Economie de la Construction
Maîtrise d'Œuvre
Ingénierie Thermique, Fluides, Electricité
Ordonnancement, Pilotage et Coordination des travaux
Sécurité, Prévention de la Santé

Manuel assurance qualité

Aperçu des changements			
Indice	Description du changement	Auteur	Date
A	Edition initiale	SV	28/05/2009
B	Mise à jour liste des procédures et modes opératoires	SV	03/02/2010
C	Mise à jour liste des modes opératoires	SV	12/07/2010

Approbation du manuel

Visa Président

S. VIAL



MEMBRE UNTEC

6, Quai de Serbie 69006 LYON
Tél. : 04.72.69.43.96 - Fax. : 04.72.44.03.47
e-mail : contact@emios.fr - Web : www.emios.fr

S.A.S au capital de 7 500 € - Siret 512 191 180 00011 - RCS LYON - APE 71.12 B

Sommaire

1 Introduction 4
1.1 Préambule 4
1.2 L'entreprise 4
1.2.1 Organisation 4
1.2.2 Nos activités 5
1.2.3 Notre politique qualité 5
2 Domaine d'application 6
2.1 Périmètre d'application 6
2.2 Approche processus 6
2.3 Relation avec l'ISO 9004 6
2.4 Compatibilité avec d'autres systèmes de management 6
3 Références normatives 7
4 Termes et définitions 7
4.1 Définitions 7
4.1.1 Système de management de la qualité : 7
4.1.2 Assurance qualité : 7
4.1.3 Processus : 7
4.1.4 Procédure : 7
4.1.5 Enregistrement : 7
4.1.6 Exigence : 7
4.1.7 Contrôle : 8
4.1.8 Audit : 8
4.1.9 Auditeur : 8
4.1.10 Programme d'audit : 8
4.1.11 Preuves d'audit : 8
4.1.12 Critères d'audit : 8
4.1.13 Signalement : 8
4.1.14 Non-conformité : 8
4.1.15 Action préventive : 8
4.1.16 Action corrective : 8
5 Système de management de la Qualité 9
5.1 Exigences générales 9
5.2 Manuel qualité 10
5.3 Les processus 10
5.3.1 Cartographie des processus 11
5.3.2 Processus Direction 12
5.3.3 Processus Gestion financière 12
5.3.4 Le processus Amélioration continue 13
5.3.5 Les processus support 14
5.3.6 Les processus opérationnels 17
5.4 Les procédures 20
5.5 Les modes opératoires 21
5.6 Les instructions 23
5.7 Maîtrise des enregistrements relatifs à la qualité 23
6 Responsabilité de la direction 24
6.1 Engagement de la direction 24

6.2 Représentant de la direction 24
6.3 Ecoute client 25
6.4 Politique qualité 25
6.5 Planification 25
6.5.1 Objectifs qualité 25
6.6 Revue de direction 25
7 Management des ressources 26
7.1 Mise a disposition des ressources 26
7.2 Ressources humaines 26
7.2.1 Généralités 26
7.2.2 Compétences, sensibilisation et formation 26
7.3 Infrastructure 27
7.4 Environnement de travail 28
8 Réalisation du projet 28
8.1 Planification de la réalisation 28
9 Mesures, analyse et amélioration 29
9.1 Généralités 29
9.2 Surveillance et mesures 29
9.2.1 Satisfaction du client 29
9.2.2 Audit interne 29
9.2.3 Surveillance et mesure des processus 29
9.2.4 Surveillance et mesure du projet 30
9.3 Maitrise du projet non-conforme 30
9.4 Analyse des données 31
9.5 Amélioration 31
9.5.1 Amélioration continue 31
9.5.2 Action corrective 32
9.5.3 Action préventive 32

1 Introduction

1.1 Préambule

Ce manuel a pour objet de décrire le système de management de la qualité en vigueur au sein de la Sté EMiOS S.A.S.

Il est destiné à usages internes et externes :

- présentation aux clients et aux fournisseurs
- présentation à l'organisme certificateur (AFAQ),
- présentation au personnel (sur le serveur informatique et sur le site internet de l'entreprise)

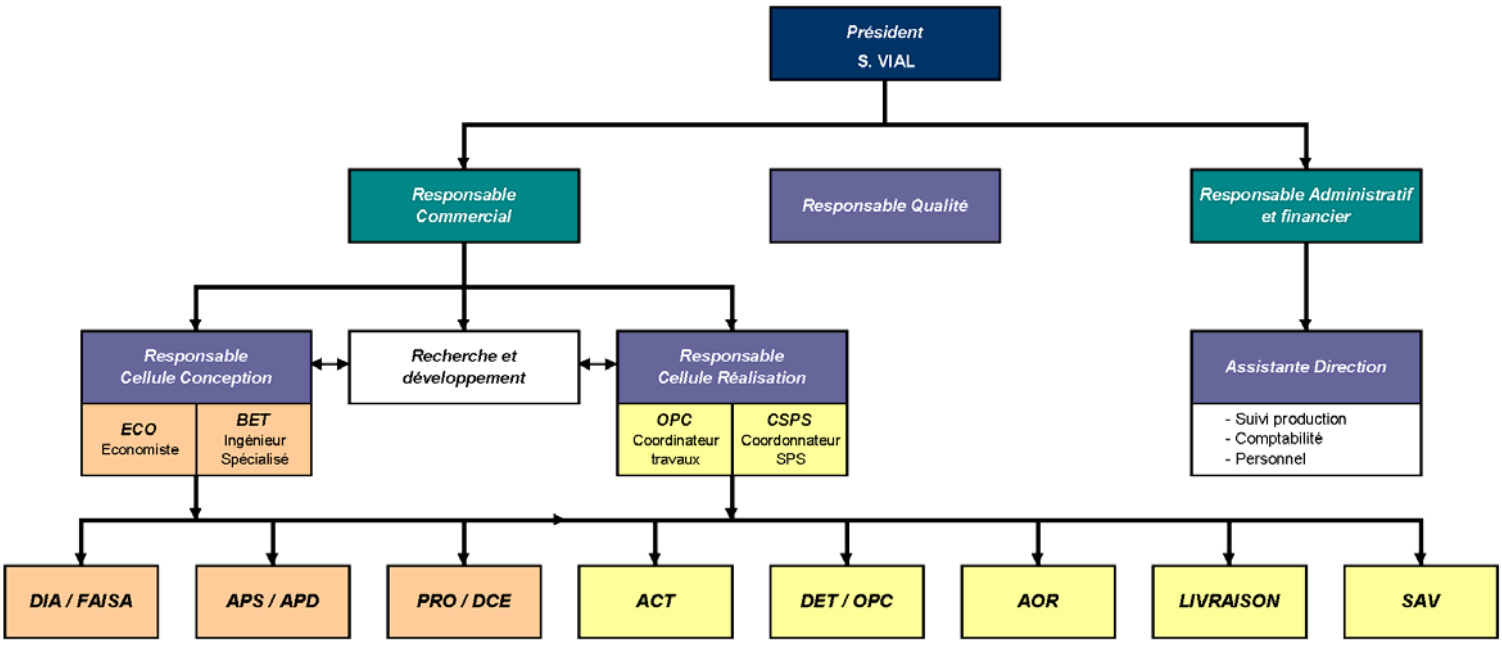
Le Manuel est organisé suivant les chapitres de la norme ISO9001 version 2008, le système de management de la qualité en vigueur étant conforme à cette norme.

Seule la version informatique est à jour. Les exemplaires remis aux personnes extérieures doivent demander une édition pour avoir la dernière version. Cet envoi peut se faire soit en version imprimée soit par messagerie électronique. Dans les deux cas, les noms des destinataires sont enregistrés sur un formulaire spécifique.

La gestion du Manuel est réalisée par le Responsable de la Qualité Adjoint au secrétariat qui en assure la mise à jour (à chaque changement notable). Il est approuvé par la direction. Seule ces deux personnes ont l'accès informatique pour modifier un élément du Manuel Qualité.

1.2 L'entreprise

1.2.1 Organisation



1.2.2 Nos activités

La société **EMiOS** travaille principalement sur 4 secteurs d'activités :

- L'Economie de la Construction
- L'Ingénierie Thermique, Fluides, Electricité
- L'Ordonnancement, Pilotage et Coordination des travaux
- La Sécurité, Prévention de la Santé

1.2.3 Notre politique qualité

Pour construire, d'année en année, l'avenir de notre société, nous recherchons et développons une relation harmonieuse et efficace avec nos clients, dans le cadre des activités concrétisant les missions qui nous sont confiées.

