



► **MANAGEMENT : QUALITÉ FONCTIONNELLE**

Passage à la version 2000 de l'ISO 9000

► Faut-il conserver son certificat ?



► **PAR CHRISTIAN DOUCET⁽¹⁾**

On pensait que les certifiés se « jetteraient » sur la nouvelle version de la norme ISO 9001 afin de profiter de ses avancées. En fait, on constate une période d'attente. Certes, le passage à la nouvelle version demande des travaux importants, et donc du temps, mais on constate aussi que des entreprises hésitent, voire se demandent si elles doivent vraiment conserver le certificat...

Essayons de comprendre les raisons de ces hésitations en regroupant les entreprises certifiées en plusieurs classes, à la manière d'un archéologue et parfois de façon un peu caricaturale :

- les « certificatus scepticus » (les non certifiés) ;
- les « certificatus solum » (le certificat seulement) ;
- les « qualitas controlus » (la qualité limitée au contrôle) ;

(1) Christian Doucet, directeur du cabinet Doucet, polytechnicien, 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, Éditions 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 directeur du colloque Sisqual.

TENDANCE

- les « *certificatus habilis* » (le certificat ET la qualité) ;
- les « *qualitas theoreticus* » (la qualité « discours ») ;
- Les « *qualitas excellentus* » (l'excellence).

D'abord les « *certificatus scepticus* » (les non certifiés)

Non certifiés, ces organismes restent encore sceptiques vis-à-vis du certificat : ils craignent la lourdeur mise en place chez leurs partenaires certifiés, les coûts importants, la qualité pas toujours très probante des fournitures, et résistent... C'est encore la très grande majorité des entreprises françaises.

Pour les convaincre, il faut que la certification revienne résolument à la qualité en quittant les voies de la conformité formelle (la situation s'améliore de jours en jours). Sans doute, lorsque les excès documentaires et autres seront atténués, en bonne cohérence avec la version 2000, ces sceptiques rejoindront-ils le peloton des convaincus et prendront place dans l'une des familles qui suit.

Les « *certificatus solum* » (le certificat seulement)

Ce sont les organismes dont les dirigeants ont visé uniquement le certificat, en général parce qu'il devenait indispensable vis-à-vis de certains clients. Ils n'ont toutefois pas envisagé d'en profiter pour faire avancer réellement la qualité. Ils estimaient en effet celle-ci suffisante ou, si ce n'était pas le cas, jugeaient son amélioration hors du champ de la certification. La démarche a alors été une stricte mise en conformité formelle, point par point, par rapport à la norme. Les procédures ont été préparées *a minima*, souvent de simples synoptiques. Tout le poids de la gestion du « système qualité » repose sur le responsable qualité, sans réel engagement de la direction et de l'encadrement.

La version 94 convenait d'ailleurs bien car elle se prêtait à cet habillage formel, et les auditeurs, trop obnubilés par les procédures (généralement par obligation, ne l'oublions pas...), l'ont encouragé. La version 2000 pose par contre maintenant un « redoutable » problème : elle



exige la mesure de la satisfaction des clients, une démarche d'amélioration permanente et, encore plus scandaleux, l'implication forte de la direction ! Il faut que la direction et l'encadrement admettent que le responsable qualité traite d'organisation, de gestion, de ressources humaines... Il faut aussi que ce dernier se forme et se prépare à ces nouvelles missions.

Les « *qualitas controlus* » (la qualité limitée au contrôle)

Cette catégorie est constituée par les organismes dont le management est plutôt directif. L'entreprise a un réel souci de qualité. Les procédures y ont été perçues comme le moyen de maîtriser d'avantage l'activité. L'assurance de la qualité s'y situe dans le prolongement du contrôle qualité, dont elle a accru le domaine de compétence et les pouvoirs. La version 94 correspond aussi bien à ce courant du management, en insistant sur la rigueur et sur le respect des règles. Dans ce cas aussi, tout le poids du système qualité repose sur le responsable qualité, en cohérence avec son rôle de responsable du contrôle qualité, mais avec plus de pouvoirs que dans le cas précédent.

