

Atteindre les certifications ISO 9000 / ISO 14000 / ISO 45000¹ par la méthode fonctionnelle

L'assurance de la qualité est aujourd'hui un peu comme la langue d'Esopé : elle peut conduire à des réussites exemplaires si elle est bien pratiquée, elle peut inversement rigidifier l'entreprise et démotiver le personnel si elle est menée de façon "formaliste". L'approche fonctionnelle consiste, à toujours conserver en ligne de mire les besoins et à considérer la norme comme une "check-list" des rubriques à traiter.

Les méthodes habituelles prennent pour objectif principal la "conformité" aux normes (nous mettons entre guillemets le mot "conformité" car il est souvent employé de façon impropre). Elles consistent essentiellement à prendre la norme concernée (que ce soit les ISO 9000, 14000 ou 45000) article par article et à écrire ce qui se fait dans l'entreprise dans chaque domaine, en en profitant pour bien définir les méthodes de travail et en introduisant de la rigueur.

Les résultats sont généralement une clarification de l'organisation et une plus grande rigueur, ce qui est souvent plutôt bénéfique, sachant que le "flou" organisationnel permanent rencontré trop souvent n'est pas toujours très agréable à vivre et entraîne en cascade beaucoup de perturbations : on ne sait pas très bien qui fait quoi, ce qui est décidé, pour quand, pour quoi...

D'où l'engouement quasi-général pour ces certifications

dans le monde (lorsque j'ai initialisé le mouvement en 1986, personne pourtant n'y croyait).

Mais on constate aussi de nombreux excès, qui proviennent du fait qu'on raisonne alors souvent trop "normativement", en perdant de vue le besoin réel. On peut en citer des exemples fréquemment rencontrés :

- La gestion des documents : on va gérer extrêmement rigoureusement les documents dits "qualité", soit les procédures et le manuel qualité, avec gestion des indices, bordereau d'envoi ou de suivi, accusé de réception de diffusion, retrait manuel des exemplaires périmés... alors que des documents autrement plus importants tels que les contrats avec les clients ou les fournisseurs, les courriers de référence, les compte-rendus de réunion de direction... resteront gérés de façon traditionnelle.

- L'étalonnage des appareils de mesure : on va engager des frais souvent extrêmement élevés pour étalonner régulièrement tous les appareils, alors que pour beau-

coup d'entre eux les mesures demandées sont de faible précision et qu'un entretien régulier suffit (dans la plupart des cas, un dérèglement de l'appareil sera d'ailleurs immédiatement constaté par l'opérateur du fait de l'incohérence des résultats).

- Le relevé des incidents et non-conformités : on va multiplier les fiches, et l'énergie considérable qui va être consommée à les rédiger puis à les gérer, va se faire au détriment du traitement réel des problèmes, parodiant ainsi les mauvais cantonniers : au lieu de réparer le trou dans la chaussée, on met un panneau pour prévenir du trou (ce qui entraîne d'ailleurs davantage de travail que la réparation du trou lui-même).

On pourrait multiplier ces exemples qui font dans ce cas de l'assurance de la qualité un plaquage formel, adopté pour pouvoir être certifié, mais qui ne résout pas les "vrais" problèmes et qui n'améliore ni le service aux clients, ni l'efficacité interne. Au contraire, la masse de procédures ainsi implantée

On constate aussi de nombreux excès, qui proviennent du fait qu'on raisonne alors souvent trop "normativement", en perdant de vue le besoin réel.



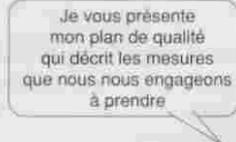
peut contribuer à démotiver le personnel vis-à-vis de la qualité "réelle", car il a l'impression qu'on ne lui demande plus de réussir ce qu'il fait de façon rapide et efficace, mais au contraire d'appliquer les procédures à la lettre, sans se soucier du résultat.

En réalité, on dévie alors des objectifs fondamentaux initiaux de l'assurance de la qualité, qui visaient au contraire à mettre en place une organisation efficace pour obtenir la qualité de façon sûre, à coût minimal.

L'assurance de la qualité a en effet vu le jour dans les années 50-60 aux Etats-Unis au moment des grands programmes spatiaux (Saturne 5 et APOLLO), militaires et nucléaires, afin de sécuriser la qualité des approvisionnements².