EMiOS adopte une culture et une organisation reposant sur la compétence, le progrès et la complémentarité avec ses clients et ses partenaires.

Nous améliorons constamment nos Compétences :

- En recrutant du personnel hautement qualifié,
- En veillant à garantir la multidisciplinarité de l'équipe,
- En favorisant la formation continue de notre personnel et le partage des connaissances,
- En capitalisant notre large expérience acquise dans notre domaine d'activité.

Nos facteurs essentiels de Progrès sont :

- La créativité,
- L'amélioration continue,
- La veille technologique et réglementaire,
- L'entretien des contacts extérieurs,
- Le management participatif et l'adhésion de tous.

La recherche d'une Complémentarité avec nos clients et nos partenaires se manifeste par :

- Notre faculté d'adaptation et notre promptitude basées sur la souplesse de notre organisation et la fiabilité de nos partenaires,
- L'adéquation des moyens, principalement humains, aux missions qui nous sont confiées.

Afin de maintenir et développer les caractéristiques sur lesquelles sont bâties notre société, **EMiOS** s'engage à mettre en œuvre et promouvoir son système de management de la qualité. Chaque membre du personnel s'engage à adhérer au système, à s'impliquer dans les actions définies et à collaborer étroitement avec le responsable qualité.

Date : le 28/05/2009

Avec l'adhésion de toute l'équipe,

Signature de la direction



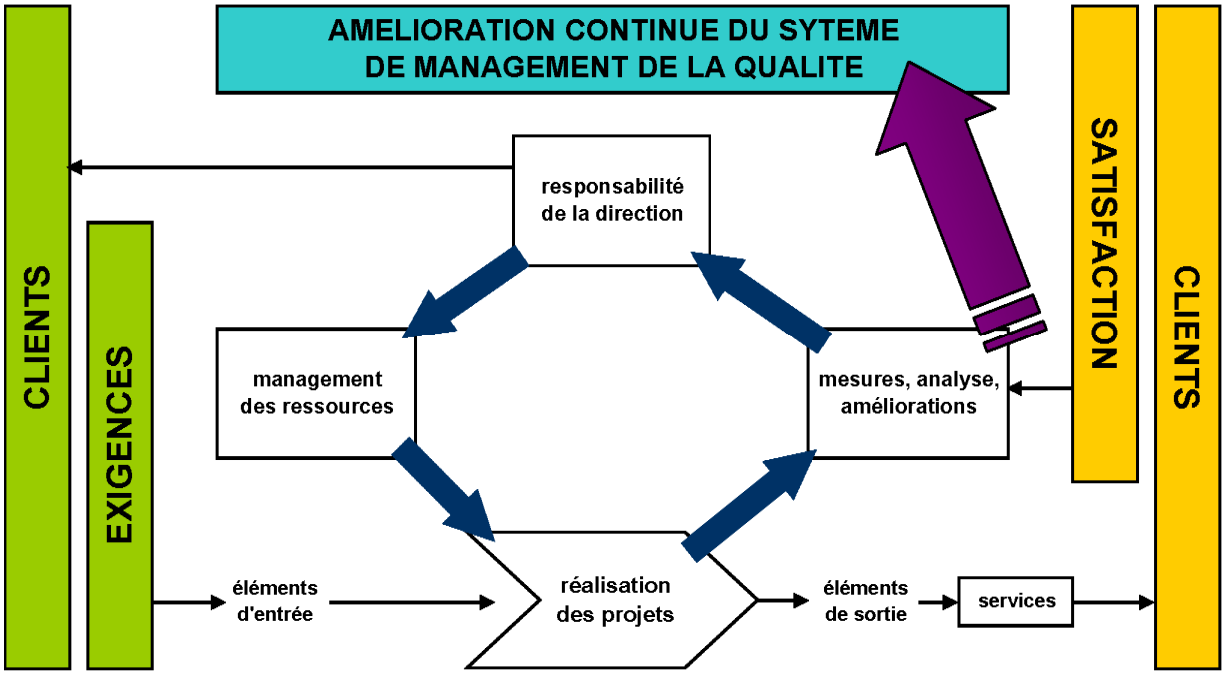
2 Domaine d'application

2.1 Périmètre d'application

Le système de management de la Qualité mis en place au sein de EMiOS S.A.S. prend en compte toutes les exigences de la norme ISO9001- version 2008, sans aucune exception.

2.2 Approche processus

Les processus décrits dans ce manuel sont conformes au modèle ci-dessous de la norme ISO9001 version 2008.



2.3 Relation avec l'ISO 9004

La norme ISO 9001 définit les exigences (elle est contractuelle), la norme ISO 9004 définit des conseils pour l'amélioration des performances (norme non contractuelle) mais n'est pas explicitement destinée à donner des conseils pour se conformer à l'ISO 9001. Cette norme a servi cependant de guide pour la rédaction de nombreux chapitres de ce manuel.

2.4 Compatibilité avec d'autres systèmes de management

Notre entité n'est pas engagée dans d'autres démarches, cependant l'organisation du présent manuel le rend compatible avec le système de management environnemental visant l'obtention et le maintien de la norme ISO14001.

3 Références normatives

Le système de management de la Qualité de la Sté EMiOS S.A.S. est conforme à la norme internationale ISO 9001. Afin de faciliter la comparaison de ce système à la norme, les chapitres du présent manuel correspondent strictement aux articles de cette norme.

4 Termes et définitions

La norme ISO 9000 (principes essentiels et vocabulaires) a servi de référence pour la plupart des termes utilisés dans ce manuel.

4.1 Définitions

4.1.1 Système de management de la qualité :

Système de management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité.

Il s'agit de l'ensemble des structures, des dispositions et des moyens nécessaires pour mettre en œuvre le management de la Qualité.

4.1.2 Assurance qualité :

Ensemble des actions préétablies et systématiques nécessaires pour donner la confiance appropriée en ce qu'un produit ou service satisfera aux exigences données, relatives à la qualité.

4.1.3 Processus :

Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie. (norme ISO 9000)

4.1.4 Procédure :

Manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus. (norme ISO 9000)

4.1.5 Enregistrement :

Document faisant état de résultats obtenus ou apportant la preuve de la réalisation d'une activité. (norme ISO 9000)

4.1.6 Exigence :

Besoin ou attente formulés, habituellement implicites, ou imposés. (norme ISO 9000)

4.1.7 Contrôle :

Action de mesurer, examiner, essayer, passer au calibre une ou plusieurs caractéristiques d'un produit, processus ou service et de comparer les résultats aux exigences spécifiés en vue de vérifier leur conformité.

4.1.8 Audit :

Examen méthodique et indépendant en vue de déterminer si les activités et les résultats relatifs à la qualité satisfont aux dispositions préétablies, et si ces dispositions sont mises en œuvre de façon efficace et apte à atteindre les objectifs.

4.1.9 Auditeur :

Personne ayant la compétence pour réaliser un audit. (norme ISO 9000)

NB : Lorsqu'il y a plusieurs audits, un responsable d'audit est nommé, sinon dans le cas d'un seul auditeur, il est de fait responsable d'audit. Les observateurs sont des personnes qui peuvent suivre l'audit mais ils ne sont ni auditeurs, ni audités.

4.1.10 Programme d'audit :

Ensemble d'un ou de plusieurs audits planifié pour une durée spécifique et dirigé dans un but spécifique. (norme ISO 9000)

4.1.11 Preuves d'audit :

Enregistrements, énoncés de faits ou autres informations pertinents pour les critères d'audits et vérifiables. (norme ISO 9000)

4.1.12 Critères d'audit :

Ensemble de politiques, procédures ou exigences utilisées comme référence. (norme ISO 9000)

4.1.13 Signalement :

Non-conformité, réclamation d'un bénéficiaire, proposition d'amélioration.

