

Manuel de management de la qualité

Chapitre 2 :

**RESPONSABILITES DE LA
DIRECTION**

Approuvé par Guy MAZUREK

Le 1/10/2014

Visa



SOMMAIRE

1	POLITIQUE QUALITE	4
2	CHAMP ET PERIMETRE DE NOTRE SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE	5
3	COMMENT NOTRE SMQ SERT-IL CETTE POLITIQUE ?	5
3.1	Construction du SMQ	5
3.2	Entretien du SMQ	5
4	PROCESSUS GENERAL DE MANAGEMENT DE LA QUALITE	5
4.1	Schéma général	5
4.2	Revue de direction	6
4.2.1	Préparation de la revue de direction.....	6
4.2.2	Revue de direction.....	6
4.2.3	Evaluation de l'impact sur le système et des besoins en ressources	6
4.2.4	Données de sortie de la revue de direction	6
4.3	Planification et mise en place	6
4.4	Suivi et pilotage	7
5	IDENTIFICATION ET PRISE EN COMPTE DES BESOINS ET ATTENTES DES CLIENTS.....	7
5.1	Recueil des besoins et attentes	7
5.1.1	Recueil par les chargés d'affaires.....	7
5.1.2	Recueil par les intervenants.....	7
5.2	Prise en compte des besoins et attentes	7
6	RESSOURCES HUMAINES	8
6.1	Responsabilités	8
6.1.1	Généralités.....	8
6.1.2	Représentant de la direction	8
6.2	Gestion des compétences	8
6.3	Recrutement	8
6.4	Formation.....	8
6.4.1	Identification des besoins en formation.....	8
6.4.2	Processus de formation	8
7	RESSOURCES MATERIELLES ET INFORMATIQUES	8
7.1	Infrastructures de travail	9
7.2	Ressources informatiques	9
7.2.1	Ressources informatiques matérielles.....	9
7.2.2	Système d'information centralisé (ERP).....	9

7.2.3	Logiciels métier.....	9
8	COMMUNICATION.....	9
8.1	Communication descendante (de la Direction vers les salariés)	9
8.1.1	Communication générale	9
8.1.2	Objectifs qualité et efficacité du SMQ	10
8.1.3	Sensibilisation aux exigences et la satisfaction du client.....	10
8.2	Communication montante (du salarié vers la Direction)	10

1 POLITIQUE QUALITE

" La satisfaction du client a toujours été au centre des préoccupations de la direction et des salariés de TECHNITEXT-Ingénierie. On peut penser que cette politique a porté ses fruits, puisqu'elle nous a permis de nous développer sans interruption depuis la création en 1988.

Mais, pour assurer la pérennité de l'entreprise, il nous faut d'une part développer notre chiffre d'affaires, et d'autre part préserver nos résultats.

Développer notre chiffre d'affaires, c'est trouver de nouveaux clients, puis fidéliser chacun d'eux. C'est aussi bien sûr faire en sorte que nos clients actuels, qui nous ont accordé leur confiance, trouvent chez TECHNITEXT-Ingénierie des réponses efficaces à leurs besoins. C'est donc nous attacher à satisfaire chaque client, en respectant ses exigences, mais aussi en allant au devant de ses besoins et de ses attentes. C'est ainsi que nous ferons la différence et seront reconnus à terme comme un acteur incontournable dans notre métier.

Préserver nos résultats, c'est nous améliorer sans cesse, pour être toujours plus efficaces à tous les niveaux de notre organisation.

Nous sommes tous concernés par ces différents aspects de la vie de notre entreprise. Pour qu'ils deviennent une réalité pour chacun d'entre nous, je fixerai chaque année des objectifs concrets en fonction de notre situation, des évolutions de notre environnement (clients, réglementation, données économiques), et de la stratégie de l'entreprise.

Je confie à notre responsable qualité toute autorité pour intervenir dans notre quotidien, afin de mettre en place, puis de faire vivre et de surveiller une organisation apte à atteindre nos objectifs.

Je compte sur vous tous. De mon côté, je m'engage à fournir les ressources et moyens nécessaires pour atteindre les objectifs que nous aurons fixés. Il vous appartient aussi de m'aider à identifier vos besoins et à m'en faire part, soit directement, soit par l'intermédiaire de vos responsables.

Deux fois par an au minimum, je ferai le point sur la poursuite de cette politique et les objectifs, et vous informerai à chaque fois de la situation et de nos résultats.

Encore une fois, cette démarche nous concerne tous : je reste à votre écoute et compte sur vous pour participer activement à l'atteinte de nos objectifs."

Guy MAZUREK,
gérant de TECHNITEXT-Ingénierie.

