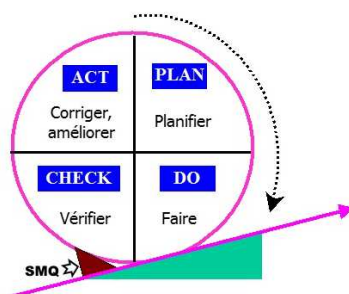




ISO 9001 version 2015 : vers l'efficience ?

par Jean-Marc GANDY, co-auteur avec Frédéric PARIS, de l'ouvrage paru chez Afnor Editions
"Etablir mes documents ISO 9001 version 2015 - Le couteau suisse de la qualité"



DÉFINITION DE L'EFFICIENCE

- Définition normalisée AFNOR : "Efficience : rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées. Capacité de produire un effet positif".

- Définition Wikipedia : "L'efficience est l'optimisation des outils mis en œuvre pour parvenir à un résultat. Elle se mesure sous la forme d'un rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées. Il faut la distinguer de l'efficacité, qui est le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs fixés, et de la rentabilité, qui est le rapport entre les revenus obtenus et les capitaux investis."

PETITE ANALYSE DE TEXTE RELATIVE AUX EXIGENCES ET NOTES DE LA VERSION 2015

En caractères italiques : commentaires personnels

Page VI (introduction) - L'adoption d'un système de management de la qualité relève d'une décision stratégique de l'organisme qui peut l'aider à améliorer ses **performances globales** et fournir une base solide à des initiatives **permettant d'assurer sa pérennité**. *Explicite : l'expression "performance globales", reliée à une notion de "pérennité" de l'entreprise. Implicite : la notion de "pérennité" montre qu'on ne peut ignorer, par exemple, la santé financière de l'entreprise, son mode de management des salariés... Si l'entreprise ne se préoccupe pas, au moins à minima, de l'efficience de son mode de fonctionnement elle ne respectera pas les fondamentaux de la norme ISO 9001: 2015 car elle courra un risque majeur quant à sa pérennité. Donc, il faudra qu'elle démontre comment elle surveille son efficience.*

Page VII (introduction) Les principes de management de la qualité sont les suivants:

- orientation client;
- leadership;
- **implication du personnel;**
- (...)

On peut en déduire qu'un mode de management ou d'organisation qui démotive le personnel ne répond pas aux exigences de la norme. Exemple : multiplier les procédures peu utiles et les outils de reporting qui enlèvent toute autonomie aux salariés, générant une attitude de travail au strict minima, enlevant toute "conscience professionnelle", le tout se traduisant par une augmentation du taux d'absentéisme ne répond pas à l'esprit de la norme ISO 9001 : 2015. La notion d'efficacité et

même d'efficience dans le management d'équipe est implicite.

0.3.1 Généralités

(...) Comprendre et piloter des processus en interaction comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme par l'atteinte des résultats prévus. *Aucun lecteur de la présente norme ne pourra le contester : le terme "EFFICIENCE" est bel et bien inscrit dans me version 2015.*

Pages IX et X (introduction) - Des opportunités peuvent naître d'une situation favorable à l'obtention d'un résultat attendu, par exemple un ensemble de circonstances permettant à l'organisme d'attirer des clients, de développer de nouveaux produits et services, de réduire les rebuts ou d'améliorer la productivité. *Fondamental et ultra clair : on se préoccupe ici, via l'approche "risques", de performances autres que la satisfaction du client au sens commercial du terme. Nous sommes dans des préoccupations qui relèvent directement d'aspects financiers (et organisationnels bien sûr). De manière explicite (sans toutefois mentionner le terme), nous sommes ici au cœur de la notion d'efficience.*

Page X (introduction) - La présente Norme internationale permet à un organisme d'utiliser l'approche processus, associée au cycle PDCA et à une approche par les risques, pour aligner ou intégrer son propre système de management de la qualité avec les exigences d'autres normes de système de management. (...)

— la norme ISO 9004 Gestion des performances durables d'un organisme — Approche de management par la qualité fournit des lignes directrices aux organismes souhaitant aller au-delà des exigences de la présente Norme internationale.

