

But : Répondre aux questions les plus courantes sur l'enregistrement selon l'ISO 9000

Destinataires : Tous les membres du personnel

Temps total nécessaire : 20 minutes

Qu'est-ce que l' ISO ?

Le sigle ISO désigne l'Organisation internationale de normalisation, dont le siège est à Genève (Suisse). Elle a publié des milliers de normes internationales, dont la série 9000 fait partie.

Qu'est-ce que l' ISO 9000 ?

L'expression désigne généralement la vingtaine de documents qui se rapportent aux normes d'assurance de la qualité établies par l'ISO pour les systèmes qualité (et non pour la qualité des produits ou services mêmes). Dans un sens plus restreint, l'expression désigne trois normes en particulier, à savoir les ISO 9001, 9002 et 9003.

Qu'offre donc le système ISO 9000 ?

Le système ISO 9000 offre d'importants avantages :

- ▶ Un seul ensemble de normes applicables à toutes les industries
- ▶ Un ensemble de normes uniformes partout dans le monde (il favorise la mondialisation)
- ▶ Une vérification objective de l'assurance de la qualité faite par une tierce partie
- ▶ La possibilité d'une amélioration continue

La valeur de ces avantages pour votre entreprise dépendra des attentes de vos clients et du marché où celle-ci fonctionne. L'ISO 9000 constitue un outil à utiliser dans le processus continu de l'amélioration de la qualité.

● ISO 9000 : Synopsis

Quel en est l'esprit ?

Au lieu de servir à certifier le produit final, la série de normes ISO 9000 porte sur le processus donnant lieu au produit (bien ou service). La structure fondant les normes ISO 9000 a pour objet de garantir à vos clients que le service reçu de votre entreprise sera toujours d'une qualité égale. Dans le cas des sociétés de services professionnels, l'uniformité (et le sentiment de fiabilité qu'elle engendre) représente un volet important de la qualité du service, aux yeux des clients. Que vous optiez ou non pour l'enregistrement, vous accroîtrez probablement le degré de satisfaction de vos clients et la productivité de votre personnel en adoptant un système d'assurance de la qualité fondé sur les critères de l'ISO 9000.

Qu'entend-on par **qualité** ?

Le document ISO 8402 définit ce terme comme il suit : Ensemble des caractéristiques... d'un service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites. Une définition plus pragmatique se lirait comme suit : répondre aux attentes appropriées des clients.

Quel rapport y a-t-il entre l'ISO 9000 et d'autres programmes axés sur la qualité ?

D'autres programmes tels que la reconception des procédés commerciaux (BPR), l'amélioration constante de la qualité (ACQ), ou la gestion de la qualité totale (GQT) vous aident à cerner ce que vous devez faire pour améliorer la qualité... ou pour atteindre un niveau de service particulier... ou encore pour satisfaire aux attentes du client à un niveau donné. La gamme des normes ISO 9000 fournit une stratégie sur la façon de concrétiser les intentions de votre société en matière de qualité, et il vous munit d'une carte pour y arriver... le cheminement à faire pour expliquer, documents à l'appui, les mesures qui s'imposent.

L'ISO 9000 garantit-elle l'excellence des services ?

Non. Le programme ISO 9000 est conçu pour assurer l'uniformité dans la prestation de vos services, et non pas seulement un résultat particulier ou un degré de qualité donné. Votre entreprise peut s'enregistrer dans la mesure où elle dispose d'un système qualité complet et assorti des documents nécessaires qu'elle saura appliquer. C'est la structure de votre système qui déterminera si vous fournissez ou non à vos clients le degré d

L'entreprise doit-elle s'enregistrer selon d'autres normes, en sus de l'ISO 9000 ?

Tout dépend de votre industrie et de vos clients. Par exemple, les laboratoires d'essais doivent aussi se conformer au Guide 25 de l'ISO, et les fournisseurs de l'industrie de l'automobile doivent obtenir un certificat QS-9000.

Y a-t-il plus qu'une norme ISO 9000 ?

Oui, il y en a trois : les ISO 9001, 9002 et 9003; la première porte sur la plupart des éléments d'un système qualité. Les trois normes possèdent la même structure, mais les ISO 9002 et 9003 comportent moins d'éléments :

ISO 9001	Tous les 20 éléments
ISO 9002	L'élément 4.4 (Maîtrise de la conception) en moins
ISO 9003	Les éléments 4.4, 4.6, 4.9 et 4.19 en moins.

À moins que votre société ne fournisse que des services d'inspection et d'essai, elle devra s'enregistrer selon soit l'ISO 9001 (services adaptés aux exigences du client et comportant un volet conception), soit l'ISO 9002 (services normalisés ne comportant aucun volet conception). Notons qu'un certain nombre de laboratoires d'essai et d'inspection s'enregistrent selon ISO 9002, et non selon l'ISO 9003.

À quoi servent les 20 éléments ?

Les 20 éléments de la norme se rapportent à tous les aspects des opérations commerciales (organisation, responsabilités, procédures, processus, ressources, etc.), dont il vous faut tenir compte pour mettre en oeuvre votre système qualité et établir les documents pertinents afin de répondre aux besoins de vos clients.

Quels documents ISO 9000 devons-nous utiliser ?

Il vous suffit d'en lire deux attentivement — la norme selon laquelle vous enregistrez votre entreprise (ISO 9001, ISO 9002, ou ISO 9003) et l'ISO 9004-2 (dans le cas des sociétés de services). Si votre société offre des logiciels, il vous faudra aussi lire l'ISO 9000-3 sur l'application de la norme à la mise au point, à la mise à disposition et à l'entretien des logiciels. Au nombre des autres documents qui vous paraîtront peut-être particulièrement utiles, citons les suivants :

- **ISO 9000 : Synopsis**

ISO 9000-1 Normes pour le management de la qualité et

Qu'en est-il des dossiers confidentiels du personnel ?

