

But :	Élaborer une bonne politique qualité
Résultat :	Versions interne et externe de la politique qualité de l'entreprise
Tâche confiée à :	La direction
Temps total nécessaire :	30 minutes

21. ÉVALUER LA POLITIQUE QUALITÉ EXISTANTE

La politique qualité de l'entreprise définit la pensée de celle-ci en matière d'AQ et sa façon de servir sa clientèle. Pour satisfaire à l'ISO 9000, votre politique doit au moins répondre aux critères suivants :

- ▶ elle doit se rapporter aux grands objectifs de l'organisation
- ▶ elle doit se rapporter aux besoins et aux attentes de vos clients
- ▶ elle doit énoncer les objectifs de l'entreprise en matière de qualité.

Pour être couronnée de succès, la politique doit clairement énoncer les objectifs poursuivis et ce qui arrivera s'ils ne sont pas atteints; tout le personnel doit bien la comprendre. La qualité du service dépend du degré de satisfaction perçu chez les clients et d'une solide motivation de la part du personnel.

Votre société a-t-elle une politique qualité ?

OUI (prière de remplir la feuille de travail n° 13)

NON

Dans ce dernier cas, essayez d'en élaborer une en remplissant les blancs ci-après :

_____ **[A]** _____ tient à fournir des services
 _____ **[B]** _____ à ses clients de manière
 à pouvoir _____ **[C]** _____ et à ce que
 ses clients _____ **[D]** _____.

A = nom de votre entreprise

B = caractéristiques (qualité) des services offerts

C = objectifs de la société en matière de qualité

D = besoins/attentes des clients, auxquels la société doit répondre

● **CONCEVOIR LE SYSTÈME QUALITÉ : Politique**

Feuille de travail n° 13
Évaluation de la politique qualité

La politique se rapporte-t-elle clairement aux grands objectifs de l'organisation ?

- OUI
 NON, nous devons réexaminer notre politique et nos objectifs
 JE L'IGNORE. Les objectifs n'ont pas été mis par écrit.

Quels sont les besoins et attentes de vos principaux clients en matière de qualité ?

La politique qualité se rapporte-t-elle à ces besoins et attentes ?

- OUI
 UN PEU. Des précisions s'imposent.
 NON

La politique précise-t-elle :

- les objectifs de la société en matière de qualité ?
 les aspects de la qualité du service sur lesquels il faut insister ?
 les résultats à obtenir en matière de qualité ?

La politique vise-t-elle à maximiser :

- la satisfaction des clients à l'égard des services reçus ?
 le moral du personnel, qui assure les services aux clients ?
 les deux éléments susmentionnés.

Vous voudrez peut-être réviser votre politique qualité en fonction de vos réponses.

22. COMMUNIQUER LA POLITIQUE QUALITÉ

Pour que votre politique qualité donne les résultats escomptés, le personnel et les clients doivent la connaître. Indiquez ci-après les mesures que vous devez prendre pour bien la communiquer :

- afficher le texte de la politique à divers endroits du bureau
 réunir le personnel pour le renseigner sur la politique
 s'assurer que les propositions adressées aux clients précisent en quoi la politique consiste
 distribuer le texte de la politique aux clients
 autres moyens : _____

5.2

• CONCEVOIR LE SYSTÈME QUALITÉ : Analyse des écarts

But :	Repérer les plans sur lesquels il faut renforcer le système qualité
Résultat :	Liste des politiques, procédures, formulaires et directives de travail à élaborer
Tâche confiée au :	Responsable (personnel)
Temps total nécessaire :	60 minutes

23. **COMPARER LE SYSTÈME QUALITÉ EXISTANT À LA NORME**

Le questionnaire type adressé au personnel (feuille de travail n° 6) définissait les domaines où, souvent, les sociétés de services professionnels ne sont pas en conformité avec les normes ISO 9000. Afin d'être convaincu et de convaincre le registraire que votre entreprise répond aux exigences de l'ISO 9001/2/3, vous devrez comparer vos politiques et procédures avec chaque élément de la norme. La feuille de travail n° 14 vous propose une démarche à suivre pour faire cette comparaison en regroupant les éléments logiquement et en énumérant les exigences minimales :

- ▶ À qui incombe chaque tâche ?
- ▶ La prestation des services
- ▶ Points de vue nécessaires
- ▶ La documentation - Marche à suivre
- ▶ S'attaquer aux problèmes
- ▶ Évaluer l'état du système qualité

Il vous faut lire la norme vous-même pour bien vous assurer qu'aucun élément important se rapportant aux services que vous offrez n'a été omis.

