

# La certification : Le bilan

Interview de C. Doucet

**QUALITIQUE** Vous avez été à l'origine de la mise en place de la certification des systèmes d'assurance de la qualité en France puisque c'est votre rapport remis au Ministre de l'Industrie en 1986 qui a créé la prise de conscience initiale, a motivé les différents acteurs et a finalement conduit à la création du premier organisme certificateur, les 3AQ, sous l'égide de l'AFNOR. Comment analysez-vous aujourd'hui ces 12 années de certification ?

**CHRISTIAN DOUCET** En fait ce bilan apparaît contrasté :

Il est d'abord très positif puisque la certification s'est très largement diffusée dans le monde entier, ce qui en fait l'un des mouvements industriels les plus importants aujourd'hui : les normes ISO 9000 constituent désormais un véritable langage international, un espéranto, qui dépasse largement les frontières et les "bloes".

Au bénéfice de la certification, on peut également affirmer qu'elle a provoqué un effort général d'organisation dans les entreprises. Nombreuses sont les réactions positives à cet égard : "maintenant on sait qui fait quoi, l'organisation est plus claire, on travaille mieux ..." sont des propos couramment recueillis dans les organismes certifiés. Elle a en particulier fait prendre en compte la qualité à la source dans les différents travaux et aux différents niveaux des entreprises, y com-

pris au niveau de la Direction, ce que renforce encore la dernière version 2000.

On ne peut donc que constater ce bilan globalement très positif, grâce aux efforts de tous les partenaires : les entreprises d'abord, qui ont su prendre ce train, malgré les inconvénients sur lesquels je reviendrai ; les organismes certificateurs, dont le dynamisme est remarquable ; les consultants, qui essaient en général d'aider les entreprises à réaliser des certifications "intelligentes" ; les pouvoirs et collectivités publiques enfin, qui ont bien soutenu et accompagné le mouvement.

**QUALITIQUE** Vous avez toutefois parlé d'un constat mitigé. C'est donc qu'à votre avis tout n'a pas été parfait : qu'est-ce qui a "cloché" ?

**CHRISTIAN DOUCET** Il y a en effet eu une erreur de jeunesse, une erreur "originelle" pourrait-on dire, sur la nature elle-même de l'assurance de la qualité. Pour le comprendre, il faut revenir à la source de la création de cette assurance de la qualité aux USA dans les années 50. Créée à l'occasion des grands programmes militaires et civils hi-techs (Apollo, centrales nucléaires, missiles...), l'assurance de la qualité a été conçue pour fiabiliser les approvisionnements, et plus généralement les chaînes de fonctionne-

L'assurance de la qualité est en effet à l'origine une technique d'organisation méthodique qui passe en revue l'enchaînement des tâches, les méthodes de travail, les processus techniques, les moyens, les personnels, l'organisation d'ensemble... de façon à résoudre les sources de défauts constatés ou potentiels (mais dans ce cas avérés, c'est-à-dire probables et graves), le degré d'acuité de ces analyses préventives étant dosé en fonction de la criticité de la performance ou de la caractéristique concernée.

Il faut noter que dans cette démarche initiale, ce sont les dispositions concrètes qui étaient d'abord considérées : qualité des matières et des appareils, compétence des personnels, propreté... les procédures et plus généralement les "papiers" n'étant abordés qu'à titre logistique, parce qu'il faut bien écrire les règles convenues si on veut que l'ensemble soit pérenne. Pour une analogie simple, on pourrait prendre le cas d'une lettre : c'est bien entendu le contenu qui est important. Pourtant, il ne faut pas négliger le support papier lui-même, qui permet la circulation et la conservation de l'information (dans l'avenir, il est probable qu'on parlera de plus en plus de fichiers informatiques).