Les seuls dossiers du personnel que les vérificateurs doivent examiner sont ceux qui concernent la formation. Si vous conservez ces derniers avec les autres dossiers intéressant la qualité, et non dans les dossiers mêmes du personnel, le vérificateur pourra facilement les inspecter sans voir les données confidentielles portant sur le personnel.

Pourquoi mettre ainsi l'accent sur la formation du personnel ?

La qualité est une question qui concerne le personnel, et les auteurs des normes ISO 9000 le reconnaissent en insistant beaucoup sur la formation. Si votre entreprise en est une où la pression du travail quotidien oblige constamment à remettre à plus tard le perfectionnement des employés, le système ISO 9000 peut vous aider à faire en sorte que les ressources et le temps voulus sont consacrés au personnel. Et, aspect sans doute plus important encore, il peut vous aider à réserver le temps nécessaire à l'examen des travaux professionnels entre collègues dans vos locaux.

Pourquoi la direction doit-elle mener le processus ?

Aucun système complet d'assurance de la qualité ne peut fonctionner très longtemps si la direction n'en soutient pas solidement l'application. Les employés compétents et dévoués ne peuvent s'occuper que d'une partie du système. En outre, le personnel professionnel doit être disposé à normaliser sa démarche en fonction du travail demandé par le client, au lieu de faire sa petite affaire ; or, seuls les cadres supérieurs ont l'autorité voulue pour faire en sorte qu'il en soit ainsi. Enfin, il faut des ressources pour faire fonctionner le système, et la direction doit être prête à en autoriser l'affectation à cette fin.

Pourquoi tant insister sur la documentation ?

Selon l'ISO 9000, il ne suffit pas d'avoir des documents sur ce que l'entreprise fait; il en faut aussi sur la manière dont vous savez que le travail a été exécuté correctement, sur les mesures que vous prenez en cas de problème, et sur la façon dont vous évaluez (vérification) votre propre travail pour confirmer que le système d'assurance de la qualité continue de bien fonctionner. La documentation sert plusieurs fins :

- ▶ Clarifier les objectifs et les méthodes relatifs à la qualité
- ▶ Garantir que les tâches à remplir sont claires, et garantir l'uniformité du rendement

● ISO 9000 : Synopsis

- ▶ Garantir la coordination interne des efforts faits pour exécuter le travail du client
- ▶ Obtenir une rétroaction pour définir les mesures de prévention à adopter
- ▶ Obtenir une rétroaction pour le cycle de planification
- ▶ Obtenir des preuves concrètes du rendement de votre système qualité

Peu importe le système de documentation adopté, il doit toujours favoriser une amélioration de la gestion du système qualité, au lieu de satisfaire tout simplement aux exigences du registraire.

Devrons-nous modifier la façon dont nous faisons affaire avec nos clients ?

Non. Le programme ISO 9000 ne vous impose aucune façon particulière de mener vos affaires. Vous devez tout simplement montrer que votre entreprise se conforme aux éléments de la norme selon laquelle elle s'enregistre. En général, l'ISO 9000 demande que vous expliquiez ce que vous faites , puis que vous fassiez ce que vous dites . Vous constaterez, cependant, que l'importance accordée aux mesures préventives et correctives vous obligera à chercher constamment à vous améliorer.

Vous constaterez sans doute dans la pratique que l'entreprise modifie effectivement ses procédures internes pour mieux s'assurer qu'elle n'oublie aucune étape du travail demandé par le client. Et vous verrez aussi que le processus de préparation en vue de l'enregistrement vous aidera à être encore plus conscient des besoins de vos clients. Comme on le fait valoir dans l'ISO 9004-2, le programme ISO 9000 suppose que le système d'assurance de la qualité a pour fondement la satisfaction du client, et non des exigences obscures.

Que faut-il faire pour s'enregistrer ?

Vous devez choisir un registraire, convenir de la norme selon laquelle votre entreprise s'enregistrera et de la portée de l'enregistrement, présenter un manuel qualité (et les procédures écrites connexes) pour une vérification chez le registraire (examen des documents), et subir avec succès une vérification sur place aux fins de l'enregistrement.

Qui sont les registraires ?

Les organismes qui satisfont à certaines normes peuvent se faire accréditer comme registraires pour l'ISO 9000. Au Canada, c'est le Conseil canadien des normes qui accrédite les registraires (qui ont donc sa sanction). Dans certains pays, plusieurs organismes sont autorisés à accréditer les registraires (voir l'annexe E).

Que fait le registraire ?

Au début du processus d'enregistrement, le registraire convient avec vous de la norme à employer, de la portée de votre système qualité, et, à tout le moins, de la date d'examen des documents. Vous pouvez demander au registraire, si vous le souhaitez, de vous donner une évaluation avant la vérification. Le registraire confie ensuite à une équipe de vérification le soin d'examiner vos dossiers et d'exécuter la vérification sur place. Une fois que le processus a établi que votre entreprise se conforme à la norme, le registraire présente une demande d'enregistrement en votre nom et publie le nom de votre entreprise dans un répertoire des sociétés enregistrées.

Qui sont les vérificateurs ?

Ce sont des personnes ayant reçu la formation voulue pour exécuter des vérifications externes pour l'enregistrement et la surveillance aux fins de l'ISO 9000; les registraires leur remettent un certificat de vérificateur (auditeur) ou de responsable de la vérification. Votre organisme registraire enverra auprès de votre entreprise une équipe de vérificateurs, dirigée par un responsable, équipe qui exécutera sur place l'évaluation ou la vérification nécessaire pour l'obtention de l'enregistrement.

Que signifient les différents termes ?

