



► MANAGEMENT : QUALITÉ FONCTIONNELLE

## ► Profiter du passage à la norme ISO 9000 version 2000 pour redynamiser une démarche qualité qui s'est ralentie



*Après la forte dynamique créée initialement par la recherche du certificat, il est fréquent que l'élan interne pour la démarche qualité retombe. Le responsable qualité se retrouve alors face à un manque de motivation des autres services, et il doit porter la démarche à bout de bras... La nouvelle version des normes ISO 9000, plus concrète et correspondant mieux aux réalités que la précédente, est l'occasion de revigorer la démarche qualité. Mais comment s'y prendre ?*

### Redynamiser une démarche qualité

Les causes de cette « baisse de tension » sont souvent les suivantes : d'abord un retour aux priorités habituelles — le court terme, la surcharge de travail, les urgences... — qui conduisent à négliger le traitement des problèmes d'organisation et la tenue à jour des méthodes.

(1) Christian DOUCET, directeur du Cabinet DOUCET, est auteur de plusieurs livres consacrés à la qualité (La Maîtrise de la qualité, techniques et méthodes, EME, 1987 ; La Certification des systèmes d'assurance de la qualité, La Documentation Française (rapport pour le Ministère de l'industrie), 1986 ; La Construction de la qualité des matériels et systèmes complexes, Editions de l'ENSTA, 1973 ; plus divers ouvrages techniques). Il a été l'un des instigateurs initiaux de la certification ISO 9000 en France. Christian DOUCET est président du Comité de programmes du salon SISQUAL.

## TENDANCE

Cette situation n'est pas étonnante. La qualité est comme la propreté, la sécurité... On mène des campagnes de propreté ou de sécurité pendant lesquelles un intense effort de nettoyage ou de protection des machines est fourni, puis, ensuite, les choses se dégradent progressivement, jusqu'à la prochaine campagne... De même, la démarche qualité est une période pendant laquelle on se consacre à l'organisation de l'entreprise et à la résolution des problèmes, avec des moyens importants : groupes de travail, consultant... Mais l'effort peut difficilement être soutenu durablement. Nous sommes tous plutôt des coureurs de 100 mètres que des marathoniens... **Il semble donc inévitable de devoir refaire régulièrement des « campagnes qualité »,** de façon à recréer une dynamique de progression.

Mais, à cette « usure du temps » s'ajoute souvent un excès de formalisme qui provoque en sus un certain « rejet » au sein de l'entreprise. **On constate surtout ce phénomène dans les entreprises qui ont recherché avant tout la conformité à la norme lors de la certification** et qui ont bâti une infrastructure de procédures qui correspondent mal aux réalités du travail quotidien (nous avons souvent mis en garde contre ce danger dans ces colonnes).

### Vocabulaire

Dans tous nos articles le mot « fonctionnel » doit être compris comme désignant les méthodes axées uniquement sur le bon fonctionnement et l'amélioration, par opposition à celles encore plutôt marquées par le contrôle, qui restent encore surtout normatives et procédurières.

On constate alors fréquemment le bilan suivant :

► **La clarification de l'organisation et des méthodes de travail** a généralement été très appréciée à la fois par la base et par la direction : on sait mieux qui fait quoi, les processus de travail sont mieux définis, la rigueur a été accrue, on travaille mieux...

► **Les instructions de travail** (mode opératoires, gammes, bonnes pratiques...) sont également considérées comme des

### Le résultat paradoxal de la certification

L'expérience et les différentes enquêtes montrent que la certification a surtout conduit à des améliorations de l'organisation interne, et beaucoup plus rarement du service aux clients.

Dans les entreprises, les fournisseurs certifiés ne sont d'ailleurs généralement pas considérés comme nettement meilleurs que les autres (c'est parfois même l'inverse !). Il y a là un paradoxe, puisque la certification était censée distinguer les entreprises qui offrent la meilleure qualité à leurs clients.

C'est un bon sujet de réflexion pour les organismes certificateurs, car c'est la justification même du certificat qui est ainsi mise en cause...

