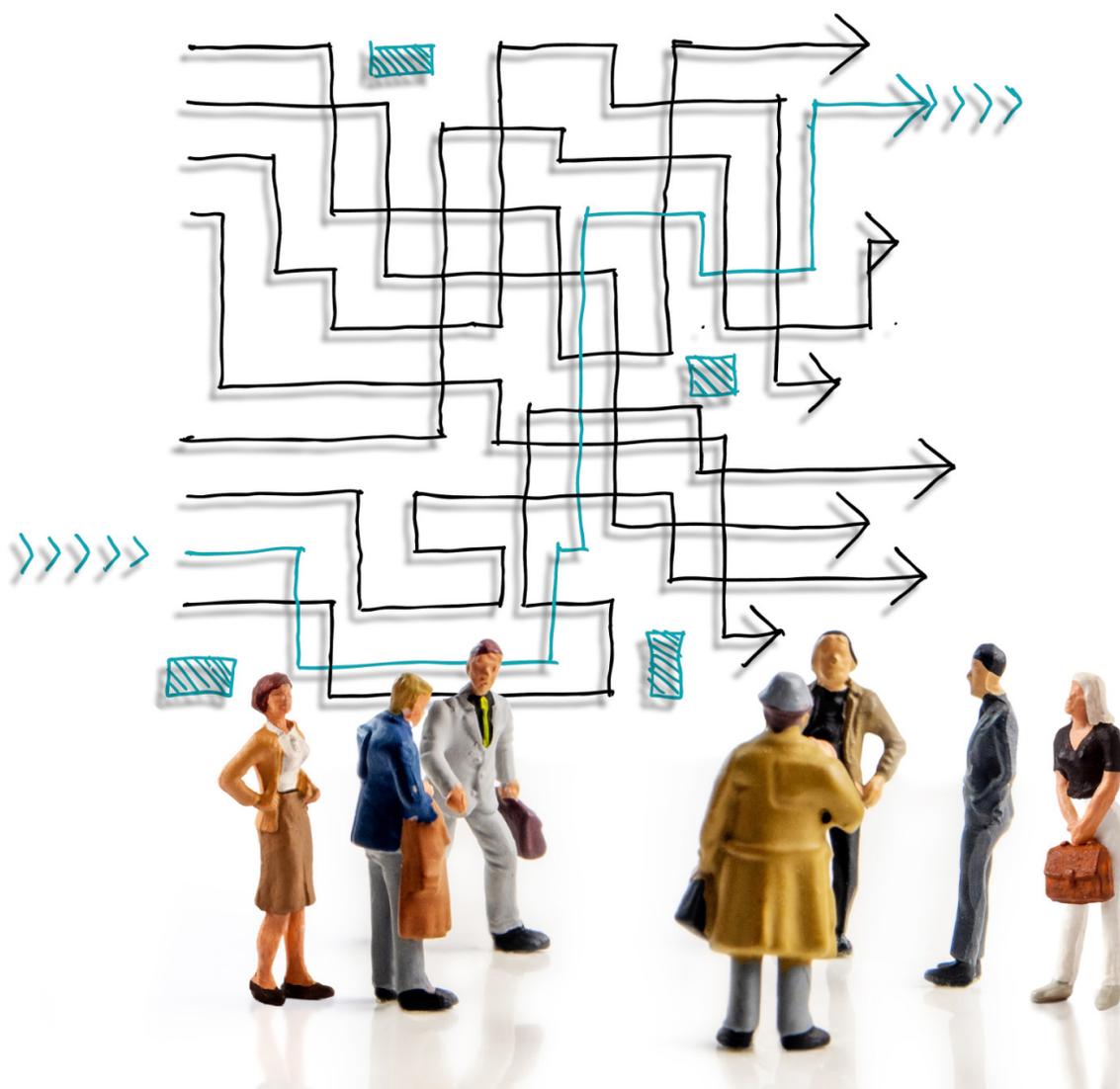


Livre blanc

L'ISO 9001, mission impossible ?

Quelques fondamentaux parfois mal compris...





C'était en des temps très reculés... Toi, lecteur du présent livre blanc, étais sans doute trop jeune pour avoir vécu la naissance en 1987 de la norme ISO 9001, complétée alors par les normes ISO 9002 et ISO 9003. Il s'agissait de la première formalisation applicable à grande échelle aux entreprises et organismes qui souhaitaient mettre en place et faire certifier leur Système de Management de la Qualité (SMQ).

La norme a bien sûr évolué au fil du temps pour mieux prendre en compte les réalités du monde économique.

Ce livre blanc propose un parcours au cœur de l'ISO 9001, en 10 chapitres courts. Un livre blanc, en quelque sorte, «hors des sentiers battus» parce que je vais aborder la qualité sous des angles de vue un peu différents de ce qui se dit ou se pratique habituellement :

- ◆ soit parce que les explications traditionnelles données sont inutilement complexes et font trop appel à un vocabulaire d'initiés,
- ◆ soit parce que certaines exigences de la norme ne sont pas suffisamment prises en compte,
- ◆ soit parce que des pistes pourtant intéressantes seraient à mettre en avant.

Mes engagements envers toi, professionnel de la qualité, sont les suivants :

- ◆ Démystifier la notion de système de management de la qualité et te permettre de comprendre quelques notions fondamentales sans faire appel à ce que l'on appelle parfois «l'isolangue».
- ◆ Faire tomber un certain nombre d'idées reçues sur la norme ISO 9001:2015
- ◆ Te faire comprendre clairement tout ce qu'une démarche qualité peut réellement apporter de positif à ton entreprise. Sans pour autant masquer les difficultés possibles.
- ◆ Te donner un aperçu de la démarche complète qui peut mener une entreprise jusqu'à la certification ISO 9001 et au-delà.
- ◆ Te permettre d'éviter quelques erreurs majeures comme, par exemple, de bâtir un système de management de la qualité «peu lisible», inutilement compliqué et qui risque d'être rejeté par les collaborateurs de ton entreprise.
- ◆ T'encourager à toujours prendre une bonne dose de recul, à toujours conserver les pieds sur terre et à toujours savoir sortir des sentiers battus ! Tout cela pour la bonne cause, celle de la qualité réelle et profonde.

1

NON AU BEL EMBALLAGE «QUALITÉ» VIDE !

Discours marketing et réelle satisfaction du client

Nous sommes tous clients d'entreprises ou d'organismes divers, que ce soit dans notre vie personnelle - souvent ou dans notre vie professionnelle - au moins de temps en temps. L'expression «satisfaction client» est maintenant présente partout. Et pourtant...

Paroles, paroles...

N'as-tu point remarqué combien le monde du marketing et de la communication se plie en quatre pour nous séduire ? Regarde autour de toi : nous sommes tous bombardés de messages qui nous montrent combien les fournisseurs, vendeurs et prestataires de tout poil tiennent à nous...

◆ D'abord par quelques affirmations bien senties, par exemple le fameux «*Nous sommes customer centric*», version moderne de la formule «*Chez nous le client est roi*».

◆ Ensuite par toutes ces enquêtes dites de «satisfaction» dont l'analyse fait systématiquement ressortir des scores absolument extraordinaires de contentement du client. *Whaouuu ! Génial !*

◆ Mais aussi par tous ces spots de banques et de mutuelles, d'opérateurs de téléphonie mobile ou de constructeurs automobiles (liste absolument non limitative) qui nous promettent un monde, féérique, enchanteur... Le client au pays des «Bisounours» !

