
**Management de la qualité —
Recommandations pour l'engagement
du personnel**

Quality management — Guidance for people engagement

iTeh Standards
(<https://standards.iteh.ai>)
Document Preview

[ISO 10018:2020](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/874fbdc3-435e-43be-9774-fcfd4f9c6de1/iso-10018-2020)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/874fbdc3-435e-43be-9774-fcfd4f9c6de1/iso-10018-2020>



iTeh Standards
(<https://standards.iteh.ai>)
Document Preview

[ISO 10018:2020](https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/874fbdc3-435e-43be-9774-fcfd4f9c6de1/iso-10018-2020)

<https://standards.iteh.ai/catalog/standards/iso/874fbdc3-435e-43be-9774-fcfd4f9c6de1/iso-10018-2020>



DOCUMENT PROTÉGÉ PAR COPYRIGHT

© ISO 2020

Tous droits réservés. Sauf prescription différente ou nécessité dans le contexte de sa mise en œuvre, aucune partie de cette publication ne peut être reproduite ni utilisée sous quelque forme que ce soit et par aucun procédé, électronique ou mécanique, y compris la photocopie, ou la diffusion sur l'internet ou sur un intranet, sans autorisation écrite préalable. Une autorisation peut être demandée à l'ISO à l'adresse ci-après ou au comité membre de l'ISO dans le pays du demandeur.

ISO copyright office
Case postale 401 • Ch. de Blandonnet 8
CH-1214 Vernier, Genève
Tél.: +41 22 749 01 11
Fax: +41 22 749 09 47
E-mail: copyright@iso.org
Web: www.iso.org

Publié en Suisse

Sommaire

Page

Avant-propos	iv
Introduction	v
1 Domaine d'application	1
2 Références normatives	1
3 Termes et définitions	1
4 Contexte de l'organisme et culture de la qualité	1
4.1 Éléments à prendre en compte.....	1
4.2 Relation à l'ISO 9001 ainsi qu'à d'autres normes et systèmes de management de la qualité.....	2
4.3 Actions possibles.....	2
4.4 Bénéfices potentiels.....	2
5 Leadership	2
5.1 Éléments à prendre en compte.....	2
5.2 Relation à l'ISO 9001 ainsi qu'à d'autres normes et systèmes de management de la qualité.....	3
5.3 Actions possibles.....	3
5.4 Bénéfices potentiels.....	4
6 Planification et stratégie	4
6.1 Éléments à prendre en compte.....	4
6.2 Relation à l'ISO 9001 ainsi qu'à d'autres normes et systèmes de management de la qualité.....	5
6.3 Actions possibles.....	5
6.4 Bénéfices potentiels.....	6
7 Connaissances et sensibilisation	6
7.1 Éléments à prendre en compte.....	6
7.2 Relation à l'ISO 9001 ainsi qu'à d'autres normes et systèmes de management de la qualité.....	7
7.3 Actions possibles.....	7
7.4 Bénéfices potentiels.....	7
8 Compétences	7
8.1 Éléments à prendre en compte.....	7
8.2 Relation à l'ISO 9001 ainsi qu'à d'autres normes et systèmes de management de la qualité.....	8
8.3 Actions possibles.....	8
8.4 Bénéfices potentiels.....	9
9 Amélioration	9
9.1 Éléments à prendre en compte.....	9
9.2 Relation à l'ISO 9001 ainsi qu'à d'autres normes et systèmes de management de la qualité.....	9
9.3 Actions possibles.....	9
9.4 Bénéfices potentiels.....	9
Bibliographie	11

Avant-propos

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est une fédération mondiale d'organismes nationaux de normalisation (comités membres de l'ISO). L'élaboration des Normes internationales est en général confiée aux comités techniques de l'ISO. Chaque comité membre intéressé par une étude a le droit de faire partie du comité technique créé à cet effet. Les organisations internationales, gouvernementales et non gouvernementales, en liaison avec l'ISO participent également aux travaux. L'ISO collabore étroitement avec la Commission électrotechnique internationale (IEC) en ce qui concerne la normalisation électrotechnique.

Les procédures utilisées pour élaborer le présent document et celles destinées à sa mise à jour sont décrites dans les Directives ISO/IEC, Partie 1. Il convient, en particulier, de prendre note des différents critères d'approbation requis pour les différents types de documents ISO. Le présent document a été rédigé conformément aux règles de rédaction données dans les Directives ISO/IEC, Partie 2 (voir www.iso.org/directives).