4.1.14 Non-conformité :

Non-satisfaction d'une exigence. (norme ISO 9000)

4.1.15 Action préventive :

Action visant à éliminer la cause d'une non-conformité potentielle ou d'une autre situation potentielle indésirable. (norme ISO 9000)

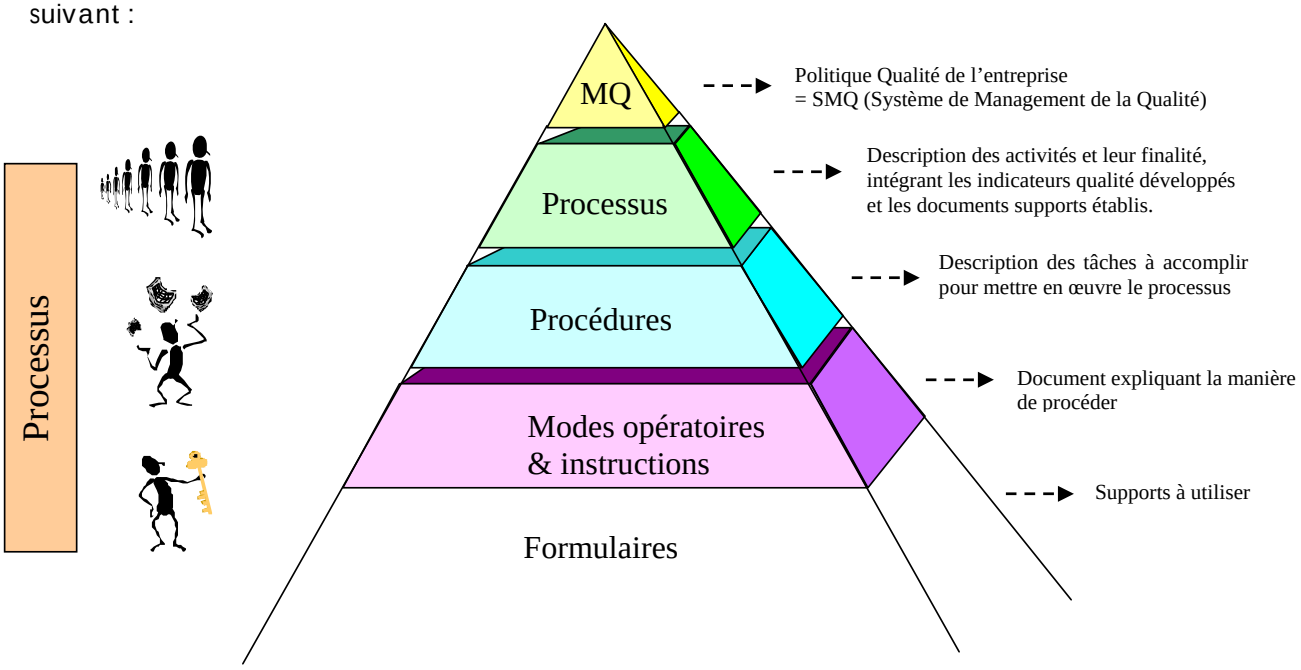
4.1.16 Action corrective :

Action visant à éliminer la cause d'une non-conformité ou d'une autre situation indésirable détectée. (norme ISO 9000)

5 Système de management de la Qualité

5.1 Exigences générales

Le système de management de la qualité s'appuie sur un manuel ainsi que des processus, procédures, instructions, informations et des enregistrements selon le mode pyramidal suivant :



PDCA (Plan-Do-Check-Act)

Prévoir - Faire - Vérifier – Améliorer



Planifier la mise en œuvre des processus
pour assurer la qualité des produits et services.



Faire ce que l'on a prévu.

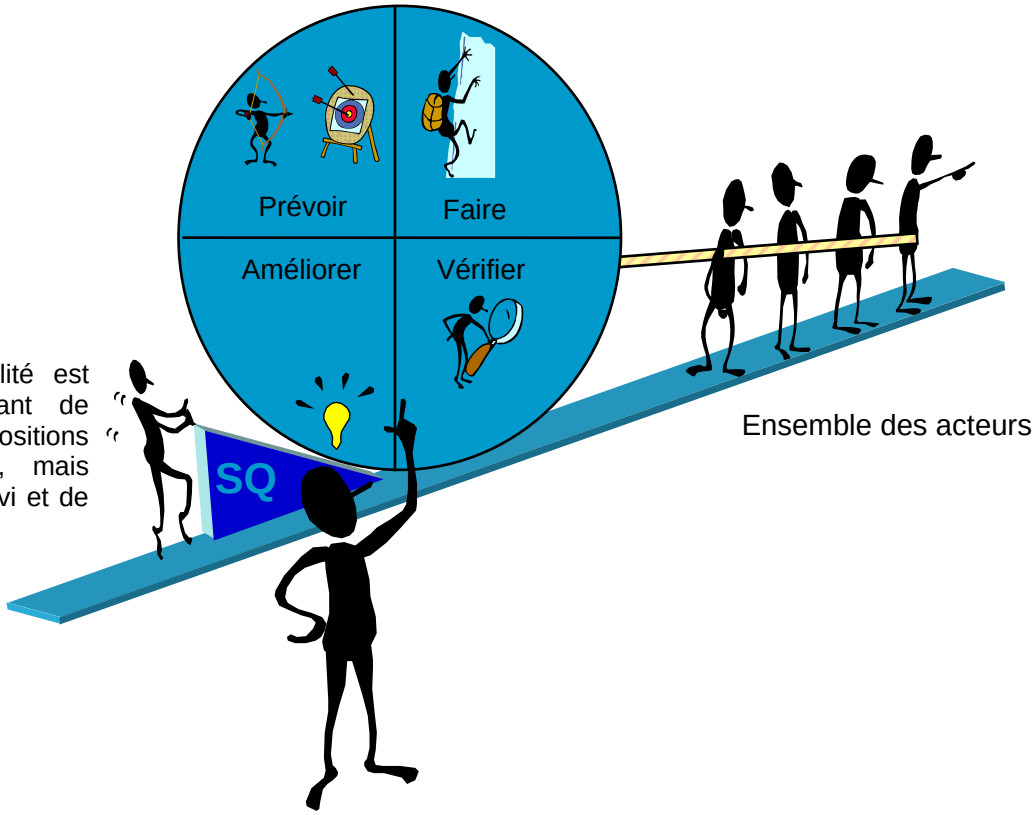


Effectuer des contrôles sur les produits et les services
à différents niveaux des processus.



Chercher à améliorer la qualité des processus en améliorant l'organisation, les compétences, les méthodes, les outils.

La roue de Deming
Prévoir - Faire - Vérifier – Améliorer



Le responsable Qualité est non seulement garant de l'application des dispositions du système qualité, mais également de son suivi et de son perfectionnement.

5.2 Manuel qualité

Le présent manuel est la pièce maitresse du système de management de la qualité.

La seule version officielle du manuel qualité est celle contenue dans le système informatique de la de la Sté EMiOS S.A.S.

Les versions papier remises à une personne de la société ou extérieure à celle ci ne sont valables que le jour de leur impression. La date de cette impression est indiquée sur le document écrit.

