



Par Steve Revay

Au cours des six derniers mois, j'ai participé à trois réunions organisées par l'Association canadienne de la construction sur les avantages et les inconvénients des normes ISO 9000. On peut dire que les participants ont généralement adopté une attitude de retenue face à cette norme, attitude essentiellement dictée par la crainte de l'inconnu. La norme ISO 9000 a alimenté bien des discussions et fait couler beaucoup d'encre ces derniers mois, mais on en a fort peu parlé du point de vue de l'industrie du bâtiment. Les normes ISO 9000 s'appliquent-elles aux entrepreneurs du secteur de la construction ou s'agit-il d'une autre tentative visant à alourdir le fardeau administratif de l'industrie?

Pour notre part, nous avons résolu de nous lancer dans le processus d'homologation, étant convaincus des avantages qui peuvent en découler. Afin d'éclairer d'autres membres de l'industrie qui soupèsent la question, Tony Howton, de Quality Project Services

Ltd. (QPS), et Peter Maidment, de RAL, ont signé conjointement l'article de fond du présent numéro, qui récapitule les faits entourant l'acceptation internationale et la mise en application d'ISO 9000.

Cette collaboration avec QPS vise un double objectif : d'abord aider RAL à obtenir son homologation; puis donner ensemble un coup de pouce à l'industrie du bâtiment.

ISO 9000 est un système de gestion de la qualité qui vise pour l'essentiel à établir la confiance de la clientèle d'une organisation, d'une part, et celle des dirigeants de cette organisation, d'autre part. La clientèle recherche l'assurance d'obtenir une réponse uniforme à ses besoins, alors que la direction tient à ce que le système de gestion de la qualité contribue à réduire les déficiences d'exécution et, par conséquent, les coûts relatifs à la correction de ces déficiences.

Certains membres de l'industrie de la construction s'opposent à la généralisation d'ISO 9000 en raison des charges administratives qui s'y rattachent, notamment une paperasserie accrue. Il est vrai que le système exige le maintien d'une piste de vérification,

mais il en est également ainsi de la norme Z-299, dont l'industrie s'accommode pourtant.

ISO 9000 est une version reconnue internationalement de la norme Z-299 mais dont les modalités d'application sont en fait moins rigides. Le principe qui sous-tend tout système de gestion de la qualité est d'amener le fournisseur de service, p. ex. un entrepreneur, à assumer la responsabilité de la qualité de ses prestations sans que le personnel d'inspection de l'acheteur doive intervenir. Qu'y a-t-il de répréhensible à cela?

La nécessité d'instaurer un programme d'assurance de la qualité avec homologation est régie par les trois grands critères que voici:

- 1- L'homologation est-elle une exigence dictée par des codes ou des règlements internationaux?
- 2- Votre clientèle exige-t-elle l'attestation qu'un système d'assurance de la qualité acceptable soit en vigueur chez vous?
- 3- L'instauration d'un programme d'assurance de la qualité est-elle une bonne affaire pour votre entreprise?

J'espère vivement que cet article apportera des réponses à ces ques-

ISO 9000 ET L'INDUSTRIE DE LA CONSTRUCTION

1.0 ISO 9000 : INTRODUCTION ET APERÇU

Les normes internationales ISO 9000 relatives à la gestion de la qualité sont largement acceptées comme fondement des systèmes de gestion de la qualité tant par les consommateurs que les producteurs, et cela à l'échelle nationale et mondiale. C'est vers 1979 qu'on a commencé à soulever des questions intéressantes la qualité. Malgré

la coexistence de nombreux critères et normes, on déplorait alors une importante lacune en terme d'uniformité. L'application de ces critères et normes soulevait des problèmes d'acceptation, en particulier dans les échanges internationaux.

En 1979, l'Organisation internationale de normalisation, dont le siège est à Genève (Suisse), a institué le Comité technique ISO 176. Ce dernier s'est vu

confier le mandat d'élaborer un système de gestion de la qualité qui intègre les notions de conformité et d'uniformité aux principes et aux pratiques qui régissent la qualité et qui soit ainsi acceptable à l'échelle internationale.

Résultat : la série de normes ISO 9000 sur la qualité. Initialement publiées en 1987, ces dernières ont permis une harmonisation des critères internationaux : leur adoption par un nombre important

de grands pays commerçants a accru la crédibilité du système ISO. Deux grands avantages des programmes de type ISO se sont nettement imposés : d'abord, ces programmes sont adaptables et faciles à mettre en oeuvre; puis, l'adoption de critères uniformes pour l'homologation des systèmes d'assurance de la qualité répondait à des besoins grandissants de normalisation et de reconnaissance internationales.

