

Démarche qualité et ISO 9001

Philippe Engrand (Actions Services Qualité)

Les entreprises qui se lancent dans une démarche qualité sont, pour simplifier, de 2 types : 1. celles qui sont convaincues de l'apport d'une telle démarche ; 2. celles qui ont besoin / envie du certificat ISO 9001

Dans tous les cas, il faut des moyens : des hommes et des femmes, du temps, voire des ressources externes. Dans tous les cas, les moyens ne sont pas à profusion : manquent souvent les moyens financiers et/ou le temps. C'est pourquoi il est utile pour les entreprises (responsables qualité et direction) de bien comprendre où se situe, à peu près, le niveau d'investissement et d'effort minimal pour mettre en oeuvre un système de management de la qualité (SMQ) "acceptable".

Pour ceux qui ont du mal à voir ou à imaginer, dans un premier temps, les retombées d'une démarche qualité, le premier niveau de visibilité acceptable, et bien souvent un enjeu commercial, est la certification ISO 9001. Concrètement, la question initiale : quels processus dois-je inclure dans le SMQ ? devient : quels processus, au minimum, dois-je inclure dans le SMQ pour être conforme à ISO 9001 ?

Cette approche apparemment minimaliste de la norme ISO 9001, n'est en fait pas minimaliste sur le fond, car elle a 2 objectifs fondamentaux : 1. mettre en place une démarche qualité "acceptable" pour un investissement raisonnable pour les entreprises qui le souhaitent, ce qui permet de "démocratiser" l'accès à la qualité pour ces entreprises ; 2. et surtout : identifier les principes essentiels de la qualité qui permettront aisément (immédiatement, dans la foulée ou par la suite) de généraliser la démarche, d'une part aux processus/activités ayant un impact indirect sur la qualité du produit et donc permettant d'améliorer encore un peu plus la satisfaction du client, et d'autre part aux processus/activités ayant un impact direct sur la satisfaction des autres parties intéressées de l'entreprise (personnel, actionnaires, fournisseurs, société civile), voire même aux aspects sécurité et environnement. Cette généralisation se fera librement par l'entreprise en fonction de sa politique et surtout de ses moyens.

Etre certifié ISO 9001 consiste à rendre cohérent : 1. le métier de l'entreprise 2. la politique et les objectifs de l'entreprise 3. les processus/activités identifiés comme ayant un impact sur la qualité du produit et donc la satisfaction du client, maîtrisés et améliorés dans le cadre du SMQ Lorsque les moyens sont limités, l'entreprise restera modeste et prudente dans l'énoncé et l'ampleur de ses objectifs, et elle se concentrera en premier lieu sur les processus ayant un impact direct sur la qualité du produit, et donc sur la satisfaction du client.

Cette approche permet déjà d'atteindre un niveau de maturité qualité plus qu'acceptable car, lorsque cela est fait de façon sincère et pertinente, la généralisation de la démarche qualité ainsi initiée (et certifiée) en TQM (qualité totale) et/ou en démarche QSE (qualité, sécurité, environnement) est grandement facilitée.

Cette approche ne s'oppose pas, dans son objectif, à ceux qui mettent en oeuvre ou qui préconisent de mettre en oeuvre une démarche qualité globale, totale, voire intégrée. Elle permet simplement d'aborder les choses par paliers, et, en cela, elle est pragmatique, pédagogique et économique. Elle n'est certainement pas adaptée aux entreprises dont le niveau de maturité en qualité, la politique et/ou les moyens permettront ou justifieront une approche d'emblée plus ambitieuse.