Comme pour les « *certificatus solum* », ces organismes sont désorientés par la version 2000, qui implique d'agir maintenant sur l'organisation du travail, d'autant que l'orientation vers le contrôle a

généralement créé un certain fossé entre les opérationnels et le service qualité. Comment aborder l'organisation des processus, comment évaluer leur efficacité, comment suivre la satisfaction des clients ? Plus qu'à un changement de norme, les sociétés se trouvent en fait confrontées à une mutation culturelle, le passage du contrôle-inspection à la construction de la qualité au niveau des activités elles-mêmes, l'intégration de la qualité dans la vie intime des services. Il faut maintenant que ceux-ci s'impliquent... Pourquoi la certification ne demeure-t-elle pas l'affaire du seul service qualité ? C'était plus simple...

Les « *certificatus habilis* » (le certificat ET la qualité)

Ce sont les entreprises qui ont su correctement utiliser la norme 94 pour renforcer leur démarche qualité interne, tout en évitant le formalisme et les lourdeurs procédurières inutiles et en intégrant bien

Chaque fois que nous parlons d'accroissement du chiffre d'affaires ou de la marge grâce à la certification, nous sous-entendons que c'est grâce à une meilleure réponse sur le marché et à une meilleure satisfaction des clients, et non du fait du seul certificat, dont les retombées commerciales directes sont de plus en plus faibles.

Suite de l'article page 25 ➤

la qualité dans les activités courantes des services. Les résultats sont bons, avec généralement une nette amélioration de la motivation du personnel, de l'esprit d'équipe et d'entreprise, ainsi que, en correspondance, du chiffre d'affaires et de la marge.

Les « *certificatus habilis* » trouvent dans la version 2000 la possibilité de faire mieux et plus simple. Ils ont en effet souvent ressentis les audits de certification passés comme trop axés sur la forme et pas assez sur la qualité elle-même. Ces inconditionnels sont en train de travailler pour préparer le prochain audit de passage, quand ils ne l'ont pas déjà passé avec succès. Félicitations !

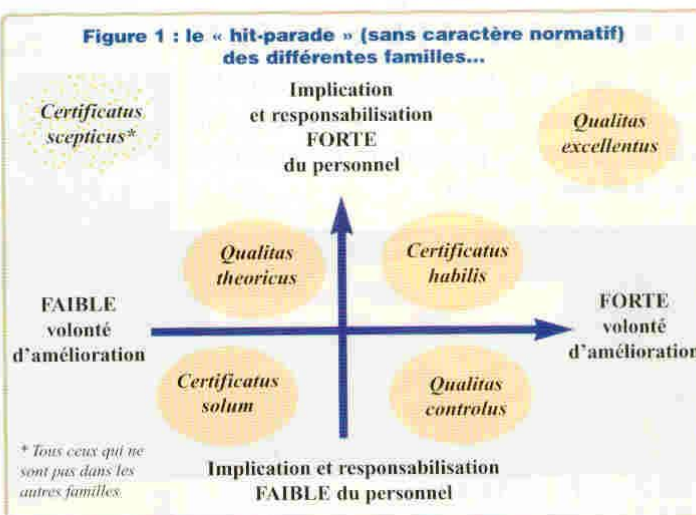
Les « *qualitas theoreticus* » (la qualité « discours »)

Ce sont généralement de grands organismes : ils sont passés par la certification ISO 9000 puis ont aussitôt embrayé sur l'EFQM, les prix qualité, le benchmarking, le TQM... Et pourtant les problèmes de terrain demeurent. La démarche qualité survole les dysfonctionnements réels et fait de l'organisation à haut niveau, passant d'une méthode à l'autre, l'action se perd en réunions, discours et documents, tandis que les opérationnels et les clients rencontrent toujours les mêmes difficultés. La version 2000 donne à cette famille l'occasion de revenir aux réalités concrètes, en examinant le fonctionnement des activités courantes et en résolvant les défauts rencontrés.

Mais cela suppose de vouloir réellement améliorer. Faut-il vraiment mettre les mains à la pâte et s'attaquer aux « vrais » problèmes ?

Les « *qualitas excellentus* » (l'excellence)

Les dirigeants de ces entreprises ont compris toute l'importance de la qualité vis-à-vis de leur réussite commerciale et de leur rentabilité. Ce sont généralement des leaders sur leur marché. En ce qui concerne la certification, ils ont cependant été déçus par la conception trop procédurière de la version 94 et par les organismes certificateurs qui jugeaient trop la conformité formelle et non la qualité réelle, et dont les audits



leur ont semblés souvent être surtout des contrôles administratifs. Dans ces entreprises, on fait souvent de la qualité en dehors de la norme et de la certification. Ces entreprises se méfient de la version 2000, car leur première expérience avec la version 94 a montré que le lourd investissement nécessaire était surtout une dépense à perte. Elles se posent ces questions : la nouvelle version est-elle vraiment meilleure ? Ne vaut-il pas mieux se tourner vers d'autres méthodes, comme les auto-évaluations EFQM ou la qualité totale ?