Le sens des termes varie un peu entre le Canada et l'Europe, mais, règle générale, les principaux termes signifient ce qui suit :

Accréditation	Les organismes nationaux <u>accréditent</u> les registraires
Certification	Les registraires <u>certifient</u> les vérificateurs (auditeurs)
Enregistrement	Les registraires <u>enregistrent</u> le système qualité d'une entreprise, relativement à l'une des trois normes

● ISO 9000 : Synopsis

Combien l'enregistrement coûte-t-il ?

Tout dépend de la taille de votre entreprise, du (des) genre(s) d'enregistrement que vous voulez obtenir, et du registraire avec qui vous choisissez de travailler. Certains registraires offrent maintenant des tarifs réduits aux petites entreprises et acceptent de négocier des honoraires fixes (au lieu d'appliquer un tarif quotidien), de sorte qu'il est dès lors plus facile de prévoir cette dépense dans le budget. Une petite entreprise peut supposer que la facture du registraire (tarif et frais) se situera entre 5 000 \$ et 10 000 \$ (tarifs moyens de 1994).

Combien de temps-personnel faut-il pour s'enregistrer ?

Le délai nécessaire dépend de la taille de votre entreprise et des efforts que vous avez déjà consacrés à la mise sur pied d'un système qualité. Si vous disposez d'un système étayé des documents appropriés et qu'il vous suffit d'opérer de petits changements pour vous conformer à la norme ISO 9000, vous pourrez sans doute franchir toutes les étapes du processus en trois mois. En revanche, si votre petite entreprise ne possède à toutes fins utiles aucun système qualité documenté, il lui faudra probablement de six à douze mois pour ce faire (le délai sera plus long encore, s'il s'agit d'une société plus grande et/ou plus complexe).

Et que dire du temps-personnel et de la formation à donner aux employés ?

Cela aussi sera fonction de votre situation particulière et de l'écart qui existera entre vos méthodes en vigueur et les exigences de la norme. En moyenne, la direction doit consacrer au moins 20 jours au processus, et il faut aussi 50 journées-personnel pour analyser les écarts existants, élaborer des lignes directrices et des procédures appropriées, concevoir les formulaires et dossiers connexes, apprendre à chaque membre du personnel comment le système révisé fonctionne, et exécuter les vérifications internes. En outre, il y aura sans doute des frais de formation moyens de 500 \$ par employé.

Faut-il prendre des mesures correctives dans chaque cas de non-conformité ?

Non. L'ISO 9000 prévoit que toute action corrective... doit être conduite à un niveau correspondant à l'importance des problèmes et en rapport avec les risques encourus (4.14.1). Si la non-conformité n'est pas d'ordre matériel et si le coût du changement risque d'être démesurément élevé par rapport à l'effet pour le client, on ne s'attendra pas à ce que le changement ait lieu. Cependant, cette distinction doit figurer dans votre documentation, et votre registraire doit l'accepter.

Qu'arrive-t-il si nous n'acceptons pas les constatations de l'équipe de vérification ?

Quand vous concluez l'accord initial avec un registraire, vous devez discuter ouvertement du processus d'appel et de tous les frais s'y rapportant.

Faudra-t-il franchir toutes ces étapes de nouveau dans l'avenir ?

L'enregistrement initial est d'habitude valide pour trois ans; cependant, le registraire exécutera des vérifications de surveillance tous les six à douze mois afin de s'assurer que votre système d'assurance de la qualité fonctionne toujours bien, et il procédera au moins une fois tous les trois ans à une nouvelle vérification complète aux fins de l'enregistrement.

Comment savoir avec certitude que les avantages l'emporteront sur le coût ?

En concevant un système qualité fondé sur l'ISO 9000, vous aurez sans doute l'occasion d'évaluer la façon dont vous menez vos affaires et d'établir si votre entreprise peut faire autre chose pour répondre aux besoins de vos clients. Le processus est censé procurer cinq avantages aux petites entreprises :

- ▶ Le personnel est davantage conscient des facteurs influant sur la satisfaction du client et sur l'assurance de la qualité
- ▶ L'entreprise réussit mieux à choisir des sous-traitants compétents
- ▶ L'entreprise dispose de motifs rationnels pour définir les principaux besoins au chapitre de la formation du personnel
- ▶ Le processus renforce les bonnes habitudes de travail
- ▶ L'entreprise subit moins de frais à devoir reprendre des travaux ou prendre des mesures de dernière minute

Quelle reconnaissance l'enregistrement procure-t-il à l'entreprise ?

Une fois l'entreprise enregistrée, elle a le droit d'utiliser, selon des conditions précises, le sceau du registraire sur son papier à en-tête, ses cartes d'affaires et d'autres documents publicitaires.

3.1

● PRENDRE LA DÉCISION : L'ISO 9000 est-elle pour vous ?

But : Décider s'il faut s'enregistrer

Résultat : Motifs de l'enregistrement; date d'enregistrement visée

Tâche confiée à : La direction

Temps total nécessaire : 15 minutes (une session)

1. **POURQUOI S'ENREGISTRER ?**

Diverses raisons amènent les entreprises à s'enregistrer. Afin de cerner ce que vos propres motifs peuvent être, cochez dans la feuille de travail n° 1 toutes les raisons qui s'appliquent à votre société (voir l'annexe F - Clients exigeant l'enregistrement selon l'ISO 9000) :

Feuille de travail n° 1 Motifs de l'enregistrement

A	Vous souhaitez : <ul style="list-style-type: none">- améliorer la qualité générale des services _____- assurer un service plus uniforme aux clients _____- accroître la productivité du personnel _____- mieux maîtriser le coût _____
B	Vos clients actuels exigent (exigeront) de votre part l'enregistrement selon l'ISO 9000 : <ul style="list-style-type: none">- à cause des lois (organismes du gouv.) _____- à cause de leurs propres lignes directrices (secteur privé) _____- parce qu'ils sont eux-mêmes enregistrés _____- parce qu'ils ont besoin de garanties quant au contrôle de la qualité _____
C	Vous voulez pénétrer de nouveaux marchés où l'on : <ul style="list-style-type: none">- exige déjà l'enregistrement selon l'ISO 9000 _____- exigera l'enregistrement selon l'ISO 9000 _____
D	Vous devez garder votre place sur le marché : <ul style="list-style-type: none">- en tant que société de pointe _____- comme société soutenant la concurrence grâce à la qualité de ses produits _____
E	À cause de la concurrence, vous devez vous enregistrer : <ul style="list-style-type: none">- pour ne pas perdre de terrain _____- pour rattraper les autres _____

● **PRENDRE LA DÉCISION : L'ISO 9000 est-elle pour vous ?**

2. À QUOI S'EXPOSE-T-ON EN NE S'ENREGISTRANT PAS ?