Je ne sais pas en ce qui te concerne mais moi je le dis haut et fort :

◆ *Oui, j'en ai assez de ces produits de marque qui connaissant des pannes inadmissibles à*

peine mis en route (matériel informatique, électroménager, système de chauffage, etc.), de ces voitures qui connaissent des défaillances mécaniques et électroniques à peine sorties de la concession...»

◆ *Oui, je suis excédé par ces prétendus services après-vente qui ne répondent même pas aux e-mails et que l'on ne peut jamais joindre au téléphone.*

◆ *Oui, je suis révolté par ces sociétés qui pratiquent la fidélisation forcée en cherchant à «coincer» le client particulier ou professionnel dans des formules trompeuses d'abonnement aux frontières de la légalité.*

◆ *Oui, j'en tombe des nues quand on m'affirme que ces problèmes et pratiques appartiennent au passé ou sont devenus tellement rares et que je faisais bien de «remettre à jour mon propre logiciel».*

Mais chuuut ! N'allons pas citer de noms à haute voix car on pourrait nous entendre... Paradoxal en apparence, car la plupart des entreprises concernées ont mis en place un système de management de la qualité (SMQ). Disons-le tout de suite, ce ne sont pas les normes sur lesquelles s'appuient lesdits SMQ qui sont en cause, pas plus que les audits de certification réalisés par des organismes extérieurs qui sont en cause.

Le problème vient essentiellement de la non-prise en compte réelle et profonde de l'esprit «qualité», de l'authentique satisfaction du client. La plupart de ces entreprises n'ont absolument pas mis en cohérence leurs beaux discours marketing en adéquation avec la réalité ensuite vécue sur le terrain par le client. La philosophie profonde de la qualité et de l'amélioration continue est souvent détournée, pervertie.



Et si la qualité passait d'abord par le respect du client ?

Après le constat précédemment évoqué, ne sombrons nullement dans le pessimisme : les solutions existent et sont à rechercher du côté d'un changement des pratiques et des mentalités. À commencer par une prise de conscience claire et nette des enjeux par les directions des entreprises et des organismes considérés. Pensée naïve ? Pas forcément, car les clients, particuliers comme professionnels, réagissent de plus en plus fortement face aux belles promesses non tenues : avis sur les sites Internet de notation et sur les réseaux sociaux, témoignages dans des émissions télévisées ou sur YouTube et même actions collectives en justice. Les risques commerciaux et financiers liés au manque de respect de la véritable satisfaction du client ne cessent de croître.

Donc, j'imagine que nous sommes d'accord : la qualité ne saurait se résumer à de belles

affirmations, ni à de superbes cartographies de processus, ni à une flopée de procédures «qualité», ni à de pseudo-indicateurs de satisfaction. Pas plus qu'à une obtention de la certification de conformité à la norme ISO 9001 en ayant fait semblant de respecter sa philosophie pour convaincre l'auditeur externe venu ce jour-là.

Le principe fondamental d'orientation client annoncé dans le préambule de la norme doit aussi se comprendre comme étant une orientation client réelle et sincère. Pas seulement des apparences. Voici déjà une première façon de sortir des «sentiers battus».



2

LA QUALITÉ À TOUS LES ÉTAGES !

Tous concernés jusqu'au PDG

Aurais-tu déjà remarqué combien la norme ISO 9001, dans sa version actuelle, est «complète», «puissante» et «profonde» ? Eh bien nombre d'acteurs de la qualité en entreprise n'ont pas forcément saisi tout ce que la norme implique de manière explicite ou implicite.

Le client mais pas que...

Dans son préambule le texte de la norme ISO 9001 précise les sept principes de management de la qualité. Le premier est l'orientation client. Plus loin la norme évoque à plusieurs reprises les notions de satisfaction client et d'amélioration de la satisfaction client. Parfaitement logique !

Pendant des années, sans doute en raison du fait que les premières versions de la norme étaient surtout appliquées en milieu industriel, les responsables qualité ont eu souvent une vision assez restrictive du champ d'application de cette norme. «Satisfaction du client» signifiait surtout «livraison conforme aux exigences du client». Ce qui amenait à se concentrer essentiellement sur la maîtrise de la qualité dans le cadre des process «techniques». Les fonctions alors ciblées étaient surtout la conception du produit (si cette étape était présente), la fabrication, la délivrance au client.

Avec les évolutions de la norme, avec la meilleure prise en compte des réalités organisationnelles de l'entreprise, il est apparu ceci : le client est évidemment au centre du système de management de la qualité mais il ne saurait être question de focaliser notre regard uniquement sur lui... Paradoxal? Pas du tout ! En réalité la norme ISO 9001 exige que l'on prenne en compte toutes les «parties intéressées», c'est-à-dire tous les acteurs avec lesquels l'entreprise interagit. En effet, ces interactions peuvent avoir une répercussion défavorable (risque) ou favorable (opportunité) sur la satisfaction finale du client. Rappelons que cette répercussion peut être immédiate ou à plus long terme.

Des parties intéressées ?

En pratique quelles peuvent donc être ces «parties intéressées», parfois également appelées «parties prenantes» ? Citons-en quelques-unes :

- ◆ Les collaborateurs. Imaginons que nos pratiques de management d'équipe (ou de direction) se dégradent, que cela entraîne démotivation, flambée de turnover et d'absentéisme...
- ◆ Les fournisseurs. Imaginons que nous les maltraitons, que nous fassions tout pour les payer en retard, que nous les pressurions en profitant de notre force de «négociation» au point de menacer leur survie...



◆ Le voisinage de l'entreprise et les collectivités locales. Imaginons que nous ayons multiplié les allées et venues de camions en pleine nuit alors que nous sommes implantés en zone périurbaine...

◆ Les citoyens. Imaginons que, sans violer les réglementations environnementales, nous ne fassions pas d'efforts pour réduire nos impacts négatifs sur la nature. Par exemple en n'apportant aucun soutien pour favoriser le covoiturage entre les salariés...

Car, ne l'oublions pas, surtout à l'ère de la circulation immédiate de l'information sur le Web, toutes les situations que nous avons évoquées peuvent avoir des répercussions immédiates ou différées sur la satisfaction du client. Une pénurie de collaborateurs ou bien des collaborateurs peu motivés, des fournisseurs qui nous lâchent, des pétitions contre nos nuisances sonores, une déception des collaborateurs vis-à-vis de notre absence d'engagement environnemental... tout ou presque est susceptible d'altérer la perception finale de l'entreprise par ses clients, de nuire à leur satisfaction... A court, moyen ou long terme !

De fait la norme ISO 9001 est extrêmement puissante. On ne peut glisser sous le tapis les problèmes délicats... Ajoutons encore deux remarques :

◆ La recherche de la satisfaction client nous amène à une démarche très complète qui intègre forcément une notion de responsabilité sociétale et environnementale (RSE)

même si une norme plus spécifique (ISO 26000:2020) existe.

◆ L'esprit de la norme ISO 9001 est celui de l'efficacité (efficacité dans les meilleures conditions, au meilleur coût), terme que beaucoup d'entre nous n'ont pas relevé et qui apparaît en page VII de la norme (0.3 Approche processus – 0.3.1. Généralités).