2 CHAMP ET PERIMETRE DE NOTRE SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE

Notre SMQ s'applique à l'ensemble des activités de TECHNITEXT-Ingénierie, qu'elles soient exercées sur le site du client ou en nos locaux de Sars et Rosières.

Il ne s'applique, sauf exception contractuelle, qu'aux prestations réalisées en France métropolitaine et en Belgique.

3 COMMENT NOTRE SMQ SERT-IL CETTE POLITIQUE ?

Notre système de management de la qualité a été construit à partir de plusieurs axes :

- assurer la conformité des prestations aux exigences formalisées dans nos offres, aux exigences réglementaires et légales, à nos propres exigences,
- satisfaire nos clients, en identifiant et intégrant leurs besoins et attentes dans nos prestations, au delà du respect de leurs exigences formelles,
- permettre à l'entreprise d'atteindre les objectifs fixés par la direction dans le cadre de la politique qualité.

3.1 Construction du SMQ

Nous avons construit notre système de management de la qualité en veillant en permanence à ce qu'il reste simple, réactif et efficace. De nombreuses modifications ont été nécessaires avant d'arriver au système présenté dans ce document.

3.2 Entretien du SMQ

La petite taille de l'entreprise imposait un système le plus simple possible, afin de ne pas alourdir inutilement notre fonctionnement. Aussi, nous attachons une grande importance au processus d'amélioration permanente, qui nous permet de détecter les éventuelles insuffisances de notre SMQ, d'en évaluer l'impact et de prendre le cas échéant les mesures correctives correspondantes.

4 PROCESSUS GENERAL DE MANAGEMENT DE LA QUALITE

4.1 Schéma général

En 2013, compte tenu de la baisse de ses effectifs, la Direction est contrainte de reprendre le rôle du responsable Qualité. La description suivante conserve néanmoins l'appellation « Responsable Qualité » dans les actions menées.

Le processus général de management de la qualité est articulé autour de la revue de direction décrite dans le document APRD101.

Il s'agit d'une boucle qui comporte les étapes suivantes :

- Préparation du dossier de revue de direction
- Conduite de la revue de Direction
- Rédaction du compte-rendu
- Evaluation des besoins en ressources
- Présentation à la direction pour validation
- Déploiement des objectifs
- Mise à jour du SMQ (processus, indicateurs, etc)
- Application des modifications
- Mesure et recueil des données
- Synthèse et préparation de la revue suivante.

4.2 Revue de direction

4.2.1 Préparation de la revue de direction

Tous les six mois, le responsable qualité réunit toutes les données nécessaires à la revue de direction et synthétisent celles qui le nécessitent. Il ouvre ainsi le dossier de revue de direction qu'il remet à la direction deux semaines au moins avant la date de revue planifiée.

Aux données d'entrée, indiquées sur le document APRD101, et reprises dans l'entête du dossier de revue, peuvent s'ajouter d'autres éléments pouvant avoir un impact sur le système de management de la qualité.

4.2.2 Revue de direction

Le but principal est, pour la direction, de

- revoir la politique (est-elle toujours adaptée aux évolutions du marché et de l'entreprise ?),
- revoir les objectifs (les maintenir, les modifier, en ajouter)
- décider de la prise en compte des besoins et attentes identifiés
- définir les améliorations à apporter au système.

Les résultats de cette revue sont enregistrés dans le compte-rendu de revue de direction AERD101, conservé par le responsable qualité.

4.2.3 Evaluation de l'impact sur le système et des besoins en ressources

Il est souvent impossible, au moment de la revue, d'évaluer précisément les impacts d'une décision de la direction sur le système, et d'évaluer les ressources nécessaires à la mise en place de telle ou telle décision.

Le responsable qualité dispose donc d'un délai, défini avec la direction, pour évaluer ces éléments et vérifier que les modifications souhaitées par la direction n'affectent pas la cohérence du système.

Cette évaluation est enregistrée dans le dossier de revue et à nouveau soumis à la direction pour validation.

A ce moment là, la direction peut revenir sur une décision, modifier un objectif, abandonner ou différer une action.

4.2.4 Données de sortie de la revue de direction

Le compte-rendu de revue de direction comprend les actions à mener, validées par la direction, les ressources attribuées pour améliorer les prestations (prise en compte des attentes des clients) et/ou le système (amélioration du fonctionnement et accroissement de l'efficacité du système). Un pilote est affecté à chaque action, ainsi qu'un délai et des objectifs et résultats attendus (mesurables).

Au cours de la dernière revue de direction de l'année, le responsable qualité soumet le planning d'audits internes à la direction pour approbation.