Les normes ISO font l'objet d'un suivi et de mises à jour systématiques afin d'assurer la pertinence et l'évolution continues des systèmes de gestion de la qualité ISO 9000.

Rappelons que les normes ISO 9000 ont été adoptées par le Canada en juin 1991 et par la Communauté économique européenne (CEE) en janvier 1992. Les premières révisions d'importance des normes et critères ISO ont été publiées en juin 1994.

La pénétration des normes ISO au Canada a été relativement lente à ce jour. En novembre 1994, seulement 1 048 entreprises canadiennes étaient inscrites à des programmes ISO, soit environ 1,5 % des 70 517 sociétés inscrites de par le monde. À l'échelle mondiale, on a enregistré une progression de 51 % par rapport à l'année précédente et une augmentation de 26 % du nombre de pays (de 60 à 76) ayant des entreprises inscrites. Avec 5 007 entreprises inscrites, les États-Unis ont connu une hausse de 164 % sur l'année précédente.

Même si les inscriptions sont en hausse au Canada (69 % par rapport à l'année précédente), c'est seulement depuis peu que les principaux acheteurs de biens et services manifestent leur intention d'appliquer les normes ISO à leurs contrats d'approvisionnement. Ainsi, cela fait à peine un an que le ministère fédéral des Approvisionnements et Services informe ses fournisseurs de la nécessité prochaine de l'homologation ISO. À l'automne 1994, le gouvernement du Québec a annoncé qu'il exigera de ses fournisseurs potentiels de biens et services qu'ils adoptent progressivement des programmes de gestion de la qualité de type ISO. Plusieurs grandes entreprises canadiennes ont pris des initiatives semblables.

2.0 QUESTIONS RELATIVES À L'HOMOLOGATION ISO 9000

Un récent rapport du Conseil International du Bâtiment dresse le constat des activités de gestion de la qualité dans le secteur de la construction de 13 pays. Ce document s'appuie sur

divers facteurs qui influent sur les projets de construction pour faire le point sur la qualité dans chaque pays. On met en lumière les conditions générales qui peuvent rendre nécessaire l'établissement de programmes de gestion de la qualité, ainsi que certains problèmes liés à la mise en application de systèmes d'assurance/gestion de la qualité dans le cadre de projets de construction. Les observations qui suivent évoquent sommairement les conclusions du rapport relativement à ces différents facteurs et rendent compte de certaines vues personnelles des auteurs.

Politiques et clientèles gouvernementales. Les organismes gouvernementaux tendent généralement à adopter des systèmes de gestion de la qualité à l'appui de leurs activités. La plupart des organismes gouvernementaux des 13 pays de référence ajoutent à leurs mécanismes de contrôle d'admissibilité et d'appels d'offres des exigences relatives à l'assurance de la qualité dans les projets de construction. On exige de plus en plus que les devis respectent une norme de gestion de la qualité.

On exige donc non seulement de plus en plus l'homologation ISO 9000 pour l'attribution de contrats à l'étranger mais, comme on l'a vu plus haut, plusieurs ministères du gouvernement canadien font désormais de même. On prévoit que les administrations provinciales et municipales emboîteront le pas et qu'elles annonceront progressivement des intentions analogues à celles du gouvernement du Québec.

Clientèle non gouvernementale. Cette tendance en faveur de l'assurance de la qualité dans les projets de construction semble avoir pour instigateurs les grands organismes de financement tels que les caisses d'assurance et de retraite ou les leaders de l'industrie, ainsi que les sociétés de logement. La principale exigence semble être axée sur le chantier, et elle vise à s'assurer du respect des cahiers de charges et à éviter d'éventuels problèmes touchant l'immeuble ou le projet de même que des poursuites. À noter que de nombreux clients ont une compréhension limitée des systèmes de gestion de la qualité dont ils exigent l'application. De plus, *la plupart n'ont pas eux-mêmes instauré de tels systèmes, même s'ils en exigent de leurs fournisseurs.* Cette situation crée d'ailleurs d'importants problèmes aux fournisseurs qui tentent de livrer à ces clients des biens et services conformes à un système de gestion de la qualité.

Aussi, dans le secteur de la construction, le client doit-il lui-même avoir un programme de gestion de la qualité pour que le système appliqué aux phases conception / fourniture / construction du projet soit efficace.