L'objectif était simple : demander au fournisseur³ d'assurer⁴ lui-même sa qualité, c'est-à-dire de prendre toutes les mesures utiles pour respecter de façon sûre la qualité des produits⁴ fournis et les délais demandés.

Le fournisseur proposait alors un "plan de qualité" décrivant ses garanties en terme d'actions et d'organisation internes. Le client évaluait ce plan de qualité, effectuait éventuellement un audit de vérification et décidait ou non d'agréer le fournisseur. Dans le cas de l'agrément, le fournisseur recevait alors préférentiellement les commandes, et un certain partenariat était mis en place (ce partenariat est en réalité essentiel en assurance de la qualité).



- Attribution préférentielle des commandes
- Partenariat
- Mais remise en cause si incidents...

Ceci est naturellement à doser en fonction de la criticité du fournisseur

Les origines de l'assurance de la qualité dans le cadre des relations clients-fournisseurs

Il faut relever que les mesures prises par le fournisseur étaient axées sur la qualité des produits et services à réaliser. Elles étaient en fait de deux natures :

- des mesures préventives concrètes, qu'on peut qualifier de "techniques" : contrôles aux bons endroits, personnel motivé et bien formé, technologies éprouvées et qualifiées, stocks (pour pouvoir respecter les délais), etc...

- des mesures "organisationnelles", permettant de bien faire "fonctionner" les mesures précédentes : définition des rôles, plans et instructions de réalisation claires et précises, tenue à jour des documents, vérification des appareils, etc...

Pour obtenir l'assurance de la qualité, c'est bien entendu la combinaison des deux qui est nécessaire, la priorité étant d'ailleurs donnée d'abord aux premières et les mesures organisationnelles étant limitées aux besoins afin de ne pas alourdir inutilement l'organisation et les coûts.

Or on a constaté progressivement une inversion des priorités, certains considérant l'organisation pratiquement dans l'absolu et recherchent la conformité formelle aux normes, sans plus se soucier des exigences des clients ou de la rentabilité.

L'approche fonctionnelle est inverse : elle consiste à toujours conserver en ligne de mire les besoins et à considérer la norme comme une "check-list" des rubriques à traiter.

Les deux approches permettent d'atteindre la conformité aux normes, mais de façons très

différentes. Prenons pour exemple la "revue de contrat" (§ 4.3 des normes ISO 9000) :

- dans l'approche "formaliste", on va chercher à appliquer littéralement la norme et à mettre en place des vérifications formelles des contrats clients, avec écriture d'une procédure. En général les services financiers de l'entreprise veillent d'ailleurs déjà scrupuleusement à ces vérifications, et l'action qualité va consister à les renforcer encore, rallongeant ainsi le traitement.

- dans l'approche "fonctionnelle", on va chercher à comprendre comment fonctionne les prises de commandes : Valide-t-on bien les offres pour s'assurer qu'elles sont bien complètes et peut être tenues ? Les offres sont-elles émises rapidement ? Y-a-t-il des erreurs et des oublis qui entraînent des surcoûts ou des problèmes de faisabilité ensuite ? La concertation avec les réalisateurs est-elle suffisante ? Le traitement, l'organisation et la planification des commandes prises fonctionnent-elles bien ? ; en étendant d'ailleurs parfois l'analyse à l'activité commerciale toute entière⁵ : Le catalogue est-il clair et bien conçu, l'entreprise a-t-elle identifié ses "plus" par rapport à ses concurrents et sait-elle les vendre, l'action commerciale est-elle dynamique ?...

Une fois les problèmes identifiés, on va s'efforcer des les résoudre au mieux : si les délais d'émission des offres sont trop longs, on va simplifier les visas (il est possible de travailler à la fois vite et rigoureusement), on va mettre en place des modèles, des tarifs, des offres-types... ; si des erreurs sont commises on fera des guides, des check-lists, des com-

mandes types... ; si la concertation avec les réalisateurs est insuffisante, on mettra en place des réunions de coordination commerciale, voire un groupe "stratégique"...

