

Analyse de l'intégration des principes Qualité dans le référentiel Iso 9001 (Nouvelle version septembre/octobre 2015)
--

## Introduction

En octobre 2015 a été publiée une nouvelle version du référentiel ISO9001. Ce référentiel est la norme du système de management de la qualité la plus utilisée dans le monde. Cette mise à jour était indispensable pour conserver pleinement à cette norme, sa pertinence et pour intégrer au mieux les principes de la démarche qualité.

Cette révision doit permettre une meilleure maîtrise de la qualité des produits et prestations. Elle devait également permettre de mieux répondre aux appels d'offre ; en effet la plupart des grands donneurs d'ordre, désormais exigent de leurs fournisseurs un véritable management de la qualité, avec une claire démarche de maîtrise des risques et d'amélioration continue. En outre, il n'est pas rare que des garanties soient également exigées sur les conditions de travail des employés, et sur l'éthique entrepreneuriale des fournisseurs.

Le travail ici présenté, cherche à montrer comment la nouvelle version 2015 de la norme ISO9001 intègre les Principes de Management de la Qualité (PMQ). Les exemples présentés s'inspirent de la situation professionnelle d'un établissement sanitaire : un petit hôpital de jour, spécialisé en pédopsychiatrie, à Marseille.

### Quels sont les principales évolutions de cette version ?

Dans un souci de faire une proposition synthétique, nous avons rassemblé les observations en trois thèmes principaux, comme suit:

1. L'approche par les risques
2. L'implication de la hiérarchie
3. La prise en compte des parties intéressées

### 1 - L'approche par les risques

- L'une des nouveautés est l'approche par les risques. Bien sûr, elle n'était pas absente de la version 2008, mais la nouvelle version lui fait plus de place. Au chapitre 6, *la maîtrise des risques* devient un axe qui traverse l'ensemble de

l'activité. La nouvelle version transforme la notion d'actions préventives (souvent mal comprises) par la notion d'opportunités.

Pour structurer le traitement des risques et opportunités, la version 2015 s'appuie sur les sixième et septième PMQ :

PQM-6 : Fonder les décisions sur des faits prouvés (plutôt que sur des opinions), sur une approche factuelle, donc sur des outils d'observation, d'évaluation. Organiser la qualité des indicateurs (il faut qu'ils soient fiables et disponibles).

PQM-7 : Organiser l'amélioration continue (identifier les dysfonctionnements, implémenter un plan d'action, et finalement ajuster la stratégie (nouveaux objectifs).

- Au chapitre 10 est réorganisée ***l'articulation entre non-conformités et actions correctives.***

Là encore, ce sont les PMQ 6 et 7 qui sont mis en œuvre, amélioration continue, fondée sur des éléments tangibles, des observations (d'où l'utilité des fiches de dysfonctionnement). Il s'agit de prendre en compte le contexte, les risques, de façon à permettre une meilleure intégration de la qualité.

Cette mise en œuvre pourra s'appuyer sur la distinction utile que permet l'approche SWOT (Strength / Weaknesses - Opportunities / Threat). Les deux premiers termes concernent plutôt l'analyse interne, et les deux derniers l'analyse externe. On peut s'appuyer sur cette analyse des enjeux internes et externes pertinents : ils permettent une compréhension de l'organisme et de son contexte, des besoins et attentes des parties intéressées.

On va donc se doter d'outils mesurables : déclinaison d'objectifs et d'indicateurs qualité mesurables, d'indicateurs performance, qui vont permettre de mesurer et d'envisager ce qu'il faut ajuster.

Ce que cette nouvelle version apporte, c'est finalement la conviction que pour une entreprise, la clé du succès c'est : **s'améliorer pour se pérenniser**. En utilisant la qualité comme outil de management, y compris en matière de contexte et de choix financier, la nouvelle version conseille de renforcer le lien entre qualité et stratégie, et de permettre une meilleure intégration dans l'écosystème de l'organisation. A terme, cela doit permettre de maîtriser les délais, mesurer les progrès, fixer les objectifs, mobiliser l'encadrement, mobiliser le personnel (troisième PMQ), inscrire dans la durée.

## 2 - L'implication de la hiérarchie

La version 2015 accorde plus d'importance à l'implication de la direction ; c'est l'axe proposé par le deuxième PMQ ; la direction a pour charge de définir des cibles et des objectifs réalisables, fournir au personnel les ressources et la formation nécessaires, et la liberté d'agir.

Pour cela elle s'appuie également sur les PMQ 4 et 5 qui prônent :

PQM-4 : l'approche processus (identifier les activités, comprendre comment elles sont corrélées, organiser le pilotage, fixer des objectifs, se doter de procédures, savoir utiliser les ressources)

PQM-5 : la gestion par approche système (« tout est lié ») – pas de bonne compréhension du processus si l'on fragmente sa présentation : on peut faire des zoom sur certains process, à conditions de bien souligner comment ces process sont perpétuellement en interaction les uns avec les autres.

