

Point de vue



Entretien avec Judy Reynolds, Directrice principale, Consultation, à la Banque de développement du Canada (BDC), sur quelques-uns des défis et des possibilités que représente pour les PME la mise en œuvre d'un système de management

Consensus : Selon l'expérience que vous avez acquise comme consultante en systèmes de management, quels sont pour les PME quelques-uns des obstacles à l'utilisation des normes de systèmes de management de l'ISO?

JR : Il y en a plusieurs. Le premier, c'est le coût. Pour les petites entreprises, les dépenses à engager entrent toujours en ligne de compte, quelle que soit la norme considérée. Ce qu'elles cherchent en réalité, c'est prendre de l'expansion et, dans certains cas, assurer leur survie. Elles ne comprennent pas à quel point la mise en œuvre d'un système de management pourrait effectivement les aider à se développer et à devenir plus efficaces, donc plus rentables. Or, les frais associés à la mise en œuvre d'un système devraient être considérés comme un investissement.

Consensus : Il y a beaucoup plus de PME certifiées ISO 9001 que ISO 14001. À votre avis, quelles en sont les raisons?

JR : Les petites entreprises se sentent un peu plus concernées par ISO 9001 que par ISO 14001. Pour ce qui est d'ISO 14001, elles se disent : « Comme nos activités ne sont pas si importantes pour qu'elles aient un impact sur l'environnement, nous n'allons pas nous en faire ». Quand il s'agit de prendre une décision sur les normes, les petites entreprises se demandent toujours : « Qu'est-ce que cela va réellement nous rapporter? »

Consensus : Pouvez-vous nous dire ce que vous faites pour aider un client à mettre en œuvre une norme telle qu'ISO 9001?

JR : Mon travail de consultante consiste à aider les entreprises à mettre au point un système qui convienne à leur environnement économique. Nous commençons habituellement par faire une analyse des écarts pour savoir ce que l'entreprise a établi d'une manière officielle et non officielle, et ce qu'elle a déjà mis en place qui pourrait être conforme à l'esprit de la norme. Ensuite, nous établissons ensemble un plan de travail pour préciser ce qui reste à faire. Dès que les clients se rendent compte qu'ils n'ont pas à s'embarrasser d'un épais classeur de documents, qu'un système de management de la qualité peut être simple tout en répondant à chacune des exigences de la norme, leur optique change aussitôt du tout au tout. C'est formidable de les voir prendre ce virage. C'est alors que nous pouvons commencer à discuter de leurs activités, de leurs objectifs. À partir de cet instant, ils sont acquis à l'idée de mettre en œuvre un tel système, et sont conscients des avantages à en tirer.

Consensus : La BDC a constaté que la planification de la relève était l'un des problèmes les plus importants auxquels étaient confrontées les PME canadiennes. À votre avis, quel rôle les normes de systèmes de management, ISO 9001 par exemple, doivent-elles jouer dans le règlement de ce grave problème?

JR : Beaucoup de PME hésitent à s'attaquer à la question de la planification de la relève. La plupart des entrepreneurs se croient invincibles et pensent qu'ils ont largement le temps. Ils ne songent pas à ce qui arrivera à leur entreprise lorsqu'ils prendront leur retraite. ISO 9001 fournit une structure permettant d'assurer la continuité des entreprises, en particulier des entreprises familiales, où la seconde génération n'a peut-être pas le même degré de compétences que la première. Les entreprises peuvent alors trouver dans la norme la structure dont elles ont besoin pour gérer leurs affaires.

Consensus : Quel conseil donneriez-vous à une petite entreprise à la recherche d'un consultant?

JR : Il est important de s'assurer que la personne avec laquelle on travaille est expérimentée dans la mise en œuvre de systèmes de management, et qu'elle a la formation nécessaire. Un bon conseiller ne doit pas se contenter de reprendre les termes de la norme, il doit déterminer comment la rendre pertinente pour l'entreprise et facile à utiliser. ■

La Banque de développement du Canada (BDC) est la première source de consultation ISO. Elle a aidé plus de 3 000 entreprises à mettre en œuvre des normes de systèmes de management. www.bdc.ca