Lorsque la certification s'est créée, une sorte de déviation



Christian Doucet

## STRATEGIE ET MANAGEMENT

collective (contre laquelle mon rapport avait mis en garde<sup>(1)</sup>) a eu lieu. Sans doute abusés par la masse considérable de papier qu'entraînait apparemment l'assurance de la qualité dans les grands systèmes (car les américains étaient très amateurs de check-lists, guides, procédures en tous genres, comme moyens de mieux travailler) et n'ayant sans doute pas bien compris les origines et les objectifs de cette assurance de la qualité, les créateurs des premières normes ont réduit l'assurance de la qualité au système de procédure, créant la notion de système qualité indépendant de l'activité elle-même, et qu'il fallait évaluer dans l'absolu par rapport aux normes.

Ceci posait en fait un postulat, que reprend d'ailleurs la fameuse maxime : "écrire ce qu'on va faire, faire ce qu'on a écrit, écrire ce qu'on a fait" et qui pose par principe que, du moment qu'une règle est

écrite, elle sera appliquée et, donc, que le résultat sera répétitif. Si le matériel n'est bon, le matériel n+1 sera bon.

Tous les hommes de terrain savent que ceci est illusoire et théorique. Il faut certes que les règles soient écrites, mais ceci est largement insuffisant. Il faut encore que les dispositions prises soient efficaces et, surtout, il ne faut pas négliger le facteur humain, c'est-à-dire la motivation, soit la volonté de bien faire, qui joue un rôle fondamental dans la qualité. On peut faire autant de documents que l'on veut, si le personnel n'est pas motivé, la qualité sera toujours aussi mauvaise. Dans bien des cas, la multiplication des procédures provoque même la démotivation et la déresponsabilisation.

On était donc en fait très loin de l'assurance de la qualité puisque son objectif initial était de garantir aux clients la

qualité des produits/services fournis (sans toutefois d'évaluations techniques des produits/services), de façon à permettre à ceux-ci de commander en confiance et donc de réduire leurs stocks, leurs contrôles... Le juste-à-temps, le recours étendu à la sous-traitance... supposent par exemple une excellente assurance de la qualité de la part des fournisseurs.

En fait, la conséquence a été d'introduire dans les entreprises une grande ambiguïté entre qualité et "papier". Pour beaucoup aujourd'hui, la qualité est encore synonyme de procédures. Il y a même pas mal d'entreprises où il est devenu malsain de prononcer le mot qualité.

**QUALITIQUE** Ce constat est sévère. Toutefois le bilan flatteur dressé au début semble montrer que la situation s'est peu à peu rétablie...

(1) Mais aussi en leur temps aux USA Juran et Crosby.

**CHRISTIAN DOUCET** On peut dire que la situation s'est effectivement améliorée peu à peu, sans être toutefois encore tout à fait satisfaisante.

Elle s'est améliorée grâce aux efforts des partenaires : les entreprises et les consultants ont fait souvent de la résistance, et bien des fois, les exigences inutiles ou excessives ont été "habillées" de façon à passer avec succès les audits. Les puristes s'en plaindront, mais c'est sans doute pour cela que la certification ne s'est pas heurtée à un mur d'oppositions.

De même, il me semble que les organismes certificateurs ont peu à peu recentré leurs audits sur l'évaluation de l'efficacité du système qualité, quoique cela soit encore très irrégulier et variable selon les organismes et selon les auditeurs.

Au total, un équilibre s'est

établi, mais souvent "clandestin", en rusant avec les exigences formalistes excessives.

**QUALITIQUE** **Que suggérez-vous pour aborder l'avenir, notamment pour le passage aux version 2000 des normes ?**

**CHRISTIAN DOUCET** Il faut continuer dans la voie précédente et marquer l'essai.

Ce n'est pas facile pour moi de faire des propositions précises, car je ne suis pas en position de le faire. Toutefois, on pourrait semble-t-il lancer les idées suivantes :

La nouvelle version de la norme ISO 9001 est excellente. Elle revient aux principes de base de l'assurance de la qualité, telle que je les ais connus, fondés sur la recherche de la satisfaction des clients, sur l'efficacité des processus et enfin sur la me-

sure, de façon à bien maîtriser le système.