Passez en revue les motifs d'enregistrement que vous avez cochés dans la feuille de travail n° 1 et indiquer ci-après toutes les conséquences négatives que votre société subirait si elle décidait de ne pas s'enregistrer (*cochez toutes celles qui s'appliquent*) :

- _____ incapacité de solliciter certains contrats au Canada
- _____ incapacité de solliciter certains contrats à l'étranger
- _____ risque de perdre de gros clients
- _____ incapacité de se faire de nouveaux clients importants
- _____ ne plus être perçue comme une société de pointe sur le marché
- _____ ne plus être perçue comme une société haut de gamme
- _____ pertes de marchés aux mains de concurrents enregistrés
- _____ aucune conséquence négative, que nous sachions

3. DOIS-JE ENREGISTRER MON ENTREPRISE ?

NON *si vous n'avez coché que le dernier élément au paragraphe 2. Vous profiteriez malgré tout d'une amélioration de votre système d'assurance de la qualité, mais rien ne justifie vraiment la dépense que l'enregistrement nécessiterait.*

OUI *si vous estimez qu'il y a lieu de dépenser au moins 5 000 \$ et 75 jours-personnel pour éviter les conséquences cochées au paragraphe 2.*

4. DOIS-JE ENREGISTRER MON ENTREPRISE MAINTENANT ?

Pour bénéficier du processus de préparation à l'enregistrement et réussir dans votre démarche, prenez en compte plusieurs conditions à remplir. Cochez les éléments énumérés ci-après qui sont faux à l'heure actuelle :

- Faux**
- Tous les membres principaux du personnel professionnel sont en faveur de l'enregistrement _____
 - Les responsables du personnel de soutien sont en faveur de l'enregistrement _____
 - Les relations entre les professionnels et les autres membres du personnel sont bonnes _____
 - Il y a des heures-personnel non utilisées _____
 - La structure organisationnelle est stable _____

Si vous avez coché un de ces éléments, vous songez à vous interroger de nouveau sur l'à-propos de solliciter à ce stade-ci l'enregistrement selon l'ISO 9000.

3.2

• PRENDRE LA DÉCISION : Demande d'enregistrement

Buts :	Conclure un accord avec un registraire Informar le personnel de votre décision d'enregistrer l'entreprise
Résultats :	Schéma montrant les processus clefs (portée) Questionnaire s'adressant aux registraires Première note de service adressée au personnel
Tâche confiée à :	La direction
Temps total nécessaire :	30 minutes pour les éléments 5 à 9 (1 ^{re} session) 30 minutes pour les éléments 10 à 12 (2 ^e session)

5. **QUEL EST L'ÉCHÉANCIER OPTIMAL À RESPECTER POUR S'ENREGISTRER ?**

À supposer qu'il vous faudra au moins six semaines pour mettre sur pied votre système d'assurance de la qualité en vue de l'examen des documents, et de six à douze autres semaines pour vous exercer à le mettre en oeuvre avant la vérification sur place à quelle date devriez-vous prévoir l'enregistrement de manière à en tirer l'avantage maximum face à la concurrence ? _____

6. **SELON QUELLE NORME FAUT-IL S'ENREGISTRER ?**

Vous devez choisir la norme selon laquelle vous enregistrerez votre système qualité, d'après le genre de travail que vous exécutez pour vos clients. Votre entreprise offre-t-elle des services conçus sur mesure pour répondre à des exigences particulières d'un client ?

_____ **NON** *choisissez l'ISO 9002 ou l'ISO 9003*
_____ **OUI** *choisissez l'ISO 9001*

Bien que la majorité des sociétés de services professionnels optent pour l'ISO 9001 ou l'ISO 9002, vous devriez choisir l'ISO 9003 si votre entreprise se limite à fournir des services de contrôles et d'essais finals . Sachez cependant que la plupart des clients exigent l'enregistrement selon l'ISO 9001 ou l'ISO 9002.

● PRENDRE LA DÉCISION : Demande d'enregistrement

7. **QUELS BUREAUX FAUT-IL ENREGISTRER ?**

Si votre entreprise compte plusieurs bureaux, vous voudrez peut-être commencer par n'enregistrer que le système qualité de l'un d'eux, ou, au contraire, le faire à plusieurs endroits en même temps. Votre société compte-t-elle plus qu'un bureau ?