Donc, bravo la norme ISO 9001 lorsque son esprit est réellement et sincèrement pris en compte.



3

ISO 9001 : MAMAN J'AI PEUR !

Idées reçues à combattre

En tant que futur responsable qualité, tu peux te trouver confronté à une situation dans laquelle tes capacités à bien communiquer, à rassurer, à créer une adhésion seront déterminantes.

Bien souvent, à l'annonce d'un projet de mise en place d'un système de management de la qualité en vue d'une certification selon la norme ISO 9001, des craintes apparaissent, pouvant mener à de futurs blocages dans la démarche. J'ai relevé ici les réticences les plus courantes... et les réponses possibles, à condition que celles-ci soient sincères (et là tout dépend des intentions profondes de la direction...). En tout cas ne sous-estimons jamais l'importance du travail de démystification à établir !

- ◆ **Nous annoncer que nous devrions obtenir la certification qualité ISO 9001 n'est-ce pas une manière de nous dire que nous faisons du mauvais boulot ?**

La norme ISO 9001 ne vise pas à remettre en cause tout ce qui fonctionne bien mais à trouver des solutions aux différents problèmes que nous pouvons rencontrer et qui, au final, peuvent nuire à la satisfaction du client. La démarche peut parfois amener à remettre en cause des habitudes de fonctionnement, y compris au niveau de notre direction.

- ◆ **La norme ISO 9001 standardise tout et impose un mode d'organisation unique qui ne correspond pas forcément aux réalités de notre entreprise.**

La norme ISO 9001 est un cadre général qui définit un certain nombre d'axes orienté vers la satisfaction du client dans une logique d'amélioration continue.

Pour cela quelques exigences sont données mais les moyens pour répondre à ces exigences relèvent de choix faits par l'entreprise ou l'organisme. La norme n'impose donc strictement aucun mode ou modèle unique d'organisation.

Ce serait même contraire aux principes d'efficacité ou même d'efficience qui sont les fondements de cette norme.

- ◆ **La norme ISO 9001, c'est une usine à gaz !**

La norme en elle-même est basée sur des principes de bon sens. Un système de management de la qualité efficace est d'abord un système basé sur la logique et sur la simplicité. Bien entendu, il faudra démontrer cette efficacité et cette performance.

- ◆ **La norme ISO 9001, c'est une machine à créer des procédures qui tuent les initiatives et la responsabilisation de chacun.**

La norme ISO 9001 n'a absolument pas cette vocation. Les seules procédures à mettre en place sont celles qui ont une utilité reconnue par leurs utilisateurs. L'objectif final est la satisfaction du client et non la création de procédures.

- ◆ **Avec l'ISO 9001, il faut écrire tout ce que l'on fait et faire tout ce que l'on écrit.**

Cette vision dévoyée de l'ISO 9001 était très répandue il y a encore une dizaine d'années. La norme ISO 9001:2015 n'impose pas de supports ou de moyens documentaires spécifiques. À l'entreprise de déterminer quels supports lui seront utiles pour mettre en place, gérer et faire évoluer son système de management de la qualité.



◆ Avec l'ISO 9001, on va toujours nous demander plus avec toujours moins...

Il va s'agir d'améliorer chaque fois que nécessaire notre mode de fonctionnement, y compris au niveau de la direction de l'entreprise. L'efficacité et même l'efficience doivent aussi passer par des simplifications, des suppressions d'opérations et de tâches peu utiles.

◆ C'est toujours pareil, on va parler de qualité mais on n'abordera jamais les sujets qui fâchent comme la qualité du management pratiqué, de la direction jusqu'aux responsables d'équipe.

La norme ISO 9001 impose de prendre en compte tous les aspects de l'entreprise qui peuvent impacter à court, moyen ou long terme la satisfaction client. Donc des modes de management inadaptés constituent un risque pour l'entreprise, risque qui devra bien sûr être pris en compte.

◆ La norme ISO 9001, c'est surtout fait pour les grandes entreprises ou pour les entreprises industrielles.

La version 2015 de la norme la rend encore plus accessible aux petites structures, TPE comprises. Il est souvent plus facile de mettre en place un système de management de la qualité certifié par la norme ISO 9001 dans une entreprise de 20 personnes que dans une entreprise de 2000 salariés. Une forte proportion des entreprises nouvellement certifiées est aujourd'hui des entreprises de services ou de commerce.

◆ Le grand public ne connaît pas suffisamment la norme ISO 9001.

Cependant la notoriété de l'ISO 9001 va se développer avec la multiplication des entreprises certifiées travaillant directement avec le consommateur final. Et puis ce n'est pas parce que l'on est certifié qu'il faudra nous abstenir de communiquer sur cette certification en donnant quelques explications simples et courtes.

◆ La norme ISO 9001, ça coûte cher à mettre en place et à gérer.

C'est à relativiser. Car combien nous coûte aujourd'hui les non-qualités, les risques divers ? Une démarche qualité intelligemment menée se rentabilise en quelques années et ouvre aussi sur des opportunités nouvelles de marché, d'innovation, etc.

◆ La norme ISO 9001 n'est pas toujours une garantie de qualité quand on voit les résultats dans certaines entreprises...

L'arbre ne doit pas cacher la forêt ! Il est évident qu'il y a des entreprises qui ne méritent pas le maintien de leur certification. Ce sont des entreprises qui se sont focalisées sur les apparences d'une démarche qualité mais non sur le fond et l'esprit. Tout comme un conducteur qui réussit les épreuves du permis de conduire puis qui roule ensuite en infraction quasi permanente avec les règles du Code de la route, qui ne respecte pas les autres usagers. Les auditeurs des organismes de certification sont de plus attentifs à la réalité du système de management de la qualité.



4

LA DIRECTION EN PREMIÈRE LIGNE !

Point de qualité sans engagement et sans exemplarité

Je vais maintenant aborder un nouveau sujet souvent perçu comme très délicat voire légèrement explosif ! Il s'agit du second principe fondamental du management de la qualité énoncé dans l'introduction de la norme ISO 9001. Ce principe s'appelle tout simplement "leadership". Mais que recouvre ce terme entré dans le langage quotidien des entreprises ?

Le management quotidien au cœur de la réussite de toute entreprise ou organisme.

Oublions quelques instants les exigences de la norme ISO 9001. Quels sont les "facteurs clés" qui permettent à toute entreprise ou tout organisme d'être "performant" (donc efficace et même efficient) dans un monde économique soumis à une concurrence toujours plus forte et plus réactive ?

Cette performance peut prendre l'un ou plusieurs des aspects suivants : technologie de pointe, organisation commerciale optimum, rentabilité financière, etc.

Pourtant, ne manque-t-il pas à notre réflexion une «petite» pièce du puzzle ? Eh oui, tu as deviné... Il s'agit de la performance du management des "ressources humaines" ! Et cela concerne autant le management pratiqué par le modeste chef d'équipe que le management pratiqué par le grand PDG. C'est aussi simple que cela (du moins en théorie) : si le management des hommes et des femmes, des "collaborateurs" pour reprendre le terme usuel, n'est pas suffisamment performant, aucune des performances précédemment énoncées ne sera durable. Surtout en observant le contexte d'évolution profonde des relations au travail que connaît en ce moment notre société.