4.3 Planification et mise en place

A partir de ce compte-rendu, le responsable qualité

- identifie les personnes concernées par les processus à modifier,
- définit, avec ces personnes, qui fait quoi et dans quel délai,
- définit et formalise les objectifs partiels en fonction de la contribution de chacun à l'objectif poursuivi,
- formalise dans Gesyqua les tâches de chacun et diffuse les fiches de tâches,
- adapte le système (procédures, enregistrements, tableau de bord) en collaboration permanente avec les fonctions concernées.

4.4 Suivi et pilotage

Le responsable qualité recueille alors au fur et à mesure les éléments de mesure. Après analyse et synthèse, ces éléments alimenteront la prochaine revue de direction, fermant ainsi la boucle de la qualité.

5 IDENTIFICATION ET PRISE EN COMPTE DES BESOINS ET ATTENTES DES CLIENTS

5.1 Recueil des besoins et attentes

5.1.1 Recueil par les chargés d'affaires

Après chaque visite d'un client (visite initiale, de fidélisation ou de suivi d'une affaire), le chargé d'affaires établit un rapport de visite dans GX.

Chaque attente identifiée par le chargé d'affaires, qu'elle soit formulée ou non par le client, est enregistrée sur ce rapport.

Deux cas peuvent se présenter, selon que l'attente est spécifique au client, à l'affaire ou au projet, ou plus générale :

Si cette attente est spécifique, la direction étudie avec le chargé d'affaire et le responsable qualité les possibilités de réponse à cette attente. Selon les cas, la direction peut décider :

- d'intégrer la réponse à l'offre,
- d'étudier les impacts sur l'affaire en cours,
- d'attendre la prochaine revue de direction pour décider de la prise en compte de cette attente.

Si l'attente paraît plus générale, elle sera présentée par le responsable qualité à la prochaine revue de direction et traitée à ce niveau.

5.1.2 Recueil par les intervenants

Chaque intervenant remplit chaque mois un dossier mensuel d'activité ref DERH003. Ce formulaire comporte une rubrique dans laquelle le salarié peut remonter toute information sur les intentions, besoins et attentes qu'il aurait captée chez le client.

Ces rapports sont analysés par les chargés d'affaires et le responsable qualité pour action immédiate si nécessaire, ou prise en compte en revue de direction.

5.2 Prise en compte des besoins et attentes

Au cours de cette revue, la direction se prononce, en fonction de sa politique et des éléments dont elle dispose, sur l'opportunité de prendre en compte telle ou telle attente, et donc d'en faire une exigence pour le système. Dès qu'une attente devient exigence, le responsable qualité déploie les objectifs correspondants, identifie les besoins en ressources, et engage le processus décrit au paragraphe 1.

6 RESSOURCES HUMAINES

6.1 Responsabilités

6.1.1 Généralités

Les responsabilités et autorités sont définies par deux moyens :

- Les fiches de fonction ARRH101 et suivantes : chaque fonction de l'entreprise fait l'objet d'une fiche qui précise le contenu de la fonction. Chaque salarié de l'entreprise est en possession de sa fiche de fonction
- Les procédures : les responsabilités associées à chaque étape de chaque processus sont identifiées dans les procédures.

6.1.2 Représentant de la direction

Les fonctions du responsable qualité sont, comme pour les autres salariés, définies dans sa fiche de fonction.

Elles comportent en particulier :

- La définition du système de management de la qualité : définition des processus, mise en place de toute la documentation
- La surveillance du système et le compte-rendu à la direction (dans le cadre des revues de direction, mais aussi de façon plus informelle quand il l'estime nécessaire)
- La sensibilisation aux exigences des clients.

6.2 Gestion des compétences

Les formations initiales, compétences et expériences de chaque intervenant sont inventoriées dans sa fiche de compétence (ARRH102). Ces fiches, disponibles sur le réseau, sont mises à jour par la direction :

- chaque année après l'entretien annuel d'évaluation du salarié,
- lorsqu'une expérience significative mérite d'y être mentionnée,
- après une formation.

Ces fiches sont utilisées lors de la conception d'une offre, pour rechercher une compétence ou vérifier qu'un intervenant dispose bien de la compétence recherchée.

6.3 Recrutement

La procédure DPRH002 décrit le processus de recrutement mis en œuvre en cas de besoin identifié.

6.4 Formation

6.4.1 Identification des besoins en formation

Les entretiens annuels et professionnels font apparaître les besoins en formation.

6.4.2 Processus de formation

Le processus de formation est décrit dans la procédure DPRH101 qui précise les étapes à parcourir et les responsabilités associées, depuis l'identification du besoin jusqu'à la mise à jour de la fiche de compétence du ou des salariés.