NON

OUI, et vous voulez que le registraire vérifie et enregistre :

seulement le bureau principal

tous les bureaux

8. **LA GAMME DES SERVICES À FAIRE ENREGISTRER ?**

Vous aurez avantage à définir pour le registraire la gamme des activités (processus principaux) qui seront contrôlées dans votre bureau dans le cadre de votre système d'assurance de la qualité; il importe d'inclure tous les processus qui influent sur la capacité de l'entreprise de remettre un travail de qualité à ses clients. Voici une liste typique des processus normalement pris en compte :

- ▶ Soumissions ou devis relatifs à des travaux à exécuter pour le client
- ▶ Processus d'établissement de contrats avec les clients
- ▶ Élaboration de votre plan de travail
- ▶ Conception du service [si vous avez choisi l'ISO 9001]
- ▶ Mise en oeuvre du plan de travail, y compris l'examen des travaux
- ▶ Examen/approbation par le client
- ▶ Achèvement des travaux et entreposage des dossiers clos

Afin de mieux cerner les processus principaux à inclure dans la gamme, essayez, dans la feuille de travail n° 2, de dresser un organigramme semblable à l'exemple donné dans le Tableau 1, en vous servant au moins des symboles suivants :

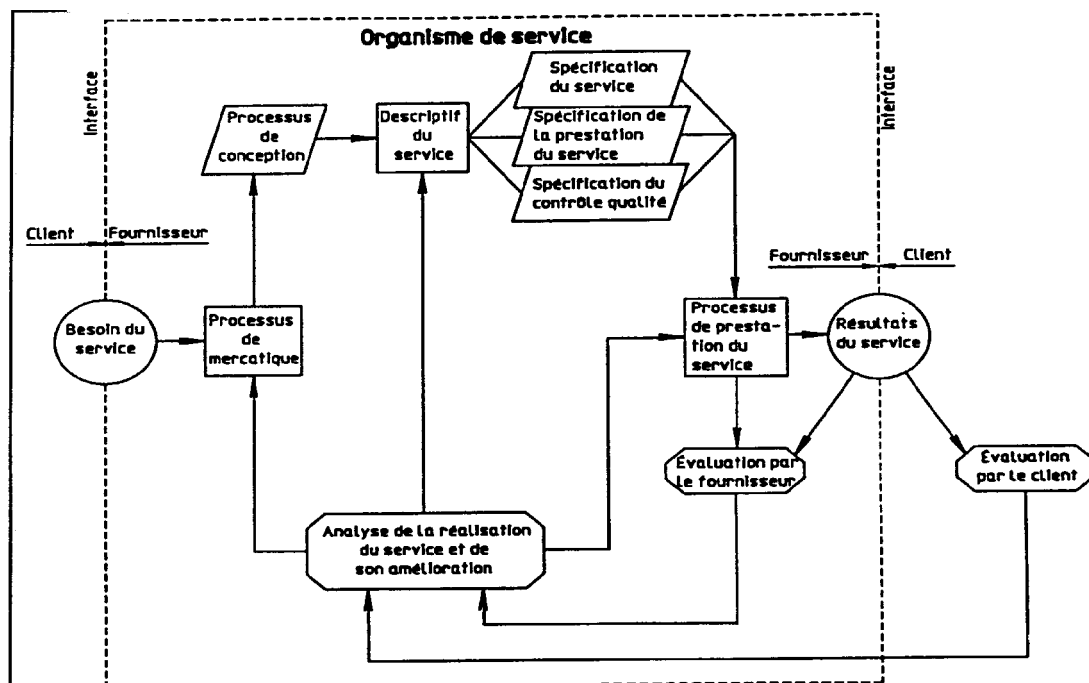
Besoins du service; résultats du service
Activités; services se rapportant aux clients
Exigences du service
Examen; inspection; décision

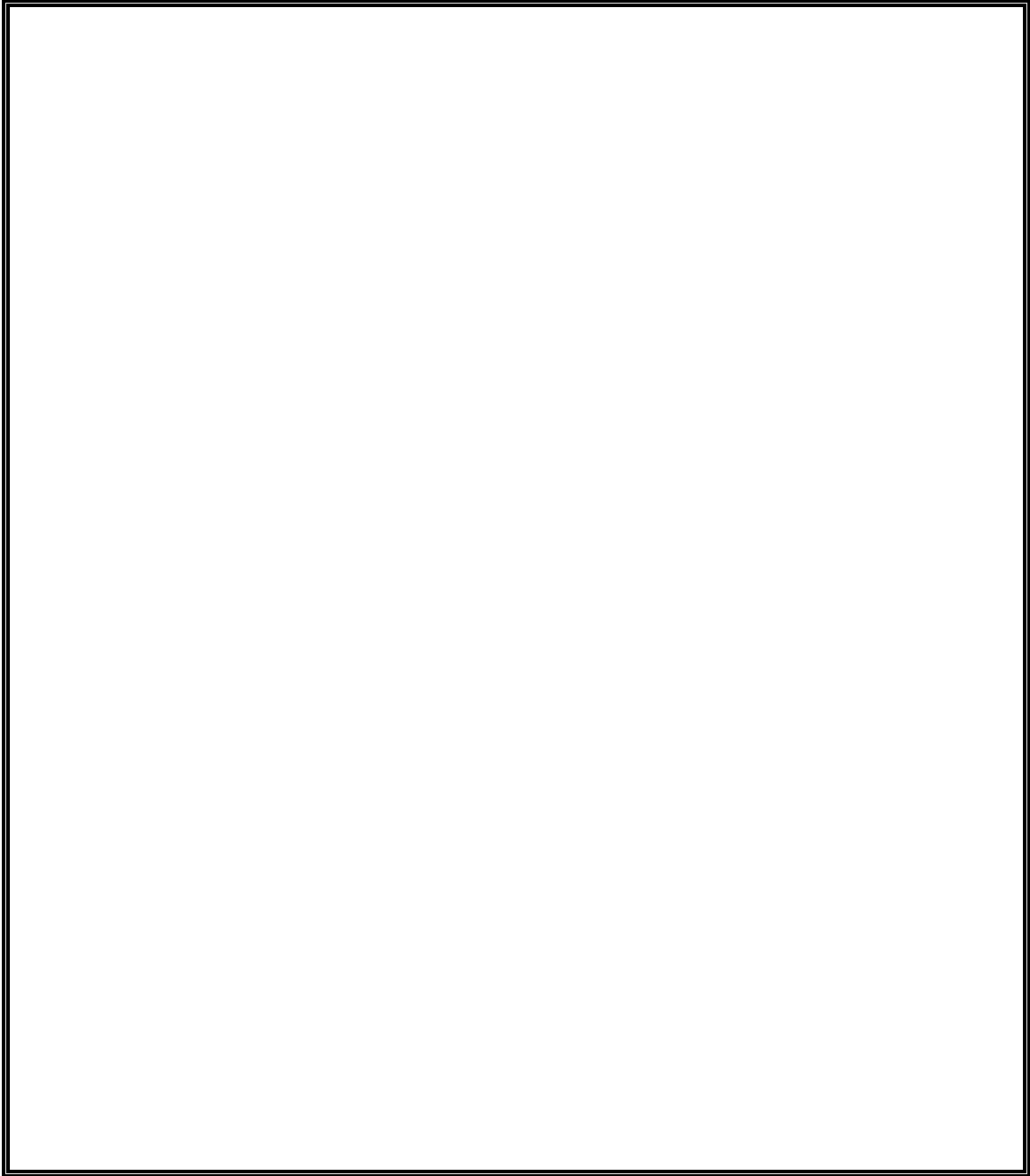
• PRENDRE LA DÉCISION : Demande d'enregistrement

