

Société pour la gestion du personnel

S E P

Section neuchâteloise

Procès-verbal No 270

**Séance du 21 avril 1998 à 18 h, Grand-Hôtel des Endroits,
La Chaux-de-Fonds**

Présents : 40

Thème : LA NORME ISO APPLIQUÉE AUX DÉPARTEMENTS DES RESSOURCES HUMAINES

M^{me} Yolaine Bôle ouvre la séance et présente l'orateur de la soirée, M. Pierre Rittiner, auditeur SQS (Association Suisse pour Systèmes de Qualité et de Management).

La SQS a été fondée le 3 juin 1983 donc avant même l'établissement des normes ISO 9000. Les principales fédérations économiques de Suisse, services fédéraux et autres organismes non producteurs en constituent les organes responsables. La SQS comprend 86 collaborateurs/collaboratrices permanent(e)s, 75 premiers auditeurs, détenteurs d'une licence, 130 auditeurs et un pool d'experts. La reconnaissance internationale, en collaboration avec 25 organisations partenaires en Europe et hors Europe (QNet réseau international de certification), garantit la reconnaissance réciproque des certificats.

Caractéristiques de l'entreprise et contexte dans lequel elle évolue

Caractéristiques: Si l'on parle d'activités clés dans une entreprise, on constate que toute entreprise est gérée; cherche d'une manière ou d'une autre à entrer en relation avec des clients; a des activités créatrices. Pour tous ces processus, il lui faut des ressources.

Contexte de marché: Une entreprise se trouve dans un contexte de marché. Elle évolue dans un environnement économique. L'influence de l'actionnariat se fait de plus en plus sentir et non seulement en tant que donneur d'argent. L'explosion des technologies pose même problèmes aux autorités là où, précédemment, celles-ci avaient une certaine emprise sur les entreprises.

Contexte social: L'évolution rapide de la technologie fait surgir la problématique sociale. Chômage en croissance, augmentation de la pression sur les collaborateurs ce qui peut entraîner des répercussions sur la vie familiale.

Contexte technique: De par ces facteurs d'influence, les entreprises sont appelées à devenir toujours plus performantes. À court terme, du point de vue financier. L'aspect environnemental également pèse de plus en plus sur leur avenir. Toutes sortes de contraintes les guettent, d'où l'exigence de plus de systématique.

Comment en sommes-nous arrivés aux normes ISO?

Dans l'ancienne Égypte déjà un défunt devait faire la preuve de n'avoir jamais falsifié quoi que ce fût sous peine d'errer à perpétuité dans les ténèbres. L'orateur en déduit que nous sommes là en présence d'un élément clé des normes ISO: établir de manière préventive la preuve de la conformité pour donner confiance et ce avant même d'avoir réalisé la prestation. Ensuite, on saute allègrement quelques siècles pour chuter en 1600, année de l'apparition des Prud-hommes qui avaient pour mission de faire respecter les directives dans les corporations artisanales. À cette fin, ils envoyaient des inspecteurs dans les corps de métiers. En somme, une sorte de protection du consommateur avant la lettre. Ainsi la voie était-elle toute tracée pour la SQS. Car que fait celle-ci? Rien d'autres que d'aller vérifier sur place le respect de directives de procédure dans les entreprises.

L'Après-guerre

Du fait de l'explosion industrielle (machines, aéronautique, médical, armement, etc.) et également des technologies demandées ou en raison de la nature des produits (centrales nucléaires), partout s'est fait jour un très grand besoin de s'assurer auprès des sous-traitants s'ils étaient effectivement en mesure de satisfaire aux exigences de qualité quant au produit et à leur fiabilité en tant qu'organisation. La nécessité de réglementation des normes devenait inéluctable. En effet, des donneurs d'ordre, souvent rattachés à des pays, avaient émis des normes nationales, parfois différentes selon le type de produit auquel les acheteurs s'intéressaient. Les entreprises devaient donc fournir la preuve qu'elles avaient bien mis en œuvre une organisation qui s'appliquait aux normes clients qui n'étaient pas fondamentalement différentes, mais pas forcément identiques non plus. Cela a conduit tout naturellement à ce qu'une entreprise pouvait très bien être fournisseur de plusieurs clients dans différents domaines et pays et, si tout allait bien, les satisfaire tous simultanément. Évidemment, ça ne marchait pas. C'était générateur d'erreurs et de coûts. D'où l'idée de créer une norme internationale. La première série des normes ISO 9000 vit le jour en 1987 à Paris. Dès cette date, non seulement on disposait d'une norme internationale, mais aussi de représentants des clients chargés d'aller sur place en vérifier l'application.

SQS aux avant-postes

Comme on l'a vu, bien avant les normes internationales ISO, la SQS délivrait des certifications. En effet, dès 1983, des fournisseurs se sont appuyés sur l'association pour que leur soit confirmé qu'une organisation d'une entreprise *X* ou *Y* satisfaisait bien aux critères de l'époque. Sur cette base-là, une relation de confiance s'établissait entre les parties. Un autre avantage non négligeable, relève M. Rittiner, l'aspect de neutralité qu'endosse un organisme externe, autrement dit notion d'indépendance et de protection du savoir-faire.

E la nave va

En 1987 création des normes ISO. En 1994, première révision. En 1995, apparition des QS 9000. Kesako? Ce sont les amis américains, constructeurs d'automobiles (Chrysler, Ford,

GM), qui se sont mis ensemble pour définir les leurs, tout en s'appuyant sur la norme ISO qui, précise le conférencier, est une norme standard, c'est-à-dire qui s'applique à tous les secteurs économiques. Les constructeurs automobiles y ont donc ajouté quelques éléments qui correspondent mieux à leur industrie. En 1996, nouvelle révision, les Allemands leur emboîtent la boîte de vitesses et lancent la norme VDA 6.1. Une nouvelle révision 1999 / 2000 des normes ISO 9000 est déjà en préparation.