Feuille de travail n° 14 Analyse des écarts

Existe ?	Éléments : À qui incombe chaque tâche ?	Il faut
4.1.2 Organisation		
OUI NON	Définir les responsabilités et les pouvoirs du personnel au sujet de la qualité	DT
OUI NON	Fournir les ressources nécessaires à la mise en oeuvre	P
OUI NON	Désigner le représentant de la direction	P
4.1.3 Examen fait par la haute direction		
OUI NON	Préciser quand l'examen du système qualité aura lieu et qui le fera par rapport aux objectifs énoncés dans la politique qualité (par ex., le conseil d'administration)	P
OUI NON	Tenir des registres sur les examens réguliers	EQ

● CONCEVOIR LE SYSTÈME QUALITÉ : Analyse des écarts

(Feuille de travail n° 14 - suite)

Existe ?		Éléments : <i>Prestation des services</i>	Il faut
		4.3 Examen des contrats	
OUI	NON	Comparer, documents à l'appui, les capacités de l'entreprise avec les exigences du client	P/F
OUI	NON	Confirmer, documents à l'appui, l'entente sur l'Énoncé des travaux	P
OUI	NON	Confirmer, documents à l'appui, l'autorisation d'exécuter les travaux commandés par le client	P
OUI	NON	Confirmer, documents à l'appui, les modifications apportées au contrat	P
		4.4 Contrôle de la conception [pour l'ISO 9001]	
OUI	NON	Directives sur l'exécution des travaux en fonction des besoins particuliers du client	P/DT
OUI	NON	Examen des travaux en cours	P
OUI	NON	Coordination entre les personnes affectées à la conception	P
		4.8 Identification et historique des produits	
OUI	NON	Paramètres d'identification des clients/contrats (numéros, codes)	P
		4.9 Contrôle des processus	
OUI	NON	Plan de travail, aspects administratifs des projets (Documents à l'appui)	P/F
OUI	NON	Lien entre les procédures relatives aux travaux des professionnels, les normes professionnelles et les codes d'éthique	P
OUI	NON	Documents sur la surveillance, l'examen par des collègues	P
OUI	NON	Directives à l'intention du personnel de soutien	P/DT
OUI	NON	Documents sur l'entretien de l'équipement	P/DT EQ
		4.15 Manutention/entreposage/emballage/livraison	
OUI	NON	Entreposage sur les lieux et ailleurs	P
OUI	NON	Mode de livraison ou de remise au client	P
		4.19 Services connexes (avant et après la vente)	
OUI	NON	Directives sur les travaux connexes prévus dans l'entente	P/DT

• CONCEVOIR LE SYSTÈME QUALITÉ : Analyse des écarts

(Feuille de travail n° 14 - suite)

Existe ?	Éléments : <i>Points de vue nécessaires</i>	Il faut
	4.6 Achats	
OUI NON	Liste approuvée des fournisseurs, et critères d'approbation	P/L
OUI NON	Liste non approuvée des fournisseurs, et critères	P/L
OUI NON	Bon d'achat et normes de qualité aux fins de l'acceptation	P/F
OUI NON	Liste approuvée des professionnels affiliés, et critères	P/L
OUI NON	Liste non approuvée des professionnels affiliés, et critères	P/L
OUI NON	Contrat écrit normalisé conclu avec les professionnels affiliés	P/F
OUI NON	Attribution des responsabilités quant à la surveillance des affiliés	P
	4.7 Contrôle des produits fournis par les clients	
OUI NON	Directives sur l'étiquetage des matériaux (documents) reçus	P
OUI NON	Directives sur l'attribution d'une cote de sécurité aux documents (« Confidentiel », « Diffusion restreinte », « Secret »)	P
	4.18 Formation	
OUI NON	Préciser la scolarité/l'expérience pratique nécessaires dans chaque poste	P/DT
OUI NON	Définir les besoins en formation, à la faveur de l'évaluation du rendement	P/F
OUI NON	Tenir des dossiers sur la formation	P/EQ