Malgré toutes ces hésitations, les contraintes restent fortes

La présentation ci-dessus est en effet tronquée car elle ne prend en compte que les points de vue des certifiés (et de ceux qui hésitent...). Gageons toutefois que beaucoup vont devoir se décider rapidement. D'abord parce que les contraintes réglementaires ne se sont pas allégées mais se sont plutôt durcies dans beaucoup de secteurs notamment dans le médical, l'agroalimentaire, la chimie, la protection de l'environnement... car notre société veut de plus en plus de sécurité. Dans ces secteurs, le certificat est pratiquement exigé, plus le respect d'autres réglementations : directives européennes, bonnes pratiques, normes complémentaires... et gageons que ce mouvement ne va pas se ralentir.

L'échéance arrive aussi rapidement. En matière de qualité, il s'agit avant tout d'impulser des changements de comportements, ce qui est très long. La fin 2003, c'est donc déjà demain. Beaucoup d'entreprises vont ainsi devoir passer à la version 2000, et la décision est à prendre aujourd'hui. C'est donc le moment de réfléchir à la meilleure stratégie à adopter. Nous répondons ici à quelques questions traditionnelles.

Est-il vraiment nécessaire d'avoir une réelle démarche qualité pour obtenir le certificat ?

Quitte à surprendre, nous répondrons négativement. Les auditeurs ne restant qu'une ou deux journées (dans les PME), n'ayant donc qu'une vision très limitée de l'entreprise et, surtout, demeurant encore trop souvent axés sur la conformité aux normes, il est relativement facile de les induire en erreur et de masquer les insuffisances criantes. Tout responsable qualité ou tout consultant s'est livré à cet exercice à un moment ou un autre.

Axée sur la rédaction des procédures, la version 94 facilitait un tel habillage : Il était en effet tentant de se limiter à la rédaction de ces procédures « imposées » et, comme celles-ci ne concernaient pas les activités elles-mêmes mais plutôt leur gestion « globale », cela about-

tissait à un système « à part », dont le fonctionnement était confié au responsable qualité.

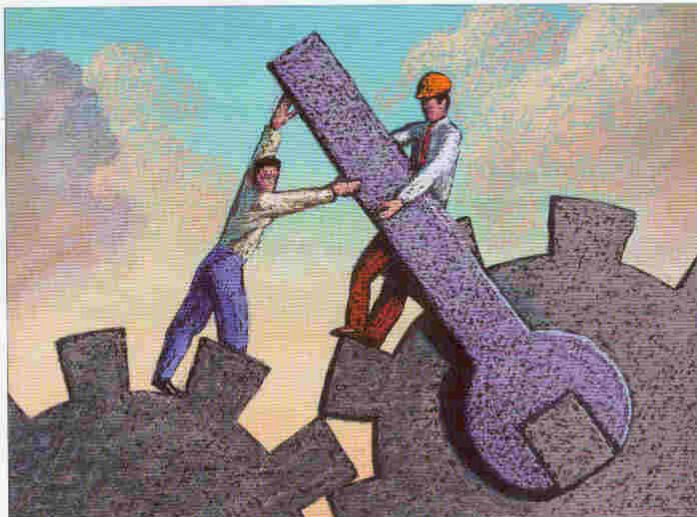
Impliquant la prise en compte de la qualité au cœur même des activités, la version 2000 rend cet habillage beaucoup plus difficile : lorsqu'il est mené de façon artificielle, il conduit à un formalisme encore plus lourd, car il doit inclure indicateurs qualité, mesure de la satisfaction des clients, actions effectives d'améliorations... Il devient bien plus simple de jouer le jeu et de mener une réelle démarche qualité.

L'inverse est de toutes les façons un jeu de dupe. L'entreprise y gagne certainement le certificat, mais le prix payé est cher : peu de résultats concrets en terme d'améliorations internes, de chiffre d'affaires ou de rentabilité. L'investissement est une simple dépense et devient une belle occasion de progrès de perdue.

Profiter de la mise à plat de l'organisation et des méthodes pour améliorer est bien plus utile et rentable : le personnel va se mobiliser considérablement plus, le management et le fonctionnement vont s'améliorer et avec eux les conditions de travail et la rentabilité ; les clients vont être replacés au centre des préoccupations et, moyennant un peu de savoir-faire, le chiffre d'affaires (et/ou la marge) doivent progresser...