L'attention est attirée sur le fait que certains des éléments du présent document peuvent faire l'objet de droits de propriété intellectuelle ou de droits analogues. L'ISO ne saurait être tenue pour responsable de ne pas avoir identifié de tels droits de propriété et averti de leur existence. Les détails concernant les références aux droits de propriété intellectuelle ou autres droits analogues identifiés lors de l'élaboration du document sont indiqués dans l'Introduction et/ou dans la liste des déclarations de brevets reçues par l'ISO (voir www.iso.org/brevets).

Les appellations commerciales éventuellement mentionnées dans le présent document sont données pour information, par souci de commodité, à l'intention des utilisateurs et ne sauraient constituer un engagement.

Pour une explication de la nature volontaire des normes, la signification des termes et expressions spécifiques de l'ISO liés à l'évaluation de la conformité, ou pour toute information au sujet de l'adhésion de l'ISO aux principes de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) concernant les obstacles techniques au commerce (OTC), voir www.iso.org/avant-propos.

Le présent document a été élaboré par le comité technique ISO/TC 176, *Management et assurance de la qualité*, sous-comité SC 3, *Techniques de soutien*, en collaboration avec le comité technique ISO/TC 260, *Management des ressources humaines*.

Cette deuxième édition annule et remplace la première édition (ISO 10018:2012), qui a fait l'objet d'une révision technique. Les principales modifications par rapport à l'édition précédente sont les suivantes:

- remplacement du terme «implication du personnel» par «engagement du personnel», conformément aux principes révisés de management de la qualité ISO;
- mise en relation des articles avec ceux de l'ISO 9001:2015;
- une section plus petite a été consacrée à la compétence car la majorité de ce texte a été transférée vers la version révisée de l'ISO 10015:2019.

Il convient que l'utilisateur adresse tout retour d'information ou toute question concernant le présent document à l'organisme national de normalisation de son pays. Une liste exhaustive desdits organismes se trouve à l'adresse www.iso.org/fr/members.html.

Introduction

Si le terme «qualité» est défini dans l'ISO 9000:2015, il en existe de nombreuses définitions. La plupart de ces définitions conviennent du fait que la qualité signifie, pour un organisme, agir dans l'intérêt de ses parties prenantes, cette notion allant de l'amélioration des produits, services, systèmes et processus à l'assurance que l'organisme est, dans sa globalité, adapté et efficace, en s'assurant que ses activités sont adaptées à ses objectifs et que celui-ci, ne se reposant pas sur ses acquis, s'améliore en permanence.

La qualité peut être assurée de différentes manières, allant des approches informelles à des opérations systématiques à l'échelle de l'entreprise dans le cadre de la conformité à l'ISO 9001:2015 ainsi qu'à d'autres normes. L'un des défis les plus courants réside dans la difficulté à encourager le personnel à s'engager vis-à-vis de ces dispositions au regard de sa culture ainsi que de ses valeurs, perceptions et pratiques traditionnelles relatives au travail.

De façon plus générale, l'engagement du personnel se manifeste par l'implication émotionnelle dont il fait preuve par rapport à l'organisme et à ses objectifs. C'est cette implication émotionnelle qui permet au personnel de se soucier de son travail et de son organisme. Ainsi, le personnel ne travaille pas seulement pour recevoir un salaire ou bénéficier d'une promotion, mais il se met au service des objectifs de son organisme. L'engagement relatif à la qualité est une extension de cette implication émotionnelle.

Lors du recrutement, il convient qu'un organisme prenne en compte l'adéquation des valeurs et les savoir-faire.

Voici quelques exemples de difficultés pratiques lorsqu'il s'agit de susciter cet engagement:

- la qualité est souvent associée au respect des normes plutôt qu'à la poursuite collective de l'excellence;
- la qualité est perçue comme une discipline technique et non comme «la meilleure manière d'accomplir des tâches» dans l'intérêt de tous;
- selon la langue et les outils, le concept de qualité peut paraître inaccessible à ceux qui ne sont pas dûment formés;
- les professionnels de la qualité ne disposent bien souvent pas des «compétences plus douces» nécessaires pour changer ce paradigme.

Le présent document fournit des recommandations sur la façon de mettre en œuvre des changements significatifs quant au niveau d'engagement du personnel en matière de qualité au sein d'organismes de tous types et de toutes tailles et dans l'intérêt de toutes les parties prenantes.

Les [Articles 4 à 9](#) traitent des sous-rubriques suivantes:

- a) éléments à prendre en compte;
- b) relation à l'ISO 9001 ainsi qu'à d'autres normes et systèmes de management de la qualité;
- c) actions possibles;
- d) bénéfices potentiels.

Bien que le présent document ait pour objet d'aborder ces sous-rubriques par rapport aux normes de management de la qualité, ces sous-rubriques peuvent être appliquées à d'autres systèmes, normes et disciplines de management.