Code du Bâtiment. Le rapport fait valoir que les codes et la réglementation du bâtiment ne font généralement pas référence à l'assurance de la qualité en termes spécifiques. L'industrie de la construction doit cependant être consciente qu'il n'en sera pas toujours ainsi, les pouvoirs publics étant en général intéressés à réduire les coûts de construction et à obtenir un certain niveau de qualité. L'intégration de critères d'assurance de la qualité dans les codes et la réglementation du bâtiment permettra certes d'atteindre cet objectif.

Environnement. Le rapport indique que l'assurance de la qualité ne semble pas avoir d'incidence sensible sur la protection de l'environnement, bien qu'on parle dans certains cas de la mise en application de systèmes de gestion de la qualité comme du mécanisme approprié. Des lois et règlements qui ne prévoient pas le recours à des systèmes de gestion de la qualité font par ailleurs référence à des critères environnementaux.

Cette situation changera toutefois rapidement au cours des prochaines années car l'ISO élabore actuellement des normes et des critères environnementaux d'assurance de la qualité, qui prendront effet en 1996. Une fois en vigueur, ces nouvelles dispositions auront d'importantes répercussions sur les pratiques et les coûts du secteur de la construction.

Santé et sécurité. Il existe dans tous les pays des lois et des règlements visant la santé et la sécurité dans l'industrie de la construction. Certains pays considèrent la santé et la sécurité comme une activité isolée, sans lien avec l'assurance de la qualité. D'autres envisagent la gestion de la qualité comme un mécanisme qui permet d'appliquer des critères de santé et sécurité et ont une vision intégrée des deux activités. Les auteurs estiment qu'à long terme cette dernière perception prévaudra et que les entreprises de construction devront envisager la santé et la sécurité dans le contexte du programme d'assurance de la qualité applicable à leurs activités de construction.

Assurance. L'assurance est généralement considérée comme nécessaire en

cas de défaut. Aussi une confiance accrue envers la fabrication des produits et les méthodes de construction peut entraîner une baisse des primes. Ce principe semble être conforme avec les conclusions du rapport. On y indique que les tarifs d'assurance sont plus avantageux pour les entreprises dont les activités sont assujetties à un système de gestion de la qualité.

Il ne serait guère étonnant que l'assurance devienne prohibitive, voire inaccessible, pour les entreprises dépourvues de programmes d'assurance de la qualité avec homologation.

Homologation. De nombreux pays ont adopté ISO 9000 comme norme de gestion de la qualité à des fins d'homologation. La série EN45000 a également été adoptée pour la réglementation des homologations. Chaque pays a un tel organisme de réglementation chargé d'accréditer les organismes d'homologation. Au Canada, la réglementation est assurée par le Conseil canadien des normes (CCN) qui à ce jour a accrédité quelque dix organismes. À noter que quelques organismes d'homologation non accrédités par le CCN exercent leurs activités au Canada.

Certains organismes spécialisés ont été constitués pour l'homologation de produits. On a défini des accords de réciprocité, des protocoles d'entente et diverses autres dispositions afin de faciliter les échanges et permettre la libre circulation des produits et services homologués. Ainsi, les entreprises de construction homologuées ISO 9000 au Canada peuvent en principe être reconnues comme telles dans d'autres pays qui adhèrent à la norme ISO.

Architectes et conseillers techniques. Même si l'élaboration de systèmes de gestion de la qualité destinés aux architectes et à d'autres spécialistes techniques semble se buter au concept erroné selon lequel ce processus porterait atteinte aux compétences professionnelles, ces professionnels n'en commencent pas moins, à divers degrés, à intégrer de tels systèmes à leurs activités. Dans plusieurs pays, des associations professionnelles diffusent même des profils de systèmes de gestion de la qualité ainsi que des documents d'orientation sur ces systèmes. Dans la plupart des pays, on a mis au point et on utilise de tels systèmes pour la gestion de la qualité et le suivi de la conduite de projets.

Au Canada, plusieurs grandes firmes d'ingénierie ont obtenu ou sont sur le

point d'obtenir leur homologation ISO 9000 après avoir constaté qu'il s'agissait de plus en plus d'une exigence du marché. Elles tendront en conséquence à rechercher des fournisseurs de biens et services homologués pour l'exécution des projets auxquels elles sont associées, y compris la main-d'oeuvre.

Sous-traitants. Chez les sous-traitants, on élabore des programmes d'assurance de la qualité par suite d'exigences contractuelles imposées par les clients et subséquemment par les "généralistes". Pour le moment, cette démarche se limite cependant en général aux professions techniques d'ordre supérieur où les critères de qualité sont particulièrement essentiels à la réalisation des projets.

