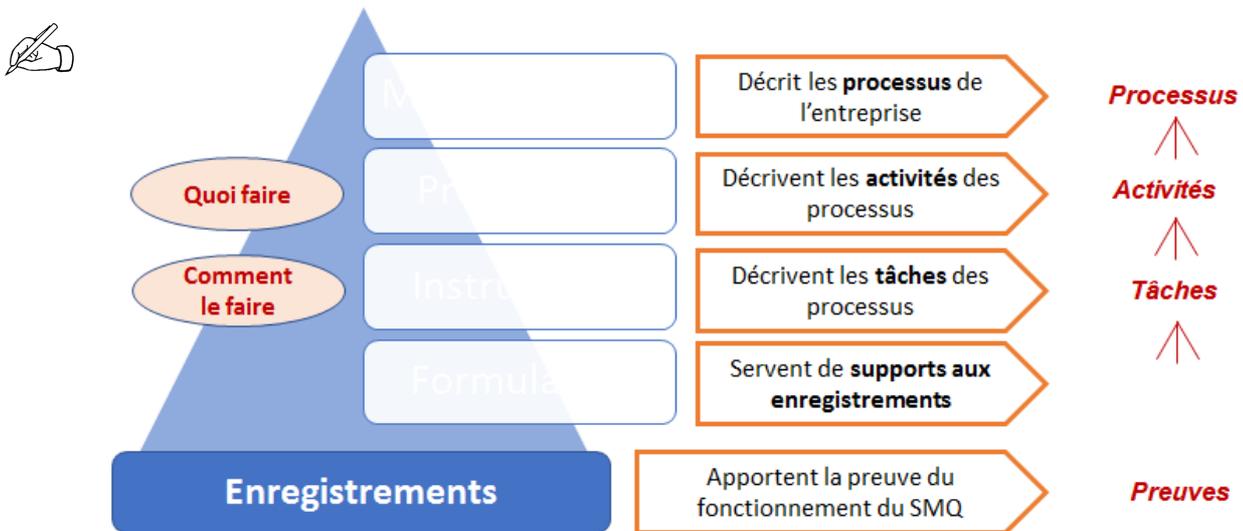


Organisation qualité

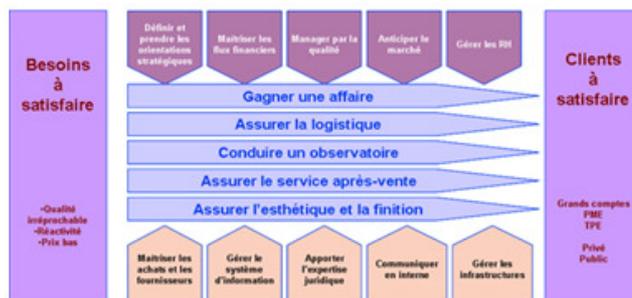
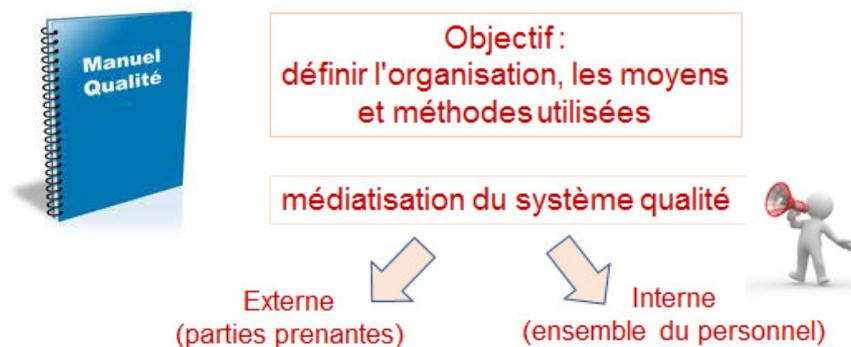
1. La documentation qualité

Un Système de management de la qualité, souvent abrégé **SMQ** est l'ensemble des activités par lesquelles l'organisme définit, met en œuvre et revoit sa politique et ses objectifs qualité conformément à sa stratégie.

Structure documentaire :



Le manuel qualité :



Un manuel qualité pour quoi faire ?

Le Manuel Qualité décrit les dispositions générales de l'organisme pour obtenir la qualité de ses produits, c'est la « règle du jeu » que se donne l'organisme pour obtenir la qualité (référence interne), c'est aussi un outil de communication interne et externe.

Le manuel est un document synthétique qui décrit l'approche définie par l'organisme.

Il a pour vocation de :

- ✓ Présenter de manière simple et concise les principales dispositions du système de management de la qualité.
- ✓ Faciliter la mise en relation entre les exigences des normes et règlements et les dispositions qui ont été définies pour la mettre en œuvre
- ✓ Permettre une « navigation » aisée entre les différents documents qui constituent l'ossature du système

Le manuel qualité contient des chapitres correspondant aux exigences de la norme :

- ✓ Responsabilité de la direction
- ✓ Système de management de la qualité
- ✓ Approche processus
- ✓ Amélioration continue

Les procédures



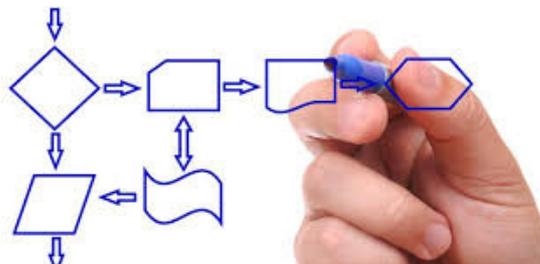
C'est un **document organisationnel** :

Qui fait quoi, où, quand ?