Tu l'as compris, la performance du management quotidien impliquera toujours

à un moment ou à un autre la performance du «top management.»

J'imagine que nous sommes tous intuitivement d'accord : l'exemplarité vient toujours d'en haut mais, chut... c'est là encore un sujet qui peut vite fâcher en haut lieu !

Revenons à l'ISO 9001, § 5.1 «Leadership et engagement»

Je te l'accorde, la norme cite d'abord une série d'exigences relatives au fait que la direction se doit de jouer un rôle moteur dans la démarche qualité. Elle doit notamment assumer sa responsabilité, s'assurer : de l'orientation client, que les objectifs et exigences soient bien fixés, que les ressources soient bien disponibles, d'une bonne communication et de la contribution des acteurs (collaborateurs notamment) ; elle doit évidemment aussi s'assurer de l'atteinte des résultats ; le tout dans une logique d'amélioration continue. Vaste mission, mais ce n'est sûrement pas tout !

A priori, rien n'évoque de manière directe la notion de qualité du management humain pratiqué. Nous parlons bien ici des comportements et attitudes de management au quotidien, en commençant par la direction. Prenons l'exemple d'une direction jamais ou très peu présente sur le terrain, d'un top management qui ne se montre pas toujours exemplaire (par exemple avec des notes de frais dispendieuses et pas toujours justifiées alors que l'on demande à tous de "serrer les boulons"), d'un top management qui ne se soucie pas de mettre fin à des pratiques déplorables (par exemple autoritarisme, harcèlement pratiqué par certains responsables d'équipe...). Tous ces comportements sont des risques qui auront tôt ou tard un impact sur l'atteinte des «résultats attendus».



En effet, l'ambiance se dégrade généralement vite : travail à minima, absentéisme, turnover, recrutements exagérément difficiles, etc. Et tout cela, n'en doutons pas, aura des retombées rapides également sur la satisfaction client.

Si besoin était d'enfoncer le clou, rappelons-nous que la norme ISO 9001 exige une approche processus, très logique et rationnelle. La fonction de direction générale peut, dès lors, être considérée comme un processus à part entière. Nous devons donc, pour tous les processus, identifier les risques (dysfonctionnements notamment), les opportunités et surtout établir le plan d'action orienté avec une logique d'amélioration continue.

Ainsi pour rester cohérents dans notre démarche, la notion de leadership et d'engagement doit bien se comprendre à deux niveaux : rôle moteur de la direction au sein du système de management de la qualité mais aussi processus à part entière, engagé dans sa propre démarche d'amélioration continue. Ce qui implique notamment l'acceptation profonde d'un retour sur ses propres pratiques de *top management*.



5

PROCESSUS, LE MOT QUI TUE ?

L'approche processus : rien que du bon sens...

Je vais aborder un sujet en apparence complexe, qui fait couler beaucoup d'encre (ou qui use beaucoup de claviers d'ordinateurs)... J'ai nommé «l'approche processus». Imaginons maintenant que tu doives expliquer pour la première fois à tes collègues ce qu'est l'approche processus. Voici ce que tu pourrais leur dire :

À la recherche du bon périmètre pour agir sur la qualité...

Tu es d'accord, la plupart des entreprises y compris la tienne, ont des «ratés» :

- ♦ des produits ou services non conformes aux attentes du client
- ♦ des produits ou services non conformes mais arrêtés juste à temps avant d'être livrés au client,
- ♦ des opérations inutiles, des pertes de temps, des complications de fonctionnement interne pas toujours justifiées, etc.

On pourrait agir au niveau de chaque service tel qu'ils sont mentionnés dans notre organigramme. Alors imaginons que nous réunissions, pour commencer, l'équipe du service commercial afin de chercher comment améliorer la qualité perçue par les clients. Plusieurs problèmes sont évidemment abordés et des solutions sont mises en place. Tout va bien jusque-là... sauf qu'il semble que l'accueil-standard (qui ne dépend pas du service commercial mais qui mobilise 3 personnes) est souvent mal perçu par nos prospects et clients. Ah oui... il semble également que le service comptable fasse trop d'erreurs dans l'envoi des factures aux clients, lesquels nous font part de leur mécontentement. Donc notre démarche d'amélioration des pratiques commerciales sera-t-elle

complète si nos collègues de l'accueil-standard et nos collègues comptables ne sont pas impliqués aux côtés de nos «commerciaux» pour chercher des solutions, sous prétexte qu'ils dépendent d'autres services ? Finalement, agir uniquement en fonction du seul organigramme ne sera jamais très efficace car on ne fera pas le tour de l'ensemble des problèmes. Cela est d'autant plus vrai dans les grandes entreprises où chaque service est souvent cloisonné (chacun son territoire) alors que dans une PME de moins de 20 personnes on se parle plus facilement et la transversalité nécessaire sera plus naturelle.

Un découpage de l'entreprise plus cohérent pour ne plus laisser de «trous dans la raquette» ?

L'approche processus a donc pour objectif de découper l'entreprise en «périmètres» plus cohérents que le découpage habituel par services inscrit dans l'organigramme. Cependant, dans la plupart des cas, il est logique que chacun des processus s'appuie tout de même fortement sur le service «noyau dur» du processus considéré. Ainsi le processus commercial aura le service commercial comme «noyau dur». Cependant le périmètre d'action de ce processus commercial permettra une forme de «droit de suite» sur des activités ou tâches qui relèvent d'autres services (par exemple la fonction «accueil-standard»). Ce découpage en processus ne vise pas à remettre en cause l'organigramme traditionnel pour le fonctionnement habituel et quotidien de l'entreprise mais à favoriser un travail plus «décloisonné» dès que l'on agit pour améliorer la qualité d'organisation et de fonctionnement de l'entreprise (et, in fine, la satisfaction du client). L'objectif est tout simplement d'éviter de laisser de côté de vrais problèmes de qualité sous prétexte de cloisonnement et/ou de rivalités entre services.



Remarques complémentaires :

- ◆ Toute fonction, activité ou tâche est forcément rattachée à un processus principal.
- ◆ Tout collaborateur sera généralement rattaché à un processus principal, tout en étant généralement impliqués dans plusieurs autres processus.

À partir de la délimitation des processus commence alors le vrai travail...

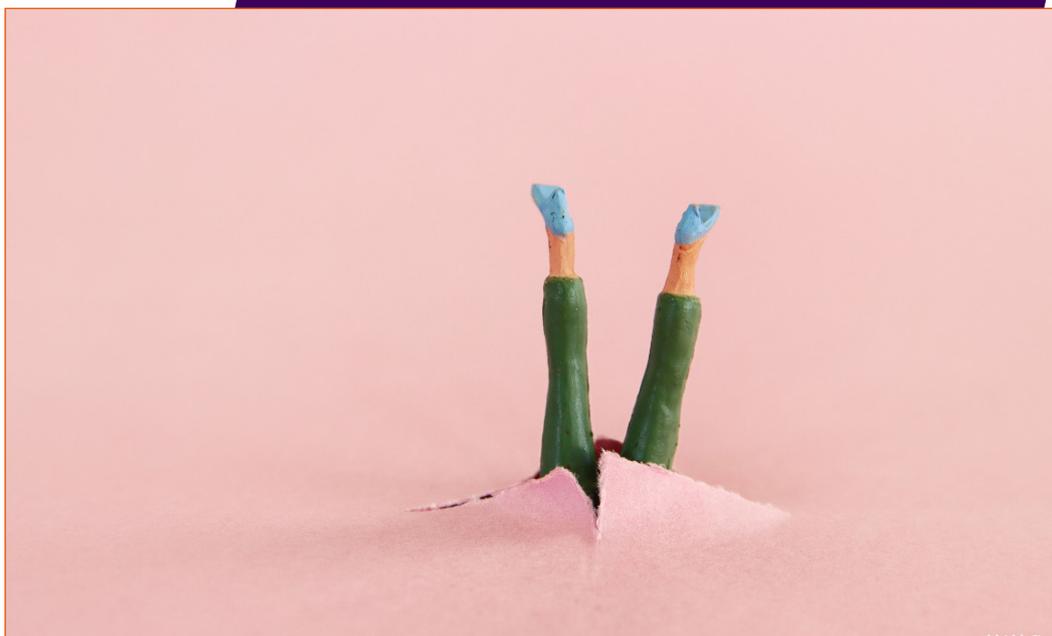
Voici les grandes étapes à intégrer pour maîtriser et améliorer la qualité :