Vos réactions : [info@doucetconseil.fr](mailto:info@doucetconseil.fr)

aides utiles et sont appréciées. Elles continuent généralement à vivre à peu près (dans la mesure toutefois où elles sont gérées par les services eux-mêmes, sans procédure d'évolution trop lourde).

► **Les procédures du « système qualité »** ont par contre du mal à être respectées : les différents documents de relevé ne sont pas toujours remplis, les notes d'organisation et procédures ne sont pas tenues à jour ni respectées à la lettre, les problèmes de fonctionnement ne font pas l'objet de fiches d'anomalies et sont traités en dehors du « système qualité », les comités qualité et la revue de direction intéressent peu, la direction est peu motivée...

En fait, on peut dire que le temps a fait sa sélection : le plus utile persiste et est bien « vécu », le moins adapté est laissé de côté. C'est Darwin appliqué à la qualité... On trouve en particulier trois facteurs limitatifs de l'efficacité du « système qualité » :

► **Un excès de « lourdeur »**, notamment des procédures de visas et d'évolution des documents : on traite souvent plus rigoureusement le manuel qualité ou les procédures du système qualité que les comptes rendus du conseil d'administration ou les relevés de décision de la direction générale...

Cette lourdeur dessert le système qualité lui-même, car elle réduit son efficacité et, par conséquence, son respect : Par exemple si le traitement des problèmes d'organisation via les fiches qua-

lité *ad hoc* est rapide et efficace, on constate que les fiches continuent à être remplies et que toute l'entreprise est demandeuse du maintien du système. Par contre s'il est long et a peu de résultats, les fiches ne sont plus remplies.

► **Le « dégraissage » excessif des documents « qualité »** par crainte des audits. Ceux-ci ne disent plus que des généralités. Ils ne sont donc plus utiles pour le quotidien et ne sont donc plus tenus à jour, voire connus.

► Enfin, **on ne peut en particulier pas motiver durablement les responsables et les personnels sur des procédures et des normes**, qui sont surtout vécues comme des contraintes.

Lorsque la démarche de certification a été axée sur la conformité, il est donc « normal » de se retrouver devant des problèmes de motivation, même si cette démarche a permis initialement des améliorations. Souvent mal conseillé initialement, le responsable qualité se retrouve malgré tout devant une situation difficile à gérer : mauvaise volonté des services, application inégale des procédures, remplissage aléatoire des fiches de non-conformités, etc. Devant assurer la pérennité du certificat, il est dans une impasse et doit même parfois régulariser *a posteriori* les différents oublis des uns et des autres avant les audits de suivi, ce qui n'est pas une situation tenable... **La norme 2000 arrive à point nommé pour permettre une évolution « en douceur »,** sans remettre en cause le passé mais en revenant à une démarche plus « qualité » et plus « intégrée ». Pour notre part, nous conseillons les grandes lignes de progrès suivantes :

1. **réorienter la démarche vers l'amélioration et l'efficacité ;**
2. **alléger et restructurer la documentation qualité et la mettre en auto-gestion dans les services ;**
3. **intégrer les dispositions qualité dans le fonctionnement normal,** de façon aussi transparente que possible. Nous verrons dans cette partie comment on peut utiliser (et donc appliquer) de façon très naturelle et sans « lourdeurs » les exigences de la nouvelle norme.

Chaque rubrique fera l'objet d'un article détaillé dans les prochains numéros de

## TENDANCE

*Qualité références.* N'hésitez pas à nous envoyer vos suggestions et vos souhaits (e-mail : [info@doucetconseil.fr](mailto:info@doucetconseil.fr)).