Fabricants/fournisseurs. Comme on peut s'y attendre, l'homologation ISO 9000 est assez répandue chez les fabricants. Cette tendance se confirme toutefois davantage dans les secteurs traditionnels bien établis et chez les exportateurs.

Fournisseurs/grossistes. C'est dans ce secteur que l'adhésion aux concepts d'assurance de la qualité est la moins évidente. Les fournisseurs sont généralement sensibilisés aux normes de qualité dans le circuit d'approvisionnement normal, au contact des fabricants homologués. La réticence des fournisseurs à produire des attestations de conformité est manifeste dans certains pays.

Conseillers en gestion de la qualité. Peu de conseillers en qualité exercent leurs activités dans le secteur de la construction, et plusieurs de ceux qui y travaillent sont liés à des firmes de gestion-conseil. Ces consultants offrent divers services de soutien à leur clientèle, y compris des séminaires de sensibilisation et d'évaluation, de même que des services d'élaboration de systèmes de gestion de la qualité qui semblent généralement conformes à la norme ISO 9000. La gestion de la qualité totale et l'aide à l'homologation ISO 9000 comptent parmi les autres services d'assurance de la qualité proposés. La Norvège a déjà établi un réseau régional de conseillers en qualité qui prêtent leur concours à des regroupements d'entrepreneurs pour l'élaboration et la mise en oeuvre des systèmes de gestion de la qualité. Une augmentation du nombre de conseillers en qualité dans le secteur de la construction apparaîtra lorsque l'industrie aura acquis une vision plus globale et plus homogène du concept.

Conclusion. Comme on l'a vu, le marché exercera sur la plupart des fournisseurs de biens et services, des pressions grandissantes en faveur de l'homologation. Cependant, d'ici à ce que tous les intervenants de l'industrie de la construction se soient dotés de programmes de gestion de la qualité, de nombreux problèmes de qualité demeureront entiers.

3.0 MISE SUR PIED D'UN PROGRAMME ISO

Une fois prise la décision d'implanter un programme ISO, il faut normalement lancer plusieurs processus afin de définir l'ampleur des tâches, établir un calendrier acceptable et réaliste et évaluer les coûts et les heures qu'exige la concrétisation de l'objectif de reconnaissance de la qualité. En un mot, la mise en application d'un programme ISO doit être abordée comme n'importe quel autre projet.

L'entreprise doit publier une annonce dûment signée par le président ou le chef de la direction et qui comporte les grands points ci-dessous :

- un énoncé de politique faisant état de l'engagement de l'entreprise à mettre au point et à adopter un système de gestion de la qualité avec homologation répondant à la norme ISO appropriée;
- une définition de la responsabilité à l'égard de la gestion de l'implantation du programme;
- un appel aux suggestions et à la collaboration de tout le personnel pour assurer la réussite du projet.

L'entreprise a alors l'alternative suivante. Elle peut d'une part désigner des employés pour suivre des cours de formation ISO portant sur le lancement, la documentation et la mise en oeuvre d'un programme de gestion de la qualité et sur les méthodes internes de vérification. Ces personnes peuvent progressivement assumer la responsabilité de l'élaboration et de la mise en application du programme ISO. L'entreprise peut d'autre part retenir une autre option qui, appliquée avec prudence (*Caveat Emptor*), peut se révéler plus avantageuse. Elle consiste à retenir les services d'un consultant reconnu, qui réunit les compétences et l'expérience pertinentes. Les vastes connaissances d'un tel consultant permettent :

- d'accélérer la prise en charge du processus d'élaboration;
- d'axer les efforts sur les principales activités rattachées à l'élaboration

d'un programme ISO et sur les principaux éléments d'un tel programme;

- ▶ de garantir la conformité des résultats obtenus par l'équipe chargée du programme avec les normes ISO;
- ▶ fournir une interprétation juste et éclairée des normes et des critères ISO que le profane peut juger très déroutants.

L'entreprise économise ainsi temps et argent, évite les efforts perdus et désamorce les réactions de scepticisme que le programme peut soulever.

En ces étapes initiales, il importe d'évaluer l'ampleur générale de la tâche à accomplir, d'élaborer un programme d'activités, de préciser les ressources internes à affecter au programme et d'établir une estimation préliminaire du projet. Cela fait, on peut autoriser un budget pour le projet. Une fois ce budget approuvé par la direction, il s'agit d'établir un cadre directeur pour les réunions de lancement.