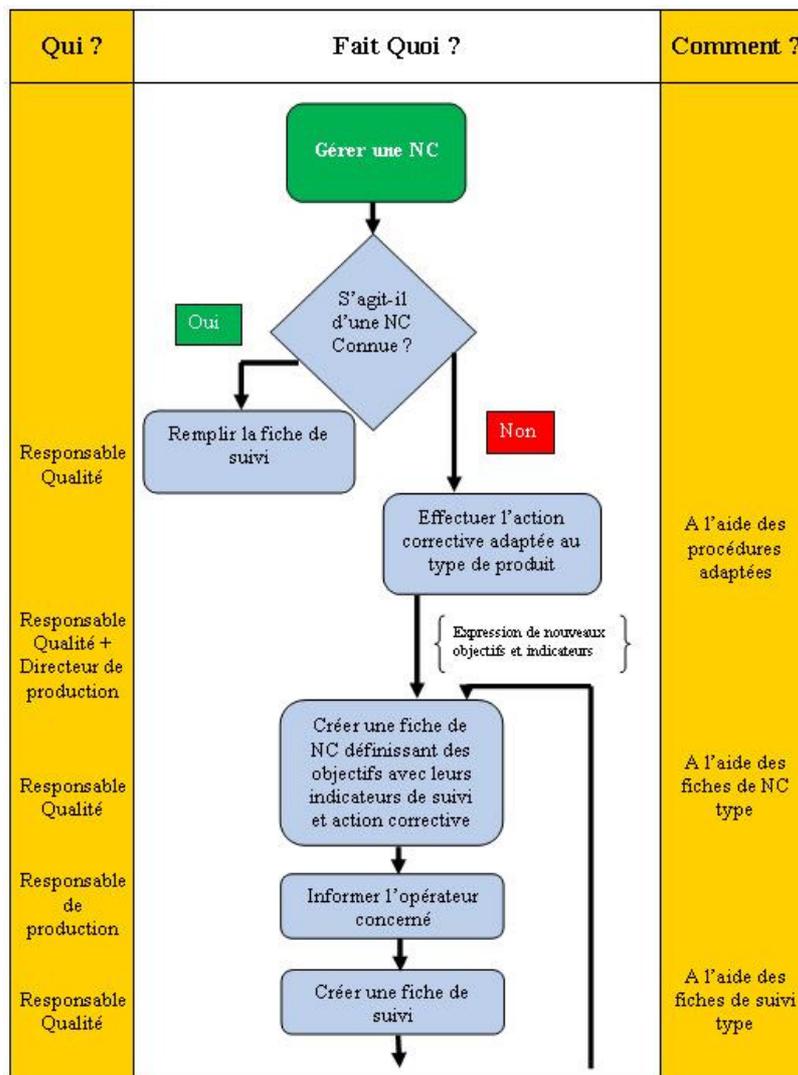
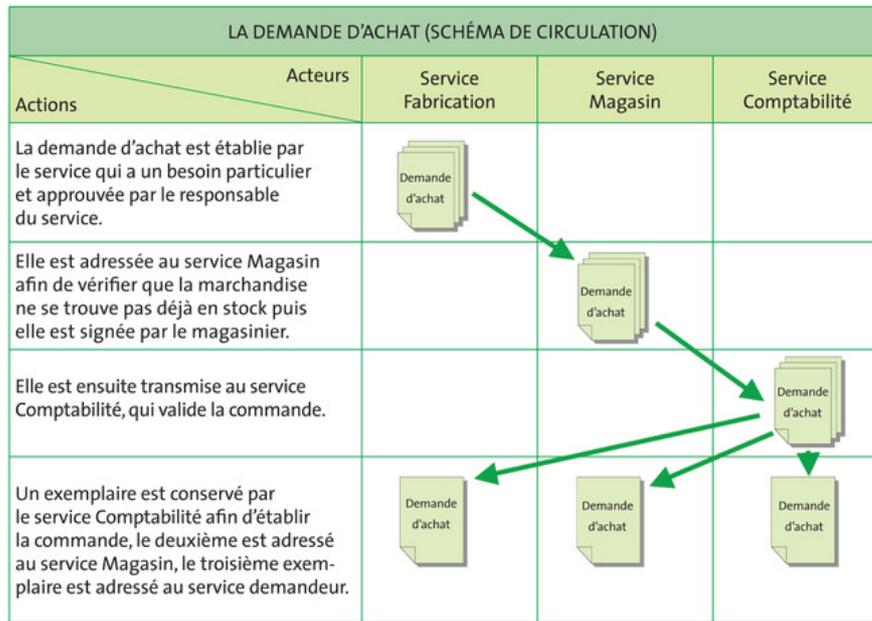
La procédure :

- S'appuie sur des documents de référence
- Définit les responsabilités de chacun
- Fait référence à des modes opératoires (instructions)

L'utilisation de représentation graphique est privilégiée



Exemples de procédures :



Les instructions (appelées aussi mode opératoire ou gamme ...)

C'est un **document opérationnel** :

Comment réalise t-on une tâche et avec quoi ?

L'instruction (ou mode opératoire) :

- Est toujours rattaché à une procédure
- Décrit avec le niveau de détail suffisant la manière dont une tâche doit être réalisée
- Spécifie les moyens nécessaires pour réaliser l'opération. (matériel et méthode)



Exemples instructions d'assemblage (SOI = standard Organisation Instruction)

SOI Assemblage - Servo Commande Volet PHR A350 - V525.00000.000.00 - DOC000000 IND A

SOI - Détail des opérations à effectuer

N°OP	Opération	REP	QTÉ	Outillage	Commentaire
1	Repérage alésages inférieurs/supérieurs et leurs composants associés	/	/	Plan d'ensemble + SOI	Différencier les alésages pour ne pas interférer à la position des éléments.
2	Montage rondelles (inf. et sup.) et bagues (inf. et sup.) SE1 gauches. (INF : SE1.1 SUP : SE1.2) associées sur la ferrure. (=Sous Ensemble 2)	7+6 / 8+5	1 par REP	Opération manuelle	Encastrement des éléments à la main
3	Assemblage des axes sur la tôle pliée et bridage via les cavaliers goupillés. (Sous Ensemble 3). Montage des olives en bouts d'axes.	0+1+3+9+10+204+205	1 par REP	Maillet Olives de centrage	Rentrer les goupilles en force à l'aide du maillet
4	Mise en position du SE2 sur les vérins (avion).	SE1	1 par REP	Opération manuelle	/
5	Assemblage du SE3 sur l'Ensemble (SE2 + vérins) (= SE4)	SE2	1 par REP	(Olives de centrage)	/
6	Montage des bagues (Inf. et sup.) droites dans les alésages ferrures (sur SE4) Retirer les olives de montage.	2 + 4 + Ferrure	1 par REP	Opération manuelle	/

SOI Assemblage - Servo Commande Volet PHR A350 - V525.00000.000.00 - DOC000000 IND A

SOI - Opérations de montage (OP 5)

Montage du SE3 (axes (1) et (3) + tôle (0) + cavaliers anti-rotation (9) et (10) + goupilles V (204) et (205) + olives de guidage)

Sur le SE2 (Ferrure + vérins+rondelle inférieure (7) sur la bague inférieure gauche (5)).

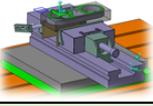
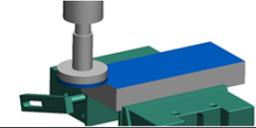
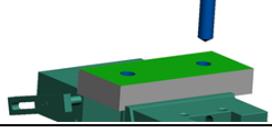
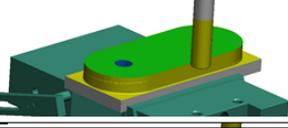
> SOUS ENSEMBLE 4 (SE4)

Olives de guidage.