- ◆ Identifier plus précisément toutes les tâches du processus du début (éléments d'entrée du processus) jusqu'à la fin (éléments de sortie du processus), identifier toutes les attentes des «clients» du processus (clients internes et clients au sens commercial du terme), identifier

l'adéquation des moyens à disposition, etc.

- ◆ Identifier les risques (ou «non qualités») avérés ou potentiels attachés au processus, identifier aussi d'éventuelles opportunités...
- ◆ Mais surtout, identifier les mesures à mettre en place pour améliorer notre maîtrise de la qualité au sein du processus. Eh oui, nous arrivons là au point le plus important de notre démarche...
- ◆ Identifier les indicateurs qui nous permettront de surveiller et améliorer le fonctionnement du processus.
- ◆ Veiller à ce chaque processus fonctionne en harmonie avec les autres processus.

Ainsi derrière l'expression un peu obscure d'approche processus, on trouve en réalité une démarche basée sur le bon sens et sur un cheminement très logique.



6

QUAND LES FORCES SPÉCIALES PASSENT À L'ACTION !

Le rôle clé du responsable qualité et des pilotes de processus

Tu t'en doutes : lancer une démarche qualité et la faire vivre dans le temps ne peut pas se faire sans moyens humains dédiés. D'autant plus que tu as pu observer que nous sommes de plus en plus débordés par un quotidien qui ne cesse de s'alourdir...

Le responsable qualité, un véritable chef d'orchestre

Existe-t-il un portrait-robot du parfait responsable qualité ? Certainement pas mais plusieurs points importants ressortent :

◆ Tu n'endosseras surtout pas le costume du «qualiticien pur» tendance «obsédé textuel» de la norme et des procédures ou tendance «drogué aux KPI» (une drogue dure !). Tu prendras intelligemment du recul par rapport à la norme ISO 9001, laquelle est un texte général donnant un fil conducteur avec un nombre limité d'exigences formelles au profit d'un état d'esprit et d'une philosophie profonde de la qualité. Tu veilleras à ce que le système de management de la qualité de ton entreprise ne se transforme jamais en «usine à gaz». Mais souviens-toi de cet adage : «Faire compliqué est facile. Faire simple est souvent compliqué».

◆ Tu seras avant tout un responsable qualité pragmatique, suffisamment disponible, présent sur le terrain, à l'écoute ! Rappelle-toi que tout poste à responsabilité comporte aujourd'hui une multiplication effarante de tâches annexes peu productives : réunionite, reporting excessif, traitement de l'avalanche quotidienne d'e-mails... Lesquelles viennent diminuer le temps réel passé aux «missions premières», c'est-à-dire ici l'amélioration continue du système de management de la qualité. Tu auras, en tant que responsable qualité, à lutter farouchement pour conserver une présence forte sur le terrain au contact

des «opérateurs de base» et des pilotes de processus.

◆ Tu devras être un responsable qualité investit d'une autorité suffisante officialisée par ta direction. Car tout responsable qualité est aussi un «pilote de projets d'améliorations». Malheureusement il est assez fréquent de rencontrer des résistances, des blocages non clairement justifiés et parfois de la mauvaise volonté chez certains encadrants à l'encontre du responsable qualité, perçu comme venant «marcher sur leur plate-bande». Une fois déployés tous tes efforts pour communiquer, pour convaincre et pour faire évoluer certaines attitudes, il te sera parfois nécessaire de recourir à l'exercice de l'autorité. À ce stade, il est primordial pour toi, responsable qualité, d'obtenir le soutien total de ta direction. Sinon c'est «Mission impossible».

Ajoutons que le poste de responsable qualité est tellement stratégique pour toute entreprise qu'il est logique que tu sois pleinement intégré au Comité de direction.

Les pilotes de processus, indispensables acteurs de tout système de management de la qualité.

Nous l'avons vu précédemment, le découpage de l'entreprise en périmètres cohérents, les processus, s'appuie le plus souvent sur les «noyaux durs» que constituent les services présentés dans l'organigramme habituel (organigramme par services).

Cela implique fréquemment que le responsable du service, par exemple le responsable du service commercial, cumule également la casquette de «pilote du processus commercial». La fonction de pilote lui donnant un pouvoir étendu, au moins ponctuellement, au-delà des «frontières» de son service (par exemple sur les postes d'accueil-standard de l'entreprise).



Mais les journées n'ont que 24 heures... et nos pilotes de processus qui sont en même temps responsables de service sacrifieront souvent un peu la mission de pilote de processus au profit de leur fonction première. Donc, il est indispensable que la direction mette en place des solutions pour permettre au responsable de service d'alléger ses tâches afin de consacrer le temps indispensable à sa mission de pilote de processus. Il s'agit souvent de redoubler d'efforts pour faire comprendre à la direction qu'il est indispensable de tenir compte de ce cumul de fonctions. Lequel doit se traduire dans les fiches de poste pour y intégrer clairement la fonction de pilote de processus (avec évaluation par le n+1 dans les mêmes conditions que l'évaluation de la fonction de chef de service).

Enfin, n'oublions jamais l'acteur essentiel de toute démarche qualité réussie : l'ensemble des collaborateurs, qu'ils soient en contact direct ou indirect avec le client !



7

GÉRER DES RISQUES... MAIS AUSSI SAISIR DES OPPORTUNITÉS !

Quitter le mode «défensif» pour aller de l'avant

Il est vrai qu'avec la norme, on parle souvent de risques (non-qualités, rebuts, gaspillages divers, pertes de temps...). Et pourtant le terme «risques» est associé à plusieurs reprises au terme «opportunités». En pratique, les entreprises et les responsables qualité se focalisent essentiellement sur la notion de risques. Plusieurs rappels ont été faits auprès des organismes de certification pour que les auditeurs prennent mieux en compte la notion d'opportunité.

Que nous dit la norme en matière d'opportunités ?

Consultons le texte d'une autre norme, la norme ISO 9000 intitulée «principes essentiels de vocabulaire». Déception : elle ne liste pas le terme dans son index alphabétique (page 51). En revanche, la notion d'opportunité apparaît bien dans le point 3.3.2 amélioration continue (note 1) sans toutefois donner de précisions particulières.

