

Assurance de la qualité fonctionnelle

La planification de la qualité dans les normes ISO 9000

Suite à l'article sur l'assurance de la qualité fonctionnelle paru dans le n° d'avril, Anne LABARRE nous a écrit et demande des compléments d'information sur la "planification de la qualité". N'hésitez pas à écrire encore, sur d'autres sujets ou si vous voulez enrichir ou commenter les réponses données.

La planification de la qualité est effectivement un article de la norme qui donne lieu à de nombreuses interprétations.

Le texte de l'édition 94 des normes ISO 9001:2, soit l'article 4.2.3 est en particulier peu clair : "le fournisseur doit définir et consigner par écrit comment satisfaire les exigences pour la qualité..."; avec ensuite une énumération d'exemples pas tellement plus explicites...

Le projet de texte du CDI de l'ISO 9001:2000 est plus précis : "la planification de la qualité doit déterminer les activités nécessaires pour atteindre les objectifs qualité", avec une énumération également plus claire. En fait, pour bien comprendre, il faut revenir aux principes fonctionnels de l'assurance de la qualité :

Le système qualité est fait pour atteindre un objectif donné (soit en principe la satisfaction des clients afin qu'ils restent fidèles et rachètent) de façon optimale, c'est-à-dire à la fois de façon sûre et à moindre coût.

Pour cela il faut doser avec soin les précautions à prendre, pour éviter à la fois les risques de dé-

ficiences et les lourdeurs et dépenses inutiles.

Ce "dosage", c'est-à-dire cette adaptation précise des mesures en fonction des besoins opérationnels et des risques, est la "planification" de la qualité (en l'occurrence il s'agit d'une traduction contestable des termes anglais initiaux, "quality planning" étant à traduire ici plutôt par "organisation d'ensemble" ou "logique d'ensemble" que par planification, qui fait trop penser à "planning" en français).

À l'origine, les américains, créateurs de l'assurance de la qualité, étaient d'ailleurs très forts dans ce domaine : alors que nous avons tendance en France à tout appliquer de la même manière partout - ce qui est l'inverse de la planification -, ils savaient doser à merveille les mesures en fonction des besoins : selon le domaine, ils savaient passer ainsi de la rigueur la plus extrême au laxisme le plus complet, de façon à optimiser les coûts et à éviter toutes contraintes inutiles.

La planification de la qualité, c'est donc l'"ingénierie" du système qualité, la logique d'ensemble des mesures en les adaptant étroitement aux besoins et aux contraintes (délais, coûts, motivation du personnel...), par

opposition à la rigueur systématique et découplée de la réalité.

Comment doit-elle être mise en œuvre ?

La première étape est de se fixer les objectifs qualité à atteindre, en fonction des attentes des clients, des "plus" à offrir par rapport à la concurrence; de la stratégie de l'entreprise... Prenons l'exemple de délais réduits de livraison (afin de sortir des classiques exemples relatifs à la production).

La deuxième étape consiste à prévoir comment y arriver, soit dans cet exemple le maintien de stocks pour les produits courants, de pièces ou d'éléments pré-assemblés pour les autres, etc. (ce ne sont bien entendu que des exemples) avec ensuite toutes les mesures d'organisation nécessaires : gestion du stock, des prévisions de vente, des productions... et en arrière plan toutes les composantes de l'assurance de la qualité : écriture des méthodes, mise en place d'un suivi et de tableaux de bord, formation du personnel, vérification de l'adaptation des moyens... en recherchant toujours l'efficacité maximale et la dépense minimale, tout en



Christian Doucet

garantissant un excellent niveau de qualité.

C'est la "planification" de la qualité.

Dans le cadre de la certification, qui demande à "convaincre" un auditeur extérieur, cette "planification" doit être présentée : il faut expliquer les dispositions prises et montrer qu'elles garantissent bien la qualité annoncée.

Ceci peut se traduire par exemple par un résumé de la logique du système qualité dans le manuel qualité, ou, de façon plus sectorielle, par :

- Un plan de qualité qui présente l'ensemble des mesures prises pour assurer la qualité d'un produit ou pour un contrat par exemple.

- Un plan global de formation, qui organise l'ensemble des formations de façon à coller au mieux aux besoins du travail.

Un plan d'étalonnage, un plan de contrôle, un plan d'amélioration...

Pour ma part, je considère la planification comme certainement la partie la plus importante du système qualité :

- C'est elle qui permet de démontrer toute la confiance que mérite de l'entreprise compte tenu de la qualité de ses moyens et des précautions qu'elle prend.

- C'est elle qui traduit la compétence du responsable qualité, un bon système qualité étant celui qui optimise et simplifie les tâches en évitant les dysfonctionnements et les erreurs, mais aussi les lourdeurs et pertes de temps.

Montre-moi ta planification et je te dirai quel responsable qualité tu es...

Christian Doucet