Graisser avant montage

20

En usinage, le contrat de phase est un document « instruction »

CONTRAT DE LA PHASE		20		Pièce		Attache réacteur								
Ensemble :		Maquette Mat Réacteur		Matière :		EN-AW-2017		Série :		14		 		
Element :		ATTACHE MAT		Brut :		Plat de 190x80x30		Cadence :		1 lot / mois		1/3		
n°	Opérations d'usinage	E	F/2	F	Vc	f	ap	ae	Outillage de coupe				Représentation Graphique	
					m/min	mm/tr/d	mm	mm	Ø	z	T	D		
a	SURFACER FINITION mm								Fraise à surfacer dresser - Plaquettes	63	6			
	- Opération de surfacage			X	500	0,05	1	Ø/2						
b	PERCER EBAUCHE mm								Foret ARS	17,5	2			
	- Opération de Perçage profond			X	60	0,20	5	Ø						
c	FRAISER EBAUCHE mm								Fraise 2 tailles ARS	20	4			
	- Opération de contournage			X	120	0,05	12	Nom : FR_ARS_D20						

Les instructions sont aujourd’hui « digitalisées » afin d’être exploitées sur tablette informatique



Disassembly of the BD-13 Disc Brake System




Step	Show Step	Highlight Parts Involved
1. Remove Lug nuts 19mm Lug Nuts – 6-point socket recommended		
2. Remove nuts from knuckle bolts 13mm nuts		
3. Slide Dust cover off of Knuckle bolts Wear a mask to avoid inhaling loose brake dust		
4. Remove Knuckle Use a hammer to loosen if parts are rusted together		
5. Remove Caliper assembly Do not allow caliper assembly to hang from brake hose		
6. Slide apart Rotor and Hub Again, a hammer might be needed, use a thick rag or towel to prevent denting either part		
Reset Animation		

NOTE: Assembly is the reverse of Dissassembly

Warning: If brake system has been in use, there will likely be some residual brake fluid in the hoses and in the pistons which will leak out with handling. Brake fluid is a category 4 corrosive and will severely damage paint. Brake fluid is also a eye/skin irritant and this procedure should always be done with AEC approved gloves. If fluid is ingested, get to an emergency room immediately.





Les enregistrements

Trace - Quelle preuve a-t-on que l'action a été réalisée ?

L'enregistrement :

- Trace du respect des procédures et des instructions
- Permet de conserver, de valider et/ou de protéger les données relatives à une action
- Est toujours rattaché à une procédure ou un mode opératoire

Ne pas oublier de définir : le lieu et la durée de l'archivage

Exemple :

SOI - Opération d'auto-contrôle

Type de contrôle à effectuer	Tolérance applicable	N° Entité	Valeur théorique	Conformité		Écart
				OUI	NON	
Jeu fonctionnel (GAP)	cf NSA0000	1	> 0.5 mm			
Jeu fonctionnel (GAP)	cf NSA0000	2	> 0.5 mm			
Jeu fonctionnel (GAP)	cf NSA0000	3	< 1.2 mm			
Jeu fonctionnel (GAP)	cf NSA0000	4	< 2 mm			

Visa opérateur : _____ Date : _____

27



Termes relatifs à la documentation Compléter les cases vides avec les mots suivants :
 Plan qualité - Document – Manuel Qualité – Enregistrement - Spécification

	support d'information et l' information qu'il contient EXEMPLE Enregistrement, spécification , document de procédure , plan, rapport, norme. NOTE 1 Le support peut être papier, disque informatique magnétique, électronique ou optique, photographie ou échantillon étalon, ou une combinaison de ceux-ci. NOTE 2 Un ensemble de documents, par exemple spécifications et enregistrements, est couramment appelé «documentation».
	document formulant des exigences . NOTE Une spécification peut être liée à des activités (par exemple document de procédure, spécification de processus et spécification d'essai) ou à des produits (par exemple spécification de produit, spécification de performance et plan).
	document spécifiant le système de management de la qualité d'un organisme NOTE Le degré de détail et la forme d'un manuel qualité peuvent varier pour s'adapter à la taille et la complexité d'un organisme particulier.
	document spécifiant quelles procédures et ressources associées doivent être appliquées par qui et quand, pour un projet , un produit , un processus ou un contrat particulier
	document faisant état de résultats obtenus ou apportant la preuve de la réalisation d'une activité NOTE 1 Les enregistrements peuvent, par exemple, documenter la traçabilité et apporter la preuve que la vérification , les actions préventives et les actions correctives ont été réalisées. NOTE 2 En général, les enregistrements ne nécessitent pas de maîtrise des révisions.

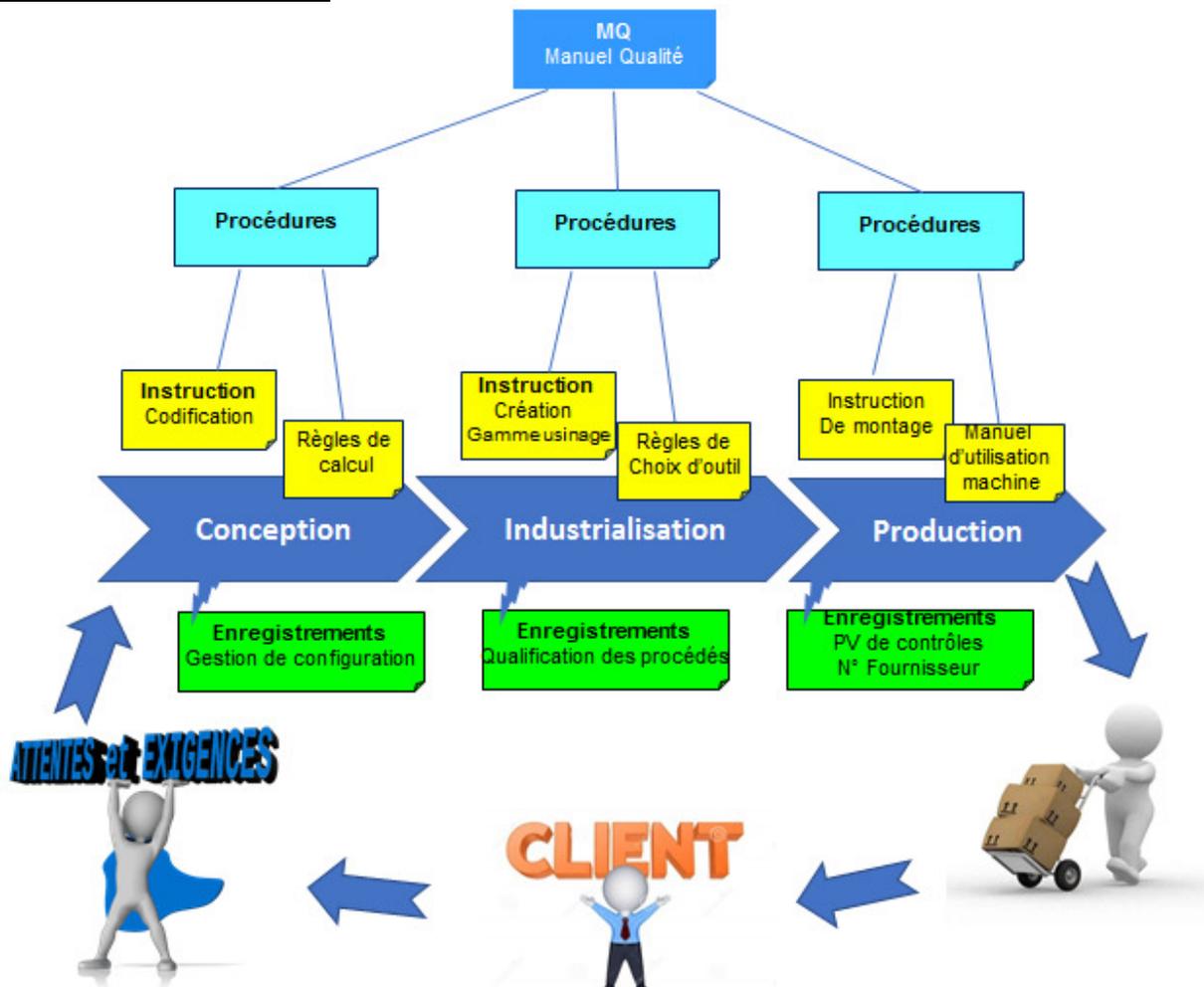


2. La gestion documentaire

Définition : un système documentaire est un ensemble structuré et organisé de documents de natures différentes



