

Qu'y a-t-il de vraiment nouveau dans la norme ISO 9001 :2000 ?

Philippe Engrand (Actions Services Qualité)

- l'importance du rôle joué par la direction ? Non, ce rôle était déjà important dans la version 1994 ; les paragraphes, surtout celui relatif à la revue de direction, sont plus détaillés. Mais d'une façon générale, le système qualité doit toujours être basé sur la politique qualité définie par la direction.

- l'intérêt porté au client ? Non, cet intérêt a toujours existé : dans la version 1994, la politique qualité devait "être pertinente par rapport aux besoins et attentes du client". Cette phrase a disparu de la nouvelle version, pour être remplacée uniquement par un titre de paragraphe "écoute client" et complétée par de nouvelles exigences concernant la satisfaction du client.

- la gestion des ressources humaines ? Non, l'ensemble du chapitre 6 "Management des ressources" était peu ou prou présent dans la version 1994.

- l'amélioration continue ? Non, tous les principes d'amélioration sont déjà contenus dans la version 1994.

- la diminution du nombre de procédures obligatoires ? Non, la nouvelle norme n'a pas fait disparaître les anciennes procédures existantes. Certes la plupart des procédures ne sont pas obligatoires, mais elles sont toujours utiles (la procédure Maîtrise de la Conception a-t-elle disparue ?). En fait la non obligation de procédure a laissé la place, dans le texte de la norme, aux seules exigences d'assurance de la qualité (revue de contrat, conception, achat, métrologie, ...). Les procédures obligatoires restantes concernent uniquement le management de la qualité (documentation, audit, actions correctives, ...), ce qui laisse la liberté aux organismes de mettre en place un système de management de la qualité adapté à leurs besoins.

Ainsi, les points précédents constituent certes des évolutions très intéressantes ; elles auraient pu justifier en elles seules une révision de la norme, car elles permettent d'avoir une norme plus lisible et plus facilement interprétable par les qualitatifs et le management des entreprises, et donc un accès à la démarche qualité plus aisé.

Mais la principale évolution, véritable révolution : c'est l'approche processus. C'est une révolution à 2 niveaux :- elle touche la conception même du système qualité : orienté procédures par le passé, le système devient orienté processus. Cette orientation permet de concevoir le système qualité de façon plus intelligente car plus proche de la réalité des entreprises, et plus propice à introduire de la valeur ajoutée.- elle permet de décliner efficacement la politique qualité en objectifs qualité, pertinents et mesurables, et ce justement au niveau des processus. Cette approche est la plus efficace pour permettre la mise en oeuvre optimale du principe d'amélioration continue.

Ainsi un système qualité conforme à ISO 9001:2000 est-il constitué de 2 boucles d'amélioration PDCA (Plan Do Check Act) : - une boucle globale (comme dans la version 1994) au niveau de la direction : le Plan consiste en l'identification des processus et des objectifs qualité, le Do consiste à appliquer le système, le Check est réalisé par les audits internes et l'analyse des données, et le Act est le rebouclage au niveau de la revue de direction.

- des boucles locales au niveau de chaque processus : le Plan consiste en la définition des activités et des ressources des processus ainsi que des indicateurs qualité adaptés aux objectifs, le Do consiste toujours à appliquer le système, le Check est réalisé par les

activités de surveillance et de mesure des processus, et le Act est le rebouclage au niveau de chaque processus conformément aux dispositions définies. Ajoutez le client en amont (ses besoins) et en aval (sa satisfaction), et vous avez là, en quelques mots, la totalité des principes proposés par ISO 9001:2000.

L'audit, qu'il soit externe ou interne, a également évolué. L'audit ne consiste plus (seulement) à vérifier la bonne application des procédures, et la conformité des procédures avec les exigences de la norme. L'audit consiste maintenant en l'examen de la bonne application des boucles PDCA : localement au niveau d'un processus (c'est l'audit de processus), et globalement au niveau de l'entreprise (c'est l'audit de la direction au sens large). Vérifier l'application des procédures n'a pas disparu, mais cette partie "assurance qualité" est seulement un des aspect de l'audit de la boucle PDCA. Il faut également étudier la cohérence des objectifs par rapport à la politique qualité, et étudier la cohérence des dispositions qualité et la cohérence des actions d'amélioration par rapport aux objectifs. C'est ça : l'audit d'efficacité.

Assurer le passage à la nouvelle norme, c'est donc améliorer la cohérence d'ensemble : politique qualité, objectifs qualité, processus critiques, dispositions d'assurance qualité adaptées aux risques, indicateurs, analyse des données, actions d'amélioration. Cette cohérence garantira l'efficacité globale du système, elle garantira l'appropriation du système par tous, et aussi (et surtout ?) elle garantira la réussite de l'audit de certification.