### Recentrer la démarche qualité autour de l'amélioration et de l'efficacité

Nous avons vu que, reprenant la loi de Darwin, l'entreprise ne retient en bout de course que les dispositions les mieux adaptées et les plus utiles. Globalement, la solution pour aboutir à des mesures de gestion et d'assurance de la qualité pérennes est donc de supprimer tout ce qui n'est pas vraiment utile et de réorienter la démarche qualité vers l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise, ce qui était son objectif essentiel. Les personnels de l'entreprise, du terrain aux sommets, se heurtent en effet journalièrement à la non-qualité : pannes de machines, pertes de temps, lourdeurs administratives – y compris lourdeurs des procédures « qualité » –, défauts de compétence ou de motivation, conflits, manques de communication, retards... La résolution de ces difficultés répond donc à une forte attente. Les personnes extérieures au service dit

« qualité » ne peuvent d'ailleurs pas comprendre que celui-ci se désintéresse de ces problèmes. Ils continuent alors à l'assimiler au contrôle qualité et ceci est bien entendu peu motivant pour la grande majorité. Il faut donc remettre la résolution des problèmes en priorité si on veut que la démarche qualité retrouve sa dynamique et soit ressentie comme utile et agréable dans l'entreprise. Or, quelles sont les grandes orientations de la nouvelle version 2000 de la norme ISO 9001 ? Justement l'amélioration permanente, le souci de satisfaire le client, l'efficacité interne et l'approche par processus, ce qui est le mode de pensée et le mode de travail « normal » dans l'entreprise. Le passage à cette nouvelle version est donc une excellente opportunité pour alléger les lourdeurs qu'avait entraînées la version 94 (mais on pouvait aussi utiliser la version 94 dans ce sens, la version 2000 est simplement plus explicite) et réorienter la démarche qualité vers l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise vis-à-vis de ses clients et vers l'efficacité. Ceci à condition d'accepter de faire de la certification une véritable démarche qualité. C'est en effet la seule

manière d'obtenir à la fin une organisation qualité réellement utile et efficace.

### La première étape : faire un diagnostic précis et complet

Toutefois, l'approche par la conformité avait l'avantage d'être simple et pouvait être menée sans connaître ou presque l'entreprise : on prenait les articles de la norme un par un et on mettait en place les réponses, sans trop se soucier de l'adaptation au cadre réel de travail. La réorientation vers l'efficacité et la résolution des problèmes est plus difficile.

Un premier constat est que les problèmes de qualité et de motivation sont par nature très complexes : chacun s'efforce en effet déjà de faire de la qualité chaque jour à son poste, et passe déjà beaucoup de temps à surmonter les difficultés quotidiennes. Les problèmes qui restent sont donc par nature difficiles. Souvent ils mettent en cause des individus qui ont fait des erreurs ou pris de mauvaises décisions, et ces personnes seront parfois des responsables de haut rang...

Il faut donc se méfier de la simplicité dans l'analyse des problèmes en qualitative. Prenons un exemple : un opérateur fait des erreurs et ne s'autocontrôle pas. Une analyse sommaire peut conduire à penser qu'il suffit de le former, voire de le sanctionner. Cela peut être vrai, mais les causes peuvent aussi être beaucoup plus complexes : de mauvaises relations entre l'intéressé et ses partenaires dans le travail, un conflit avec son chef, le manque de temps, l'absence d'esprit d'entreprise... avec pour causes secondes l'inaction de la hiérarchie plus haute, qui connaît le problème mais n'intervient pas pour des raisons diverses...



**DOUCET Conseil**

*Qualité-Excellence*

*Management*

*Organisation*

*Stratégie*

*Gestion de projet*

*Logiciels*

*Recrutements*

- Une qualité axée sur la compétitivité commerciale et l'efficacité interne
- Des systèmes qualité parfaitement intégrés
- Le passage à la version ISO 9001:2000
- Des certifications garanties
- La dynamisation de l'entreprise et de l'action commerciale
- Une compétence étendue (management, stratégie, gestion de projet, organisation tous Services), permettant la résolution des problèmes de l'entreprise
- Des frais rapidement amortis grâce aux résultats
- Des logiciels de gestion documentaire et de formation, simples, peu coûteux et performants.

*DOUCET Conseil, un partenaire de confiance !*



1 bis, rue Marcel Paul - 91742 MASSY Cedex  
Tél. 01 60 11 28 82 - Fax 01 60 13 94 13  
E-mail : [info@doucetconseil.fr](mailto:info@doucetconseil.fr)  
Site : [www.doucetconseil.fr](http://www.doucetconseil.fr)

### Les quatre étapes du diagnostic qualité

- 1 Bien caractériser les problèmes
- 2 Identifier ses causes réelles
- 3 Trouver les « bonnes » solutions
- 4 Savoir les « vendre ».