Il revient donc à l'équipe responsable de donner aux collaborateurs la confiance dans

la cohérence du système, leur montrer qu'il existe une maîtrise de l'ensemble. C'est aussi à l'équipe responsable de corriger les erreurs qui perdurent : le perfectionnisme, la bureaucratie, la surprotection, le monopole...

Il y a **des enjeux en matière de gestions des ressources humaines**. Organiser le partage d'information, le retour d'expérience, vérifier l'adéquation entre formation et compétence, entre besoins réels et besoins perçus. Evaluer cette adéquation nécessitera des enquêtes, puis d'en tirer les conséquences : ensuite il faut ajuster (les emplois sont-ils adéquats ?)

#### ***Délégation n'est pas implication :***

A l'hôpital de jour, l'équipe responsable a vu arriver l'obligation du management de la qualité comme un surcroît de travail, un travail pour lequel elle se sentait passablement inapte. Il a donc été décidé d'embaucher un acteur que l'on chargerait de mettre en œuvre la démarche obligatoire.

Une telle situation est fréquente. Elle souligne la difficulté de bouleverser les habitudes, et l'hésitation de la hiérarchie à s'engager plutôt que de se débarrasser de l'obligation (en la confiant à un chargé de mission).

#### ***L'implication du personnel, c'est le troisième PMQ.***

Il s'agit de permettre aux acteurs d'adhérer au projet. Pour cela, on peut s'appuyer sur le fait que bien souvent, le personnel recherche des occasions d'accroître sa compétence.

A l'hôpital de jour, le personnel s'est montré un peu réticent au début, face aux changements qu'implique la Démarche Qualité, mais finalement s'y est converti, en voyant les améliorations : elles permettent de donner du sens, d'améliorer la communication, gagner en efficacité, favoriser les bonnes pratiques, et le personnel a conscience de mieux faire son travail.

### 3 - Focus sur les parties intéressées

Dans le chapitre 4, apparaît une nouvelle catégorie, qui concerne les partenaires, désormais nommés « **partie intéressée** ». Ce changement sémantique n'est pas anodin, puisque l'on reconnaît désormais comme parties intéressées ceux qui hier étaient nommés prestataires et fournisseurs. La collaboration en sera forcément transformée. Il s'agit ici du huitième PMQ qui adosse la Démarche Qualité au management des relations avec les partenaires.

Ainsi la norme ISO 9001 encourage les entreprises à s'intéresser non seulement aux clients, mais également au personnel, aux collaborateurs, aux riverains, aux financeurs, bref à tous ceux qui sont partie prenante, intéressés à un titre ou un autre...

Ce n'est que sagesse ! La nouvelle version recommande de rechercher une relation mutuellement bénéfique avec les parties intéressées, de créer de la valeur accrue pour les deux parties, d'identifier et choisir des fournisseurs-clé, de mener des enquêtes afin de mesurer leurs satisfactions et leurs attentes, et analyser leurs réclamations.

Il s'agit donc de choisir les parties intéressées pertinentes pour le système de management de la qualité, en se basant sur l'approche risque-opportunité (ne pas la prendre en compte si le risque est faible).

Eclairage sur *L'orientation client* (premier PMQ)

A l'hôpital de jour, le *client* est-il le groupe d'enfants reçus quotidiennement, et qui font l'objet des soins, des activités, de la prise en charge, ou l'ARS, *Agence Régionale de Santé*, qui délègue à l'établissement la responsabilité sanitaire qu'elle a, de prendre en charge et de soigner les enfants dont la situation médicale nécessite cette hospitalisation.

La notion de partie intéressée aide à voir plus clairement l'ARS non comme client mais comme financeur. C'est l'ARS qui paye et fournit la quasi-totalité du budget de l'établissement. L'orientation client que conseille le premier PMQ reste donc focalisée sur les enfants soignés, mais n'interdit pas d'être attentifs au donneur d'ordre, l'ARS. Ainsi, chercher à satisfaire les parties intéressées, c'est *améliorer son écosystème*.

Conséquences *sur la documentation* ; permettre une meilleure prise en compte des interfaces, c'est aussi rejoindre d'autres normes de système de management – par exemple pour les établissements de santé. La nouvelle version 2015 en effet, au chapitre 7, revoit les exigences relatives à la documentation, pour permettre une meilleure planification et documentation des activités.

*Conclusion* - La nouvelle version (2015) du référentiel Iso 9001 permet de mieux faire coller la démarche Qualité aux contextes, tels que la réalité du marché nous les offre. Mettre en œuvre le mieux possible les Principes de Management de la Qualité imposait certains réajustements au référentiel. Nous avons choisi, pour faciliter leur présentation, de les regrouper en trois thèmes, et de montrer comment ils s'appuient sur les PMQ.