

## **ISO 10018 aide à appliquer ISO 9001 dans la gestion du personnel**

Cette norme ISO 10018 de 2012 « *Management de la qualité - Lignes directrices pour l'implication et les compétences du personnel* » donne un cadre pour obtenir le meilleur des personnes. Elle est destinée aux dirigeants, responsables des ressources humaines, du management de la qualité et à la hiérarchie de l'organisation. Elle s'applique à toute organisation, quels que soient sa taille, son type ou son activité.

### **De l'importance des personnes**

Les huit principes de management de la qualité à l'origine de la famille ISO 9000 impliquent que les aspects des SMQ liés aux personnes soient abordés plus nettement.

Le principe de l'implication du personnel d'ISO 9001 est le suivant :

*«Les personnes, à tous les niveaux, sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme».*

Cet énoncé est lié au principe du leadership : *«Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme».*

Le groupe de travail a donc mis au point un processus pour encourager l'implication et la compétence des personnes. Il a également examiné chaque élément d'ISO 9001, identifié les problèmes types des systèmes de management qui peuvent se produire en raison du manque d'implication du personnel et les actions spécifiques pour surmonter ces problèmes.

### **Contenu et définitions principales**

Deux définitions essentielles d'ISO 10018, mises en évidence dans son titre, sont les suivantes :

3.1 Compétence : définie comme *«l'aptitude démontrée à mettre en œuvre des connaissances et savoir-faire pour obtenir les résultats souhaités»*

3.5 Implication : définie comme *«l'engagement dans la contribution à des objectifs partagés»*

ISO 10018 suit la structure d'ISO 9001 Version 2008, à l'exception de l'Article 4 : Management de l'implication et de la compétence du personnel, et comprend les éléments suivants :

5. Responsabilité de la direction
6. Management des ressources
7. Réalisation du produit
8. Mesurage, analyse et amélioration

En outre, la norme comporte une Annexe A : *Facteurs ayant une incidence sur l'implication et la compétence du personnel*, et une Annexe B : *Auto-évaluation*.

### **Article 4 : Management de l'implication et de la compétence du personnel**

L'Article 4 décrit les processus qu'une organisation peut utiliser pour mettre en œuvre et maintenir l'implication et la compétence du personnel en matière de SMQ (*voir Figure 1 ci-dessous*). Il décrit également comment les dirigeants devraient encourager le personnel à assumer des responsabilités et créer les conditions lui permettant d'obtenir les résultats souhaités.