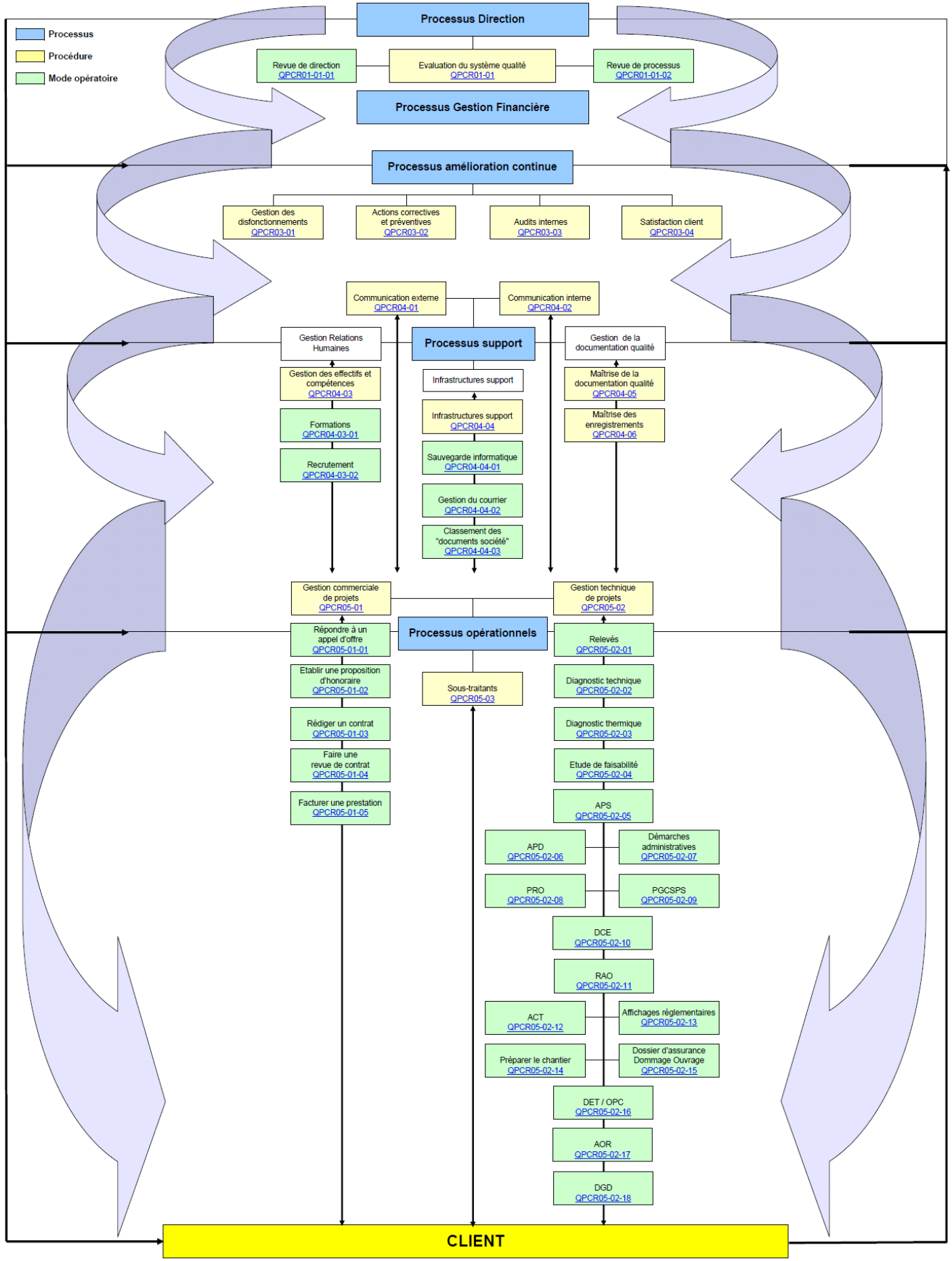
Le Responsable Qualité en assure la gestion et la mise à jour. En particulier, il gère les répertoires informatiques avec les RAQ Adjoints du secrétariat.

5.3 Les processus

Les processus identifiés sont les suivants

- **Les processus Direction**
- **Les processus Gestion financière**
- **Les processus Amélioration continue**
- **Les processus support**
- **Les processus opérationnels**

5.3.1 Cartographie des processus



5.3.2 Processus Direction

La direction est responsable de la définition de la stratégie générale de la société et de ses objectifs, comme de leur suivi et de leur évolution ou adaptation.

La stratégie d'EMiOS est basée, d'une part, sur l'engagement de la direction dans la politique qualité développée au chapitre 1.2.3 de ce manuel et, d'autre part, sur la réalisation des objectifs stratégiques définis ci-dessous :

- Fournir des services dans le domaine de l'environnement et en particulier dans le domaine des déchets solides ; se faire rémunérer pour ces services ;
- Pérenniser l'activité ;
- Développer un partenariat externe fiable et solide avec des sous-traitants et partenaires privilégiés ;
- Rechercher des activités nouvelles, mais restant liées à la compétence d'EMiOS.

La direction est également responsable de la définition des objectifs spécifiques à la qualité ainsi que de l'évaluation et du suivi de tous les points ayant un impact sur la qualité des produits / services et la satisfaction des clients.

Des indicateurs sont également définis afin de faciliter ce suivi. Pour cette tâche, la direction est assistée par le responsable qualité.

Ces différents points sont traités lors de la revue de direction.

Documents supports :

- **Fiche processus "Direction"**
- **QPR01-01 : Evaluer le système qualité**
- **QMO01-01-01 : Revue de direction**
- **QFRM01-01-01 : CR Revue de direction**
- **QFRM01-01-02 : Tableau de bord de suivi des indicateurs**
- **QFRM01-01-03 : Note de service "Plan d'actions d'améliorations"**
- **QMO01-01-02 : Revue de processus**
- **QFRM01-01-04 : Suivi des revues de processus**
- **QFRM01-01-05 : CR Revue de processus**

5.3.3 Processus Gestion financière

Le processus Gestion financière regroupe les moyens permettant de :

- Assurer la trésorerie ;
- Disposer des crédits / ressources ;
- Obtenir et conserver la confiance des banques ;
- Etablir les comptes annuels (documents comptables légaux) ;
- Développer une comptabilité interne (analytique).

Documents supports :

- **Fiche processus "Gestion financière"**

5.3.4 Le processus Amélioration continue

Le processus amélioration continue a pour but d'identifier les points forts et les points faibles de la gestion des projets et du système de management de la qualité, en vue de mettre en œuvre les actions correctives et préventives permettant leur amélioration continue.

Ce processus, moteur de progrès d'EMiOS, s'applique donc à l'ensemble des activités qui ont une influence sur la qualité du produit / service ou la relation avec les clients. Dans son application pratique, le processus amélioration continue couvre les aspects traditionnellement représentés par :

- le traitement des non-conformités, y compris les plaintes des clients ;
- les actions correctives ;
- les actions préventives ;
- les audits internes ;
- la mesure de satisfaction des clients.

Des "indicateurs qualité" sont établis. Leur évolution est suivie.

En ce qui concerne l'amélioration du système de management de la qualité lui-même et des processus, des "fiches objectifs" et des "fiches indicateurs" sont établies. Les objectifs, les indicateurs et leur suivi sont validés en revue de direction.

Enfin, ce processus doit promouvoir toute proposition d'amélioration de la part du personnel.

Documents supports :

- **Fiche processus "Amélioration continue"**
- **QPR03-01 : Gestion des disfonctionnements**
- **QFRM03-01-01 Fiche de signalement**
- **QFRM03-01-02 Tableau de suivi des fiches de signalement**
- **QPR03-02 : Gestion des actions correctives et préventives**
- **QFRM03-02-01 : Plan d'actions d'amélioration**
- **QPR03-03 : Audits internes**
- **QFRM03-03-01 : Planning des audits internes**
- **QFRM03-03-02 : Lettre de mission d'audits internes**
- **QFRM03-03-03 : Rapport d'audit interne**
- **QFRM03-03-04 : Exemple de questionnaire d'audit**
- **QPR03-04 : Mesure de satisfaction des clients**
- **QFRM03-04-01 : Fiche satisfaction client**
- **QFRM03-04-02 : Fiche contact client**
- **QFRM03-04-03 : Lettre de réponse client**
- **QFRM03-04-04 : Fiche d'actions d'amélioration**

5.3.5 Les processus support

Processus Communication externe

La communication externe comprend tous les moyens qui contribuent à développer l'image de marque et la notoriété d'EMiOS, afin de pérenniser l'activité de la société à long terme.

Chacun est également responsable de l'image d'EMiOS qu'il véhicule auprès des clients.

Documents supports :

- **Fiche processus "Communication externe"**
- **QPR04-01 : Communication externe**

Processus Communication interne

La communication interne a pour but d'assurer une cohésion efficace au sein du personnel et de systématiser l'information dans la société.

L'ensemble des moyens de communication interne est constitué de :

- Réunions périodiques internes permettant notamment le partage d'expériences particulières (formations, visites d'installations ou de salons professionnels, ...) ; ces réunions ont également pour but de communiquer / rappeler tout fait significatif concernant le SMQ et son application ;
- Réunions informelles extérieures avec tout le personnel ;
- Tableau des présences et des manifestations ;
- Tableau de réservation des ressources internes : le matériel technique commun ;
- Mails internes permettant notamment d'assurer la traçabilité de la communication des changements apportés au système de documentation qualité ;
- Bibliothèque enrichie par tout le personnel sur le thème du traitement des déchets et de l'environnement, tant au niveau du "suivi réglementaire" que sur la "veille technologique" au départ de supports papier (livres, rapports, revues) et informatique (rapports, sites web).

Documents supports :

- **Fiche processus "Communication interne"**
- **QPR04-02 : Communication interne**
- **QFRM04-02-01 : Réunions**

Processus Gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines vise à :

- s'assurer de la compétence de chacun dans l'accomplissement de sa fonction ;
- fournir à chacun la connaissance des implications et tâches de sa fonction et de son niveau de responsabilités ;
- donner à chacun les formations dont il a besoin dans l'accomplissement de sa fonction et en réaliser la traçabilité : identification des besoins, dispense de la formation, évaluation de la formation ;
- accueillir les nouveaux engagés au sein d'EMiOS, les tenir informés du système de management de la qualité en place.