7 RESSOURCES MATERIELLES ET INFORMATIQUES

L'affectation des ressources constitue l'une des responsabilités majeures de la Direction.

7.1 Infrastructures de travail

Les locaux récents, modernes et clairs, sont parfaitement adaptés à notre activité de service qui ne requiert aucune disposition particulière.

7.2 Ressources informatiques

7.2.1 Ressources informatiques matérielles

• Serveurs et réseau

L'entreprise est équipée de plusieurs serveurs sur lesquels sont stockées toutes les informations, qu'elles soient d'origine externe ou interne. La maintenance de ce serveur est confiée à une société extérieure (voir le chapitre Achats). Tous les postes de travail ont accès à ces serveurs via un réseau maintenu par la même société.

• Parc micro-ordinateurs

Chaque salarié, lorsqu'il travaille au siège, dispose d'une station de travail, dont les caractéristiques dépendent du travail qu'il effectue.

Les intervenants, lorsqu'ils travaillent sur le site client, disposent d'une machine et des logiciels appartenant à TECHNITEXT-Ingénierie ou au client, en fonction des termes du contrat.

La maintenance de ces machines est curative, leur faible taux de panne n'imposant pas une maintenance préventive.

7.2.2 Système d'information centralisé (ERP)

L'entreprise utilise le système d'information centralisé GX, qui permet à chacun d'accéder aux données dont il a besoin suivant ses fonctions.

C'est la direction et le responsable du système d'information qui attribuent ces droits d'accès.

7.2.3 Logiciels métier

Associés aux micro-ordinateurs et aux compétences, ils constituent l'outil de travail de TECHNITEXT-Ingénierie. L'entreprise est équipée des logiciels métiers tels que SolidWorks, Autocad, Inventor, etc.

Au regard des coûts, la mise à jour des logiciels métiers n'est pas systématique, mais dépend des besoins des clients identifiés lors des visites commerciales. La mise à jour peut même être contraire aux intérêts du client s'il travaille lui-même sur une version antérieure.

8 COMMUNICATION

8.1 Communication descendante (de la Direction vers les salariés)

8.1.1 Communication générale

La direction a pour philosophie d'informer en permanence le personnel sur les éléments, événements et décisions qui le concernent. La plupart des collaborateurs de TECHNITEXT-Ingénierie étant en mission chez les clients, cette communication revêt une importance fondamentale pour le fonctionnement du système.

Les moyens utilisés pour assurer cette communication sont multiples :

- Les représentants du personnel, qui peuvent transmettre des informations,
- Le journal de l'entreprise, dans lequel le responsable qualité peut insérer un message.

	Manuel de management de la qualité	AMGD103
	RESPONSABILITES DE LA DIRECTION	Version T
		Page 10 / 10

8.1.2 Objectifs qualité et efficacité du SMQ

Les objectifs qualité font l'objet d'une communication ciblée en fonction des interlocuteurs. Les salariés disposent régulièrement des informations leur permettant de connaître la situation par rapport aux objectifs qui les concernent.

Les entretiens annuels d'évaluation sont l'occasion pour la Direction de communiquer à chacun ses objectifs et d'expliquer comment ces objectifs contribuent à la pérennité de l'entreprise, et de rappeler l'importance du client et de la recherche de sa satisfaction.

8.1.3 Sensibilisation aux exigences et la satisfaction du client

Les visites clients effectuées par le chargé d'affaire, et les différents contrôles effectués sur les prestations, sont autant d'occasion de communiquer sur l'importance à satisfaire les exigences du client.

Le responsable qualité a pour mission de s'assurer que tous dans l'entreprise ont compris l'importance qu'il y a à satisfaire le client. Pour cela, il a toute liberté pour organiser des campagnes d'affichage ou de communication.

8.2 Communication montante (du salarié vers la Direction)

La bonne compréhension par chaque personne de l'entreprise de tous ces éléments est vérifiée de façon globale à travers les tableaux de bords.

D'autres moyens plus spécifiques permettent de mesurer le bon fonctionnement du système de communication, parmi lesquels on peut inscrire :

- les visites clients, au cours desquels le chargé d'affaire rencontrent les intervenants et s'assurent qu'ils ont bien compris les messages qui leur étaient destinés,
- les audits internes et les enquêtes internes, dont l'analyse des rapports est utilisée pour améliorer le système de communication,
- les sessions de sensibilisation, qui sont l'occasion de recueillir des informations sur la sensibilité des personnels à la qualité et à la nécessité de satisfaire les clients,
- les discussions "informelles" avec le personnel qui permettent d'évaluer la compréhension des objectifs et de la démarche générale de management de la qualité.