Si on n'identifie pas les vraies causes, les actions décidées seront inefficaces...

(2) Article de cette rubrique sur le choix des consultants, n°10 de Qualité références d'octobre 2000.

Ceci peut être étendu en général à la plupart des problèmes de fonctionnement de l'entreprise. En tant que consultant, nous connaissons bien ce phénomène : au départ, la situation semble toujours simple, mais, lorsqu'on approfondit la question en recherchant la solution, on s'aperçoit presque toujours que les causes sont multiples et tout l'art du bon « qualiteux » est de savoir d'abord les diagnostiquer, ensuite de trouver les « bonnes » solutions (en fonction notamment du contexte psychologique et de la culture de l'entreprise), enfin de convaincre les différents partenaires. Faire de la démarche qualité un moteur d'améliorations réelles demande donc un certain « métier » (voir aussi le dernier article de cette rubrique sur le métier de responsable qualité).

La qualité « fonctionnelle » nous offre toutefois des techniques efficaces :

► **le chiffrage des problèmes et de leurs conséquences**, qui force à aborder le problème de façon objective et sans pouvoir se dérober (ou inversement qui montre qu'il est exagéré...). Ainsi, si un acheteur recherche systématiquement les plus bas prix et provisionne des produits de faible qualité, la mise en évidence des défauts en production forcera à plus de mesure. Notons que cette mesure de la qualité est explicitement exigée par l'ISO 2000...

► **le diagnostic externe, par un consultant compétent<sup>(2)</sup>**. Cette technique permet de sortir des débats passionnés internes et de poser les problèmes de façon objective. On constate aussi que la seule nécessité d'exposer les situations à quelqu'un d'extérieur force à beaucoup de clarifications et que c'est une bonne méthode pour obliger à agir...

**Il faut toutefois que ce diagnostic soit complet** : les problèmes de fonctionnement mettent en cause en effet souvent tous les services, à un titre ou un autre. Si on ne couvre pas tout, les services non concernés bloqueront alors ensuite la progression. Une démarche qualité doit impliquer toute l'entreprise si on veut qu'elle soit réellement efficace.



*les entreprises qui ont recherché avant tout la conformité à la norme lors de la certification ont bâti une infrastructure de procédures qui correspondent mal aux réalités du travail quotidien*

Il faut traiter la démarche qualité comme un investissement : il faut considérer la dépense en fonction du profit final.

Pour que ce profit soit maximal et pour que la démarche puisse se dérouler vite et bien, un diagnostic précis et complet, fait par un spécialiste, est nécessaire au départ.

**Un diagnostic complet permet aussi d'avoir un tableau exhaustif de la situation et donc des problèmes à**

**résoudre et des travaux à lancer.** On pourra ainsi aller vite et bien.

L'intervention d'un conseil extérieur est plus coûteuse, mais aussi plus efficace à ce stade, car il est toujours difficile d'intervenir de façon critique depuis l'intérieur de l'entreprise. Ainsi, comment dire à son patron qu'il ne fait pas assez circuler l'information, ne coordonne pas assez ou dérègle constamment le travail par des urgences et des réaménagements ?

*suite de l'article page 35 ►*

Le responsable qualité a donc souvent intérêt à faire faire le diagnostic par un conseil extérieur, ce qui lui évite d'entrer en conflit avec les autres services, voire la direction. Une fois les problèmes mis à plat, il peut par contre alors agir efficacement. Et c'est en général aux résultats finaux qu'on le jugera...

► **Les mécanismes préconisés par la norme** sont aussi de puissants outils s'ils sont bien utilisés. Citons-en quelques-uns (nous y reviendrons en détail dans le troisième article de cette série) : l'analyse par processus, qui va forcer à un travail en équipe autour de ces processus ; les audits internes, qui peuvent servir de support pour examiner et résoudre les dysfonctionnements ; les comités qualité, qui réunissent les directeurs autour des problèmes...