La référence à la norme ISO 9004 crée donc des passerelles avec des normes qui développent plus fortement une thématique précise comme dans le cas de la "gestion des performances durables". Rappelons à ce sujet le texte de la page 6 (cité plus haut) qui associe déjà directement à l'ISO 9001 les termes "performances globales" et "pérennité".

Page X (introduction) La présente Norme internationale ne comporte pas d'exigences spécifiques à d'autres systèmes de management, tels que le management environnemental, le management de la santé et de la sécurité au travail ou la gestion financière. *Gros doute ici, évidemment... Mais je pense que cela confirme simplement que d'autres normes peuvent avoir des exigences spécifiques. Cela ne signifie nullement que l'on ne doive pas tenir compte de certaines exigences relatives au management environnemental, au management de la santé et de la sécurité au travail ou de la gestion financière dès lors qu'elles ont une répercussion sur la performance globale de l'entreprise et sur sa pérennité (au moins à court ou moyen terme).*

Page 5 (exigences) - 6.1.2 L'organisme doit planifier

Les actions mises en œuvre face aux risques et opportunités doivent être proportionnelles à l'impact potentiel sur la conformité des produits et des services. *L'interprétation logique est la suivante : plus la "non qualité" avérée ou potentielle est "grave" et plus les moyens à mettre en place devront être "importants". Exemple : un risque élevé de chute d'un employé travaillant en hauteur devra générer la mise en place de mesures de protection qui permettront d'éviter immédiatement ces chutes.*

Cependant, dans d'autres cas de figure, l'entreprise pourrait tomber dans l'excès. Exemple : un directeur de magasin exige de valider et de signer manuellement de sa main toute demande de remplacement de produit présentée par un client dans le cadre de la garantie légale de conformité. Cela, même pour des articles de faible prix. Le problème d'efficience se posera alors en raison des pertes de temps et des mécontentements engendrés : le vendeur doit attendre que le directeur soit disponible pour avaliser l'échange. Le client attend lui aussi et peut rapidement s'impatienter. Il faut en conclure que les mesures prises face à une "non qualité" ne doivent pas être "disproportionnés" et conduire l'entreprise à une paralysie de son fonctionnement, à des coûts "anormaux", etc. Nous sommes ici clairement confrontés à la notion d'efficience.

Page 11 (exigences) - La présente Norme internationale spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité lorsqu'un organisme :

- a) doit démontrer son aptitude à **fournir constamment** des produits et des services conformes aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables, et
- b) vise à accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace du système, y compris les processus pour l'amélioration du système et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables. *Le terme "constamment" implique là encore une certaine notion de pérennité, y compris de pérennité de l'entreprise toute entière. Petite réflexion : quelle pourrait-être la pérennité d'une entreprise ayant un taux absolument anormal de rebuts mais en déployant un contrôle final qui ne laisse jamais rien passer ?*

Page 16 (exigences) - 7.1.3 Infrastructure

L'organisme doit déterminer, **fournir et maintenir l'infrastructure** nécessaire à la mise en oeuvre de ses processus et pour obtenir la conformité des produits et des services.

NOTE L'infrastructure peut comprendre:

- a) les bâtiments et les services associés;**
- b) les équipements, y compris matériel et logiciel;**

Cela est clair et net : tout ce qui peut avoir un impact direct ou même indirect sur la conformité des produits et services doit être pris compte. Exemple : une entreprise liée au BTP second œuvre (serrurerie) ne dispose pas de local de stockage adapté : surface insuffisante, rangement aléatoire... Les équipes qui partent sur les chantiers le matin perdent un temps énorme à charger les véhicules. De plus de nombreux "oublis" de fournitures amènent à retourner en cours de journée au local (parfois 60 km de trajet aller-simple) : coût dispendieux, risque d'accident avec des employés fatigués et stressés, retards sur les chantiers... Est-on dans l'efficience : NON ! La pérennité même de l'entreprise est certainement en jeu... Si elle disparaît qui assurera la continuité auprès du client (suivi post chantier, maintenance, etc.) ? L'urgence : trouver une solution efficace de stockage. Il faudra surveiller l'efficience de l'organisation "départ avant chantier".