Une fois ces mesures définies et mises en place, on va effectivement mettre noir sur blanc l'organisation, en soulignant en particulier les règles de "bon travail" à respecter pour que les commandes soient fiables à la fois vis-à-vis des clients (ne promettre que ce qu'on sait pouvoir tenir) et vis-à-vis de l'entreprise (prendre des travaux clairement définis et rentables).

Finalement, nous aurons dans les deux cas une ou des procédures de traitement des offres et des commandes clients, mais avec des orientations profondément différentes :

- dans le premier cas, c'est la rigueur qui aura servi essentiellement de guide et, si l'activité commerciale ne se déroulait pas très bien auparavant, les problèmes ne seront pas résolus tandis que la prise de commande elle-même sera alourdie par quelques visas ou réunions supplémentaires (avec d'ailleurs éventuellement des gains dans la rigueur des commandes).

- dans le second cas, une organisation plus efficace aura été mise en place et la procédure visera à maintenir une rigueur importante sur les aspects essentiels tout en minimisant les contraintes administratives, l'objectif étant d'aller vite et bien, de façon à mettre en place une réponse commerciale rapide et de qualité.

Sur le plan de la vie journalière et de l'efficacité dans l'entreprise, les deux résultats ne sont pas du tout comparables... Cet exemple est bien démons-

L'approche fonctionnelle consiste à toujours conserver en ligne de mire les besoins et à considérer la norme comme une "check-list" des rubriques à traiter.

tratif, mais la comparaison des deux méthodes appelle tout de suite deux objections que les clients à qui je fais le même exposé soulèvent habituellement :

- d'abord, cette méthode déborde largement le cadre des normes et devient de l'organisation, alors que, pour nous la certification consistait à simplement rechercher le certificat, sans toucher au "fond" de notre organisation.

- ensuite, votre méthode doit être très longue et coûteuse, alors que nous voulons aller vite et au coût le plus faible.

La réponse est d'une part du domaine de l'éthique, d'autre part du domaine de l'efficacité :

- sur le plan de l'éthique, il faut rappeler que l'entreprise ne vend pas un "système qualité" ou des procédures à ses clients, mais bien ses produits, et que, si la certification ne conduit pas à améliorer réellement la qualité des prestations fournies, elle passe à côté de ses objectifs et il s'agit en fait d'un "certificat sans réelle signification"...

- sur le plan de l'efficacité, la démarche fonctionnelle est en réalité souvent plus courte et moins coûteuse. Les difficultés associées à ces démarches sont en effet essentiellement liées aux réticences des personnels, ce qui se traduit par beaucoup de mal d'abord pour élaborer les procédures, ensuite pour les faire appliquer. Les personnels trouvent toujours un bon motif pour ne pas venir aux réunions, les échéances ne sont jamais tenues...

Dans la démarche fonctionnelle, axée sur le bon fonctionnement et sur la résolution

des problèmes de façon participative, les personnels sont au contraire plus motivés, et on peut souvent aller très vite. Le "gros" du travail a ainsi pu être fait en moins de quatre mois dans de nombreux cas.

Mais, surtout, l'investissement relativement important qu'implique la certification, soit souvent plus de 600 à 800 kF (l'essentiel étant constitué par les heures de travail internes, auxquels se rajoutent les frais du consultant et de la certification elle-même) n'est vraiment rentable que s'il se traduit par des gains effectifs en terme de chiffre d'affaires et de marge.

De ce point de vue, la démarche "normative" apporte généralement peu de gains. Les premiers certificats ont certes apporté souvent une clientèle supplémentaire, mais souvent pour une courte durée si la qualité des prestations n'a pas réellement progressé. Actuellement, les gains sont généralement faibles, beaucoup d'entreprises étant certifiées.

La démarche fonctionnelle permet par contre de réorganiser en profondeur l'entreprise en "profitant" de la certification, qui lui apporte une grande cohérence et un dynamisme. Si elle est bien menée, elle se traduit inmanquablement par des gains en termes d'efficacité commerciale et de rentabilité interne. Nous pouvons en particulier affirmer que tous nos clients qui ont suivi cette voie ont toujours vu leur chiffre d'affaires et leur marge progresser fortement immédiatement, et cela non pas du fait du certificat lui-même, mais de la dynamique et des améliorations entraînées dans l'organisation.