Structure documentaire :



Enjeux de la gestion documentaire

- ✓ Formaliser par écrit les règles de fonctionnement et les pratiques professionnelles
- ✓ Sauvegarde du savoir-faire
- ✓ Harmoniser les pratiques entre les différents acteurs réalisant entièrement ou partiellement une même activité
- ✓ Rendre l'information accessible, pour le personnel (débutant ou confirmé) et pour les parties intéressées
- ✓ S'assurer que l'information est valide et d'actualité
- ✓ Tracer les résultats, les communications et les décisions

Extraits de la norme ISO 9001



4.4.2 L'organisme doit, autant que nécessaire:

tenir à jour les informations documentées nécessaires au fonctionnement de ses processus;
conserver les informations documentées pour avoir l'assurance que les processus sont mis en œuvre comme prévu.



7.5.3.2 Pour maîtriser les informations documentées, l'organisme doit mettre en œuvre les activités suivantes, quand elles sont applicables:

distribution, accès, récupération et utilisation;
stockage et protection, y compris préservation de la lisibilité;
maîtrise des modifications (par exemple contrôle des versions);
conservation et élimination.



Les informations documentées d'origine externe que l'organisme juge nécessaires à la planification et au fonctionnement du système de management de la qualité doivent être identifiées comme il convient et maîtrisées.

*Les informations documentées conservées comme **preuves de conformité** doivent être protégées de toute altération involontaire.*

Cela fait beaucoup de documents, doit on tout écrire ?



W. Edwards Deming dans son ouvrage "Qualité" conseille aux entreprises d'utiliser *"les procédures et les documents comme outils libérateurs qui relèguent les problèmes déjà résolus au stade de routine et permettent aux facultés créatrices d'être disponibles pour les problèmes non encore résolus."*

Aussi, la rédaction de procédures ne s'effectue pas en réponse à une obligation normative, mais bien pour contribuer à ouvrir et à renforcer la réactivité de l'entreprise. De plus elles participent à rendre intelligibles pour les utilisateurs, la complexité des relations entre les unités de l'entreprise et leurs liens avec l'extérieur (clients, partenaires, fournisseurs...). Ainsi, indirectement, leur conception et leur écriture concourent à une sorte de réforme de l'entendement concernant l'entreprise dans ses missions et façons de les accomplir.

- Elles ne doivent pas être pensées et rédigées par la seule fonction qualité. Consacrée à toute l'entreprise, elles en reflètent le savoir faire. Elles sont de la responsabilité des chefs de service et de leurs subordonnés.
- Il importe beaucoup que le personnel s'implique dans la rédaction : en participant à leur élaboration ou en étant sollicité au stade du projet (avant officialisation).
- Les procédures doivent être courtes et compréhensibles.
- Elles doivent être disponibles et connues par le personnel directement concerné et facilement accessibles pour les autres.
- La mise en oeuvre d'une procédure dans un service et la surveillance de cette mise en oeuvre incombe au responsable de service.
- Il importe que les procédures évoluent lorsque nécessaire. Seul l'exemplaire à jour doit être disponible sur la lieu de travail : le bon document au bon endroit.

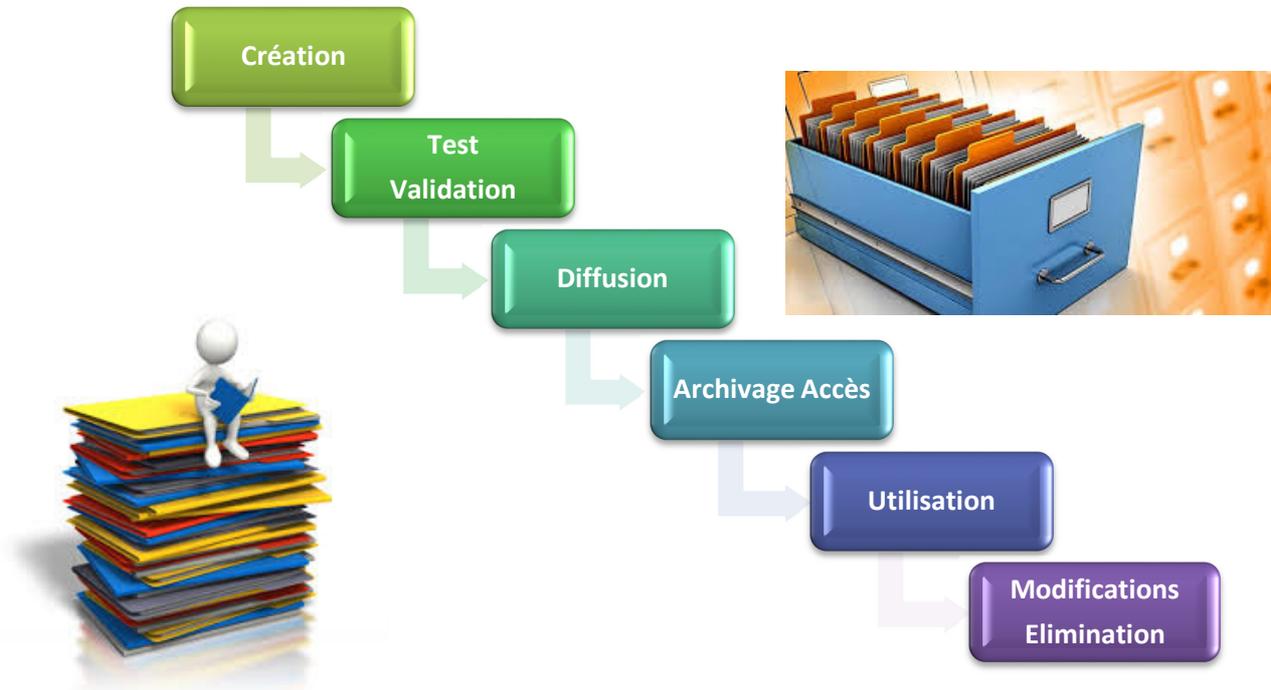
Les qualités d'une procédure et d'une instruction

- ✓ **UTILE** pour assurer la mise en œuvre des principes et des exigences des différents référentiels applicables dans le cadre spécifique de l'organisme.
- ✓ **EXACTE** dans son contenu et dans sa forme.
- ✓ **COMPLÈTE** en respectant la condition « nécessaire et suffisant ».
- ✓ **COMPATIBLE** avec les autres documents de l'entreprise (manuel, autres procédures, consignes...) et les autres systèmes de management..
- ✓ **CLAIRE** et **ACCESSIBLE** aux intéressés.
- ✓ **CONTRÔLABLE** dans sa mise en œuvre.