Chaque fonction est décrite dans une fiche "description de fonction". Un organigramme fonctionnel est établi. Un responsable qualité est nommé.

Au travers d'un entretien avec la direction, tenu sur base d'une fréquence annuelle ou en fonction des besoins spécifiques, chacun des membres du personnel est tenu au courant de sa mission dans les projets où il est impliqué.

L'opportunité est laissée à chacun des membres du personnel de discuter avec la direction des orientations souhaitées pour son travail. Les besoins en formation sont identifiés.

Documents supports :

- **Fiche processus "Gestion des ressources humaines"**
- **QPR04-03 : Gestion des effectifs et compétences**
- **QMO04-03-01 : Gestion des formations**
- **QMO04-03-02 : Gestion du recrutement**

Processus Infrastructure support

La finalité de ce processus est d'assurer la mise à disposition des moyens nécessaires pour permettre de satisfaire les exigences du client en terme de qualité du service et de respect des délais d'exécution par rapport aux engagements définis. Ce processus vise également à une utilisation efficace des supports logistiques indispensables au fonctionnement d'EMiOS.

Les principaux supports sont en l'occurrence :

- La mise à disposition de locaux de travail (siège social, sièges d'exploitation…)
- Les achats généraux,
- L'utilisation des réseaux (téléphone, internet..),
- Assurances légales et extra-légales du personnel, assurances professionnelles,…
- Sauvegarde et sécurisation des données informatiques,
- Organisation du secrétariat,
- Gestion des fournitures et services,
- Organisation et gestion du courrier.

Chaque membre du personnel est tenu de préserver la propriété intellectuelle des clients et des contacts afin d'éviter toute perte ou altération des informations reçues et toute divulgation d'informations ou de données confidentielles à un tiers ; cette mesure concerne la gestion des documents de tous les types et des communications non formalisées dans un document écrit.

La gestion des courriers entrants et sortants constitue une activité significative au sein d'EMiOS.

La gestion des données informatiques est importante, notamment dans la gestion technique des projets et le système de management de la qualité. Une procédure de sauvegarde et de sécurisation des données informatiques est établie.

Pour les différents services sous-traités qui participent à l'infrastructure support des activités d'EMiOS, mais qui n'ont pas de lien direct avec la qualité du produit, une base de données est tenue à jour. Cette base de données reprend les informations essentielles concernant ces services.

Documents supports :

- **Fiche processus "Infrastructure support"**
- **QPR04-04 : Infrastructure support**
- **QMO04-04-01 : Sauvegarde des données informatiques**
- **QMO04-04-02 : Gestion du courrier ; préservation de la propriété intellectuelle des clients et des contacts**
- **QMO4-04-03 : Classement des "documents société"**

Processus Gestion de la documentation qualité

Le système documentaire qualité comprend l'ensemble des documents nécessaires pour assurer la planification, le fonctionnement et la maîtrise efficace des processus.

L'architecture du système documentaire supportant le Système de Management de la qualité est décrite au point 5.1 de ce manuel.

La maîtrise du système documentaire et des enregistrements est décrite dans une procédure afin de :

- systématiser les étapes de rédaction, approbation et diffusion des documents qualité ;
- gérer correctement les enregistrements, preuves des différentes actions relatives à la gestion de la qualité chez EMiOS.

Documents supports :

- **Fiche processus "Gestion de la documentation qualité"**
- **QPR04-05 : Maîtrise de la documentation qualité**
- **QPR04-06 : Maîtrise des enregistrements**

5.3.6 Les processus opérationnels

Processus Gestion commerciale de projets

Ce processus couvre l'ensemble des opérations qui concourent à l'obtention d'une commande ou d'un contrat :

- Le suivi des contacts externes, principalement par le délégué commercial ;
- L'identification d'un besoin chez un client potentiel ;
- L'évaluation de l'opportunité commerciale en terme de disponibilité et d'adéquation des compétences avec la demande, ainsi que de qualité du prospect ;
- L'établissement d'une offre :
  - Réponse à un appel d'offres dans le cas d'un marché public. En cas de sélection d'EMiOS par le client, la procédure débouche sur l'établissement d'un contrat en référence au Cahier Spécial des Charges du client et l'offre d'EMiOS ;
  - Rédaction d'une offre de gré à gré dans le cas d'un client privé. En cas d'accord du client, la procédure débouche sur l'établissement d'une convention ;
  - Rédaction d'un avenant à un contrat existant. En cas d'accord du client, la procédure débouche sur l'établissement d'une adaptation du contrat.
- Le suivi commercial après la commande.

Documents supports :

- **Fiche processus "Gestion commerciale de projets"**
- **QPCS05-01 : Gestion commerciale de projets**
- **QMO05-01-01 : Répondre à un appel d'offre**
- **QMO05-01-02 : Etablir une proposition d'honoraire**
- **QMO05-01-03 : Etablir un contrat**
- **QMO05-01-04 : Faire une revue de contrat**
- **QMO05-01-05 : Facturer une prestation**

Processus Gestion technique de projets

La finalité de ce processus est de satisfaire les exigences du client en terme de moyens mis à disposition, de qualité du service et de respect des délais d'exécution par rapport aux engagements définis, mais également de contribuer à l'équilibre économique d'EMiOS.

Pour chaque projet, le contrat conclu entre EMiOS et son client contient un programme contractuel des prestations :

- soit via une méthodologie d'étude lorsqu'il s'agit d'un projet particulier,
- soit via un programme général des prestations à accomplir lorsqu'il s'agit d'un projet d'ingénierie.

Ce programme sert de base à l'élaboration d'un "Planning" ainsi que d'un document "Programme de travail et répartition des tâches".

En fonction du type de projet, celui-ci peut être composé de toute ou partie des phases normalisés.

Dans la mesure où le programme de travail pour le projet ne permet pas une identification suffisante des tâches élémentaires, un document spécifique à chaque phase est élaboré.

Les Chefs de projet gardent la maîtrise de l'accomplissement des tâches qui leur sont attribuées, mais de façon à ce que toute autre personne en back-up puisse être capable, en leur absence, de "rentrer" rapidement dans leur projet.

Pour ce faire, ils tiennent à jour et communiquent un "Plan de classement" des documents entrants et sortants.

Des modèles de documents de suivi de projet sont établis.

EMiOS développe des "Cahiers des Clauses Techniques Particulières" types. Afin d'améliorer ceux-ci en profitant de l'expérience acquise, les problèmes spécifiques, rencontrés lors du suivi des projets sont enregistrés. Cette base de données est ainsi enrichie de l'expérience acquise sur tous les projets de manière à pouvoir en tenir compte lors de la production de nouveaux CCTP.

Documents supports :

- **Fiche processus "Gestion technique de projets"**
- **QPR05-02 : Gestion technique de projets**
- **QINS05-02-01 : Organisation générale d'un dossier affaire (pour chaque projet)**
- **QMO05-02-01: Etablir un relevé des existants**
- **QMO05-02-02: Etablir un diagnostic technique**
- **QMO05-02-03: Etablir un diagnostic thermique**
- **QMO05-02-04: Etablir une étude de faisabilité**
- **QMO05-02-05: Etablir un Avant Projet Sommaire (APS)**
- **QMO05-02-06: Etablir un Avant Projet Définitif (APD)**
- **QMO05-02-07: Etablir les démarches administratives**
- **QMO05-02-08: Etablir un Projet (PRO)**
- **QMO05-02-09: Etablir un PGCSPS**
- **QMO05-02-10: Faire une consultation (DCE)**
- **QMO05-02-11: Faire l'analyse des offres (RAO)**
- **QMO05-02-12: Etablir les contrats de travaux (ACT)**
- **QMO05-02-13: Affichages réglementaires**
- **QMO05-02-14: Préparer le dossier d'assurance Dommage Ouvrage**
- **QMO05-02-15: Préparer le chantier**
- **QMO05-02-16: Piloter un chantier (DET / OPC)**
- **QMO05-02-17: Réceptionner un chantier (AOR)**
- **QMO05-02-18: Etablir les Décomptes Généraux Définitifs**

Processus Sous-traitants

EMiOS est amenée à confier certaines missions ou parties de projets à des sous-traitants (architectes, bureaux d'études plus spécialisés, ...). Dans d'autres cas, une relation de partenariat est établie (par exemple via une société momentanée).

La relation avec le sous-traitant ou partenaire s'établit à différents stades du projet :

- EMiOS bâtit une offre avec un sous-traitant / partenaire ;
- EMiOS "contrôle" le travail du sous-traitant / partenaire ;
- EMiOS peut espérer d'autres collaborations futures avec le sous-traitant / partenaire.