4.0 IMPLANTATION D'UN PROGRAMME ISO 9000

Divers articles et publications décrivent en détail le processus d'établissement d'un programme de gestion de la qualité avec homologation. De nombreux livres sont également consacrés à cette question. Bien que ces ressources donnent des orientations utiles, chaque entreprise ou organisation comporte néanmoins des caractéristiques exclusives dont il faut tenir compte. La prise de décisions discrétionnaires sur les différentes possibilités de mise oeuvre pouvant être retenues est essentielle à l'implantation fructueuse d'un projet. L'expérience est cruciale dans la sélection de la solution la plus appropriée.

La personne qui assume la direction du projet doit réunir de solides atouts en termes d'organisation et de motivation. Elle doit bien comprendre la gestion de projet et la synergie des groupes et se distinguer par ses qualités de leader. Planification, ordonnancement, répartition des ressources et capacité d'estimation sont nécessaires pour assurer le suivi des progrès accomplis et tenir la haute direction informée des ressources nécessaires à la bonne marche du projet.

La façon la plus efficace de favoriser le bon fonctionnement quotidien d'un programme d'assurance qualité et son acceptation par la direction et le personnel, consiste à identifier parmi les

éléments du niveau de qualité ISO retenus ceux qui apporteront une amélioration immédiate des activités de l'entreprise. On devrait d'abord intervenir dans les secteurs de l'entreprise qui éprouvent des problèmes avérés. Il importe d'inculquer au personnel une vision concrète des avantages que le programme peut lui procurer. Plus le personnel est associé au processus, plus grande est l'acceptation du changement au sein de l'entreprise.

Un programme ISO ne vise pas à modifier le mode de fonctionnement d'une entreprise, mais plutôt à faire le point sur ses activités et son efficacité, c.-à-d. la satisfaction relative des attentes de la clientèle. À terme, un programme d'assurance de la qualité fournit les outils voulus pour surveiller, enregistrer et suivre le rendement de l'entreprise. Une fois en place, il met en lumière les problèmes et les défauts du système et du quotidien tout en permettant la prise de mesures appropriées.

5.0 COÛTS RATTACHÉS À L'HOMOLOGATION ISO

Pour évaluer les coûts d'élaboration, de mise en oeuvre et d'homologation de votre programme d'assurance de la qualité, vous devez tenir compte de plusieurs facteurs, notamment :

- le niveau ou la catégorie du programme;
- la taille de l'entreprise, l'importance des effectifs;
- le domaine d'activités ou le type de produits;
- l'état des méthodes d'exploitation de l'entreprise;
- les frais liés au choix de l'organisme d'homologation;
- les frais exigés par le conseiller en assurance de la qualité, s'il y a lieu;
- la formation du personnel en matière d'assurance de la qualité;
- le temps «improductif» associé à la participation du personnel et à l'élaboration du programme.

Tous ces facteurs ont des incidences sur le coût du programme. Cependant, même si l'initiative peut sembler avoir des conséquences financières pour l'organisation, ne pas l'implanter peut s'avérer beaucoup plus coûteux à long terme.

6.0 IMPLANTATION ISO 9000: ÉCUEILS ET DANGERS

Participation insuffisante de la

direction. Le facteur le plus important dont il faut tenir compte est l'acceptation et l'approbation sans réserve de la nécessité d'un programme de gestion de la qualité par la haute direction et les cadres de l'entreprise. L'expérience a en effet révélé que dans plusieurs cas, la direction a conclu que l'entreprise devait adopter un programme d'assurance de la qualité, mais en a délégué à tort toute la responsabilité au personnel. Or, sans le soutien actif et la participation de la haute direction et des cadres, le programme est voué à l'échec. Il en est ainsi parce qu'ISO 9000 est un système de gestion dont la mise en oeuvre quotidienne requiert la participation pleine et entière de la direction.

Chaque employé est en fait responsable de la qualité, depuis le président et chef de la direction jusqu'au garde-barrière, et toutes les personnes concernées doivent accepter leur part de responsabilité à ce chapitre. Cependant, la responsabilité ultime en matière de qualité doit incomber au sommet de la hiérarchie. À cet égard, le problème le plus sérieux à avoir été associé à la mise en oeuvre de programmes d'assurance de la qualité par les entreprises est l'abdication par la haute direction de ses responsabilités. Reconnaître cette éventualité et y remédier dès les premières étapes du projet devrait permettre de limiter ce type de problèmes.