► **Enfin, la démarche de certification** elle-même, qui force à un travail d'ensemble bien coordonné avec obligation d'aboutir à l'échéance fixée. On fait ainsi, et nous en avons tous l'expérience, de petits « miracles ».

#### Les grands domaines à diagnostiquer

Les grands domaines à diagnostiquer sont les suivants :

► **L'écart pris par l'entreprise vis-à-vis de ses clients concernant ses « valeurs » essentielles, en réponse à leurs attentes.**

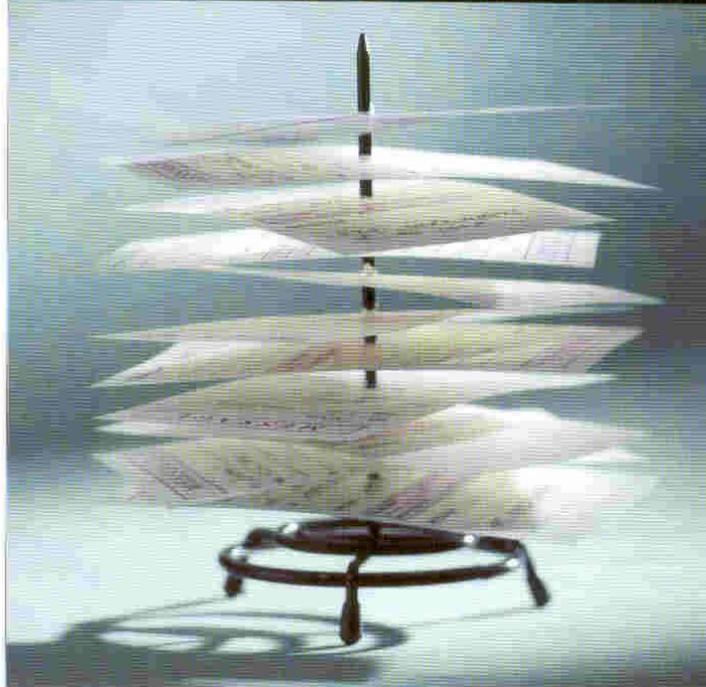
#### Les signes d'une dérive des valeurs...

Le téléphone sonne sans que personne ne réponde, le SAV est long, les livraisons prennent du retard, les urgences se multiplient, les personnels deviennent irritables...

L'esprit qualité se perd vite alors qu'on met beaucoup de temps à le construire...

On s'aperçoit en effet souvent que les priorités ont dérivé : les charges de gestion interne, les réunions, la réduction du temps de travail, etc. ont pris le pas sur le service aux clients et sur le main-

*L'approche par la conformité avait l'avantage d'être simple et pouvait être menée sans connaître ou presque l'entreprise : on prenait les articles de la norme un par un et on mettait en place les réponses, sans trop se soucier de l'adaptation au cadre réel de travail. La réorientation vers l'efficacité et la résolution des problèmes est plus difficile.*



tien de l'image de qualité de l'entreprise, qui a pourtant été à la source de sa réussite. **Il est donc souvent utile de refixer les priorités.**

C'est d'ailleurs le rôle normal de la « politique qualité » dans la norme et il est dommage que celle-ci soit souvent restée cantonnée à une belle « charte » collée au mur. La version 2000 est désormais plus exigeante puisqu'elle demande d'identifier clairement les attentes des clients puis de mesurer leur satisfaction, avec une implication de tous dans ce sens. Le diagnostic proposé correspond donc bien à cette exigence. D'ailleurs, la meilleure manière de motiver le personnel est de le mobiliser sur la réussite commerciale de l'entreprise, et donc la satisfaction des clients. Nous sommes ici au cœur de la substance-même de l'entreprise et la démarche

qualité rejoint ses intérêts fondamentaux.

► **Les inadaptations des procédures du « système qualité »** sont ensuite à diagnostiquer. Le responsable qualité a souvent dû entrer dans des excès, de peur du « pinaillage » formel des premiers auditeurs (la situation s'est bien améliorée maintenant), ces excès pouvant d'ailleurs être dans les deux sens comme déjà vu : d'une part une procédure d'évolution trop lourde des documents, d'autre part des procédures et méthodes trop « désincarnées », qui ne servent plus à rien.