La sélection doit permettre de retenir un sous-traitant ou partenaire qui :

- "colle" aux exigences du projet pour lequel il est sélectionné ;
- rencontre le souhait du client ;
- possède des aptitudes professionnelles vérifiées (références) ;
- montre une qualité relationnelle compatible avec EMiOS et le client ;
- présente une situation financière saine.

Durant tout le projet, EMiOS communique avec son sous-traitant / partenaire. En fonction de la nature du projet, différents moyens de communication peuvent être formalisés tels que : PV de réunions, planning, document de partage des tâches,...

L'évaluation régulière des sous-traitants permet de vérifier, en cours et en fin de projet, leurs aptitudes professionnelles et relationnelles.

EMiOS est responsable de ses sous-traitants vis-à-vis de ses clients.

Documents supports :

- **Fiche processus "Sous-traitants"**
- **QPR05-03 : Gestion des sous-traitants**

5.4 Les procédures

Les procédures identifiées sont les suivantes

Processus Direction
QPR01-01 : Evaluer le système qualité
Processus Gestion financière
Processus Amélioration continue
QPR03-01 : Gestion des disfonctionnements
QPR03-02 : Gestion des actions correctives et préventives
QPR03-03 : Audits internes
QPR03-04 : Mesure de satisfaction des clients
Processus support
QPR04-01 : Communication externe
QPR04-02 : Communication interne
QPR04-03 : Gestion des effectifs et compétences
QPR04-04 : Infrastructure support
QPR04-05 : Maîtrise de la documentation qualité
QPR04-06 : Maîtrise des enregistrements
Processus opérationnels
QPR05-01 : Gestion commerciale de projets
QPR05-02 : Gestion technique de projets
QPR05-03 : Gestion des sous-traitants

5.5 Les modes opératoires

Les modes opératoires identifiés sont les suivantes

Procédure Evaluer le système qualité
QPCS01-MO01-01 : Revue de direction QPCS01-MO01-02 : Revue de processus
Procédure Gestion financière
Procédure Gestion des disfonctionnements
Procédure Gestion des actions correctives et préventives
Procédure Audits internes
Procédure Mesure de satisfaction des clients
Procédure Communication externe
Procédure Communication interne
QMO04-02-01 : Réunions
Procédure Gestion des effectifs et compétences
QMO04-03-01 : Gestion des formations QMO04-03-02 : Gestion du recrutement
Procédure Infrastructure support
QMO04-04-01 : Sauvegarde des données informatiques QMO04-04-02 : Gestion du courrier ; préservation de la propriété intellectuelle des clients et des contacts QMO04-04-03 : Classement des "documents société"
Procédure Maîtrise de la documentation qualité
Procédure Maîtrise des enregistrements
QPR05-01 : Gestion commerciale de projets
QMO05-01-01 : Répondre à un appel d'offre QMO05-01-02 : Etablir une proposition d'honoraire QMO05-01-03 : Etablir un contrat QMO05-01-04 : Faire une revue de contrat QMO05-01-05 : Facturer une prestation

QPR05-02 : Gestion technique de projets
QMO05-02-01: Etablir un relevé des existants
QMO05-02-02: Etablir un diagnostic technique
QMO05-02-03: Etablir un diagnostic thermique
QMO05-02-04: Etablir une étude de faisabilité
QMO05-02-05: Etablir un Avant Projet Sommaire (APS)
QMO05-02-06: Etablir un Avant Projet Définitif (APD)
QMO05-02-07: Etablir les démarches administratives
QMO05-02-08: Etablir un Projet (PRO)
QMO05-02-09: Etablir un PGCSPS
QMO05-02-10: Faire une consultation (DCE)
QMO05-02-11: Faire l'analyse des offres (RAO)
QMO05-02-12: Etablir les contrats de travaux (ACT)
QMO05-02-13: Affichages réglementaires
QMO05-02-14: Préparer le dossier d'assurance Dommage Ouvrage
QMO05-02-15: Préparer le chantier
QMO05-02-16: Piloter un chantier (DET / OPC)
QMO05-02-17: Réceptionner un chantier (AOR)
QMO05-02-18: Etablir les Décomptes Généraux Définitifs
QPR05-03 : Gestion des sous-traitants

5.6 Les instructions

Les instructions identifiées sont les suivantes

Procédure Evaluer le système qualité
Procédure Gestion financière
Procédure Gestion des disfonctionnements
Procédure Gestion des actions correctives et préventives
Procédure Audits internes
Procédure Mesure de satisfaction des clients
Procédure Communication externe
Procédure Communication interne
Procédure Gestion des effectifs et compétences
Procédure Infrastructure support
Procédure Maîtrise de la documentation qualité
Procédure Maîtrise des enregistrements
QPR05-01 : Gestion commerciale de projets
QPR05-02 : Gestion technique de projets
QINS05-02-01 : Organisation générale d'un dossier affaire (pour chaque projet)
QPR05-03 : Gestion des sous-traitants

5.7 Maîtrise des enregistrements relatifs à la qualité

Les documents relatifs au système qualité sont conservés dans la boucle qualité de l'année.

Les autres documents qualité sont conservés en archive dans les anciennes boucle qualité.

Les enregistrements qualité sont intégrés dans les classeurs :

- Litiges (non-conformités de type A, type B, type C)
- Actions correctives (boucle qualité)
- Revues de Direction (boucle qualité)
- Enquêtes de satisfaction (boucle qualité)

afin d'être analysés et de servir de données d'entrée à la revue de direction.

Les enregistrements liés au projet sont classés dans le dossier affaire.

Les documents joints sont transmis en conception.

6 Responsabilité de la direction

6.1 Engagement de la direction

Le Comité qualité et la Direction de la société démontrent leur engagement au système de management de la qualité par :

- **la sensibilisation de tout le personnel** aux exigences du client. Cette sensibilisation est quotidienne : la présence du dirigeant au côté du personnel et du RAQ Adjoint constitue la meilleure sensibilisation qui puisse être envisagée.
- **la définition de la politique qualité**
- **la définition des objectifs qualité** sur une base annuelle et leur passage en revue lors de la revue de direction (et l'analyse de la boucle qualité)
- **le suivi de la planification qualité** déclinant les actions à réaliser pour atteindre chaque objectif.
- **l'établissement et le maintien du système de management de la qualité**
- **la tenue des revues de direction**, au minimum chaque semestre
- **la mise à disposition des ressources nécessaires** tant humaines qu'au niveau de la cohésion des moyens mis à disposition.

6.2 Représentant de la direction

Le R.A.Q est le PDG de la société et dispose donc de l'autorité nécessaire pour assurer avec les RAQ Adjoints les principales missions qui sont :

- L'élaboration du Manuel Assurance Qualité (MAQ)
- Assurer la mise en place et le suivi du système de management de la qualité
- Former le personnel à la satisfaction du client, à la Qualité et assurer la communication en matière de la qualité.
- Assurer la diffusion contrôlée des processus, des procédures et Formulaires
- Assurer le classement des procédures, enregistrements relatifs à la qualité et données d'origines externes.
- Mettre en place les Plans Qualité (PAQ) et la documentation associée suivant la nécessité du projet
- Intervenir et gérer toutes les procédures engagées pour non-conformité
- Mettre en place les actions nécessaires à l'amélioration de la Qualité
- Assurer la communication avec la clientèle en matière de qualité

6.3 Ecoute client

La compréhension du marché et « l'écoute client » sont la base de notre de notre savoir-faire.

Il s'agit pour nous :

- De renforcer notre partenariat pour les clients faisant partie de notre panel
- De renforcer notre écoute afin de diversifier nos différents potentiels de marchés

La Direction assure que les besoins et attentes du client sont convertis en exigences sous forme de spécifications techniques et commerciales qui sont à la base de la revue de contrat. Le but de ces spécifications est d'obtenir la confiance du client et de formaliser complètement les exigences des clients pour montrer qu'elles ont été totalement comprises et qu'elles doivent être totalement satisfaites.

Les exigences légales, réglementaires, les normes applicables à l'intérieur de chaque exigence sont clairement identifiées par le client et elles font référence aux paragraphes du contrat qu'elles concernent.

6.4 Politique qualité

La politique qualité est définie dans l'engagement de la direction.