● CONCEVOIR LE SYSTÈME QUALITÉ : Analyse des écarts

(Feuille de travail n° 14 - suite)

Existe ?		Éléments : <i>Marche à suivre - Documentation</i>	Il faut
		4.2 Système qualité	
OUI	NON	Manuel qualité, avec des politiques portant sur chaque élément de la norme	MQ
OUI	NON	Description de la structure de la documentation	MQ
OUI	NON	Procédures allant de pair avec chaque politique	P
OUI	NON	Dispositions sur la planification en matière de qualité, et plan correspondant	P
		4.5 Maîtrise des documents et des données	
OUI	NON	Liste principale des documents assujettis à un contrôle	P/L
OUI	NON	Méthode servant à désigner la plus récente version des documents	P
OUI	NON	Accès restreint (par ex., « consultation seule ») aux fichiers de données des documents assujettis à un contrôle	P
OUI	NON	Choix du dépôt des documents en vigueur, de manière qu'ils soient accessibles	P
OUI	NON	Liquidation des documents et fichiers de données périmés	P
OUI	NON	Précisions sur les personnes autorisées à modifier des documents contrôlés et sur la façon de le faire	P
		4.16 Maîtrise des enregistrements qualité	
		Méthode pour créer et tenir à jour les dossiers sur la conformité aux exigences du système qualité, en ce qui concerne :	
OUI	NON	- les fichiers clients	P
OUI	NON	- les dossiers sur la formation	P/F
OUI	NON	- l'entretien de l'équipement	P/F
OUI	NON	- le rendement des fournisseurs	P
OUI	NON	- le rendement des sous-traitants et des affiliés	P
OUI	NON	- les vérifications internes	P/F
OUI	NON	- le règlement des problèmes inscrits dans les registres	P

• CONCEVOIR LE SYSTÈME QUALITÉ : Analyse des écarts

(Feuille de travail n° 14 - suite)

Existe ?	Éléments : <i>S'attaquer aux problèmes</i>	Il faut
	4.13 Contrôle des produits non conformes à la norme	
OUI NON	Directives sur les moments appropriés pour vérifier les travaux faits pour les clients, et sur la démarche à adopter à cet égard	P/F
OUI NON	Comment faire exécuter les révisions et refaire certains travaux	P
OUI NON	Élimination ou étiquetage des versions antérieures	P
	4.14 Mesures correctives et préventives	
OUI NON	Registres des problèmes concernant :	P
OUI NON	- les relations avec les clients	P
OUI NON	- les travaux faits pour les clients	P
OUI NON	- l'équipement	P
OUI NON	- les fournisseurs	P
OUI NON	- les sous-traitants/affiliés	P
OUI NON	- la formation	P
OUI NON	Responsabilité de régler les problèmes consignés dans les registres	P
OUI NON	Pouvoir de prendre des mesures correctives immédiates	P
OUI NON	Directives sur l'analyse des causes premières et sur les solutions à long terme	P
OUI NON	Plans de gestion des crises pour prévenir les problèmes	P

● CONCEVOIR LE SYSTÈME QUALITÉ : Analyse des écarts

(Feuille de travail n° 14 - suite)

