

ANALYSE D'OUVRAGE

Gaëlle Monteiller

A propos du livre d'Henri Mitonneau

ISO 9000 VERSION 2000

Collection Qualité références, DUNOD- 2001

L'ouvrage se situe entre une présentation claire et simple des nouvelles normes Iso 9000 et un guide pratique de mise en œuvre à destination des entreprises. Henri Mitonneau s'attache surtout à faire comprendre la philosophie des évolutions du nouveau référentiel, sans livrer de liste exhaustive des exigences afférentes.

Après un premier chapitre consacré à la nouvelle vision du management de la qualité induit par la version 2000 des normes, l'auteur présente à grands traits les principales étapes de leur mise en œuvre. Ses propos sont illustrés par de nombreux exemples ; la diversité des cas décrits permet au lecteur de comprendre l'esprit des nouveaux textes qui, sans imposer de cadre contraignant, invite à une réflexion stratégique adaptée aux spécificités de l'entreprise et aux circonstances du moment.

Les nouvelles normes réorientent les priorités du management de la qualité dans quatre directions : l'écoute du client avec une nouvelle considération des services comme produits à part entière, la définition d'objectifs stratégiques imposant ainsi un rôle essentiel et moteur de la direction de l'entreprise, le déploiement de ces objectifs sur des processus redonnant la primauté au résultat sur les exigences procédurières, et enfin l'amélioration continue des performances.

La nouvelle norme réussit à rendre complémentaires les logiques de processus et de procédures opposées en apparence. Elle propose un management de la qualité basé sur l'amélioration continue des processus naturels de l'entreprise, en vue d'une réalisation plus efficace des objectifs stratégiques. Elle laisse cependant toute liberté dans le choix des

processus, dès lors que les processus définis permettent d'assurer la réalisation des résultats, l'allocation des ressources nécessaires et l'amélioration permanente. Sans exigences quant à l'établissement de procédures, la norme laisse à l'entreprise le soin d'identifier les besoins de description de ses processus.

La première étape de la mise en œuvre de la norme consiste en l'identification des processus : processus de réalisation, dont la définition découle directement de l'identification des produits et des attentes du client, et processus de pilotage assurant la cohérence du système de management et le respect des exigences de la norme en termes de planification stratégique, de mesure et d'amélioration de l'efficacité.

La norme demande ensuite une surveillance de la satisfaction du client, sans exiger de véritable mesure. La façon d'aborder ce point essentiel dépend cependant énormément de l'entreprise, de sa politique, de la situation du moment. Les attentes de l'entreprise face à une écoute de ses clients peuvent être multiples : identification de nouvelles attentes permettant d'élargir l'offre, amélioration de l'image de marque de l'entreprise, amélioration du produit ou du service... Face à cette diversité d'objectifs, Henri Mitonneau présente quelques éléments méthodologiques pour mener une enquête de satisfaction et exploiter les résultats.

La vision négative des actions d'amélioration fondée sur le traitement des non-conformités est abandonnée dans les nouvelles normes pour une vision positive de l'amélioration dynamique et continue de la qualité. La norme introduit la notion de qualité positive et appelle à une démarche de progrès visant l'amélioration des performances par l'amélioration de l'efficacité des processus. Le processus d'amélioration s'appuie sur des objectifs d'amélioration fondés sur les attentes du client et des indicateurs de performances associés.

Enfin, l'étape essentielle de la mise en œuvre des nouvelles normes concerne la planification et le déploiement des objectifs. La planification ordinaire vise l'organisation et la documentation des processus. La planification stratégique vise le déploiement des objectifs stratégiques de l'entreprise sur les processus. Le rapprochement des objectifs du management de la qualité des objectifs généraux et naturels de l'entreprise redonne une importance primordiale à la direction, qui n'adhère plus simplement à des principes théoriques de l'assurance qualité mais pilote réellement l'entreprise selon une nouvelle vision de la qualité.

Commentaire : Les nouvelles normes ISO 9000 se sont adaptées à l'air du temps. Elles abandonnent leur dimension contraignante et procédurière pour une invitation à plus de souplesse et de réactivité au bénéfice du client. En rapprochant les objectifs du management de la qualité des objectifs stratégiques de l'entreprise, elles s'alignent ainsi sur toutes les nouvelles méthodes de management de l'entreprise : pilotage par les processus et les compétences, méthode six sigmas... qui toutefois s'appuient toutes sur le concept de la roue de Deming, enseigné dès les années 1950 par les Américains aux Japonais.