Beaucoup reste encore à faire dans ce domaine dans notre pays : le sondage réalisé par MEGA International en 2000 montrait que, dans 70 % des entreprises, la qualité est encore surtout ressentie comme un centre de coût et non de profit. Le passage à la version 2000 offre à tous les certifiés la possibilité de passer d'une logique de certification défensive à une stratégie offensive de progression, qui ne peut que contribuer à les consolider et à mieux les armer pour l'avenir.

Mais cela implique un rôle du responsable qualité considérablement accru. Sur ce plan, il faudra que le responsable qualité se forme pour assurer correctement ce nouveau rôle⁽¹⁾. Il s'agit d'une mutation qui peut être considérable dans certains cas.



Comment bien intégrer le « système qualité » dans la réalité de l'entreprise, que faire de la documentation « qualité » ?

Ces sujets ont été abordés dans les n° de juillet et d'octobre 2001 de *Qualité références*⁽²⁾. Rappelons-en l'essentiel.

Pour que le système qualité soit bien intégré, il faut réaliser que l'entreprise traite déjà sa qualité en permanence : chaque responsable veille à la bonne marche de son service. Il ne s'agit donc que d'un complément. Le principe est en conséquence d'utiliser au mieux les mécanismes déjà existants, par exemple les réunions de direction comme comité qualité, les documents déjà établis comme relevés de problèmes, la gestion existante pour l'enrichir avec les indicateurs qualité, les audits pour faire le point sur l'organisation des activités...

De même la documentation doit être conçue comme une aide aux opérationnels pour leur éviter erreurs, oublis, pertes de temps... Elle doit bien entendu être gérée par eux et le recours à un logiciel de gestion documentaire semble s'imposer.

Cherchons toujours à faire simple et utile. Seules les améliorations seront reconnues, feront adhérer les autres services et feront reconnaître le responsable qualité à sa juste valeur...

Faut-il faire appel à un consultant ?

Beaucoup font surtout appel aux consultants pour être sûrs de bien appliquer la norme et de satisfaire aux exigences des auditeurs. C'est toutefois une vision axée sur la seule conformité à la norme. Si on passe à une réelle volonté de faire progresser l'entreprise, la problématique change. L'apport d'un consultant peut alors être double.

➤ Il aide à mettre à plat les dysfonctionnements : il n'est en effet pas facile de le faire en interne, ni pour le responsable qualité, ni même d'ailleurs souvent pour le dirigeant. Il faut en effet réaliser que l'entreprise passe déjà son temps à résoudre ses problèmes, et que ceux qui persistent sont donc forcément difficiles et complexes. La technique de « l'œil neuf », largement utilisée dans les programmes High-tech, est très efficace pour objectiver les débats, de façon à aboutir à des solutions représentant le meilleur compromis pour les différents protagonistes. Si le consultant est bon, il ne reste ensuite qu'à « retirer les marrons du feu », c'est-à-dire à mettre en œuvre, au bénéfice de la direction et du responsable qualité, qui ont évité de se mettre en porte-à faux.

➤ Il peut ensuite aider à adopter les solutions les plus efficaces, sans crainte des auditeurs et de la norme. La plu-

Dans 70 % des entreprises, la qualité est encore perçue comme un poste de dépense et non de source de profit...

part des certifiés montent en effet des « usines à gaz » par peur de la norme et des auditeurs. L'important est de choisir un consultant expérimenté qui saura atteindre la conformité formelle de façon simple et transparente. Il est ainsi conseillé de séparer complètement démarche qualité et conformité à la norme, un peu comme on le fait en justice, le justiciable préparant ses arguments sur le fond, alors que son avocat en déduit une plaidoirie juridiquement correcte. En fait, si l'entreprise mène une réelle démarche qualité, elle est « forcément » en conformité avec la norme sur le fond. Ne soyons donc pas timorés vis-à-vis des consultants. À condition de bien les choisir⁽¹⁾, ils peuvent apporter le déclic qui permet les vrais progrès.

Comment choisir l'organisme certificateur ?

Contrecarrons d'abord une illusion, quitte à froisser certains organismes : il ne faut pas attendre de l'auditeur des suggestions d'améliorations « magiques ». Ne connaissant l'entreprise que par quelques exposés et visites rapides, sans un éclairage approfondi sur ses clients, ses finances, son ambiance sociale, les individualités du personnel, ses actionnaires, ses structures... Même s'il peut être de bon conseil sur un plan général, compte-tenu de son expérience, il faudrait un auditeur devin et « superman » pour faire des propositions réellement utiles et cohérentes. Ne lui en demandons pas trop...