Réfléchissez à la façon dont vous mettez votre système qualité en oeuvre : par exemple, fonctionnez-vous par projet, la conception des affaires étant alors perçue comme un projet, ou procédez-vous plutôt par contrat, la conception devenant alors la première étape du contrat ?

Si vous offrez divers genres de services, il vous faudra peut-être plus qu'un organigramme. Vous devrez peut-être aussi inclure des activités connexes, telles que la facturation. Pour simplifier les choses, vous aurez avantage à commencer avec un nombre minimal de processus, puis à élargir le cadre de l'exercice à mesure que votre personnel se familiarisera avec les procédures de l'assurance de la qualité.

Tableau 1
Exemple de processus principaux relatifs à la qualité du service
(Tiré de l'ISO 9004-2)





9. DRESSER UNE LISTE ABRÉGÉE DES REGISTRAIRES

Avant de choisir un registraire, vous aurez avantage à demander à plusieurs des registraires accrédités énumérés dans l'annexe D de vous remettre une soumission et une description de la manière dont ils envisagent le processus d'enregistrement. En remplissant les blancs de la feuille de travail n° 3, vous disposerez d'un questionnaire que vous pourrez réviser et télécopier aux registraires dont vous voudrez obtenir un devis.

Remplissez les blancs de la façon suivante :

- A** Le nom de votre société
- B** Le nombre d'employés
- C** Les genres de services offerts par votre société
- D** Les genres de clients que votre société sert
- E** Bureau principal ou Nombre de bureaux , tout dépendant de la réponse donnée en 7
- F** 9001 ou 9002 ou 9003 , tout dépendant de la réponse donnée en 6
- G** Liste des pays où vous avez des clients, ou dans lesquels vous comptez offrir vos services

10. ÉVALUER LES DEVIS DES REGISTRAIRES

Le devis le moins cher ne sera pas nécessairement le meilleur. La feuille de travail n° 4 est un formulaire à utiliser pour comparer entre elles les réponses reçues des divers registraires; les facteurs à prendre en compte pour choisir un registraire sont expliqués plus bas.

● PRENDRE LA DÉCISION : Demande d'enregistrement

Feuille de travail n° 3 Questionnaire à adresser aux divers registraires

_____ [A] _____ est une entreprise qui compte _____ [B] _____ employés et qui fournit des services de _____ [C] _____ à _____ [D] _____. Nous souhaitons enregistrer notre (nos) _____ [E] _____ selon l'ISO _____ [F] _____ et nous joignons donc à la présente un schéma illustrant la gamme des processus à enregistrer. Nous aimerions recevoir de vous un devis où vous répondriez aux questions suivantes :

1. Combien de sociétés membres de notre profession avez-vous enregistrées ? Quelles sont-elles ?
2. Combien d'entreprises de services de la taille de la nôtre avez-vous enregistrées ?
3. Quelle latitude (le cas échéant) appliquez-vous en interprétant les normes, quand vous vérifiez les systèmes qualité des petites entreprises ?
4. L'enregistrement plairait à nos clients de (du, de la) _____ [G] _____. Êtes-vous un organismeregistraire accrédité dans ces pays ? Coût de l'enregistrement parallèle ?
5. Quelle démarche recommandez-vous pour obtenir des enregistrements multiples (ou devons-nous plutôt opter pour des protocoles d'entente) ?
6. Comment et où annoncez-vous les noms des sociétés que vous enregistrez ?
7. Combien demanderiez-vous, au départ, pour enregistrer notre entreprise ? Honoraires annuels par la suite ? Autres frais connexes ? Est-il possible d'obtenir un prix forfaitaire ? Offrez-vous un tarif réduit aux petites entreprises ?
8. Quels documents vous faut-il pour faire l'examen dans vos bureaux ?
9. Pour procéder à l'enregistrement, vous faut-il des documents autres que ceux figurant dans la norme ISO _____ [F] _____ ? Le cas échéant, lesquels, et pourquoi ?
10. Aurions-nous l'occasion d'examiner et de commenter les compétences des membres de l'équipe de vérification avant qu'elle ait été définitivement constituée ?
11. Quel recours aurions-nous si nous n'étions pas d'accord avec les résultats auxquels parviendrait l'équipe de vérification ?
12. Quelle est la fréquence des vérifications de surveillance ?
13. Quand pourriez-vous examiner les documents ? Faire la vérification sur place ?
14. Combien demandez-vous pour tenir des ateliers d'orientation dans nos locaux (Tarif horaire) ?
15. Que pensez-vous de l'enregistrement selon l'ISO 9000 ? À quoi doit-il nous servir ?
16. D'après votre expérience, quel est le pire obstacle à surmonter pour une petite entreprise comme la nôtre souhaitant se conformer à l'ISO _____ [F] _____ ?