Ressources humaines et normes ISO

ISO 9000, chapitre 18: *Le fournisseur doit établir et tenir à jour des procédures écrites permettant d'identifier les besoins de formation et de pourvoir à la formation de toutes les personnes chargées d'une activité ayant une incidence sur la qualité. Les personnes chargées d'accomplir des tâches particulières doivent être qualifiées sur la base d'une formation appropriée, d'une formation complémentaire et/ou d'une expérience appropriée, selon les exigences. Des enregistrements appropriés de la formation doivent être tenus à jour.*

Au plan des normes QS 9000, celles-ci prévoient notamment ce qui suit:

Chapitre 18: La formation est un élément stratégique

- La formation devrait être considérée comme un sujet stratégique concernant tout le personnel du fournisseur. L'efficacité de la formation doit être évaluée périodiquement.
- Le plan de formation doit inclure l'ensemble du personnel (pas d'exceptions).

Chapitre 1: Contenu du plan stratégique (businessplan)

- Développement des ressources humaines.
- Hygiène et sécurité du travail.

La partie II de ces normes QS 9000 aborde la notion d'amélioration continue. Le fournisseur doit prouver qu'il comprend les méthodologies et mesures afin de les employer à bon escient. Le conférencier commente certains éléments de la liste: Analyse de la valeur, benchmarking, analyse des mouvements/ergonomie du travail, méthodes anti-erreurs

Le conférencier aborde aussi les normes complémentaires VDA 6.1 qui pour leur part stipulent que doivent être impliqués:

1. L'ensemble du personnel pour de la formation dans le domaine des techniques qualité.
2. Toutes les personnes qui exercent des fonctions de conduites et de management.

Ces normes complémentaires visent aussi la formation initiale des nouveaux collaborateurs et des collaborateurs mutés, la notion de promotion de la motivation et du sens de la qualité de même que la satisfaction des collaborateurs considérée comme un principe fondamental de la direction qui doit être suivi continuellement.

De la qualité totale

C'est une philosophie. Il y a plusieurs modèles. TQM, par exemple, tend à focaliser toutes les activités de l'entreprise sous l'axe de la satisfaction de tous les partenaires et de tous les intéressés. Les premiers modèles remontent à l'année 1990.

Facteurs initiatifs: C'est-à-dire tout ce qui dans l'entreprise agit en vue d'obtention d'un résultat à savoir: leadership, gestion du personnel, politique et stratégie, ressources, processus (produits, prestations, services).

Résultats: C'est-à-dire satisfaction du personnel, satisfaction des clients, intégration à la vie de la collectivité (facteurs d'influence, environnement social), enfin résultats opérationnels de l'entreprise.

En conclusion le conférencier projette un tableau qui fait apparaître que dans ce modèle, qui doit conduire à l'excellence dans le management de l'entreprise, la part du personnel (gestion et satisfaction) représente 18% de tout le poids d'évaluation de la performance, seule la satisfaction des clients la dépasse avec 20%.

En ce qui concerne le *critère 3 gestion du personnel (9%)*, il y a lieu de répondre aux questions suivantes:

- Comment les ressources humaines sont-elles planifiées et améliorées?
- Comment les compétences et aptitudes du personnel sont-elles maintenues et développées par le recrutement et l'avancement?
- Comment le personnel et les équipes se mettent-ils d'accord sur les objectifs et examinent-ils les performances?
- Comment l'engagement de chacun est-il encouragé en terme d'amélioration continue du personnel, habilité à agir de façon appropriée?
- Comment la communication descendante, montante et horizontale est-elle réalisée?

En ce qui concerne le *critère 7 Satisfaction du personnel (9%)*, il y a lieu de répondre aux questions suivantes:

- Quelle perception le personnel a-t-il de l'organisation?
- Quelles sont les mesures complémentaires de la satisfaction du personnel.

Où en est la SQS aujourd'hui?

Au 1^{er} avril, 3500 entreprises ont été certifiées. La plupart dans le domaine des normes ISO 9000. Il y a d'autres normes qui existent sur le marché: ISO 14000, management de l'environnement, ISO 46000 médical. S'il a fallu 12 ans à la SQS pour arriver à certifier 1000 entreprises, il lui en a fallu trois pour atteindre le chiffre de 3500.

Les normes ISO s'appliquent à tous les secteurs économiques. À ce jour, la SQS a certifié communes, écoles, casino (un), bars, assurances, homes pour personnes âgées, ateliers protégés, entreprises quelle que soit leur taille. Ainsi pour les entreprises de 1 à 4 personnes, on dénombre actuellement quelque 220 certifications, pour celles jusqu'à 10 collaborateurs: 500.

On notera l'insistance à voir dans la formation une composante stratégique qui prépare l'avenir d'où la nécessité d'une prise de conscience au niveau de la direction d'entreprise.

Pour l'orateur, comme il y a eu l'étape des Égyptiens, celles des Prud'hommes, du Taylorisme, ISO 9000 n'est pas une mode, mais qu'une étape vers la perfection. Pourquoi? Parce qu'il y a plusieurs buts communs dans cette démarche. Évidemment en premier lieu la satisfaction du client et l'amélioration de l'outil, mais aussi parce que, ajoute le conférencier, pre-

nant a témoin l'auditoire, « il n'y a aucune personne ici présente ce soir qui ne voudrait pas l'amélioration continue pour son entreprise ».

L'explosion des applaudissements remercia l'orateur de sa prestation de qualité.

Le procès-verbaliste:
Jacques Maurice Chenaux

Neuchâtel, le 19 mai 1998.