- Elle est suffisamment claire pour l'ensemble de l'effectif
- Elle comprend la satisfaction aux exigences des clients et l'amélioration permanente du système de management de la qualité
- Elle indique que les objectifs qui en découlent sont définis et examinés en revue de direction
- Elle est assimilée par l'ensemble du personnel grâce à la proximité qui unit la direction et le personnel
- Elle est examinée en revue de direction ainsi que dans la boucle qualité

6.5 Planification

6.5.1 Objectifs qualité

Les objectifs qualité sont :

- Définis annuellement en revue de direction
- Établis avec des indicateurs
- Examinés à chaque revue de direction

6.6 Revue de direction

Les revues de direction sont la clé de voûte du processus d'amélioration et de planification du système de management de la qualité. C'est au cours de ces revues que sont décidées et planifiées les modifications du système de management de la qualité. Leur efficacité est aussi examinée.

La revue de direction est annuelle. C'est le seul processus d'amélioration du système de management de la qualité et de sa planification ; à ce titre il revêt une grande importance.

Ces revues permettent à la Direction de s'assurer que le système de management de la qualité est pertinent, adéquat et efficace par le suivi des indicateurs Qualité du Tableau de Bord Qualité.

Les actions déterminées lors de ces revues sont identifiées et suivies par les Responsables de la Direction Qualité Adjoints au sein de chaque département.

7 Management des ressources

7.1 Mise a disposition des ressources

La Direction détermine les ressources nécessaires pour mettre en place et entretenir le système de management de la qualité :

- Nomination des RAQ Adjoints,
- Investissements nécessaires,
- Formation, qualification, compétence et sensibilisation du personnel,
- Mise à disposition des informations nécessaires,
- Mise à disposition d'un environnement de travail favorable à la qualité.

Au cours de la revue de direction (voir 5.6.2), l'adéquation des ressources est examinée. Il s'agit de vérifier qu'elles sont suffisantes pour le système de management de la qualité et la satisfaction des exigences des clients.

7.2 Ressources humaines

7.2.1 Généralités

La formation est un moyen de valoriser la richesse interne de l'entreprise. En effet, c'est elle qui permet l'entretien de notre capital de compétence et de son adaptation aux nouvelles données techniques. C'est aussi la formation, dans le domaine de la qualité, qui nous permet d'entretenir l'adhésion du personnel au projet Qualité.

7.2.2 Compétences, sensibilisation et formation

Une démarche systémique

La direction et les RAQ Adjoints ont la charge :

- De déterminer les compétences nécessaires
- D'identifier les besoins en formation
- D'établir les programmes de formation
- Évaluer l'efficacité de la formation
- D'établir le plan biannuel de formation
- D'organiser et pourvoir à la formation

Identifier les besoins en formation

La grille de référence de qualification est celle de l'UIMM Belfort-Montbéliard, elle identifie pour chacune des fonctions de l'entreprise, le niveau initial, l'expérience et la formation complémentaire nécessaire selon trois niveaux de qualification :

- Exécuter, contrôler
- Contrôler, régler
- Exécuter, contrôler, régler, former

Planifier, organiser

La direction établie un plan tri-annuel de formation. Ce plan visualise l'état des qualifications du personnel et les qualifications à obtenir pour l'année à venir. Cette planification répond :

- À une volonté de polyvalence du personnel
- À la nécessité de doublement des compétences
- Aux objectifs généraux de l'entreprise

La formation peut être réalisée en interne ou en externe, sous forme de stage ou d'apprentissage.

Enregistrements

Une fiche individuelle de suivi de formation est établie pour chacun des collaborateurs. Les informations suivantes y sont inscrites :

- Formation initiale
- Formations complémentaires
- Date et durée

Evaluation des actions

Le personnel mentionne, à l'issu d'une formation interne ou externe, l'efficacité perçue de la formation. Les formations et actions entreprises en vue d'améliorer les compétences du personnel sont examinées en revue de direction.

L'ensemble des acteurs de l'entreprise a une conscience aiguë de l'importance de son activité pour l'atteinte de la satisfaction du client à travers la réalisation des pièces qui lui sont confiées.

7.3 Infrastructure

Tous les moyens sont mis à disposition pour assurer obtenir la conformité de nos projets aux exigences de nos clients

DESCRIPTIF DES MOYENS MIS EN ŒUVRE POUR GARANTIR LE RESPECT DU PROJET PAR RAPPORT AUX BESOINS DU CLIENT.

La longue expérience du personnel n'exclue pas une formation continue à la qualité (sensibilisation, audits internes) et aux nouveaux moyens techniques (nouveaux matériels, formations).

7.4 Environnement de travail

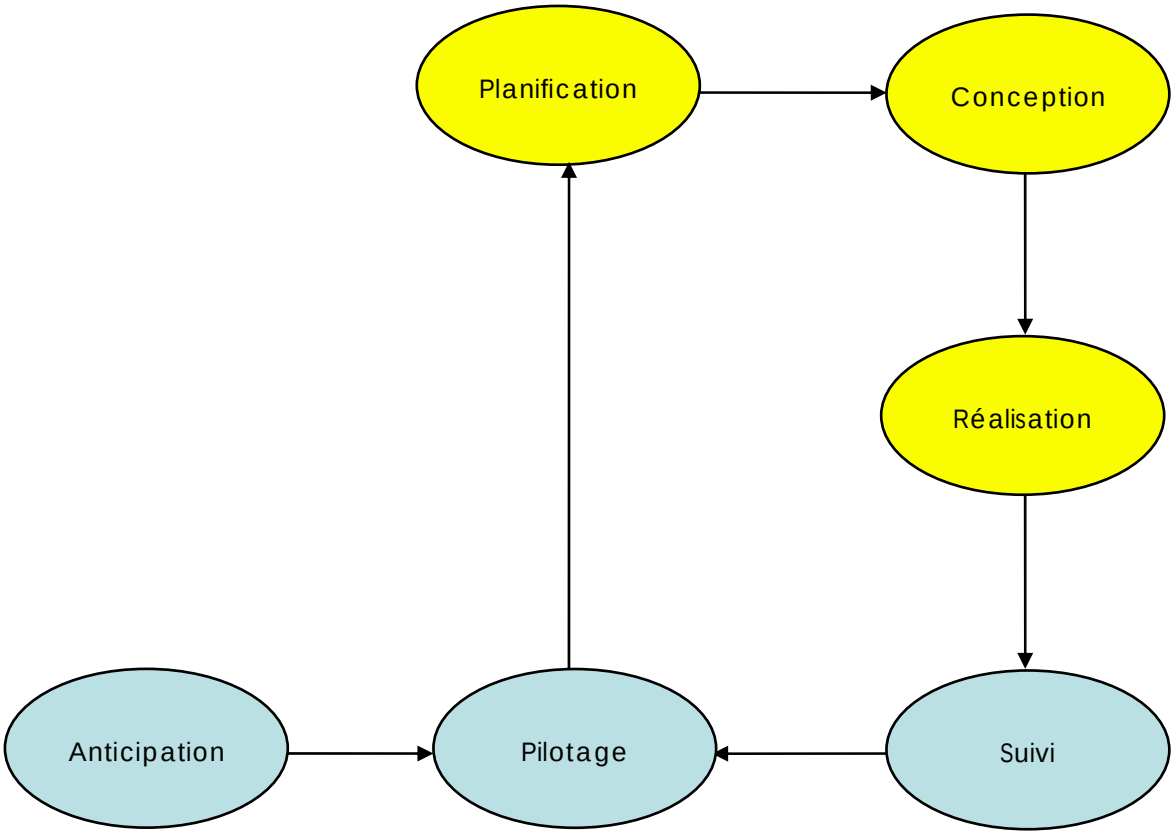
L'entreprise est située dans un site regroupant l'ensemble des départements.

Le cadre général est maintenu dans un état de fonctionnement satisfaisant.

8 Réalisation du projet

8.1 Planification de la réalisation

La planification de la réalisation est abordée dès la prise en compte du délai annoncé au client lors de la prise de commande. La formalisation de la planification de la réalisation du projet est à ce jour effective. La succession des opérations se fait directement au bureau d'études.



9 Mesures, analyse et amélioration

9.1 Généralités

Le contrôle de la production est suivi en permanence et en final par la validation de la conformité.

La conformité du système de management de la qualité est planifiée par audits internes.

L'efficacité du système de management de la qualité est également planifiée par aux revues de direction.

