces activités après livraison font l'objet d'une maîtrise pouvant résulter de développements de type « sprint » comme les autres durant la planification.

8.5.6 Maîtrise des modifications

En méthodes agiles, l'imbrication maîtrisée entre conception, développement et réalisation doit intégrer de fait les modifications en continu, y compris au niveau des procédés mis en œuvre, cf. ci-avant § 8.2.4 & 8.3.6

8.6 Libération des produits et services

En méthodes agiles, des libérations anticipées peuvent intervenir, sur des bases objectivées et avec l'accord du client.

En conclusion, les méthodes agiles peuvent satisfaire aux exigences de l'ISO 9001.

La présentation linéaire du chapitre 8 résulte de raisons éditoriales correspondant à un déroulé des activités de conception, développement et de réalisation qui n'implique en rien une obligation de processus linéaire. Les méthodes agiles, mises en œuvre en prenant notamment en compte en continu les risques et opportunités identifiés, la détermination des connaissances organisationnelles et l'utilisation des informations documentées, peuvent assurer la juste maîtrise des processus concernés.

Mot(s) clé(s) : Conception, développement, méthodes agiles

Date de création : 31/07/2018

Date de modification : /

© Toute reproduction, intégrale ou partielle, faite en dehors d'une demande expresse d'AFNOR Certification ou de ses ayants droits ou ayants cause, est illicite.