Plus prolixe, le chapitre 6 de la norme ISO 9001 nous indique dans le point 6.1.2 (note 2) que «Les opportunités peuvent conduire à l'adoption de nouvelles pratiques, au lancement de nouveaux produits, à l'ouverture de nouveaux marchés (...), à l'instauration de partenariats, à l'utilisation de nouvelles technologies (...)»

Alors, qu'en déduire ? Qu'est-ce qu'une opportunité en pratique ?

♦ Il peut s'agir d'une opportunité de prise de mesures face à une situation de risque avéré pour l'entreprise. Exemple récemment vécu : nous n'arrivons plus à répondre aux demandes des clients car il y a une grave pénurie de technico-commerciaux adaptés à notre secteur sur le marché du travail. Notre image en souffre (risque majeur d'insatisfaction client). Opportunité de solution : nous allons créer une école de vente interne. L'opportunité

est ici prise au sens «défensif». Les processus concernés pourront être en première ligne le processus commercial mais aussi les processus RH, processus direction générale (décision finale de création de poste, affectation de budget...).

♦ Il peut également s'agir d'une opportunité de développement futur qui pourra contribuer à pérenniser l'entreprise dans les années à venir. Il n'y a donc pas ici de réponse à une notion particulière de risque, du moins de risque immédiat.

Suite de notre exemple : notre expérience acquise dans la création d'une école de vente interne nous permettra d'envisager également le développement, selon le même principe, d'une école interne pour former nos futurs techniciens de maintenance car nous sentons que le marché du travail va se tendre à l'avenir. Et puis ce sera aussi l'opportunité de disposer de collaborateurs plus «pointus» dans nos techniques. De plus, nous pourrons les fidéliser plus longtemps grâce à un engagement réciproque (formation gratuite contre engagement sur l'honneur de travailler dans l'entreprise sur une période à définir). L'opportunité est ici prise au sens «offensif».

Processus concernés : processus maintenance, processus RH, processus direction...





8

LEVER LA TÊTE DE SON TABLEAU DE BORD !

Des indicateurs qualité pertinents et sans abus

La surveillance de certains indicateurs est importante dans le cadre de toute démarche d'amélioration de la qualité. On entend souvent citer William Edwards Deming, l'un des pères des systèmes de management de la qualité : «Ce qui ne se mesure pas ne s'améliore pas». Pourtant, cher lecteur, je te conseille de prendre un sain recul par rapport à ce qui pourrait dériver vers une véritable «religion des indicateurs». Et pourquoi pas citer maintenant Aaron Levenstein : «Les statistiques, c'est comme les bikinis. Ce qu'elles révèlent est suggestif mais ce qu'elles dissimulent est essentiel».

Reprenons le débat, nous sommes certainement tous d'accord avec la conclusion suivante : la mesure et les indicateurs associés restent la base de la progression de tout système de management de la qualité. Cependant, l'observation de la vie quotidienne en entreprise montre que cette notion de mesure est loin d'être simple. Tout responsable qualité (et toute direction d'entreprise) doit être pleinement conscient de deux risques majeurs face aux indicateurs. Ces risques sont d'autant plus forts dans les grandes entreprises ou les grands organismes car se développe trop souvent cette «religion de la mesure et des indicateurs».

1) Où se situe donc le risque ?

◆ D'une part de nombreux indicateurs peuvent vite être «dérivés» ou carrément «pervertis» par leurs utilisateurs. Parfois sous la pression de la direction. Un exemple courant parmi d'autres : les impératifs de la mesure de la satisfaction du client amènent aujourd'hui nombre de collaborateurs commerciaux à fortement «inciter» le client à répondre «très positivement» afin d'afficher les scores les plus flatteurs. Certaines entreprises bien

connues (et certifiées ISO 9001) obligent même leurs commerciaux à rappeler tout client qui a répondu à un questionnaire en direct ou en ligne avec une note de satisfaction attribuée inférieure à 8 sur 10. L'objet de l'appel étant ouvertement de manipuler le client pour l'amener à modifier immédiatement la note attribuée. Cela sans que l'entreprise cherche à prendre en compte la satisfaction réelle de ce client. Pratique rare ? Absolument pas !

◆ D'autre part, de nombreux collaborateurs sont littéralement assommés de procédures de reporting chiffré. Exemple : des formateurs en sécurité industrielle n'ont plus le temps de suffisamment préparer leurs interventions tant il leur faut saisir de données qui servent à alimenter des indicateurs de mesure rattachés au processus de gestion dans le cadre du SMQ mis en place par l'organisme qui les emploie (et qui vient d'être racheté par un grand groupe très axé «reporting»).

On observe partout une montée alarmante d'une nouvelle forme de bureaucratie, en partie corrélée à la multiplication des indicateurs de mesure. Ce qui génère d'ailleurs souvent de la «triche» (d'où retour à la remarque 1). Le doute s'installe souvent sur la valeur réelle des données collectées par les fameux indicateurs. Méfions-nous aussi du discours très en vogue : «Oui mais en automatisant nos indicateurs, en supprimant les saisies manuelles nous éliminerons ces aléas». Discours le plus souvent bien naïf car il y a presque toujours un moment où l'humain interviendra dans la fourniture des données.



◆ Multiplier les indicateurs peut, paradoxalement, conduire à ne pas voir des risques essentiels. Prenons l'image d'un élève pilote qui prend son premier cours sur un avion de tourisme. L'instructeur est généralement obligé de lui faire la remarque suivante : «Cesse d'avoir les yeux rivés sur les indicateurs du tableau de bord pour regarder un peu plus par la verrière». Pourquoi ? Tout simplement parce que l'apprenti pilote risque de ne pas voir un autre appareil évoluant à proximité avec les conséquences que l'on peut imaginer. Dans un système de management de la qualité c'est la même chose. Les indicateurs ne diront jamais tout ; ils peuvent aussi donner une alerte trop tardive. Enfin, ils peuvent donner une information que l'on va mal interpréter.

2) Comment rester raisonnable en matière d'indicateurs qualité ?

On peut conclure en disant «oui» à la mesure et aux indicateurs mais cela de manière raisonnable et efficiente. Et «non» à la tentation de l'hyper-contrôle en dehors d'exigences légales ou d'exigences de sécurité non discutables (industrie du

nucléaire, construction aéronautique, etc.)

Pour cela il conviendrait de :

- ◆ Toujours se faire l'avocat du diable quand on crée ces indicateurs. Comment les collaborateurs vont-ils réellement les percevoir et les interpréter au «ras des pâquerettes» ?
- ◆ Privilégier des indicateurs eux-mêmes efficaces donc efficaces et «légers», n'augmentant pas significativement la charge de travail de chacun. Et de toute façon limiter au strict minimum le nombre de ces indicateurs.
- ◆ Admettre que les indicateurs, aussi «bons» soient-ils, ne remplaceront jamais la motivation et donc l'implication réelle des collaborateurs dans leur mission, dans leurs tâches quotidiennes. À choisir, mieux vaut avoir peu d'indicateurs mais un management qui crée de l'implication plutôt que des salariés au «programme minimum» confrontés à une flopée d'indicateurs de mesure de la qualité...





REDONNER DE L'AIR À TOUT LE MONDE !

Alléger, simplifier : un « chantier qualité » prioritaire !