9.2 Surveillance et mesures

9.2.1 Satisfaction du client

Les informations relatives à la perception par nos clients du niveau de satisfaction de leurs exigences sont obtenues par deux manières distinctes et complémentaires :

- tout d'abord par un enregistrement scrupuleux des non-conformités qu'il nous aura signalées
- enfin par le renouvellement de contrat passé à l'année par certains de nos clients.

9.2.2 Audit interne

Ceci tient lieu de procédure

Notre système qualité permet d'avoir une démarche systémique d'amélioration, cependant il n'échappe pas lui-même au risque de l'habitude et de l'accumulation de micro-dérogations que tout à chacun est tenté de se donner. L'audit interne est une activité nécessaire à la maintenance de son fonctionnement dans le respect des exigences de la norme.

- Des faiblesses qui ont pu être mises en évidence lors du précédent audit
- Des évolutions intervenues au niveau du système ou de l'atelier

Les résultats d'audits internes sont une source importante d'amélioration, aussi toutes les actions correctives préconisées sont enregistrées sur des fiches d'anomalies qui font l'objet d'actions correctives. La vérification des actions entreprises et le comte rendu des résultats sont examinés en revue de direction.

9.2.3 Surveillance et mesure des processus

Le système de management de la qualité est constitué de processus. Ceux-ci sont conçus de sorte que chaque processus aie la mesure de sa performance en vue de son amélioration. Lorsque les résultats prévus ne sont pas atteints, les actions correctives prévues en 9.5.2 sont déclenchées.

9.2.4 Surveillance et mesure du projet

Synoptique de contrôle

INCLURE LA PROCEDURE DE CONTRÔLE

Autocontrôle

Notre personnel est responsable de son travail et doit être fier de la qualité qu'il projet. A ce titre, nous lui faisons entièrement confiance et chacun à la charge de contrôler ce qu'il réalise. L'opérateur atteste la conformité des projets en portant son visa sur la fiche de suivi de conception et signale, au plus tôt, les non-conformités au RAQ Adjoint.

Instructions

- Modalités d'utilisation des instruments de contrôle
- Maîtrise des non-conformités
- Utilisation des PQR
- Enregistrement des contrôles
- Conformité des étapes de contrôle précédentes

La nature de notre travail où les projets à réaliser changent tous les jours et sont commandés dans des quantités variables, fait que les instructions abordant des aspects techniques du contrôle ne sont réalisées que dans le cadre de PQR particuliers ou dans le cadre de procédés spéciaux.

La qualité des contrôles repose sur la qualification de notre personnel et les moyens spécifiques mis à la disposition de nos clients.

Formation

La confiance investie dans l'autocontrôle, n'a de sens que si l'on a la certitude que chacun dispose de la formation et de l'expérience nécessaire pour accomplir la tâche d'autocontrôle.

Des dispositions sont prises pour le démontrer et pour l'étendre de façon systémique.

Enregistrements

Chaque étape de contrôle, est matérialisée par le visa que porte le contrôleur sur la fiche de suivi de conception. La mise en circulation du projet conforme est subordonnée à la présence de ce visa.

9.3 Maitrise du projet non-conforme

Un même réflexe

L'ensemble du personnel a pris connaissance et respecte l'instruction de traitement des non-conformités. Chacun doit avoir le même réflexe lors de la détection d'une non-conformité : Prévenir immédiatement le RAQ Adjoint, le service méthodes et son responsable hiérarchique direct.

Une procédure rigoureuse

Conformément à l'instruction de traitement des non-conformités, les RAQ Adjoints et le BM ont la charge :

- De l'identification d'une phase du projet comme étant non-conforme
- Du traitement (analyse, demande de dérogation)
- De la correction de la non-conformité
- De la poursuite du projet en cours ou de l'abandon.

Une règle

Tout projet poursuivi suite à une non-conformité doit subir à nouveau les contrôles nécessaires (et/ou faire l'objet d'une demande de dérogation).

Enregistrements

Toute non-conformité est signalée sur la fiche de suivi de conception du projet incriminé. Dans le cadre d'une demande de dérogation, tous les documents de correspondance sont joints au dossier de conception et enregistrés en boucle qualité.

Une source d'amélioration

Toute non-conformité doit être perçue comme une source d'amélioration. Ainsi, toutes les non-conformités sont enregistrées sur des fiches d'anomalies qui seront traitées dans le cadre des actions correctives.

9.4 Analyse des données

Afin de démontrer la pertinence du système de management de la qualité et de d'évaluer son efficacité, les données suivantes sont collectées et analysées en revue de direction :

- Mesure des processus
- Non-conformités et réclamations des clients
- Résultats des audits
- Courbe statistique des anomalies
- Rapport de revue de direction précédente
- Actions correctives et préventives

Seule cette boucle qualité est habilitée à les analyser

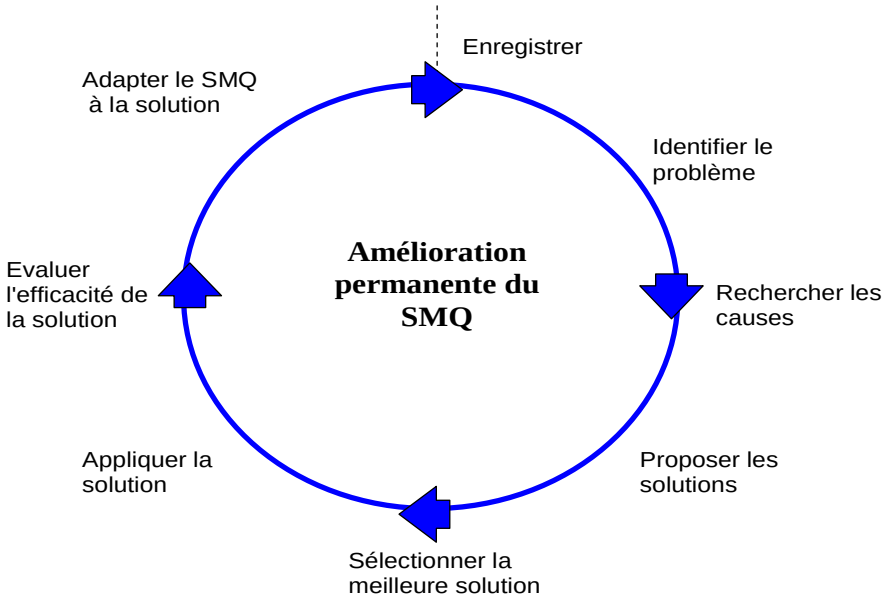
Ces données sont les éléments d'entrée de la revue de direction (voir 6.6).

9.5 Amélioration

9.5.1 Amélioration continue

La satisfaction de nos clients passe par une recherche permanente de l'amélioration de la qualité. Cette amélioration est indispensable pour l'obtention de la certification. Le passage à la version 2000 de la norme ISO 9001 accentue cette recherche de

l'amélioration, elle n'est pas pour nous une nouveauté. Elle est basée sur une politique clairement définie avec des objectifs précis; le tout est entouré par un système d'actions correctives et préventives efficaces et des audits réguliers ; l'ensemble est managé par la revue de direction.



9.5.2 Action corrective

La volonté d'améliorer, se traduit nécessairement par la mise en place d'un système d'enregistrement des anomalies internes ou externes qui ont eu ou auraient pu avoir des conséquences préjudiciables pour nos clients. C'est dans ce but, que la fiche de traitement des non-conformités a été pérennisée. Ces anomalies peuvent concerner l'organisation générale, le projet, les réclamations des clients ou le système qualité.

- Les non-conformités (projet ou système qualité dans le cadre d'un audit interne).
- Les non conformités potentielles
- Les plaintes et remarques clients
- Les évaluations des clients
- Les plaintes et les remarques client sont aussi consignées dans un état des réclamations des clients (Classeur de traitement types A, B, C).

Au cours de la revue de direction, ces fiches font l'objet d'une analyse conduite par le RAQ, pour déterminer quelles peuvent être les actions correctives à mettre en place pour éviter le renouvellement de ces anomalies.

Les revues de direction sont l'occasion :

- De faire le point sur l'ensemble des actions correctives mises en place.
- De déployer d'autres moyens si certaines actions devaient manquer d'efficacité.

9.5.3 Action préventive

La volonté d'améliorer, se traduit également par la mise en place d'enregistrements des anomalies potentielles. Ces anomalies potentielles peuvent concerner l'organisation générale, le projet ou le système qualité.

Les fiches de traitement donnent, à cet effet, une conclusion personnalisée à chaque anomalie.

La boucle qualité synthétise l'ensemble des prescriptions nécessaires à toute amélioration.