



## L'ISO 9001 au service des Ressources Humaines

David Balme CEO de Challenge Optimum SA



**L'ISO 9001 a montré, depuis sa première publication en 1987, d'innombrables bénéfices : clients satisfaits et fidélisés, collaborateurs motivés, partenaires confiants, résultats financiers confortés, image embellie.**

Un chiffre suffit à lui tout seul à se faire une idée de ce qu'une bonne démarche qualité est capable de générer à long terme : en 50 ans, le taux d'accidents par million de départs a été divisé par près de 10 dans le secteur du transport aérien. Malgré cela, nombre de managers gardent un souvenir mitigé de la mise en œuvre de l'ISO 9001 dans leurs entreprises : trop lourd, trop bureaucratique, manque d'agilité sont des commentaires qu'on entend fréquemment de la part de managers qui n'ont pas pu retirer les bénéfices d'une démarche qualité réussie. Bien que diverses, les raisons qui alimentent ce point de vue sont en partie dues à une incapacité à mettre en œuvre trois exigences, parmi les 25 que compte le standard, qui portent très spécifiquement sur la gestion des ressources humaines.

La première est liée au leadership, attribut essentiel de toute direction efficace, fondamental pour permettre à chacun des membres de l'entreprise de participer à construire et maintenir, dans la juste mesure de ses moyens, à la satisfaction client. Cela suppose que la direction prenne conscience des capacités de ses équipes afin d'ajuster au mieux le niveau des responsabilités définies à l'impact qu'elles peuvent avoir sur la qualité des produits ou des services délivrés. L'engagement de la direction se traduit par une fine connaissance de la nature des activités opérationnelles et des moyens de résoudre les problèmes rencontrés sur le terrain.

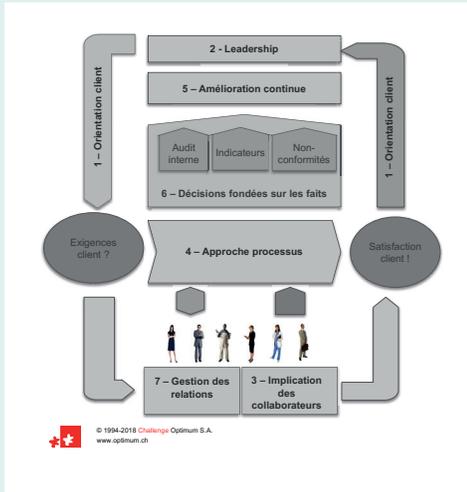
Par analogie avec le monde du transport maritime, cela exige que le capitaine s'informe régulièrement de l'état de la salle des machines afin de faire ajuster le régime moteur en fonction de l'état

de la mer et du niveau de fatigue ou de chauffe du moteur. Si le navire va trop vite dans une mer formée, il risque de se briser. S'il est trop lent, il peut perdre le contrôle de sa trajectoire et finir à la merci d'une mauvaise déferlante. Le leadership est donc une composante essentielle du management d'entreprise pour trouver le « bon régime moteur » en fonction du contexte externe et des capacités internes de l'entreprise.

La deuxième exigence fondamentale en lien avec le management des ressources humaines et avec le leadership porte sur la gestion du niveau de qualification que chacun doit détenir pour contribuer efficacement à la création de valeur. Ainsi, on ne confiera pas la prise en charge d'un avion à un personnel navigant non qualifié pour cela. De la même manière, on n'envisage pas de laisser le premier venu prendre la décision de libérer un lot en sortie d'une chaîne de fabrication de denrées alimentaires, un contrat ou un rapport d'audit financier à moins qu'il ou elle ne soit dûment qualifiée. L'évaluation du niveau d'aptitude des collaborateurs à réaliser des tâches ayant une incidence directe sur la qualité du produit ou du service fourni est déterminante pour d'une part prévenir le risque de non-conformité et, par ailleurs, encourager les collaborateurs concernés à exercer et développer leurs compétences dans un environnement de travail bien encadré et motivant tout en offrant aux clients le meilleur de ce que l'entreprise est capable d'offrir.

La troisième exigence n'est plus seulement qualitative mais quantitative : l'entreprise doit assurer la disponibilité de ses collaborateurs en nombre suffisant afin d'être en mesure de réaliser les contrats passés. Ces trois dernières décennies ont montré à quel point les exigences ISO 9001 sont utiles et pertinentes pour non seulement satisfaire les clients, mais aussi les fidéliser ou en faire, dans le meilleur des cas, des ambassadeurs de la marque dans un contexte de changement rapide,

## Les 7 principes du management



tous azimuts, à la fois d'un point de vue réglementaire, commercial et technologique. La bonne application des exigences relatives au management des ressources humaines est essentielle pour parvenir à un tel résultat.

Depuis 30 ans, l'ISO 9001 s'est appliquée à elle-même le principe de base de l'amélioration continue, reflétant ainsi constamment les besoins du marché relatifs au management de la qualité. Il fournit ainsi les leviers nécessaires et suffisants à la réussite de l'entreprise, comme l'attestent de nombreux secteurs industriels exposés à de fortes contraintes réglementaires ou commerciales. Les principes clés de gestion de la qualité sur lesquels elle repose sont essentiels. L'incapacité à les mettre en œuvre de manière cohérente se traduit souvent par des déconvenues cuisantes, à l'instar des secteurs financiers et des médias qui ont plongé le monde dans des crises sans précédent. A l'inverse, la mise en œuvre des exigences organisationnelles destinées à assurer la qualité des produits et des services fournit une excellente opportunité de répondre constamment ou même dépasser les attentes des clients. Cela repose essentiellement sur l'art subtil de la haute

direction à combler le fossé entre ces exigences externes et les ressources disponibles au sein de l'entreprise pour fournir le bon produit et / ou service. Les succès enregistrés ces trois dernières décennies permettent de tracer trois grandes perspectives : du point de vue du marché, l'ISO 9001 pourrait enfin être adoptée par les industries retardataires dans les médias et les banques. D'un point de vue technologique, on peut également s'attendre à ce que le management de la qualité s'appuie toujours davantage sur la numérisation du fonctionnement en automatisant les processus, réduisant les coûts de production tout en renforçant la qualité. Enfin, le « big data » et le « machine learning » permettront d'intégrer l'analyse comportementale et prédictive dans la prise de décision pour exploiter ou contrer les scénarios les plus probables mis en évidence par ces nouveaux outils.

**M. Eng. David Balme**  
CEO de Challenge Optimum SA  
[www.optimum.ch/](http://www.optimum.ch/)

Titulaire de deux Master of Engineering en aéronautique et en Systèmes de Télécommunications, David Balme dirige depuis plus de 13 ans Challenge Optimum SA, le leader privé Suisse romand en matière de conseil, de formation et d'expertise logicielle en management de la qualité. Challenge Optimum SA vise à maximiser la valeur des produits / services et l'efficacité des entreprises, dans le monde entier, dans tous les domaines d'activité.

Ses domaines d'intervention les plus récents en Suisse et à l'étranger concernent l'horlogerie, l'industrie alimentaire, les médias, l'immobilier, l'industrie pharmaceutique, les services d'inspection, de test et de certification, le transport maritime ainsi que les organisations caritatives et de jeunesse. Il conçoit et développe le logiciel Click-N-Manage, dédié à la description et à l'optimisation de la performance des entreprises.