

L'engagement de la direction

Philippe Engrand (Actions Services Qualité)

Une des principales causes d'échec à la certification ISO 9001:2000 concerne le chapitre 5 : responsabilité de la direction, et donc l'engagement de la direction, exigence phare de ce chapitre. Une des principales difficultés identifiée par les responsables qualité dans leur travail de mise en place d'une démarche et d'un système qualité concerne l'implication de la direction. Quelle différence ? et pourquoi ce constat ?

Le "non engagement" de la direction dans la démarche qualité, en tant qu'écart à une exigence de la norme, reflète généralement le fait que la politique qualité de l'organisme n'est pas véritablement élaborée par la direction, et (donc) qu'elle n'est pas pertinente par rapport aux objectifs généraux. Le système qualité est alors artificiel, et parfois trop lourd parce que pas vraiment utile.

La "non implication" de la direction auprès du responsable qualité reflète bien souvent un manque d'appui et/ou de communication interne pour favoriser la mise en place du système qualité au sein de l'entreprise. Le projet de certification dans ce cas traîne en longueur par manque de participation et d'adhésion de l'ensemble du personnel.

Non engagement et non implication de la direction sont 2 symptômes du même mal : le système qualité mis en place ne vise pas à atteindre les objectifs de la direction. Cela cache bien souvent une autonomie complète laissée au responsable qualité pour la mise en place d'un système qualité. Bien souvent également, le véritable objectif est d'obtenir la certification ISO 9001, et le projet est intégralement confié au responsable qualité, parce que "la qualité c'est son métier !".

Il est clair que cela ne marche pas comme cela. Mais comment cela marche-t-il donc ? Qu'est ce qui fait que la démarche qualité et la mise en place du système qualité en vue de la certification ISO 9001 se déroulera de façon fluide (pour le responsable qualité) et efficace (pour l'entreprise) ? Qu'est ce qui fait que le responsable qualité ne sera pas frustré de voir ses efforts réduits à néant par la non participation du reste de l'entreprise ?

Contrairement aux idées reçues chez les responsables qualité, la principale cause du problème ne vient pas d'un manque d'implication de la direction. La direction peut donner tous les moyens nécessaires, peut même faire des beaux discours en interne sur l'importance d'obtenir la certification ISO 9001. Ce que le responsable qualité prend pour de la non implication, ou ce que l'auditeur prendra pour un non engagement, cache en fait un défaut de formation, ou tout simplement d'information, de la direction quant à la finalité de la mise en place d'un système qualité.

Les reproches souvent faits par les responsables qualité, directement ou indirectement, concernant le manque d'implication de leur direction sont en fait dangereux car ils risquent de provoquer également la frustration de leur direction, voire un sentiment de devoir agir sous la contrainte et de devoir faire de leur implication auprès du responsable qualité une corvée, ce qui ne résoudra pas véritablement le problème.

La réponse à ce problème est simple sur le principe : la direction est le client de la démarche qualité ; le responsable qualité est son fournisseur (interne). Le produit "système qualité" répond à un cahier des charges de la direction basé sur, et donc cohérent avec, ses objectifs stratégiques. C'est comme cela qu'il faut lire le chapitre 5 de la norme sur l'engagement de la direction. La direction ne doit pas s'engager, elle ne doit pas s'impliquer. Elle est, par définition, engagée et impliquée, car les objectifs de la

démarche sont ses objectifs. Ainsi il faut retourner la problématique : ce n'est pas parce que la direction ne s'implique pas que la démarche n'avance pas, c'est parce que le responsable qualité n'a pas réussi à écouter son client, à prendre en compte ses besoins (explicites et implicites), et à lui vendre un produit (le système qualité) qui répondra à ses attentes. Utiliser la norme ISO 9001 comme un système de contraintes est une erreur, surtout avec la direction. La norme n'est qu'un guide pour contribuer à améliorer la satisfaction et donc la fidélité des clients de l'entreprise, rien de plus.

Concrètement, lorsqu'une telle approche est adoptée par la direction et par le responsable qualité, le reste devient nettement plus facile. La direction, naturellement, s'engage et s'implique dans la démarche car c'est cette démarche qui va permettre d'atteindre ses objectifs. La déclinaison de ces objectifs de façon cohérente sur l'ensemble des processus de l'entreprise et auprès de l'ensemble de l'encadrement entraînera naturellement l'implication et l'adhésion de l'ensemble du personnel. Le système qualité, via l'approche processus, devient véritablement intégré au fonctionnement de l'entreprise, le mécanisme d'amélioration se met en place, et la certification ISO 9001 devient ... une formalité.

Dirigeants, si vous nous lisez : utilisez la démarche qualité comme un outil pour atteindre vos objectifs, et transmettez vos attentes à votre responsable qualité.

Responsables qualité, si vous nous lisez : considérez votre direction comme votre client, et remettez en question votre "écoute client" si la démarche ne progresse pas.