Existe-t-il encore des responsables qualité (et des directions) qui peuvent continuer à ignorer un risque majeur touchant une majorité d'entreprises dès qu'elles grandissent et atteignent une certaine taille, disons surtout à partir 50 salariés ? Ce risque est celui de la chute de la productivité individuelle au travail, provoquée par l'hypertrophie de tâches qui viennent gravement « parasiter » les missions initiales de tous les collaborateurs. J'ai effleuré le sujet dans notre chapitre 6 à propos du temps de travail réellement disponibles des responsables qualité et des pilotes de processus...

Une réalité qu'il n'est pas toujours « politiquement correct » d'évoquer...

Nous étions habitués à raisonner selon une courbe de progression continue en termes de productivité individuelle et collective au travail. Des études (OCDE notamment) montrent la stagnation de cette productivité sur la dernière décennie. Plus inquiétants se profilent les signes d'une régression de productivité dans les années à venir.

Partons maintenant de l'observation de terrain avec deux exemples. Premier cas : les soignants en milieu hospitalier ne peuvent plus s'occuper suffisamment des patients tant les « tâches annexes », souvent plus de 50 % du temps de travail, prennent le dessus.

Second cas : des commerciaux sont dans l'impossibilité d'atteindre leurs objectifs de vente tout simplement parce qu'ils ne peuvent plus consacrer un temps suffisant de contact avec les prospects et clients.

Aucune activité, aucune profession, aucune fonction n'est épargnée. Même les PME qui étaient relativement moins touchées que les grandes structures sont maintenant victimes, à leur tour, du syndrome de la baisse de la productivité individuelle au travail.

Pour parler simplement, ce syndrome est celui du « grignotage » des temps disponibles pour chacun d'entre nous pour effectuer notre métier de base, pour mettre en œuvre le savoir-faire pour lequel nous avons été recrutés.

Pourquoi ce grignotage inquiétant et sans précédent de notre temps productif ?

Les facteurs sont multiples mais peuvent être regroupés en 6 grandes familles :

- ◆ La suppression quasi généralisée des postes « supports » de secrétariat et d'assistance administrative. « On doit maintenant tout faire soi-même ».
- ◆ L'explosion des contraintes de « reporting » de toute nature (sujet précédemment évoqué).
- ◆ La mauvaise interprétation et la mauvaise application des systèmes de management de la qualité. Trop d'entreprises et d'organismes confondent toujours « qualité » et « multiplication des procédures ».
- ◆ L'inflation des réunions, souvent générées par la multiplication des « groupes de projet ».
- ◆ Les excès liés à des processus d'informatisation mal maîtrisés et/ou exagérément poussés (le « 100 % dématérialisation » connaît vite de cruelles limites). Combien d'heures perdues en « plantages informatiques », en bugs divers et en temps passés sur des systèmes qui « rament »... alors qu'on nous avait affirmé que l'informatisation totale allait « tout résoudre ».
- ◆ Enfin, l'avalanche d'informations quotidiennes (doublement de volume constaté en moyenne tous les 5 ans !) : e-mails, messageries instantanées...



Alors, quel lien entre cette asphyxie progressive et les exigences de la norme ISO 9001:2015 ?

En réalité, ce sont tous les voyants qui peuvent rapidement passer au «rouge». D'abord parce que la satisfaction client risque très vite d'être fortement impactée. Si les soignant n'ont plus assez de temps pour effectuer leur métier premier, que se passera-t-il ? Si les commerciaux ne peuvent plus consacrer assez de temps à la vente... Etc.

Que dire de la prise en compte des parties intéressées, à commencer par les collaborateurs ? L'impact est, dans un premier temps, un sentiment grandissant de perte de sens dans son travail, une impression de «bullshit job» (1). Dans un second temps le risque est celui de la démotivation, de la désimplication et de son corollaire : absentéisme, burnout... sans oublier la progression alarmante du turnover et des difficultés accrues pour recruter et fidéliser.

Le lien étroit entre «niveau de productivité individuelle et collective» et «maintien de la qualité et amélioration continue» est une évidence. Pas besoin d'être devin pour affirmer qu'il va falloir redonner très vite de l'air aux entreprises et à tous ceux qui travaillent quotidiennement sur le terrain. On peut imaginer le rôle déterminant que les responsables qualité vont être appelés à jouer dans la prise en compte de ce sujet fondamental en termes de risques et d'opportunités.

(1) : traduction dans ce contexte : «travail de merde, travail qui ne sert pas à grand-chose»





10

ISO 9001, GARDER LA FOI !

Éviter les 7 péchés capitaux !

J'ai abordé une série de thématiques que l'on peut juger prioritaires. Je vais reprendre ici, sous une forme différente et condensée, les erreurs à ne pas commettre dans une démarche de mise en place d'un système de management de la qualité selon la norme ISO 9001. Désolé pour cette référence quelque peu biblique mais j'espère que tu me donneras l'absolution pour mon propre péché...

Péché n° 1 - La vision à «ras-de-la-casquette».

L'erreur est de se focaliser essentiellement sur les risques identifiés en production ou en commercialisation. Tout risque, qu'il soit RH, administratif et financier, environnemental ou éthique etc. doit être pris en compte. Car la non-maîtrise de ces risques peut à tout moment se répercuter sur le client et sur l'une ou l'autre des parties intéressées (collaborateurs, fournisseurs, collectivité locale, voisinage...). Donc, la norme ISO 9001 est bien plus «universelle» que beaucoup ne la perçoivent. Même si d'autres normes plus «ciblées» peuvent la compléter : ISO 14001 (environnement), ISO 26000 (RSE), etc.

Péché n° 2 - La vision «gros trou dans la raquette».

Trop d'entreprises, dont certaines sont pourtant certifiées, ne traitent pas réellement les sujets «qui fâchent». Parmi les plus courants : un mode de direction d'entreprise inadapté, sclérosé ou bien trop éloigné du terrain ou qui considère la certification surtout comme un «diplôme à afficher», un fossé entre les «promesses marketing» et la triste réalité vécue par le client, des pratiques contestables de management entraînant désimplication, mauvaise ambiance et turnover, etc.

Péché n° 3 - La vision «rôle étriqué du responsable QSE».

Bien des responsables QSE se focalisent surtout sur les apparences de la conformité à la norme ISO 9001.

Au détriment de la réalité de cette qualité, au détriment de la réalité de la démarche d'amélioration continue. Leur vrai rôle devrait pourtant les amener à aller sans cesse sur le terrain au contact des collaborateurs de «base» et pas seulement à aller au contact des responsables (chefs d'équipe, chefs de services, directeurs...) ni à se contenter de «reporting qualité» et de KPI.

Péché n° 4 - La vision «usine à gaz» de la qualité.

Le danger est de confondre le système de management de la qualité avec la multiplication des écrits, des procédures, des cartographies savantes, des circuits complexes de signature, des réunions qualité pas toujours bien organisées ou utiles...

La direction de toute entreprise devrait sans cesse se battre pour simplifier et alléger les tâches non-essentielle qui grignotent inexorablement le temps que chaque collaborateur peut consacrer à ses missions à réelle valeur ajoutée. Jamais la norme ISO 9001 n'a été synonyme de «complexification».

Péché n° 5 - La vision confuse de la notion de «processus».