Un problème se pose quant à la mention des instructions dans les procédures. Est-ce à la procédure de faire référence aux documents qui sont en aval en l'occurrence les instructions (ou modes opératoires), ou bien est-ce dans les modes opératoires qu'il importe de mentionner en référence les procédures afférentes ? La norme n'impose aucune méthode concernant les renvois d'un document à l'autre. C'est à l'entreprise d'adopter le système qui lui convient, si possible simple et gérable, dans notamment les mises à jour. Il importe en effet de songer qu'un changement de mode opératoire affecte la procédure et implique sa modification si le choix est fait de mentionner les modes opératoires dans les procédures. A l'inverse, si les modes opératoires se réfèrent aux documents amonts : leur modification n'affecte pas les procédures. Cela dit, les procédures sont des outils de diffusion du savoir faire de l'entreprise et sont destinées aux personnes qui réalisent les actions qui y sont décrites, à ce titre, elles requièrent un certain niveau de précision. Aussi il est également justifié de citer les modes opératoires dans les procédures afin que le lecteur puisse obtenir une connaissance exhaustive du procédé.

Cycle de vie d'un document

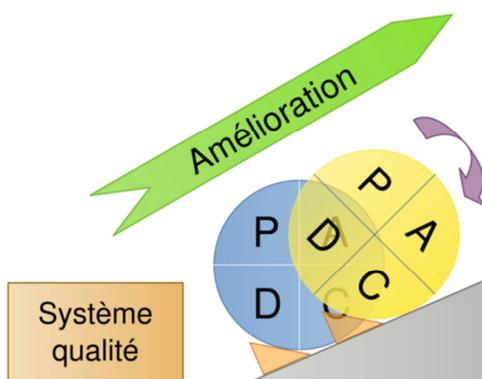
Une « procédure des procédures » doit définir les règles d'élaboration et de gestion de tous les documents de l'entreprise. A ce titre, son élaboration nécessite un consensus entre tous ceux qui participent à la rédaction des autres procédures.



3. Amélioration continue - PDCA

«Le PDCA est une méthode séquentielle de conduite et d'amélioration de projet qui permet d'exécuter un travail (par exemple un projet d'amélioration de la qualité) de manière efficace et rationnelle.»

Elle comprend 4 étapes :



- **Plan** : Préparer, Planifier les actions et les résultats attendus
- **Do** : Développer, réaliser, mettre en œuvre les actions planifiées
- **Check** : Comprendre, étudier et vérifier les résultats
- **Act** : Agir, prendre des mesures correctives si besoin ou mettre à jour le standard ou abandonner

Plan - Préparer

- Cette étape est la plus importante.
- Elle consiste à préparer un changement ou une amélioration.
- Quelqu'un a une idée pour améliorer un produit ou un processus, il faut donc préparer un essai comparatif ou une expérience.
- Le cycle complet repose sur cette première étape.
- Elle est souvent raccourcie parce qu'on veut passer à l'action, pour ne pas paraître inactif.

Do – Développer

- Cette étape consiste à réaliser l'essai comparatif ou l'expérience, de préférence à petite échelle.
- On respecte bien les dispositions définies à la première étape.

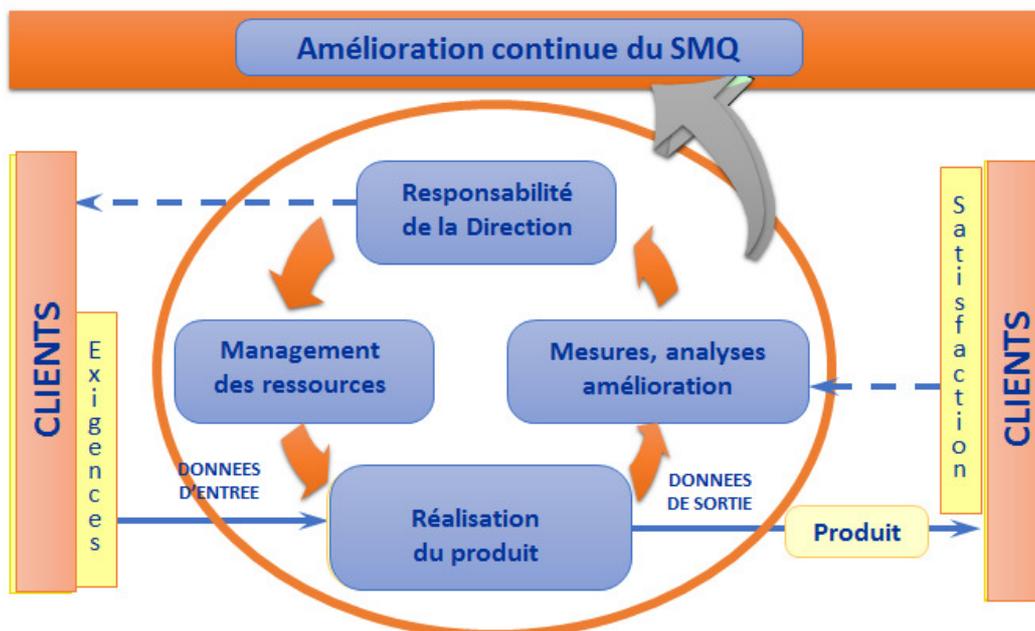
Check – Comprendre

- Cette étape consiste à étudier les résultats.
- Qu'avons-nous appris?
- On se demande si les résultats sont conformes à notre attente
- Si non, pourquoi?

Act – Agir

- 3 situations possibles :
 - On adopte le changement définitivement, et on met à jour le standard (procédure, spécification, mode opératoire...).
 - On abandonne l'étude et on continue de travailler comme avant.
 - On recommence le cycle en modifiant certaines conditions initiales.

Amélioration continue dans l'entreprise :