Cela ne veut pas dire que les audits soient inutiles. Au contraire, combinés avec une démarche qualité réelle, ils ont un apport irremplaçable, celui d'encourager tout un chacun dans l'entreprise à travailler avec ordre et méthode tout au long de l'année. Dans ce cadre, l'entreprise a donc tout intérêt à jouer le jeu.

Donnons toutefois quelques conseils :

- Préparer soigneusement les audits. Demander à chacun de vérifier que tout est en ordre dans son secteur. Ces vérifications sont l'un des intérêts principaux de l'audit.
- Inversement, dédramatiser les remarques des auditeurs : la recherche du « 0 remarque » est souvent à la source



des lourdeurs documentaires. On peut en fait classer celles-ci en deux catégories (indépendamment du classement qu'en fait l'auditeur, qui raisonne par rapport à la norme) : celles qui révèlent un vrai problème de travail et celles qui sont surtout formelles, voire contraires à l'efficacité (il y en a souvent !). Si les premières sont à traiter très sérieusement, les secondes ne doivent pas être surévaluées. Une réponse formelle bien étayée suffira généralement à les réduire.

Alors, comment choisir l'organisme certificateur ? On doit considérer bien entendu le prix, mais aussi l'expérience industrielle des auditeurs et l'orientation générale de l'organisme : est-il plus axé sur la conformité formelle ou plutôt sur la qualité réelle ? L'entreprise a intérêt à avoir un interlocuteur centré sur les réalités de l'entreprise : même si ses remarques seront souvent plus difficiles à lever que des remarques plus formelles, le dialogue sera plus intéressant, l'audit plus utile et les exigences excessives plus faciles à lever.

C'est d'ailleurs l'évolution que propose la version 2000 et on constate de fait de

gros progrès dans les audits de certification depuis quelque temps.

En conclusion...

En conclusion, la certification a surtout eu des inconvénients pour les entreprises qui se sont bornées à vouloir décrocher le certificat sans mener une réelle démarche qualité. C'était très possible avec la version 94, qui privilégiait les documents. La version 2000 ouvre un nouvel horizon, celui de mieux faire coïncider certification et qualité. C'est plus exigeant mais aussi plus porteur et cela correspond mieux aux réalités du terrain et aux finalités économiques et commerciales des organismes. Les certifiés actuels ont donc tout intérêt à profiter du changement pour mettre à bas les édifices procéduriers qu'ils jugent peu appropriés, et de revenir à une démarche qualité efficace et porteuse de plus-value. Il ne faut pas s'arrêter en chemin, alors que le certificat a des chances d'avoir dans l'avenir une valeur commerciale et technique renforcée.

(1) Cf. Qualité références n° 11 page 39.

(2) Les articles de cette rubrique peuvent être demandés à la revue. Ils sont également disponibles sur le site internet : <http://www.doucet-conseil.fr>.

(3) Cf. Qualité références n° 10 page 97.

➤ Comment aborder les processus ?

Beaucoup de lecteurs posent des questions sur les processus : comment passer à une approche « processus », comment les documenter, combien de procédures faut-il ?

Penser « processus » signifie simplement qu'il faut recentrer la démarche qualité sur les activités courantes. La version 94 et l'environnement normatif et documentaire associé ont induit un mode de pensée trop théorique et administratif⁽¹⁾, dont les responsables qualité ont eu à souffrir (*Qualité références* et notamment cette rubrique ont souvent mis en garde contre cette dérive) : les concepts étaient en effet éloignés des réalités des entreprises et, en les appliquant à la lettre, les « hommes qualité » se sont souvent trouvés en déphasage par rapport aux attentes du terrain.

Ils ont alors parfois dû mettre en place et gérer tous seuls un système qualité auquel le reste de l'entreprise n'adhérait pas ou peu. Un exemple : le traitement qualité des incidents, qui conduisait dans certaines entreprises à faire des fiches dont l'exploitation était ensuite longue et souvent limitée à la mise au point de procédures.

Cela ne pouvait pas bien fonctionner car cette pratique s'apparentait en réalité à ces cantonniers qui, constatant un trou dans la chaussée, mettent un panneau « route en mauvais état » au lieu de réparer. Il est bien évident que les « opérationnels » (et la direction) attendent un traitement préventif rapide et efficace, et que c'est à ses résultats que le responsable qualité est jugé et non au volume de papiers remplis...