La majorité des définitions données sont excessivement savantes. Pourtant les acteurs de la qualité n'ont pas tous perçu clairement la logique et le bon sens de l'approche processus. Si l'on devait condenser à l'extrême, l'approche processus a pour objectif essentiel de découper l'entreprise en «périmètres» plus cohérents que le simple découpage par «services» (tels que figurant notamment dans l'organigramme). Ce découpage permettant ensuite de traiter les risques identifiés de manière plus cohérente, plus complète car tous les acteurs concernés sont réunis.



Péché n° 6 - La vision élitiste de la notion de système de management de la qualité

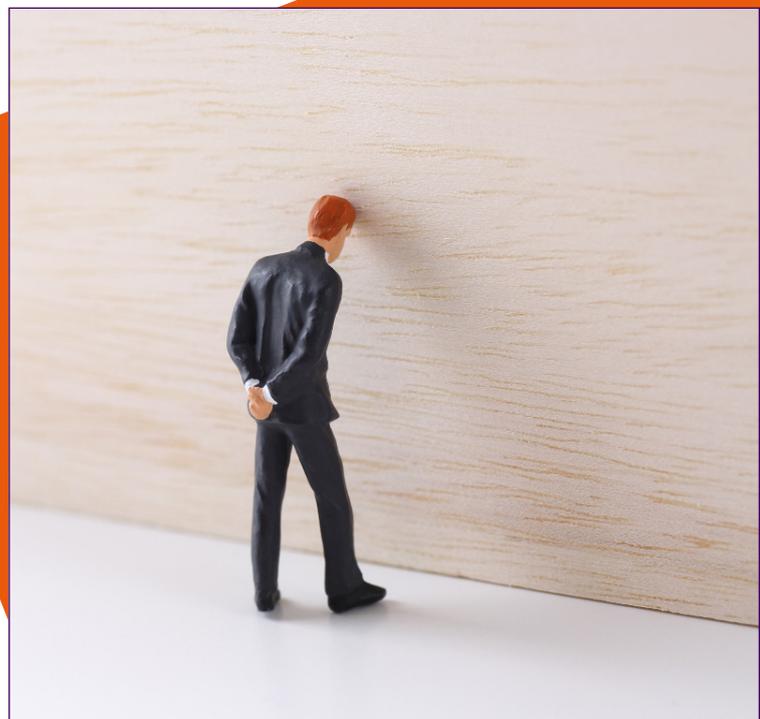
Certains responsables considèrent encore que le « menu personnel » n'a pas à comprendre la logique d'un SMQ, qu'il ne faut surtout pas « perdre de temps » à expliquer (par exemple) ce qu'est un processus... Pas de chance ! On s'implique toujours mieux dans une action à partir du moment où l'on comprend au moins un peu la logique qui s'applique en arrière-plan. Souvenons-nous de cette phrase que nos parents nous servaient parfois « Tu es trop petit pour comprendre... »

Péché n° 7 (Eh oui, il en fallait bien un 7ème...). La vision court-termiste de la norme.

Combien d'acteurs de la qualité pensent encore que la norme ISO 9001 a essentiellement une exigence d'efficacité. Non seulement le terme d'efficacité (efficacité au meilleur coût) est mentionné dans l'introduction de la norme mais raisonnons au-delà du texte : une entreprise non efficace peut disparaître rapidement en raison d'un manque de rentabilité. Imaginons que cette entreprise soit spécialisée dans

de la maintenance industrielle pointue sans grande concurrence... La satisfaction client risque alors d'être fort malmenée. La notion d'efficacité ne saurait être ignorée dans le cadre de la norme ISO 9001. Pas plus que celle d'amélioration continue.

Il ne me reste plus qu'à espérer, selon le principe qu'un lecteur averti en vaut deux, que tu ne commettras aucun de ces péchés. Mais gardons-nous aussi du péché d'orgueil.



CONCLUSION

Avant de prendre congé...

Cher lecteur, me voici arrivé au terme de ce livre blanc qui constitue seulement un survol de quelques problématiques essentielles attachées à toute démarche qualité fondée sur la norme ISO 9001.

Retenons si tu le veux bien trois des principes essentiels sur lesquels repose la construction de tout système solide de management de la qualité :

1) La qualité est d'abord un état d'esprit, une volonté affirmée de la direction et de l'ensemble des collaborateurs de se tourner sincèrement et profondément vers la satisfaction client. La qualité ne saurait donc être un simple vernis, un simple beau discours. Pas plus qu'elle ne saurait se résumer à un cumul de procédures écrites ou de savants tableaux Excel.

2) La qualité amène à prendre en compte l'ensemble du fonctionnement de l'entreprise ou de l'organisme car tout risque est susceptible de se répercuter à un moment ou à un autre sur le client.

3) La qualité implique d'entrer dans le cercle vertueux de l'amélioration continue. Et c'est peut-être là que se situe le challenge majeur : maintenir la participation de tous. Un challenge bien plus difficile que de réussir à obtenir pour la première fois son certificat de conformité à la norme ISO 9001.

Je peux sans trop m'avancer, t'affirmer que si ton entreprise applique réellement ces trois principes elle sortira déjà des sentiers battus parcourus par la concurrence. Bon travail à toi !



Et pour compléter, quelques citations :

«L'amélioration continue vaut mieux que la perfection différée»

Mark Twain



«Si vous ne prenez pas soin de vos clients, vos concurrents s'en chargeront»

Guy Burkhardt



«La satisfaction client est l'une des expressions fétiches des professionnels du marketing.

Si leur entreprise passait vraiment à l'action cela se saurait !»

JMG



«Si j'utilise des mots simples quand je parle, c'est simplement pour être sûr de comprendre ce que je dis»

François Michelin



«Si vous expliquez à vos collaborateurs qu'un processus est un ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie, alors personne ne vous suivra ! Soyez bien plus concrets que cela ! Mettez-vous réellement à la portée de vos interlocuteurs.

Prenez des exemples tirés de la vie quotidienne»

Jean-Marc Gandy



«Autrefois, et très souvent hélas encore actuellement, nous travaillons en ordre dispersé. Le producteur fait de la quantité, le responsable QSE ne parle que de conformité, le technicien de maintenance de disponibilité d'équipements, le logisticien est obsédé par les délais, le DRH par les compétences et l'acheteur ne se soucie que d'économie. Le tout constituant une soupe de légumes sans rapport avec les objectifs souhaités de pérennité et de développement.»

Yvon Mouglin (Parcours Croisés)



«La qualité d'une entreprise passe par la qualité de ses hommes.
La qualité des hommes passe par la qualité du management»

Patrick Gruau, PDG de Gruau Group



«Qui se focalise sur les profits dégrade la qualité.
Qui se focalise sur la qualité augmente les profits»

Jack Welch (ancien dirigeant de General Electric)

PARCOURS CROISÉS :

la première communauté digitale QSE



SUIVEZ LES TENDANCES

Échanges et débats
autour des initiatives qui feront
les solutions de demain.



DÉVELOPPEZ VOS COMPÉTENCES

Outils et pratiques
pour progresser
dans votre fonction.



PROFITEZ D'AVIS D'EXPERTS

Outils et points de vue
pour décrypter l'actualité
et élargir vos perspectives.



ENRICHISSEZ VOTRE RÉSEAU

Plateforme pour faciliter
les rencontres de qualité.

Un grand
merci

à **Jean-Marc Gandy**
pour la rédaction de ce livre blanc