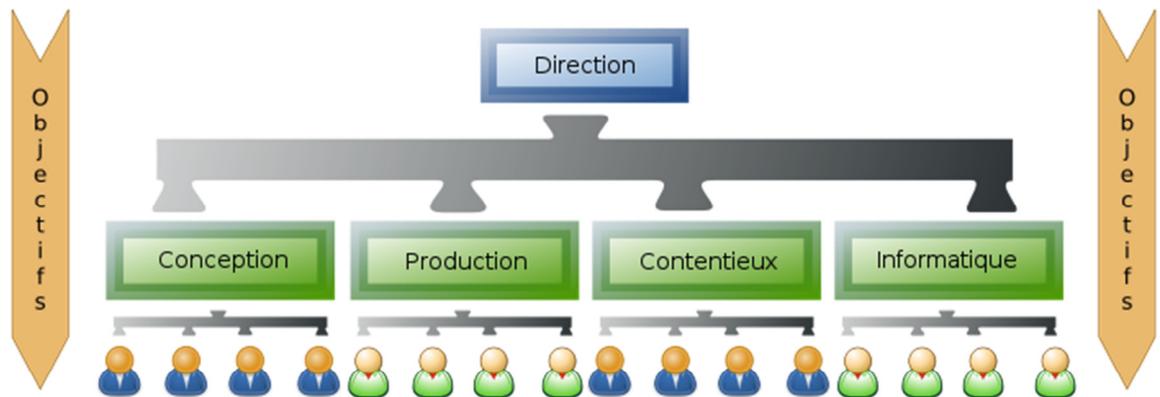




4. Approche processus

Les limites de l'approche verticale de l'organisation d'une entreprise

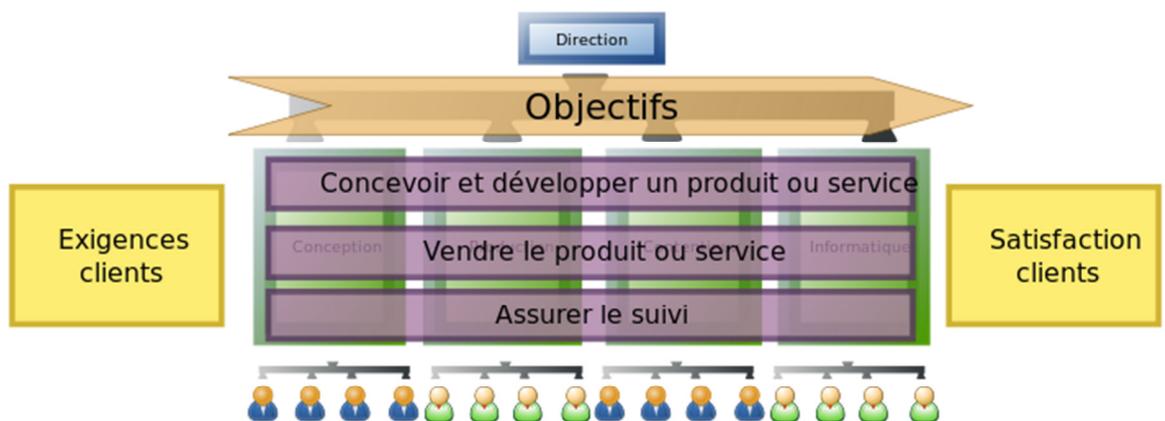
L'approche « classique » fait circuler les objectifs de haut en bas. C'est-à-dire avec une approche complètement verticale cloisonnant chaque activités en briques hermétiques, sans que l'une ait connaissance des activités des autres et de leurs relations.



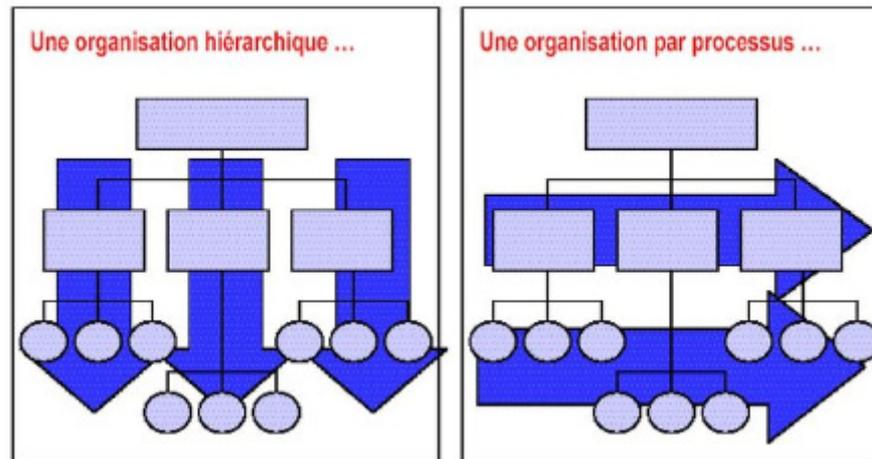
L'approche verticale est caractérisée par :

- une amélioration des performances d'un service
- sans se préoccuper des autres services de l'entreprise, ce qui peut leur être nuisible.

L'approche processus nécessite de faire véhiculer les objectifs de manière transversale, et non verticale. Chacun doit être conscient de son rôle et de son utilité vis-à-vis de l'objectif global



- **Le défi de l'entreprise:** mettre le client au cœur de l'organisation.



L'approche transversale ou processus

- Objectif : mettre en place une organisation qui part de l'écoute et des **besoins des clients** et qui optimise toutes les activités nécessaires à **la satisfaction des clients** et à **l'atteinte des objectifs**
- L'approche transversale (ou approche processus) consiste pour l'entreprise à :
 - **identifier les processus et les activités qui les composent,**
 - **à les décrire,**
 - **à identifier les acteurs,**
 - **à mettre en place une animation (pilote),**
 - **à définir les dispositifs de pilotage,**
 - **à améliorer en permanence les processus et leurs activités**

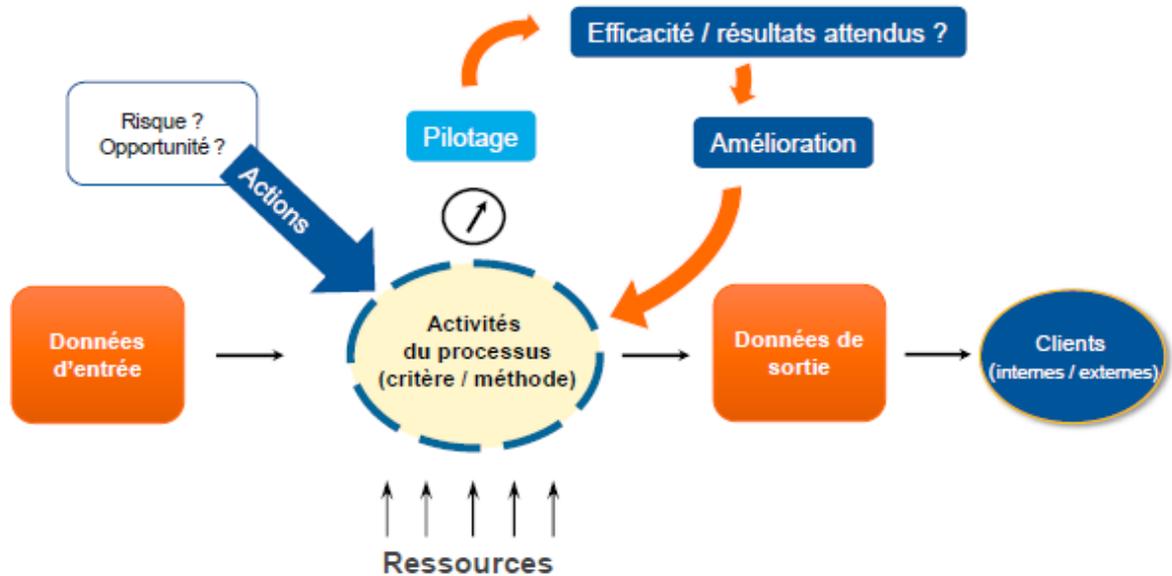
Les caractéristiques d'un processus

Dans l'entreprise, **les processus** représentent une chaîne d'opérations qui transforment une entrée en une sortie