Sur le plan technique, le tableau ci-après résume les différences essentielles entre les démarches "normative" et

"fonctionnelle". Nous ne pouvons pas les détailler dans un si court article, mais nous aimerions ouvrir un débat et une discussion : si des lecteurs sont intéressés par l'approfondissement de certains sujets, qu'ils n'hésitent pas à nous écrire et nous avons l'accord de "QUALITIQUE" pour ouvrir une rubrique récurrente dans laquelle les différentes interprétations des normes ISO seraient discutées et approfondies.

La méthode fonctionnelle, qui peut d'ailleurs être facilement extrapolée aux normes ISO 14000 et ISO 45000, constitue en fait un retour aux sources de l'assurance de la qualité.

Nous demandons par ailleurs pardon aux lecteurs que nous pourrions parfois avoir froissés, dans la mesure où certaines affirmations ont dû être "schématisées" et péremptoires de façon à faire court. Mais la discussion est ouverte...

¹ Il s'agit bien entendu d'une accréditation dans ce cas.

² C'est en particulier au début des années 70 qu'en ce qui me concerne, je l'ai découverte aux Etats-Unis et ai contribué à l'introduire et à la mettre en œuvre ensuite en France dans les programmes militaires, à la DGA (Délégation Générale de l'Armement).

³ Dans cet article, nous désignerons par "fournisseur" l'ensemble des fournisseurs et sous-traitants de toute nature. ⁴ De même, nous adopterons le mot "produit" pour désigner globalement les prestations, services, fournitures de produits...

⁵ plus l'approche est large et plus les résultats seront importants

⁶ Les auditeurs ne sont également pas sans reproches dans ce domaine

La démarche fonctionnelle permet par contre de réorganiser en profondeur l'entreprise en "profitant" de la certification, qui lui apporte une grande cohérence et un dynamisme.

Le tableau qui suit doit être considéré comme indicatif. En fait, chaque entreprise doit définir "rationnellement" les mesures qui lui sont indispensables pour obtenir une excellente qualité, rubrique par rubrique, en respectant les préceptes et exigences des normes. Ces mesures sont naturellement différentes dans chaque entreprise.

Tableau comparatif des méthodes "normative" et "fonctionnelle" dans le cas des normes ISO 9000

Domaine	Démarche procédurière	Démarche fonctionnelle
Diagnostic qualité	Axée essentiellement sur les mesures "formelles" demandées par l'ISO.	Axée sur les dysfonctionnements vis-à-vis des clients et en internes : <ul style="list-style-type: none"> ● en respectant la cohérence sur le fond avec les exigences ISO. ● en recherchant les solutions les plus fonctionnelles et les plus pratiques au niveau du terrain.
"Assiette" de la certification	Limitée aux rubriques des normes, de façon restrictive.	Toute l'entreprise doit se sentir concernée, avec en priorité : <ul style="list-style-type: none"> ● les améliorations clefs pour le bon fonctionnement général. ● les chaînes de fonctionnement concernées par la norme.
Politique qualité	Texte "théorique", en introduction au manuel qualité.	Réelle stratégie d'entreprise : <ul style="list-style-type: none"> ● objectifs fixés pour améliorer réellement le service aux clients et pour surpasser les concurrents, ● mobilisation des services, des personnels et de l'action commerciale sur ces objectifs, ● redéfinition des chaînes et des méthodes de fonctionnement interne de façon à atteindre ces objectifs, ● suivi par des indicateurs et par le comité de direction (comité qualité).
Revue de direction	Revue annuelle ou semestrielle des procédures. Ces revues sont donc généralement "artificielles", car les procédures sont utilisées chaque jour et l'organisation évolue en quasi-permanence...	Réelle gestion de la qualité par la Direction, au vu des incidents, des indicateurs, des suggestions, des audits... avec des réunions typiquement mensuelles.
Responsable qualité	Super inspecteur du respect des procédures, ce qui entraîne souvent un certain rejet de la part du personnel.	Animateur de l'action qualité, avec pour premier rôle de résoudre les causes "structurelles" des problèmes vis-à-vis des clients et internes. Il doit notamment insuffler l'esprit de qualité : <ul style="list-style-type: none"> ● souci des clients et des autres, ● rigueur personnelle. Démarche fonctionnelle
Manuel qualité	Document établi par rapport à l'ISO, formel, général et souvent de peu d'intérêt (sa lecture ne permet parfois même pas de connaître le métier de l'entreprise...).	Document destiné à montrer aux clients que l'entreprise connaît et maîtrise son métier et a pris toutes mesures pour leur garantir une bonne qualité. Les exigences ISO seront globalement reprises, avec une grille de correspondance. Le document doit être convaincant, honnête et intéressant. Il doit pouvoir appuyer l'action commerciale.