Il faut en profiter pour recentrer clairement les audits de certifications sur l'évaluation de l'efficacité réelle de ce système. Des non-conformités ne devraient être décernées que pour les risques réels de non-qualité au niveau des clients, et non pour des problèmes de documents, qui ne devraient donner lieu qu'à des écarts plus mineurs.

Nous avons fait un gros travail d'analyse avec l'AFAQ cette année, pour déterminer les critères précis d'attribution des non-conformités sur cette base, article par article. Il faudrait que tous les organismes certificateurs en fassent de même et, si possible, que ces critères soient communs, de façon à arriver (enfin) à des certificats à peu près reproductibles et à clarifier les règles du jeu pour les entreprises.

(2) Cf articles parus dans les numéros précédents de *Qualitique*.

Au niveau de la certification, on peut aussi s'inquiéter de la disparition envisagée de la frontière entre conseils et certificateurs, qui ouvre les portes à des excès.

En ce qui concerne les entreprises, il faut continuer à expliquer par tous les moyens possibles que le bon moyen d'atteindre la certification n'est pas de viser la conformité formelle aux normes, mais bien de faire une réelle démarche de qualité, afin de rectifier les sources de mécontentement des clients et les dysfonctionnements internes. Moyennant quelques précautions de présentations, elles auront ainsi plus facilement et plus rapidement le

certificat, tout en améliorant leur chiffre d'affaires et leur marge, rentabilisant ainsi largement les dépenses engagées. C'est le but en particulier des différentes articles que vous aviez fait paraître dans vos colonnes sur l'assurance de la qualité "fonctionnelle".

Il en faut en effet pas oublier que ce n'est pas le certificat qui fera vendre par lui-même (tout au plus peut-il permettre d'accéder à certains marchés), mais bien la satisfaction des clients. Or la démarche de certification, qui conduit à "mettre à plat" l'ensemble des mécanismes de l'entreprise, est une excellente opportunité pour procéder aux différentes améliorations. Bien menée, une démarche de certification est une très bonne opération de ré-ingénierie et de qualité totale, car elle apporte en sus la force de la norme : il y a un objectif précis, un timing, un plan de travail... et tout le monde doit s'y plier.

Mais, pour cela, il faut bien entendu ne pas ramener la qualité à des procédures, mais bien rechercher l'efficacité, la souplesse, la réactivité... Les multiples démarches que j'ai menées depuis 10 ans montrent qu'on peut très bien concilier les deux et que les résultats en sont tout à fait probants.

Nous avons tous intérêt à une telle évolution, dont la norme ISO 9001:2000 nous donne l'occasion :

★ Les entreprises elles-mêmes d'abord, car la certification est alors le meilleur stimulant possible pour motiver le personnel à mieux servir le client et à améliorer toujours d'avantage l'efficacité de l'organisation. La norme donne tous les outils utiles dans ce sens<sup>(2)</sup>.

★ Les Services et Responsables Qualité ensuite, car cette dérive "paperassière" leur a attribué la tâche très ingrate de devenir les "inspecteurs du respect des procédures", a détérioré leur image vis-à-vis des autres services et les a détournés de leur vrai rôle, qui est d'aider à réunir les conditions de la qualité dans l'entreprise, soit efficacité, souplesse, rapidité...; en luttant contre les dysfonctionnements divers. Le retour à la qualité "réelle" doit leur permettre de retrouver leur statut et leur rang.

★ Les organismes certificateurs, qui ont tout à gagner si leurs certificats sont de vraies garanties de qualité, c'est-à-dire de respect des délais, des caractéristiques des produits et des services promis, et retrouvent ainsi une valeur "marchande" pour les clients de leurs clients, c'est-à-dire les acheteurs.

★ Les clients enfin, qui n'achètent pas un "système de management de la qualité" mais bien les produits/services attendus.

La nouvelle version de la norme est certainement l'occasion à saisir pour procéder à cette clarification.