7.1.4 (exigences) - Environnement pour la mise en oeuvre des processus

L'organisme doit déterminer, fournir et maintenir l'environnement nécessaire à la mise en oeuvre de ses processus et à l'obtention de la conformité des produits et des services.

NOTE **Un environnement approprié peut être une combinaison d'aspects humains et physiques, tels que:**

- a) sociaux (par exemple non discriminatoire, calme, non conflictuel);**
- b) psychologiques (par exemple réduction du stress, prévention du «burnout», protection affective):**

(...)

Ces aspects peuvent varier considérablement selon les produits et services fournis.

Là encore, on va très loin, notamment sur l'aspect humain : lutte anti discrimination, prévention du burnout. Cela est vraiment explicite. Une entreprise où l'on manage par le stress n'est pas dans une logique de conformité à la norme ISO 9001. La notion d'efficience du management est au moins implicite.

Page 19 (exigences) - 9.3.2 Éléments d'entrée de la revue de direction

La revue de direction doit être planifiée et réalisée en prenant en compte:

(...)

- d) l'adéquation des ressources;**

Piège : l'adéquation des ressources n'est pas une expression à traduire uniquement par "ressources suffisantes" mais par "ressources adaptées". Ainsi l'utilisation de ressources à niveau anormalement élevé (non véritablement justifié) par rapport à la moyenne ne saurait être une "adéquation des ressources". Exemple : une entreprise doit remplacer sa flotte de véhicules utilitaires à une cadence plus rapide que ses concurrents à contexte égal. En réalité, les employés, peu "cadrés" sur le sujet, maltraitent les véhicules... La notion d'efficience est pratiquement

explicite via l'expression "adéquation des ressources". Quelques indicateurs peuvent être indispensables en fonction du contexte. A l'entreprise de les choisir (ratio adapté ou tout autre moyen de surveillance).

Page 23 (Annexe A) - L'approche par les risques appliquée dans la présente Norme internationale a permis une certaine réduction des exigences prescriptives **et leur remplacement par des exigences basées sur la performance**. *Là encore qu'appelle-t-on performance ? Probablement pas uniquement la performance immédiatement visible par le client. La performance peut donc être à priori commerciale, technique, financière... Même si l'expression n'est pas utilisée, on aboutit à une notion globale de type "performance économique".*

Page 26 (Annexe B) - 8.5.5 Activités après livraison

L'organisme doit satisfaire aux exigences relatives aux activités après livraison associées aux produits et services. Lors de la détermination de l'étendue des activités après livraison requises, l'organisme doit prendre en considération:

- a) les exigences légales et réglementaires;
- (...)

NOTE **Les activités après livraison peuvent comprendre les actions au titre des dispositions de la garantie, les obligations contractuelles telles que les services de maintenance**, et les services complémentaires tels que le recyclage ou l'élimination finale.

Donc l'entreprise devra faire ce qu'il faut pour encore exister demain (pérennité), du moins dans un délai suffisamment "raisonnable" pour pouvoir par exemple assurer le SAV.

QUE CONCLURE ?

Incontestablement la norme ISO 9001 version 2015 va plus loin que les versions précédentes en évoquant des notions de **"performance"**, terme employé à 3 reprises et associé aux qualificatifs **"global"** et **"durable"**.

Le terme **"pérennité"** apparaît quant à lui à 2 reprises.

Autrement dit, l'orientation "client" est étroitement liée à une question de performance économique permettant d'assurer que l'entreprise sera encore là demain pour répondre à ce client.

Le terme "efficience" apparaît également dans l'introduction même s'il n'est pas directement repris par la suite. Plus loin, dans le texte de la norme, la notion d'efficience découle d'une série d'exigences.

La question éventuellement posée *"Montrez-moi comment vous veillez à ce que votre organisation reste suffisamment efficiente pour que votre entreprise perdure"* ne semble donc pas illégitime dans le strict cadre des exigences de la norme ISO 9001 : 2015. **A l'entreprise d'utiliser les indicateurs qui lui paraissent les plus adaptés.**