Changement de priorité. Le deuxième danger le plus important est l'abandon du caractère prioritaire du programme. Cette situation se produit si, au moment de l'établissement du programme, l'entreprise devient tellement accaparée par de nouveaux contrats et du travail générateur de revenus qu'elle réaffecte son personnel à ce travail et relègue le programme d'assurance qualité au second plan. En plus d'en retarder le calendrier de mise en oeuvre, ceux qui se consacrent au programme constatent que la direction en modifie le caractère prioritaire et se

désintéressent du projet. Même si de fait le "bon moment" pour mettre en oeuvre un programme d'assurance qualité n'existe peut-être pas, il se trouve toujours un moment propice pour le faire.

Expérience insuffisante. Un autre danger consiste à définir l'ampleur des tâches liées à la mise en oeuvre d'un programme alors qu'on n'a pas encore assez d'expérience pour déterminer ce qu'il faut faire au juste. Pour que l'énoncé soit clair et complet, il faut tenir compte de plusieurs facteurs. Comme pour tout autre projet, ce travail préliminaire est essentiel pour dégager une perspective pertinente et procéder à une mise à en oeuvre fructueuse du programme.

7.0 MOTIFS À L'APPUI DE LA DÉCISION DE RAL DE SOLLICITER L'HOMOLOGATION ISO 9002

La décision prise par la direction de RAL de solliciter l'homologation ISO 9002 repose sur les deux motifs principaux qui suivent.

Les exigences du marché. Comme nous l'avons déjà indiqué, il appert que l'homologation ISO 9000 deviendra rapidement une exigence de notre marché, tant au niveau national que local. À l'échelle internationale, il est à toutes fins utiles acquis qu'une organisation doit être homologuée. Pour limiter au minimum les frais généraux associés à cette initiative, il a été résolu que le bureau de RAL à Calgary soit homologué en premier lieu, les autres devant l'être par la suite selon les besoins. On compte par ailleurs faire en sorte que ceux-ci s'appuient sur le travail effectué à Calgary pour accélérer leur propre processus d'homologation.

Il importe de souligner qu'une unité secondaire d'une entreprise peut de manière individuelle être homologuée ISO 9000, même si l'homologation ne s'applique qu'à elle. En outre, l'ISO permet à chaque unité secondaire d'une entreprise d'obtenir une homologation pour une norme différente selon le type

d'activités qu'elle exerce. Ainsi, un établissement peut être homologué ISO 9002 parce qu'il fournit uniquement des services de construction, alors qu'un autre peut être homologué ISO 9001 parce qu'il assure également des services de conception technique.

L'amélioration de l'efficacité. Pour s'assurer que les frais d'homologation constituent un investissement utile, RAL en profite pour améliorer la rentabilité de ses processus internes ainsi que ses relations avec sa clientèle, ce qui est conforme à ses objectifs à long terme, de rehausser le niveau de satisfaction de sa clientèle et d'optimiser le rapport entre les gains réalisés par les clients et les dépenses consacrées à nos services. En d'autres mots, RAL estime que l'homologation ISO est le moyen le plus rentable de réaliser son engagement d'assurer un meilleur service à sa clientèle, et ce, le plus efficacement possible.

Une organisation peut ne vouloir obtenir l'homologation ISO 9000 qu'à des fins de marketing. Toutefois, elle doit être consciente des limites de cette stratégie. Tout d'abord, il n'y a pas de tentative de réduction des coûts internes et d'accroissement du niveau de service par l'amélioration de l'efficacité des processus internes. Par conséquent, la récupération des coûts d'investissement se limite strictement à une augmentation de revenus découlant des contrats obtenus parce que l'organisation est homologuée ISO. Par ailleurs, le programme ainsi implanté perd rapidement de son sens et les méthodes mises en place sont peu à peu abandonnées, de sorte que le maintien de l'homologation devient de plus en plus difficile à long terme.

Pour plus de renseignements, veuillez communiquer avec Stephen O. Revay ou Peter E. Maidment, au bureau de RAL à Calgary, au (403) 259-5056 (téléphone) ou au (403) 252-0237 (télécopieur). Vous pouvez aussi joindre Stephen O. Revay sur le réseau CompuServe, à l'adresse 74473,3452.

POUR NOUS CONTACTER

Veillez visiter www.revay.com pour les adresses actuelles de nos bureaux. Si vous voulez faire partie de la site d'envoi du *Bulletin Revay*, **cliquez ici**.