Existe ?		Éléments : <i>Évaluer l'état du système qualité</i>	Il faut
OUI	NON	4.10 Inspection et essais Vérification des spécifications des produits reçus (par ex., équipement, livres, matériaux du client)	P
OUI	NON	Responsabilité de la vérification aux diverses étapes (pendant le processus et produit final)	P
OUI	NON	Dossiers d'inspection	EQ
		4.11 Équipement de contrôle, de mesure et d'essai [ne s'applique sans doute pas]	
OUI	NON	4.12 État des contrôles et des essais Désignation des ébauches et des documents définitifs	P
		4.17 Vérification interne du système qualité (« Audits qualité internes »)	
OUI	NON	Calendrier des vérifications internes du système qualité	P/DT
OUI	NON	Listes de contrôle pour les vérifications internes du système qualité	P/L
OUI	NON	Dossiers des vérifications internes du système qualité	EQ
OUI	NON	Suivi assuré pour remédier aux lacunes relevées	P
OUI	NON	Examen, par la direction, des constatations des vérificateurs	P
		4.20 Techniques statistiques	
OUI	NON	Mesure du rendement, ou de ce que donnent les processus	P/DT
OUI	NON	Mesure par rapport aux objectifs relatifs à la qualité	P/DT
OUI	NON	Compte rendu des résultats, aux fins de l'examen par la direction (« revue de direction »)	P

Légende :

F	=	Formulaire
L	=	Liste
P	=	Procédure
MQ	=	Manuel qualité
EQ	=	Enregistrements qualité
DT	=	Directive de travail

5.3 • CONCEVOIR LE SYSTÈME QUALITÉ : Formation du personnel

But : Définir les besoins du personnel en formation

Résultat : Plan de formation pour se préparer à la vérification

Tâche confiée au : Responsable (personnel)

Temps total nécessaire : 45 minutes

24. AUTO-ÉVALUATION DES APTITUDES ET COMPÉTENCES

En votre qualité de responsable chargé d'élaborer les procédures, vous auriez nettement avantage à posséder certaines compétences. Veuillez cocher les domaines au sujet desquels vous aimeriez être formé ou guidé :

- _____ Documents ISO 9000 nécessaires
- _____ Diagrammes illustrant les processus de travail
- _____ Simplification des procédures de travail
- _____ Gestion des crises/Mesures correctives
- _____ Élaboration de formulaires simples
- _____ Rédaction de directives de travail
- _____ Autres domaines : _____

Dès que possible, discutez avec votre surveillant des domaines que vous avez cochés, de manière à recevoir l'aide dont vous avez besoin.

25. FORMATION EN VUE DE LA VÉRIFICATION (AUDIT) INTERNE

Il ne faut pas que les vérificateurs soient directement chargés d'exécuter la tâche qu'ils vérifient. Cela signifie qu'il vous faudra au moins deux personnes capables d'exécuter les vérifications internes. Ces personnes doivent être assez sérieuses pour faire une évaluation objective, et connaître suffisamment bien les processus visés pour bien les vérifier. Inscrivez ci-dessous les noms des personnes les plus aptes à remplir ce rôle :

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

● CONCEVOIR LE SYSTÈME QUALITÉ : Formation du personnel

Parmi les stratégies décrites ci-après, choisissez celle qui conviendrait le mieux pour former vos vérificateurs internes :

- _____ envoyer tous les candidats vérificateurs internes suivre un cours à l'extérieur
- _____ envoyer deux personnes suivre un cours à l'extérieur, et en faire ensuite des moniteurs
- _____ embaucher un moniteur qui viendra chez vous former vos vérificateurs internes.

26. **UNE RÉVISION EFFICACE PAR LES COLLÈGUES**

Il faudra que les travaux exécutés pour les clients par le personnel professionnel soient examinés, et cela se fera surtout entre collègues. Certains professionnels excellent à cette technique, et d'autres, non. Vous devrez vous réunir avec le professionnel principal pour décider avec lui de l'utilité d'offrir une formation sur les techniques de révision entre collègues.

27. **ENSEIGNER LES NOUVELLES PROCÉDURES AU PERSONNEL**

Vous devrez adopter une stratégie et un échéancier pour présenter les nouvelles procédures à l'ensemble du personnel, à mesure que celles-ci seront prêtes à être mises en application.