● PRENDRE LA DÉCISION : Demande d'enregistrement

Feuille de travail n° 4
Comparer les registraires entre eux

Facteur à côter	Registraires interrogés		
a) A répondu dans les 48 heures ?	Oui Non	Oui Non	Oui Non
b) A répondu à toutes les questions ?	Oui Non	Oui Non	Oui Non
c) Connaît notre profession ?	Oui Non	Oui Non	Oui Non
d) Connaît les petites sociétés de services ?	Oui Non	Oui Non	Oui Non
e) Souple quant à l'interprétation ?	Oui Non	Oui Non	Oui Non
f) Couvre tous nos marchés ?	Oui Non	Oui Non	Oui Non
g) A mis l'accent sur nos besoins ?	Oui Non	Oui Non	Oui Non
h) Diffuse le nom des sociétés enr. ?	Oui Non	Oui Non	Oui Non
i) Tarif d'enregistrement ?	\$	\$	\$
j) Tarif annuel ultérieur ? Autres frais ?	\$	\$	\$
k) Tarif forfaitaire ?	Oui Non	Oui Non	Oui Non
l) Réduction pour les petites entreprises ?	Oui Non	Oui Non	Oui Non
m) Exige d'autres documents ?	Oui Non	Oui Non	Oui Non
n) Examen des compétences de l'équipe de vérification ?	Oui Non	Oui Non	Oui Non
o) Recours en cas de désaccord (vérif.) ?	Oui Non	Oui Non	Oui Non
p) Nombre de visites par année, après l'enregistrement	Oui Non	Oui Non	Oui Non
q) Bon échéancier d'exécution ?	0 1 2	0 1 2	0 1 2
r) Tarif horaire pour la formation ?	\$	\$	\$
s) Attitude empreinte de respect et encourageante ?	Oui Non	Oui Non	Oui Non

PRENDRE LA DÉCISION : Demande d'enregistrement

11. CHOISIR LE REGISTRAIRE

Après avoir rempli la feuille de travail n° 4, réfléchissez aux aspects suivants avant de choisir définitivement votre registraire :

- a) **Rapidité de la réponse**
Rappelez-vous que vous aurez des rapports à long terme avec votre registraire et assurez-vous qu'il sait répondre à vos besoins.
- b) **Qualité des réponses (Sont-elles complètes ?)**
La qualité des réponses fournies à vos questions vous renseignera sur la façon dont le registraire vous traitera en tant que client.
- c) **Connaissance pratique de votre profession** (ou d'un domaine professionnel semblable)
L'équipe de vérification doit comprendre quelqu'un qui connaît votre travail... et le registraire doit pouvoir vous garantir qu'il peut vous fournir une telle personne. Il est également utile que les employés du registraire soient au courant des difficultés que les sociétés de services professionnels telles que la vôtre auront à surmonter au chapitre de l'assurance de la qualité. Vous voudrez aussi savoir d'avance si le registraire devra faire venir un spécialiste de l'extérieur, dont les frais de déplacement risqueront d'être élevés.
- d) **Expérience de ce que suppose l'enregistrement de sociétés de services de la taille de la vôtre**
Le texte des normes ISO 9000 a été conçu à l'intention de grandes sociétés comprenant des services distincts et ayant besoin de communications internes très structurées. Assurez-vous que le registraire choisi sait en quoi consiste concrètement l'exploitation d'une petite société de services.
- e) **Souplesse de la démarche adoptée**
Assurez-vous que l'équipe de vérification du registraire a adapté ses attentes en fonction de la taille de votre entreprise, comme on le précise dans l'article de l'annexe C. Autrement, même si vous définissez votre système qualité, vous risquez de devoir vous doter d'une documentation très lourde simplement pour satisfaire aux exigences du registraire.

● PRENDRE LA DÉCISION : Demande d'enregistrement

f) **Marchés visés**

Si vos clients étrangers comptent beaucoup pour votre entreprise, alors la capacité de faire reconnaître votre enregistrement sur les marchés internationaux revêtera aussi de l'importance (voir la grille de l'annexe D).

g) **Répondre à vos besoins internationaux**

Vérifiez la démarche que votre registraire propose pour l'enregistrement au Canada et les enregistrements parallèles, et consultez pour cela la liste des organismes internationaux d'accréditation (annexe E). Assurez-vous que votre (vos) enregistrement(s) (est) sont reconnu(s) dans chacun de vos marchés.

h) **Publicité**

La plupart des registraires publient un répertoire des sociétés qu'ils ont enregistrées, ainsi qu'une brève description de chacune. Certains le fournissent gratuitement, et d'autres non. Des registraires remettent leur liste à des maisons telles que CEEM qui publient des répertoires multi-listes. Il importe de choisir un registraire qui fera connaître votre enregistrement le plus largement possible... ou n'oubliez pas de le faire vous-même.

i) **Frais d'enregistrement**

Vous devez savoir non seulement le montant mais aussi le moment où il est exigé ... (Faut-il verser une somme forfaitaire dès le départ ? Des versements réguliers seront-ils exigés ? Et quelles autres dépenses y aura-t-il ?)

j) **Droits annuels**

Comme l'enregistrement n'est pas le résultat d'un processus définitif, il vous faut pouvoir prévoir les frais à venir.