Si le responsable qualité veut retrouver un travail bien intégré dans l'entreprise, il faut donc qu'il sache se dégager d'une approche purement formelle des normes et revenir à un travail concret d'amélioration. La version 2000 lui en donne l'occasion, grâce en particulier à l'approche « processus » (mais aussi par l'orientation client, la mesure de la qualité, l'amélioration permanente...).

Il ne faut toutefois pas compliquer de nouveau les questions posées :

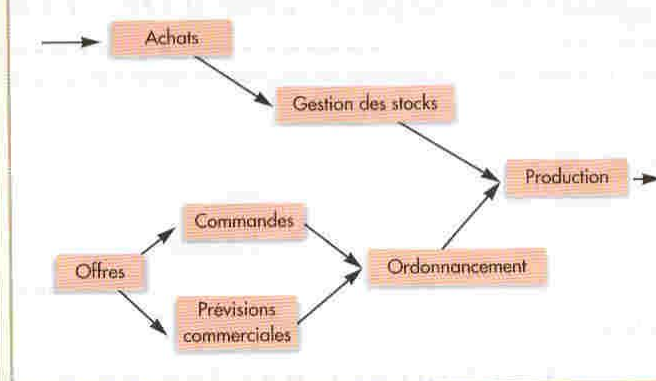
Qu'est-ce qu'un processus ? C'est simplement une activité, par exemple une opération de production aussi bien que la frappe d'une lettre ou la prospection d'un client. Bien entendu, les activités sont interdépendantes entre elles et certaines en particulier s'enchaînent. Ainsi, la production ne peut bien se dérouler que si elle dispose des matières et pièces, et si l'ordonnancement a été correctement établi, ce dernier dépendant à son tour de la trans-

mission des commandes et des prévisions commerciales, etc. En suivant cet enchaînement, on établit tout simplement la cartographie des processus, comme le montre l'exemple suivant de la figure 2, qui en constitue une amorce :

À quoi sert cette cartographie ? Elle sert à préciser la structure générale du système qualité et à montrer les principales interactions. Les différents pavés doivent donc correspondre normalement aux principales méthodes, ces dernières précisant toutes les mesures nécessaires pour que les processus associés se déroulent bien. Typiquement cela implique pour chaque processus (cf. article paru précédemment) :

- une note « chapeau » qui cadre l'ensemble du processus ;
- des modes opératoires qui contiennent tout ce qui est utile pour éviter les erreurs et faciliter le travail ;
- un pilotage du processus, avec des

Figure 2 : Amorce de cartographie des processus



objectifs précis (quantitatifs et qualitatifs) et un mode de suivi et de contrôle.

Pour être exhaustif, il faut toutefois noter que la certification concerne uniquement les activités qui sont en rapport avec la qualité des fournitures aux clients (produits et services) : leurs étapes de réalisation (de l'offre à la livraison) doivent être l'axe directeur de la cartographie à prendre en compte pour la certification. Ce sont les « processus maîtres ». En découlent ensuite en cascade (en se limitant aux activités essentielles) :

- les processus « supports » : achats, logistique... ;
- les processus de gestion générale : gestion du personnel, des documents, des incidents, management global de l'organisme...

Pour aborder la démarche par processus, il est donc conseillé de procéder comme suit :

1. Bien identifier les fournitures de l'organisme à ses clients, et plus généralement les interfaces avec ceux-ci. Il en découle les processus « maîtres ».
2. Définir l'organisation, c'est-à-dire la répartition des responsabilités service par service : à chaque tâche correspond un processus élémentaire. Il faut traiter chacun de ces processus comme indiqué ci-dessus, en mettant en priorité ceux qui sont importants pour le bon fonctionnement des activités et qui posent problèmes.

Ce faisant on retrouvera inévitablement les processus maîtres, de support et de gestion.

3. La cartographie sera faite à la fin pour illustrer la structure d'ensemble.

C'est donc finalement très simple dans le principe et, surtout, cela correspond bien aux réalités du terrain : l'approche processus consiste simplement à organiser les travaux de façon à obtenir un fonctionnement aussi optimisé et performant que possible...

(4) Au sens « formaliste » du terme, sans désigner bien entendu les administrations des services publics ou des entreprises en tant que telles, qui rencontrent la même problématique.