

Alors que la certification du « tertiaire » de l'entreprise se développe

CERTIFIER LE MANAGEMENT ISO 9001 : EST-CE VRAIMENT UTILE ?

OUI

FRANÇOIS-XAVIER ANSCUTTER

Directeur général de Spie Batignolles

“Un outil indispensable pour clarifier nos méthodes”



Dans un groupe aussi complexe que le nôtre, regroupant une quarantaine de sociétés, dont une douzaine de filiales certifiées, il est légitime de se poser cette question : comment faire fonctionner l'ensemble, management compris, de façon plus efficace ? Notre projet d'entreprise, accompagné d'un plan de développement pour 2003-2007, porte sur la

création de valeur. La certification ISO 9001, qui mesure les progrès grâce à des indicateurs et des tableaux de bord, nous est apparue comme l'outil le plus approprié pour servir cette vision.

Au siège, toutes les fonctions – commerciales, achats, ressources humaines, marketing, communication, DSI, direction générale – ont mis noir sur blanc leurs méthodes. Il fallait les clarifier et les homogénéiser pour être en phase avec le plan d'entreprise, dans un souci de transparence et de proximité avec nos clients. Il n'y a eu aucun bouleversement, plutôt des affinages. Par exemple, notre service juridique a évolué vers une démarche plus préventive, dans une optique de « zéro litige ». A la direction générale, j'ai une vision plus claire du plan d'action et de chaque département, jusqu'au nombre de cadres à recruter. Et depuis que nos équipes raisonnent en termes d'efficacité d'organisation, il y a plus de synergies entre le siège et les filiales. Preuve que la certification, c'est fédérateur ! Pour que tous fonctionnent avec le même référentiel, il a bien sûr fallu de la pédagogie. Pour dédramatiser les procédures, nous les avons simplifiées au maximum, sans excès de papier, reproche fait habituellement à la certification... Nos salariés ont d'autant mieux vécu cette démarche qu'ils sont dans une structure de type LMBO et Plan d'épargne ; ils sont donc très impliqués pour rendre l'entreprise plus performante ! ●

NON

JEAN LEPELLETIER

Coach et directeur du cabinet Equipe et Développement

“Le danger : brider les énergies”



Je vois des risques de dérapage à cette démarche, même si elle a le mérite d'impliquer les salariés, de rationaliser leurs méthodes de travail et de sécuriser l'image de l'entreprise à l'extérieur. Je pense en effet qu'il est impossible de « normaliser » les personnes ! Or, on ne peut nier la psychologie humaine.

Le danger est d'arriver à un mode de fonctionnement dans lequel la spontanéité des uns et des autres s'étiolent, ainsi que la qualité de leurs relations. Par ailleurs, ce peut être un frein à la créativité et à l'autonomie. Les initiatives peuvent être bridées et les bonnes idées repoussées, tout simplement parce qu'elles ne correspondent pas à ce qui est prévu dans la norme...

Par extrapolation, je crois que ce type de démarche conduit à créer un état d'esprit servile dans l'entreprise ; toutes les énergies individuelles étant focalisées sur le strict respect de la norme, et uniquement là-dessus.

D'ailleurs, je constate sur le terrain que l'abus de normes génère une démotivation collective, une lassitude. Parfois, cela rend même la gestion complexe, y compris dans des services comme les ressources humaines. A terme, c'est contre-productif. A vouloir normaliser le management, on touche à des zones de liberté personnelle.

Enfin, au niveau de l'organisation, lorsque les procédures sont décidées par la hiérarchie plutôt que par ceux qui vont la mettre en œuvre, cela peut être nuisible. Et si elle n'est pas rattachée à une stratégie et à une vision d'entreprise, elle peut conduire à une perte de sens collectif. ●

PROPOS RECUEILLIS PAR MARIE-JOSÉ GAVA