- par exemple : le traitement administratif des commandes, la conception des produits nouveaux, la fabrication, la livraison...,

Un processus est caractérisé par 6 paramètres :

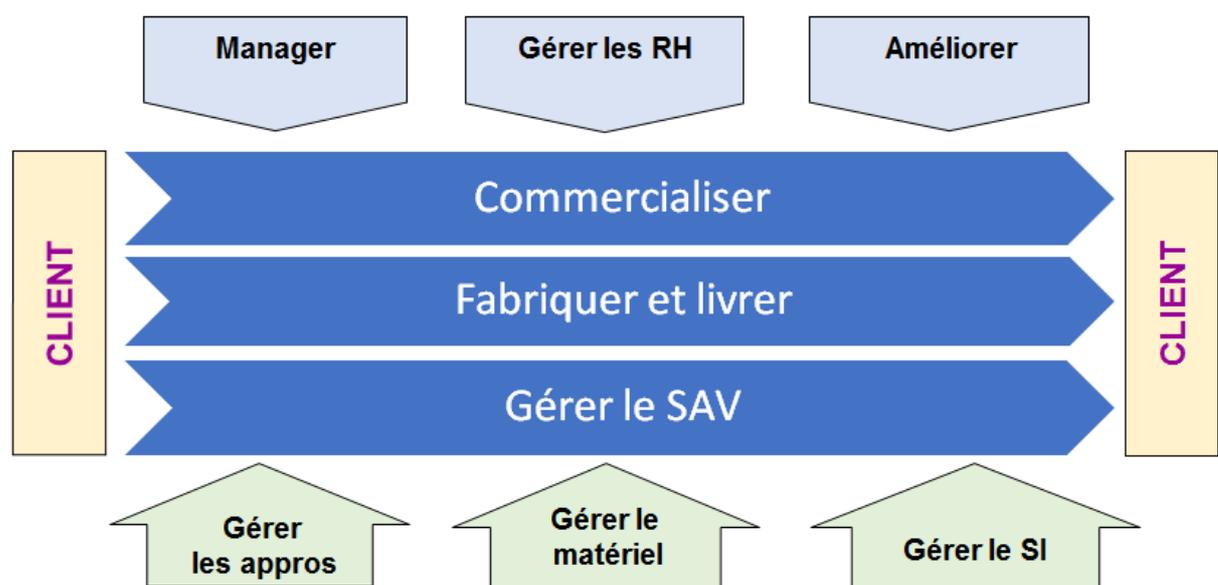
- ✓ Le pilote,
- ✓ Les ressources requises,
- ✓ Des éléments d'entrée,
- ✓ La valeur ajoutée,
- ✓ Des éléments de sortie,
- ✓ Le système de mesure, de surveillance ou de contrôle associé.



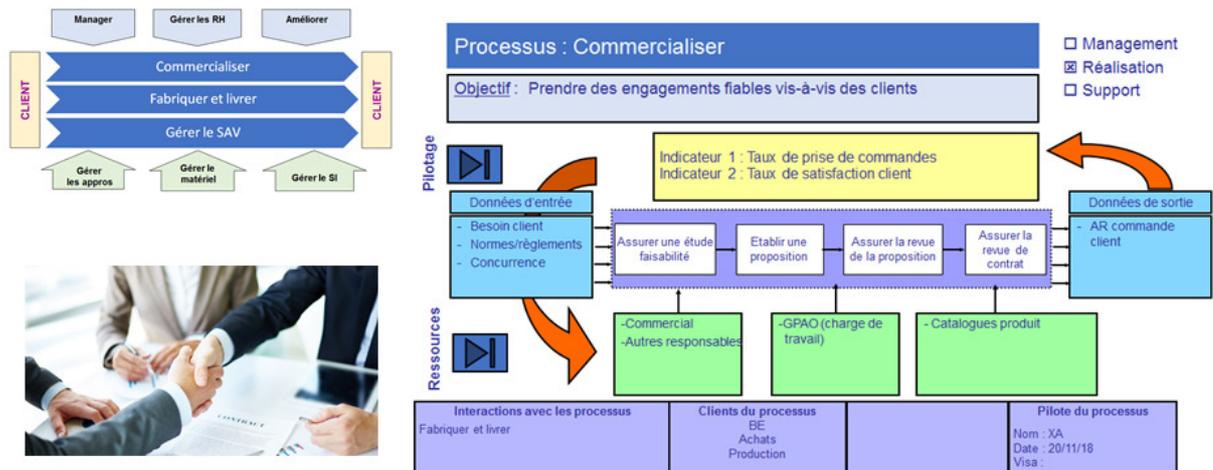
La **cartographie processus** offre une vue globale du fonctionnement d'un organisme. Elle permet de visualiser ses processus, leurs interactions et distingue :

- ✓ les **processus de réalisation** (correspondent à l'activité « métier » de l'organisation),
- ✓ les **processus support** représentent une activité interne, généralement transversale, permettant d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise
- ✓ les **processus de management** (appelés parfois *processus de pilotage*) correspondent à la détermination d'une politique et d'une stratégie pour l'organisation.

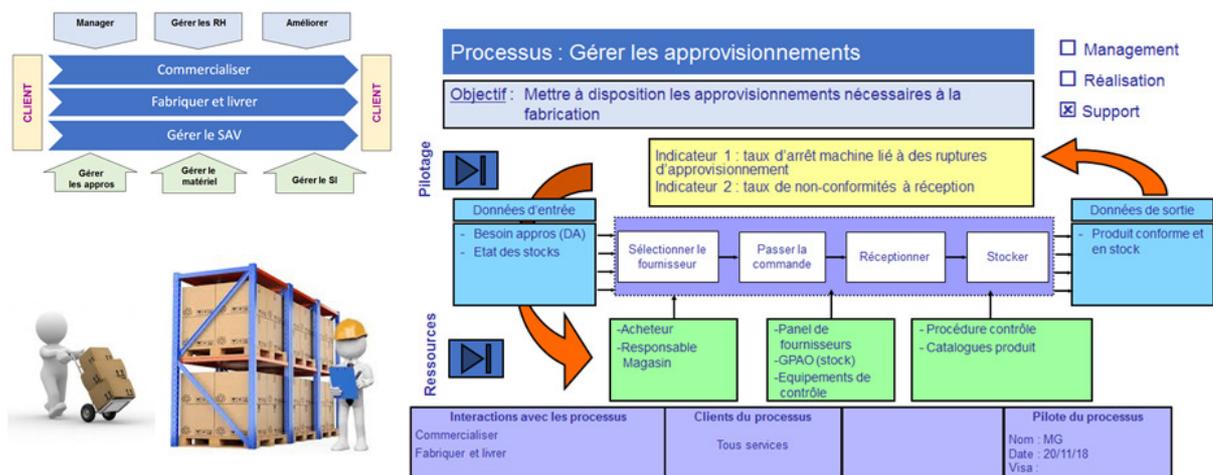
La cartographie des processus d'un organisme, exemple :



Exemple de processus de réalisation : Processus commercialiser



Exemple de processus support : Processus gestion des approvisionnements



Les gains de la mise en place d'une approche processus :

En mettant en œuvre une telle démarche, l'organisation :

- ✓ intègre les besoins de ses clients ;
- ✓ optimise et diminue ses coûts de fonctionnement ;
- ✓ améliore sa productivité interne ;
- ✓ facilite le pilotage global de l'organisme ;
- ✓ fait de l'amélioration continue un principe de fonctionnement ;
- ✓ Facilite l'intégration de nouveaux collaborateurs ;
- ✓ limite les problèmes liés aux interfaces ;
- ✓ améliore sa réactivité dans le traitement des anomalies ;
- ✓ **permet à tous de se situer au sein de l'organisation et de mieux appréhender les finalités de ses activités.**



5. Principes de management qualité



Que recouvre le management de la qualité ?