5.4 • CONCEVOIR LE SYSTÈME QUALITÉ : Examen par la direction

But : Définir comment auront lieu les examens que fera la direction

Résultat : Programme des deux prochains examens que fera la direction

Tâche confiée à : La direction

Temps total nécessaire : 15 minutes

28. NIVEAU DES MEMBRES DE LA DIRECTION CHARGÉS DE L'EXAMEN

Le choix des membres de la direction qui examineront votre système qualité... dépend de la structure de l'entreprise. Le groupe menant l'examen doit avoir des responsabilités à l'égard des grands objectifs de l'entreprise en matière de qualité, ainsi que les pouvoirs et les compétences voulus pour intervenir s'il le faut. Voici des exemples de niveaux de direction :

- Conseil d'administration
- Comité de direction
- Comité exécutif
- Associés principaux.

_____ se chargera de l'examen devant être fait par la direction.

29. ÉLÉMENTS À EXAMINER

Dans le système qualité, il y a au moins quatre aspects que la direction devra examiner :

- Les modifications possibles de la politique qualité
- Les modifications possibles des politiques énoncées dans le manuel qualité
- Les résultats des vérifications interne et externe ayant porté sur le système qualité
- Les résultats de la mesure du rendement (techniques statistiques), par rapport aux objectifs de la société en matière de qualité.

30. CONSIGNER LES RÉSULTATS DES EXAMENS FAITS PAR LA DIRECTION

Comme il vous faudra des relevés vérifiables des examens faits par la direction, vous aurez sans doute avantage à créer un formulaire, dont un exemplaire dûment rempli pourra être classé à part du procès-verbal régulier de chaque réunion. Le Tableau 4 donne une idée de ce à quoi un tel formulaire ressemblerait.

● CONCEVOIR LE SYSTÈME QUALITÉ : Examen par la direction

31. FRÉQUENCE DES EXAMENS

La fréquence des examens dépend beaucoup de l'état de votre système qualité. Si vous venez de l'élaborer en vue de l'enregistrement selon l'ISO 9000, des examens plus fréquents s'imposeront sans doute pendant la première année (tous les trois mois, par ex.). Après une série de vérifications internes qui auront révélé peu de non-conformités (voire aucune), vous pourrez sans doute n'en faire qu'un tous les six mois.

Au cours des douze prochains mois, la direction examinera :

32. EXAMEN DES CONSTATATIONS DES VÉRIFICATEURS DE L'EXTÉRIEUR

Une des façons de signifier au registraire que la direction appuie le système qualité consiste pour elle à examiner, dès que possible après la vérification, les constatations des vérificateurs venus sur place aux fins de l'enregistrement.

La direction examinera les constatations des vérificateurs de l'extérieur le :

Tableau 4
Compte rendu type d'un examen fait par la direction

Date : _____		<input type="checkbox"/> Réunion régulière
		<input type="checkbox"/> Réunion spéciale : Motif : _____
Nous avons examiné les volets suivants de notre système qualité :		
<input type="checkbox"/> Tout le système	<input type="checkbox"/> Examen des contrats	
<input type="checkbox"/> Comptes rendus - Vérifications internes du système	<input type="checkbox"/> Inspection de la conception	
<input type="checkbox"/> Critères de mesure du rendement	<input type="checkbox"/> Achats	
<input type="checkbox"/> Politique qualité	<input type="checkbox"/> Inspection des processus	
<input type="checkbox"/> Changements possibles à apporter au manuel qualité	<input type="checkbox"/> Mesures correctives	
<input type="checkbox"/> Dossiers sur le système qualité	<input type="checkbox"/> Stockage/livraison	
<input type="checkbox"/> Maîtrise des documents	<input type="checkbox"/> Formation	
	<input type="checkbox"/> Demande de changement(s) : _____	
Mesures prises :		
<input type="checkbox"/> Félicitations offertes au personnel		
<input type="checkbox"/> Révision de la politique		
Date du prochain examen : _____		