Dans ce domaine aussi la nouvelle version de la norme apporte des réorientations : elle maintient l'exigence de base d'une bonne rigueur documentaire (mais

## TENDANCE

quelle entreprise ne veille pas à ce que les documents opératoires soient valides et à jour ?) mais demande surtout par ailleurs que les différents processus de travail soient maîtrisés. Du point de vue documentaire, nous entrons ici de plain pied dans le domaine des modes opératoires, c'est-à-dire des instructions de travail utiles, qui doivent aider les opérateurs à aller plus vite, sans erreur...

### La différence entre une méthode et une procédure ?

Selon l'acception la plus commune aujourd'hui :

- la procédure doit être respectée coûte que coûte : il y a en fait exigence de moyen et non plus de résultat ;
- la méthode est une aide, qui a pour but de faciliter le travail. L'opérateur garde une obligation de résultat...

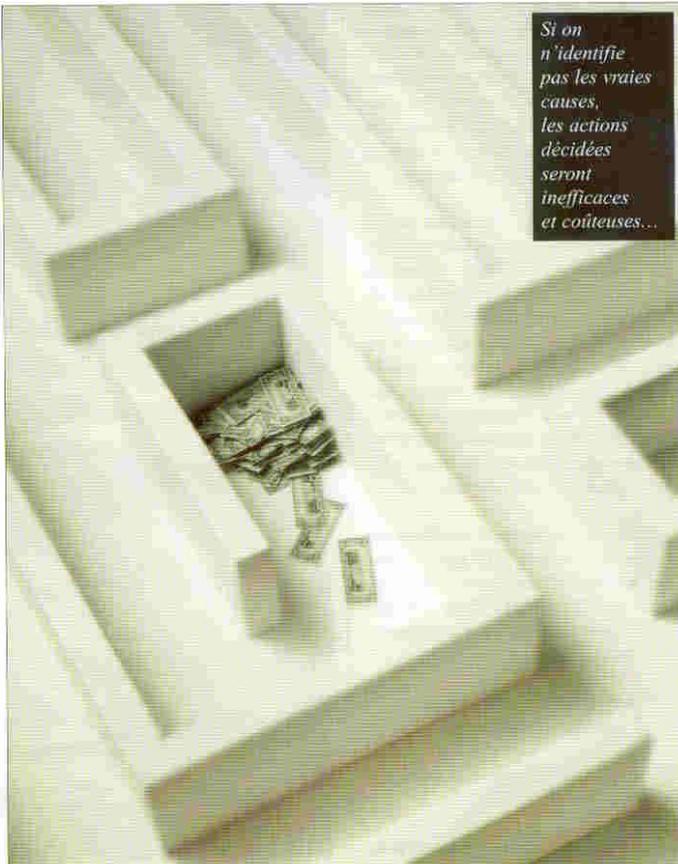
Notons que l'assurance de la qualité originelle demandait des méthodes et non des procédures. D'ailleurs, le mot « procédure » veut dire « méthode » en américain...

Exigeant avant tout la qualité, la nouvelle norme ne reprend également plus la sempiternelle exigence de formalisation qui se retrouvait à chaque alinéa de la précédente. Disons pour résumer que la version 2000 demande maintenant surtout des méthodes de façon à voir une qualité régulière, et non plus des procédures, au sens « juridique » du mot (voir encadré). C'est donc l'occasion de faire un bilan du système documentaire qualité et de trier entre ce qui fonctionne bien, est utile et apprécié, et ce qui est peu appliqué et provoque des rejets.

Il est toutefois très conseillé de faire cet examen avec un conseil expérimenté de façon à ne pas risquer d'avoir des ennuis graves lors du prochain audit... Il ne faut pas hésiter car la lourdeur documentaire du système qualité est souvent une cause essentielle du manque d'implication des services de l'entreprise.