METHODES, OUTILS

Domaine	Démarche procédurière	Démarche fonctionnelle
Procédures	Véritables "règlements" qui se rajoutent aux règles de travail habituelles et qui sont gérées de façon centralisée, avec une grande "lourdeur". Il s'agit en fait d'une mauvaise interprétation des termes américains initiaux, qui portent sur les méthodes de travail.	Mise en place de méthodes de travail à tous les endroits utiles pour faciliter le travail des opérateurs et éviter les erreurs. L'objectif est d'obtenir un fonctionnement méthodique, synonyme de qualité, avec le minimum de papiers et de pertes de temps. Les gains d'efficacité et de qualité de travail sont importants en général.
Revue de contrat	Vérifications plus ou moins formelles et souvent peu utiles.	Mesures nécessaires pour : • faire des offres fiables et compétitives, sans erreurs de spécifications ou de chiffrage, • bien organiser au départ le déroulement des commandes.
Fournisseurs et sous-traitants	Sélection en fonction des certifications et systèmes qualité. Or ce sont parfois les plus chers et les moins performants.	Suivi qualité permettant d'évaluer la qualité réelle des fournisseurs et sous-traitants et d'amener les "mauvais" à s'améliorer.
Traitement des non-conformités	Traitement lourd, avec une multiplication des fiches et documents.	Traitement décentralisé, en étendant l'Auto-contrôle et en rendant les personnels aussi autonomes que possible.
Audits qualité	Vérification de l'application des procédures.	Examen des problèmes de fonctionnement et des solutions possibles, de façon méthodique et suivie.
Mobilisation du personnel	Sur l'application des procédures.	Sur le service aux clients et le bon fonctionnement interne, en essayant de minimiser les contraintes formelles.

Christian Doucet

Actuellement consultant (Cabinet DOUCET Conseil), Christian DOUCET a fortement contribué à l'implantation de l'assurance de la qualité en France, d'abord à la DGA (Délégation Générale pour l'Armement) dans les années 70/80. Il est en particulier l'auteur du rapport national qui a initialisé la mise en place de la certification en France, en 1986. Il est expert auprès de nombreux grands organismes, dont l'AFAQ, ARIANESPACE, etc...

ENGLISH

Getting ISO 9000, ISO 14000, and ISO 45000 certification with the functional method

Quality assurance can result in exemplary success if it is practised correctly; on the contrary, if it is implemented as nothing more than a formality, it can straitjacket a company and diminish staff motivation.

The functional approach involves constantly targeting needs and using the standard as a checklist of the subjects to be dealt with.

DEUTSCH

Die Zertifikate ISO 9000 / ISO 14000 / ISO 45000 mit der funktionellen Methode erzielen.

Eine gut praktizierte Qualitätssicherung kann beispielhafte Ergebnisse erzielen. Umgekehrt kann eine "formell" betriebene Qualitätssicherung das Unternehmen versteifen und die Mitarbeiter entmutigen.

Bei der funktionellen Näherung werden die Bedürfnisse immer in den Mittelpunkt gestellt und die Norm als eine "Check-Liste" für die zu behandelnden Rubriken angewandt.

ESPAÑOL

Obtener las homologaciones ISO 9000 / ISO 14000 / ISO 45000 mediante el método funcional

El aseguramiento de la calidad puede permitir alcanzar éxitos ejemplares si se implementa correctamente. Sin embargo, puede, también, paralizar la empresa y desmotivar al personal si se aplica de manera "formalista".

El enfoque funcional consiste en poner la mira en las necesidades de la empresa y a considerar la norma como una enumeración de las problemáticas por tratar.