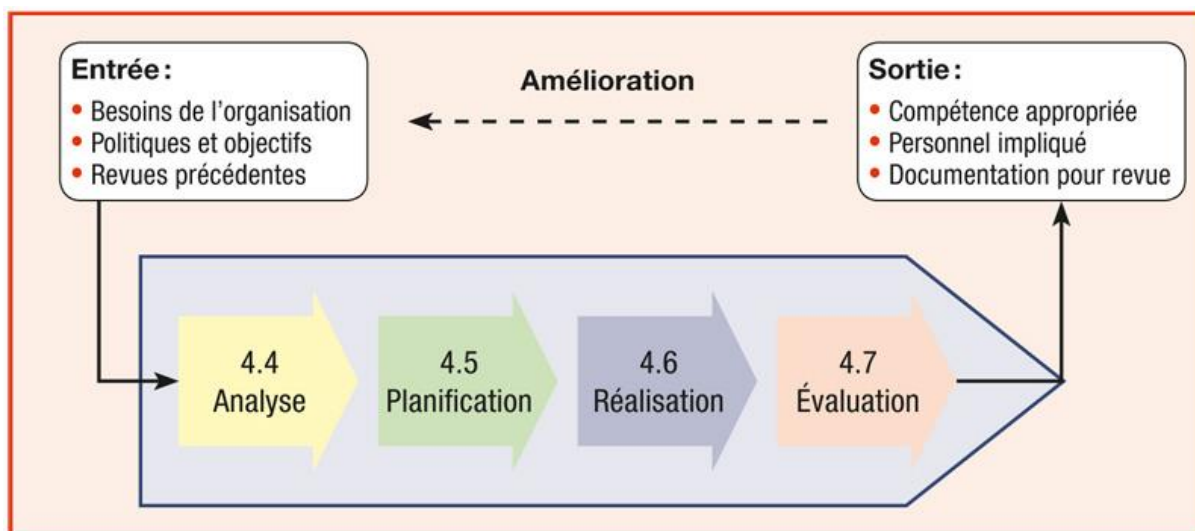


Figure 1: Processus de développement de l'implication du personnel et de l'acquisition de compétence.

Le processus comporte quatre étapes :

4.4 Analyse : les données sont recueillies et analysées pour établir les objectifs à court et à long terme de l'organisation en matière d'implication et de compétence du personnel

4.5 Planification : des procédures sont créées pour planifier le processus d'implication et d'acquisition des compétences au niveau de l'organisation, du groupe et de l'individu

4.6 Réalisation : les plans et actions sont mis en œuvre pour réaliser les objectifs

4.7 Évaluation : les plans, actions et résultats sont évalués pour identifier les possibilités d'amélioration

Le paragraphe 4.6 décrit aussi les actions générales de leadership visant à renforcer l'implication du personnel, et comment les mettre en œuvre au mieux dans un environnement où le personnel participe à la planification et exerce une influence sur les décisions et actions qui affectent ses activités (voir Figure 2 ci-dessous).

Attitude et motivation A.2	Leadership A.9
Sensibilisation A.3	Réseautage A.10
Communication A.4	Reconnaissance et récompenses A.11
Créativité et innovation A.5	Recrutement A.12
Éducation et apprentissage A.6	Responsabilité et autorité A.13
Habilitation A.7	Travail en équipe et collaboration A.14
Engagement A.8	

Figure 2: Facteurs humains de l'implication et de la compétence du personnel (liste complète).

Le processus d'implication du personnel comprend un certain nombre de facteurs humains :

- *Communication* : intègre les personnes et favorise une vision commune
- *Recrutement* : processus de recherche, examen et sélection du personnel pour un poste au sein d'une organisation
- *Sensibilisation* : une fois la communication établie, il convient que le personnel ait conscience du fait qu'ISO 9001 exige d'une organisation qu'elle établisse et maintienne un SMQ
- *Engagement* : l'engagement de l'employeur est l'engagement de l'entreprise à améliorer le partenariat et à développer une vision commune entre les employés et les responsables
- *Travail en équipe et collaboration* : lorsque des personnes œuvrent pour un objectif commun
- *Responsabilité et autorité* : les dirigeants sont responsables de conférer au personnel le droit de prendre des décisions sur ses activités
- *Créativité et innovation* : la réussite provient d'un degré élevé de créativité. Rendre possible la créativité produit un sens plus élevé de la satisfaction individuelle et par conséquent une implication plus forte
- *Reconnaissance et récompenses* : il convient que l'organisation reconnaisse les actions qui améliorent l'implication du personnel

L'Annexe A ci-après décrit plus en détail les facteurs ayant une incidence sur l'implication et la compétence des personnels.

Les lignes directrices données dans les paragraphes 5 à 8 ci-après, décrivent les actions spécifiques visant à répondre aux exigences individuelles du SMQ, comme celles spécifiées dans ISO 9001.

### **Article 5 : Responsabilité de la direction**

L'Article 5 recommande que la direction explique au personnel de l'organisation la valeur créée par le SMQ, l'importance de la satisfaction des clients et les relations entre la politique qualité, les plans d'activité et les rôles individuels. Les responsables devraient impliquer le personnel dans la définition des objectifs et, en préparant la revue de direction, établir des objectifs d'implication et de compétence et les communiquer au sein de l'organisation.