#### ► Diagnostiquer les non-qualités internes :

C'est l'aspect essentiel car cela va permettre d'orienter la démarche vers l'amélioration. Trois principales méthodes sont possibles, en allant du plus simple au plus compliqué (et au plus coûteux) :



*Si on n'identifie pas les vraies causes, les actions décidées seront inefficaces et coûteuses...*

1. **Exploiter déjà les données existantes** : on connaît déjà en général les grands problèmes de l'entreprise. On dispose aussi de données chiffrées qui peuvent servir d'indicateurs : évolution du chiffre d'affaires et de la clientèle, taux de défauts des produits en contrôle, litiges avec les clients, déficiences informatiques, etc. On peut donc commencer par traiter ces problèmes dans le cadre de la démarche qualité, de façon participative avec tous les intéressés.

2. **Mener une enquête interne** : on interroge les clients ainsi que le personnel de façon à faire un point exact sur leur état d'esprit et sur leurs attentes.

Cette méthode présente plusieurs avantages :

- elle est plus complète que la précédente ;
- elle permet de mieux identifier les causes des problèmes (en l'occurrence une fausse rumeur peut être aussi importante que des faits avérés) ;
- elle met aussi les personnels en position de coopération, ce qui facilite l'action ensuite : il est plus aisé d'intervenir en répondant à des attentes que de façon « directive ».

3. **Ce diagnostic peut aussi être mené de façon externe, par un consultant extérieur.** Plus coûteuse, cette méthode permet par contre – si c'est fait correctement – un traitement des problèmes les plus graves, et donc les progrès les plus nets, comme déjà vu.

**Comment amorcer  
la démarche de progrès ?**

En fait la principale difficulté est souvent de quitter l'optique « normative » ; celle-ci était si rassurante : on faisait ceci ou cela pour répondre à tel article de la norme... Continuer dans cette voie conduit toutefois à ne pas raisonner correctement, car on perd souvent de vue les besoins et le cadre réels des services. On monte donc une « usine à gaz »...

Il faut au contraire se « désintoxiquer » l'esprit des normes et ne plus considérer que les besoins réels de l'entreprise. Une bonne solution est de se faire accompagner par un consultant qui veillera au maintien de la conformité (mais il faut prendre un consultant spécialisé dans l'application « simple » et « naturelle » des normes, sans lourdeurs, avec au contraire une recherche permanente de la souplesse, de la rapidité et de l'efficacité). Une fois cette véritable évolution culturelle acceptée, on peut utiliser les mécanismes préconisés par la norme de façon adaptée. Donnons quelques exemples

(nous y reviendrons plus en détail dans les articles suivants) :

- déléguer aux services la gestion des méthodes et procédures qui les concernent ;
- axer tout le travail de la cellule qualité, des correspondants qualité, du comité qualité... sur la mise en œuvre des améliorations ;
- mettre en place des indicateurs sur les principales activités, si possible par des « add-on » informatiques...

**Quelques recommandations  
pour dynamiser  
une démarche qualité**

- Commencer par des améliorations simples mais largement attendues.
- Traiter rapidement les problèmes
- Aider les personnels à s'adapter aux changements et leur laisser le temps pour les évolutions de comportements.
- Inclure l'ensemble des secteurs de l'entreprise, sans rester prisonnier de la seule partie certifiée.
- Enfin communiquer largement.

**Conclusion :  
recréer un véritable  
« projet qualité »  
d'entreprise**

Moyennant un peu de savoir-faire (cf. encadré final), on recrée ainsi progressivement une adhésion des services et un bon dynamisme. Simultanément, on peut mettre en place une démarche qualité bien intégrée dans le fonctionnement normal de l'entreprise. La réussite finale est qu'en fait, on arrivera ainsi aussi à la conformité à la norme, mais de façon beaucoup plus naturelle qu'avant et de façon aussi plus agréable et pérenne.

Mais qu'on ne se leurre pas, pour que le dynamisme soit maintenu, il faudra toujours trouver de nouveaux progrès. La qualité c'est comme la bicyclette : si on n'avance pas, on tombe...