Iso 9001 est fondée sur **sept principes** de management de la qualité. Si vous observez ces principes, les conditions seront réunies pour que l'entreprise crée systématiquement de la valeur pour ses clients.

Une fois ces sept piliers en place, la mise en œuvre d'un système qualité au sein de l'entreprise devient facile.

1. Orientation client.
2. Leadership.
3. Implication du personnel.
4. Approche processus.
5. Amélioration.
6. Prise de décision fondée sur les Preuves
7. Management des relations avec les parties intéressées.



Associer ci-dessous les 7 principes ci-dessus à leur description

Numéro Principe	
	Fonctionner en vase clos n'est plus possible aujourd'hui. Pour des performances durables, il faut bien identifier les relations importantes tissées avec les parties intéressées, notamment vos fournisseurs – et établir un plan pour les gérer.
	Prendre des décisions n'est jamais facile, il y a toujours une part d'incertitude. En fondant vos décisions sur l'analyse et l'évaluation de données, vous aurez plus de chance d'obtenir le résultat voulu.
	Répondre aux attentes des clients – et les dépasser – est la vocation première du management de la qualité. L'orientation client contribue à la réussite sur le long terme de votre entreprise. Il est important que les clients vous accordent leur confiance, mais aussi que vous ne les déceviez pas – il est donc crucial que vous vous adaptiez à leurs besoins futurs.
	Concevoir les activités comme des processus interdépendants constitutifs d'un système aide à atteindre des résultats plus cohérents et prévisibles. Les personnes, équipes et processus ne fonctionnent pas en silos, et l'efficacité sera bien meilleure si chacun connaît les activités de l'organisme et sait comment elles s'articulent les unes avec les autres.
	Créer de la valeur pour vos clients est plus facile avec un personnel compétent, responsable et impliqué à tous les échelons de votre entreprise ou organisme.
	Réussir implique de mettre constamment l'accent sur la recherche de possibilités d'amélioration. Il faut rester en phase avec l'évolution interne et externe pour continuer à créer de la valeur pour vos clients. À l'heure actuelle où les conditions changent si vite, c'est un facteur d'importance capitale.
	Avoir une vision ou une mission claire, portée par une direction forte, sont des éléments essentiels pour que chacun dans l'organisme comprenne les objectifs à atteindre.



Termes relatifs au management Compléter les cases vides avec les mots suivants : *Management de la qualité - assurance de la qualité – amélioration continue- Efficience – efficacité – maîtrise de la qualité*

système	ensemble d'éléments corrélés ou interactifs
système de management	système permettant d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs <i>NOTE Le système de management d'un organisme peut inclure différents systèmes de management, tels qu'un système de management de la qualité, un système de management financier ou un système de management environnemental.</i>
système de management de la qualité	système de management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité
	activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité <i>NOTE L'orientation et le contrôle d'un organisme en matière de qualité incluent généralement l'établissement d'une politique qualité et d'objectifs qualité, la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité.</i>
	partie du management de la qualité axée sur la satisfaction des exigences pour la qualité
	partie du management de la qualité visant à donner confiance en ce que les exigences pour la qualité seront satisfaites
	activité régulière permettant d'accroître la capacité à satisfaire aux exigences <i>NOTE Le processus de définition des objectifs et de recherche d'opportunités d'amélioration est un processus permanent utilisant les constatations d'audit et les conclusions d'audit, l'analyse des données, les revues de direction ou d'autres moyens, et qui mène généralement à des actions correctives ou préventives</i>
	niveau de réalisation des activités planifiées et d'obtention des résultats escomptés
	rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées

Termes relatifs aux processus et aux produits Compléter les cases vides avec les mots suivants :



Procédure – produit – processus - conception et développement - projet

	<p>ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie</p> <p><i>NOTE 1 Les éléments d'entrée d'un processus sont généralement les éléments de sortie d'autres processus.</i></p> <p><i>NOTE 2 Les processus d'un organisme sont généralement planifiés et mis en oeuvre dans des conditions maîtrisées afin d'apporter une valeur ajoutée.</i></p> <p><i>NOTE 3 Lorsque la conformité du produit résultant ne peut être immédiatement ou économiquement vérifiée, le processus est souvent qualifié de «procédé spécial».</i></p>
	<p>résultat d'un processus</p> <p><i>NOTE 1 Il existe quatre catégories génériques de produits:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — les services (par exemple transport); — les «software» (par exemple logiciel, dictionnaire); — les [produits] matériels (par exemple pièces mécaniques de moteur); — les produits issus de processus à caractère continu (par exemple lubrifiant). <p><i>De nombreux produits sont constitués d'éléments appartenant à différentes catégories génériques de produits. Le produit est appelé service, logiciel, matériel ou produit issu de processus à caractère continu selon l'élément dominant. Par exemple, l'offre produit «automobile» se compose de matériel (par exemple les pneus), de produits issus de processus à caractère continu (par exemple carburant, liquide de refroidissement), de «software» (par exemple logiciel de commande de moteur, manuel d'utilisation) et de services (par exemple explications du vendeur concernant le fonctionnement).</i></p> <p><i>NOTE 2 Un service est le résultat d'au moins une activité nécessairement réalisée à l'interface entre le fournisseur et le client et est généralement immatériel. La prestation d'un service peut impliquer par exemple:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — une activité réalisée sur un produit tangible fourni par le client (par exemple réparation d'une voiture); — une activité réalisée sur un produit immatériel (par exemple une déclaration de revenus nécessaire pour déclencher l'impôt); — la fourniture d'un produit immatériel (par exemple fourniture d'informations dans le contexte de la transmission de connaissances); — la création d'une ambiance pour le client (par exemple dans les hôtels et les restaurants).
	<p>processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant les contraintes de délais, de coûts et de ressources</p>
	<p>ensemble de processus qui transforme des exigences en caractéristiques spécifiées ou en spécification d'un produit, d'un processus ou d'un système.</p>
	<p>manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus</p> <p><i>NOTE 1 Les procédures peuvent ou non faire l'objet de documents.</i></p> <p><i>NOTE 2 Lorsqu'une procédure fait l'objet de documents, les termes «procédure écrite» ou «procédure documentée» sont fréquemment utilisés. Le document contenant une procédure peut être appelé un «document de procédure».</i></p>