

Outils pratiques pour mon entreprise

JEAN-MARC GANDY – Formateur et consultant indépendant pour les entreprises, auteur d'ouvrages pratiques



OUTIL 19 – QUALITÉ DU MANAGEMENT OU MANAGEMENT DE LA QUALITÉ ?

Une nouvelle version de la norme ISO 9001 est parue en 2015...

Commençons par préciser, pour nos lecteurs non avertis, que la norme ISO 9001 s'applique au système de management de la qualité (SMQ) que l'entreprise a mis en place pour satisfaire au mieux ses clients. Nous raisonnons ici, non sur la seule qualité finale des produits ou services délivrés, mais sur toute l'organisation mise en place par l'entreprise pour s'assurer que cette qualité finale sera bien au rendez-vous, ce sans coûts inutiles. Le SMQ est donc bien un "système" qui englobe de multiples acteurs (dirigeant, ensemble des collaborateurs, fournisseurs et partenaires et, bien sûr, les clients), des processus (la production ou la réalisation technique, les achats, les ressources humaines, le commercial, la gestion...), des moyens matériels (équipements, locaux...). Le SMQ doit être vu comme un système de management dynamique évoluant par le biais d'améliorations continues. Contrairement à de fréquentes idées reçues, les principes qui prévalent en matière de mise en place d'un système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 : 2015 sont avant tout basés sur du bon sens et de la logique. Ce qui est visé est une notion d'efficacité, voire d'efficience.

De plus en plus d'organismes et d'entreprises s'intéressent donc à la mise en place d'un système de management de la qualité selon la norme ISO 9001. L'essentiel des effectifs des futurs nouveaux "certifiés" concernera très probablement les PME et TPE, ainsi que les acteurs des secteurs publics et parapublics. Les exigences accrues des clients professionnels constituent l'un des premiers déclencheurs de la démarche.

Notons que la version 2015 de la norme a apporté plus d'évolutions que de véritables

Petit questionnaire destiné à mesurer rapidement si la prise en compte de la donnée "qualité du management pratiqué" est cohérente avec la certification ISO 9001 : 2015 de votre entreprise.		OUI	NON
Le lien entre la qualité du management et le management de la qualité est-il clairement et officiellement établi dans l'entreprise ?			
Existe-t-il un indicateur qui mesure la qualité du management pratiqué par les encadrants sur leur équipe ?			
Le score de cet indicateur est-il bon ? Progresses-t-il ?			
Existe-t-il un indicateur qui mesure le sentiment réel d'implication de chacun des collaborateurs dans le SMQ ?			
Le score de cet indicateur est-il bon ? Progresses-t-il ?			

RECONNAISSONS LE LIEN ÉTROIT ENTRE SATISFACTION CLIENT ET PRATIQUES MANAGÉRIALES DE L'ENTREPRISE...

révolutions. Cependant, un principe est réaffirmé avec force: le SMQ doit se centrer sur la notion de "satisfaction du client".

Parmi les points relevés dans la nouvelle norme, notons au passage (Introduction page VII - 02) que: « *Les principes de management de la qualité sont les suivants : orientation client ; leadership ; implication du personnel (...).* » On peut déjà ici en déduire qu'une direction et que des "encadrants" qui ne développeraient pas un mode de management d'équipe propice à l'engagement et à l'implication de chaque collaborateur dans le SMQ (et finalement dans l'entreprise) ne remplissent pas leur mission. Logique: comment la satisfaction du client pourrait-elle se maintenir si les collaborateurs sont démotivés et fonctionnent au "programme minimum", voire en dessous ?

Prenons un exemple concret: la société Elevator (nom fictif) est une PME spécialisée dans l'installation, le contrôle et la maintenance d'ascenseurs. Les responsables d'équipe ne peuvent

pas exercer correctement leur mission d'encadrement car la direction ne leur accorde aucun temps spécifique dédié au management. De plus, l'ambiance est tendue, le personnel souffre d'un manque chronique et profond de reconnaissance. L'absentéisme et le turnover se développent anormalement. Dans un tel cas de figure, les mauvaises pratiques de management auront une répercussion directe sur le service au client (délais d'intervention trop longs, fiabilité des travaux exécutés...). Nous sommes ici face à des non-qualités majeures qui peuvent engager la responsabilité civile et/ou pénale, de l'employeur.

Sans aller jusqu'à ces extrêmes, notons que de nombreux SMQ mis en place par les entreprises sont conçus et développés sans consulter et associer suffisamment les collaborateurs directement concernés. De tels systèmes constituent alors rapidement des "outils de démotivation" qui se traduisent par des procédures inadaptées, conçues par des responsables qui ne sont pas sur le terrain, par des lourdeurs inutiles à tout niveau, par le "bridage" de toute initiative, par la confusion entre "démarche qualité" et "pape-rasse", par l'impression accrue des collaborateurs de n'être que des pions sur l'échiquier. À l'opposé, les quelques entreprises qui ont su comprendre la véritable logique d'un système de management de la qualité de type ISO 9001 : 2015 en ont fait un formidable outil de responsabilisation et de motivation.

Nota: J.M. Gandy est co-auteur avec Frédéric Paris de l'ouvrage Établir mes documents ISO 9001 version 2015 paru chez Afnor Éditions.

CHRONIQUE RÉALISÉE DANS LE CADRE DE RESO HEBDO ECO
www.facebook.com/resohebdoeco