## ISO 9000 : À ÉVITER...

### ➤ **Se déconnecter des clients et du commercial**

Certains responsables qualité n'ont plus de contacts avec les clients, qu'ils ne suivent que par les réclamations... Il s'agit d'une erreur grave car n'oublions pas que la finalité « ultime » de la qualité est de vendre en satisfaisant les clients, et cela mieux que les concurrents. C'est aussi courir le risque de se déconnecter du reste de l'entreprise, notamment de la direction, dont c'est l'objectif primordial.

Le responsable qualité doit donc toujours veiller à rester au contact des clients, soit par des visites lors des litiges, soit tout simplement en participant de temps en temps aux actions commerciales... L'accroissement du chiffre d'affaires doit également être l'un de ses objectifs essentiels. L'un des signes de mauvaise santé d'une démarche qualité est d'ailleurs lorsqu'elle est rejetée par les commerciaux, alors que ces derniers doivent normalement en être les premiers supporters...

### ➤ **Faire des procédures et des méthodes trop schématiques**

Afin d'éviter les non-conformités lors des audits du certificateur, il est tentant de réduire les méthodes et procédures au strict minimum, soit généralement des synoptiques. Or, si ces synoptiques servent à l'analyse initiale, ils ne seront pratiquement plus utiles par la suite. Ils deviennent donc pratiquement inutiles (sauf exceptionnellement : arrivée d'un nouveau – mais ils ne sont alors pas suffisants –) et ils seront rarement tenus à jour. On n'est en fait plus dans l'assurance de la qualité : un document inutile – ou d'utilité très réduite –, même s'il ne fait qu'une page, est du formalisme et donc une non-qualité.

Paradoxalement, il vaut mieux faire des documents plus complets, qui servent réellement aux opérateurs, par exemple pour le traitement des cas rares, par des guides, par des check-lists... Ces documents seront alors appréciés et utilisés réellement. Un des signes de la non-qualité de la documentation qualité est que celle-ci ne soit pas réellement prise en charge par les services eux-mêmes et ne vive pas, le service qualité étant obligé de vérifier sa tenue à jour lors des audits...

### ➤ **Pour le passage à l'ISO 9001:2000, repartir dans une optique « normative »**

La cause « profonde » de l'inadaptation de beaucoup de systèmes qualité est qu'ils ont été bâtis en se référant à la norme. Il ne faut donc pas recommencer la même démarche pour la version 2000, sinon, on arrivera au même résultat – même si la norme est nettement améliorée... Le principe doit donc être d'inciter chaque service à avoir sa propre démarche qualité, en définissant les méthodes qui lui sont utiles (et non par exemple en lui imposant une liste de processus établie *a priori*) et sans se soucier de la norme.

Il faut également inciter les services à résoudre activement les problèmes et leur donner une bonne autonomie pour gérer leur qualité (avec bien entendu des guides communs permettant d'avoir une démarche homogène et cohérente pour toute la société). Ils mettront ainsi en place des dispositions parfaitement adaptées à leur besoin, qui seront ensuite plus faciles à faire vivre. Le service qualité doit par contre alors vérifier que les exigences de la norme sont satisfaites : on s'apercevra généralement que c'est le cas si les services travaillent correctement.

### ➤ **Pour le passage à l'ISO 9001:2000, ne pas faire de diagnostic fonctionnel approfondi, si possible par une personne extérieure...**

Comme indiqué dans le texte de cet article, cela comporte de nombreux inconvénients :

- on ne prendra pas conscience de tous les problèmes au départ et la démarche va être sans cesse ralentie par les difficultés non anticipées au début. Elle va donc être longue, peu dynamique et peu attrayante ;
- les problèmes principaux de l'entreprise ne pourront pas être suffisamment mis en lumière. L'efficacité finale de la démarche sera donc limitée.

Au total, l'entreprise comme le responsable qualité lui-même profiteront beaucoup moins du passage à la nouvelle version pour rénover et dynamiser la démarche qualité.

À noter que le diagnostic doit être orienté sur la résolution des problèmes et non sur la conformité à la norme. Il doit aussi être réalisé par un expert compétent, connaissant très bien d'une part les entreprises, d'autre part les mécanismes de la démarche qualité et de l'assurance de la qualité. Il n'a par contre pas forcément besoin de connaître le domaine technique concerné.