● **PRENDRE LA DÉCISION : Demande d'enregistrement**

k) **Tarif forfaitaire**

Des registraires appliquent des tarifs horaires ou quotidiens, tandis que d'autres demandent un montant forfaitaire fixe. Vous aurez sans doute avantage à opter pour cette dernière solution; de la sorte, le registraire ne sera pas enclin à détecter des non-conformités qui nécessiteraient des visites de vérification supplémentaires et qui accroîtraient donc le coût.

l) **Réduction accordée aux petites entreprises**

Des registraires accordent aux petites entreprises des rabais pouvant aller jusqu'à 25 p. 100.

m) **Exigences supplémentaires**

Méfiez-vous de tout registraire qui exige de vous une documentation supplémentaire lourde, ou qui vous presse de vous conformer à un modèle préétabli de système d'assurance de la qualité. Assurez-vous que votre personnel a reçu une bonne formation sur le système qualité avant la vérification externe, et soyez prêt à contester toute demande inacceptable.

n) **Examen fait par l'équipe de vérification**

L'équipe de vérification a beaucoup de pouvoirs au moment où elle évalue votre système qualité. La plupart des registraires vous donneront l'occasion de vous assurer qu'au moins quelques membres de l'équipe comprennent votre domaine de travail.

o) **Recours ou appel**

Il est à espérer que tout ira bien, mais il vaut mieux savoir d'avance comment le registraire réagit en cas d'appel.

p) **Visites postérieures à l'enregistrement**

Certains registraires n'effectuent qu'une visite par année entre les enregistrements, mais il devient de plus en plus courant pour eux de faire une visite tous les six mois et de ne vérifier alors qu'une partie du système qualité. Si vous avez opté pour un paiement forfaitaire (des visites plus fréquentes n'entraînent alors pas de frais supplémentaires), cela peut vous aider à détecter les problèmes en devenir, avant qu'ils s'aggravent.

● PRENDRE LA DÉCISION : Demande d'enregistrement

- q) **Capacité de s'adapter à votre échéancier**
Si vous accordez au registraire un préavis de six semaines, il doit pouvoir fixer des dates qui vous conviendront ... à vous, le client !

- r) **Frais de formation**
Il serait sans doute utile que des représentants du registraire viennent présenter une séance d'orientation à votre personnel.

- s) **Savoir respecter votre entreprise**
Assurez-vous de détecter chez le registraire le désir sincère de vous aider, grâce au processus d'enregistrement, à rationaliser votre entreprise de manière qu'elle fonctionne mieux tout en satisfaisant plus qu'avant aux besoins de vos clients.

● PRENDRE LA DÉCISION : Demande d'enregistrement

12. RENSEIGNER LE PERSONNEL

La compréhension et le soutien complets de votre personnel seront essentiels au succès de votre système d'assurance de la qualité ... et à celui de votre demande d'enregistrement. Assurez-vous qu'il est bien conscient des avantages que l'entreprise et lui en retireront.

- a) Passez en revue les réponses données dans la feuille de travail n° 1, puis énumérez les éléments cochés qui, dans les cases B à E, correspondent à des motifs d'enregistrement immédiats :

- b) D'après les éléments cochés dans la case A de la feuille de travail n° 1, indiquez ci-après les trois avantages les plus importants que l'enregistrement procurerait probablement à votre entreprise à long terme :

- Aucune restriction quant aux appels d'offres du gouvernement
- Accroissement de la satisfaction chez les clients
- Plus de clients reviennent à l'entreprise ou lui sont référés
- Moins de plaintes de la part des clients
- Réduction des tâches redondantes
- Meilleure documentation sur les procédures
- Il est plus facile de substituer les employés les uns aux autres
- Rationalisation de tâches critiques
- Emploi plus efficace du temps du personnel
- Probabilité moindre que des tâches critiques soient oubliées
- On passe moins de temps à corriger les erreurs
- On consacre moins d'argent à la livraison de produits ou services que l'on a dû reprendre
- Le personnel est plus conscient des divers aspects de la qualité
- Une structure favorisant l'amélioration permanente
- Autres avantages : _____

- c) Inspirez-vous de la feuille de travail n° 5 pour adresser à votre personnel une note de service dans laquelle vous expliquerez

● PRENDRE LA DÉCISION : Demande d'enregistrement

Feuille de travail n° 5 Modèle de note de service à adresser au personnel

DESTINATAIRES : Tous les membres du personnel
ORIGINE :
OBJET : Enregistrement selon l'ISO 9000

Après avoir évalué le coût de l'enregistrement selon l'ISO 9001/2/3 et les avantages qui en découleraient, nous avons décidé d'aller de l'avant et avons choisi _____ comme registraire. La préparation comportera les étapes suivantes :

- S'entendre sur la gamme minimale des processus à enregistrer
- Cerner les points à examiner pour documenter chaque processus
- Élaborer un plan de travail
- S'entendre sur l'échéancier et sur les ressources nécessaires
- S'entendre sur notre politique qualité et sur ses conséquences
- Rédiger/réviser les documents nécessaires
- Apprendre à appliquer les procédures concernant la documentation et le contrôle (inspection) des documents
- Apprendre à faire des vérifications internes et à appliquer des mesures correctives/préventives
- Présenter les documents au registraire pour qu'il les examine
- Nous préparer à la vérification que le registraire fera dans nos locaux

À court terme, nous pensons que l'enregistrement nous aidera à garantir que **[inscrire ici les éléments cités à l'alinéa 12a)]**. Aspect plus important encore, nous estimons que le programme ISO 9000 nous offrira l'occasion de mieux assurer la qualité de nos services et qu'il nous procurera les avantages directs suivants : **[énumérer les principaux éléments cités à l'alinéa 12b)]**

Pour que le processus d'enregistrement réussisse, nous aurons besoin de l'apport et de la coopération de tout le personnel. En un premier temps, nous tiendrons une séance d'orientation, le _____; nous examinerons alors les conditions à remplir pour nous enregistrer selon l'ISO 9001/2/3 et nous dresserons un échéancier pour l'élaboration et la mise en oeuvre d'un plan de travail. Pour vous aider à vous préparer à la réunion, nous annexons l'ébauche d'un organigramme montrant les processus critiques que l'entreprise utilise pour fournir ses services à sa clientèle et qu'il faudrait documenter en vertu de la norme ISO 9001/2/3, et un exemplaire de la norme même et une liste de nos formulaires existants qui seraient contrôlés . Veuillez examiner tous ces documents avant la séance d'orientation.