### **Article 6 : Management des ressources**

L'Article 6 traite des ressources humaines et recommande à cet égard une planification qui soit stratégique (à long terme) et tactique (à court terme) et inclut un processus de recrutement et de sélection. Le processus devra être transparent pour les candidats et mettre l'accent sur l'importance de leurs compétences. L'article renvoie également au processus d'acquisition des compétences décrit dans l'Article 4.

### **Article 7 : Réalisation du produit**

Les lignes directrices de l'Article 7 exigent que les responsables de la réalisation du produit et de la prestation du service comprennent les besoins et les attentes des clients ainsi que les exigences relatives aux produits ou services. Les réunions traitant des réclamations devraient impliquer le personnel des départements affectés par la réclamation.

## Article 8 : Mesurage, analyse et amélioration

L'Article 8 énonce que lorsque des membres du personnel de tous les départements participent à l'équipe d'audit, cette équipe est considérée comme représentative de l'organisation tout entière. Cet article conseille de rendre attentif le personnel interrogé au cours d'un audit au fait que ce dernier implique l'évaluation du processus et non de l'individu.

## Annexe A

L'Annexe A explique l'importance de chacun des facteurs énumérés en 4.6 ci-dessus, en soulignant les avantages obtenus de leur mise en œuvre. Voici des éléments de certains facteurs clés :

- *Sensibilisation* : les dirigeants s'assureront que le personnel de l'organisation comprend les objectifs du SMQ et son rôle dans le système. Il convient de le faire participer à toutes les phases d'identification des processus et contrôles qu'il utilise et qu'il ait conscience des responsabilités de ses processus
- *Communication* : une communication efficace est nécessaire pour le personnel interne et externe à l'organisation pour s'assurer qu'il travaille avec des objectifs communs. Au fur et à mesure que les organisations se développent et deviennent plus complexes, la communication devient plus difficile
- *Créativité et innovation* : la créativité et l'innovation au sein de l'organisation permettent d'améliorer les processus et produits existants ainsi que la création de nouveaux produits et services commercialisables
- *Éducation et apprentissage* : l'organisation qui apprend est axée sur l'accroissement des connaissances pour augmenter en permanence sa performance. Les organisations doivent être compétentes pour être compétitives
- *Habilitation* : l'habilitation permet aux employés d'assumer leur activité et ses résultats
- *Engagement* : lorsque le personnel est pleinement engagé dans les activités de l'organisation, il a plus de satisfaction personnelle et l'organisation accomplit par conséquent ses activités avec plus d'efficacité. L'engagement est le résultat d'un recrutement efficace, suivi d'une intégration à l'effectif par un processus de sensibilisation.

## Annexe B

Les recommandations des articles 5 à 8 peuvent servir de liste de contrôle pour évaluer l'implication et la compétence du personnel dans une organisation. L'Annexe B fournit un cadre d'application rapide pour l'auto-évaluation.

## Un meilleur cadre

Bien qu'il existe un corpus de connaissances pour traiter les besoins du personnel, il n'est pas immédiatement accessible aux utilisateurs des normes ISO. Il est souvent difficile à trouver et à mettre en relation avec ces normes. Toutefois, ISO 10018 peut aider en fournissant des recommandations globales sur les connaissances à mobiliser lorsque l'on met en œuvre ISO 9001. La norme établit également le lien entre la norme de management de la qualité et l'implication des personnes. Elle permet aux organisations multinationales de développer une culture d'entreprise harmonisée avec un langage commun de management de la qualité, et d'établir un meilleur cadre pour la communication globale.

L'implication du personnel est une activité de type préventif qui consiste à investir dans la formation, le travail en équipe et les communications. Bien qu'elle puisse être perçue comme un coût, elle consiste en fait à faire passer à la prévention le temps et le travail consacrés aux actions correctives.

Après la certification ISO 9001 – et après avoir créé, grâce à ISO 10018, une recherche de l'excellence dans un groupe plus large de personnes – les organisations peuvent progresser plus rapidement vers l'amélioration continue. Le passage d'ISO 9001 aux modèles et prix d'excellence sera également facilité.

Richard COX

PME Cert SA

Source : [www.iso.org](http://www.iso.org)