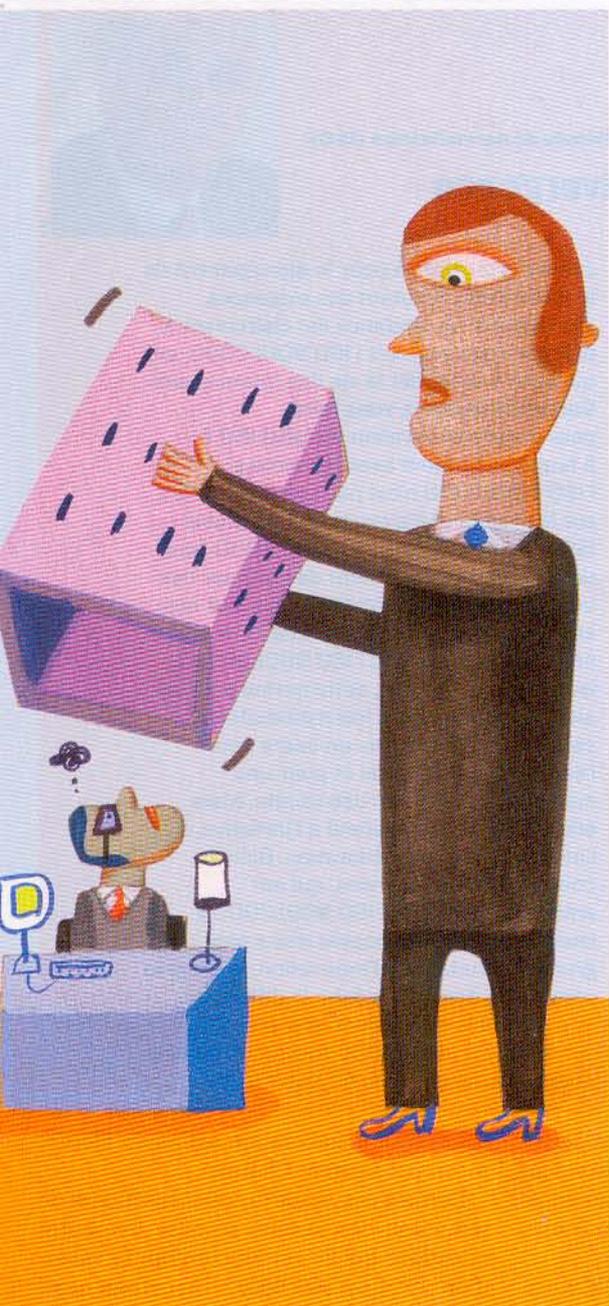




# AUDITS, GARE A LA SATURATION!

Clients, pouvoirs publics, consommateurs : tous veulent imposer leurs normes aux entreprises. Débordés par des audits de plus en plus nombreux et coûteux, les industriels demandent grâce. Mais faute de réussir à raisonner leurs interlocuteurs, ils explorent de nouvelles pistes pour rationaliser les évaluations.



sions réellement aller vers une standardisation plus forte mais quand on fait le constat, ce n'est pas le cas», regrette le cadre de cette PME de 500 salariés, basée à Béziers (Hérault). Problème majeur ? Le champ visé par les standards européens, jugé trop flou. «Nous sommes obligés de nous faire certifier pour des référentiels qui ne nous concernent que très peu», poursuit-il. L'industriel dépense ainsi près de 33 000 euros par an pour entretenir tous ses labels.

La facture est aussi salée et les griefs identiques chez MLPC International. Le fabricant de produits pour la chimie fine et l'industrie du caoutchouc, classé Seveso II, fait face à une inflation d'audits tout aussi intenable. Dernière demande en date ? Celle d'un client qui veut envoyer son propre certificateur valider le label ISO 9001 délivré par l'Afaq ! «Je n'ai rien contre les audits et les contrôles des autorités qui nous aident à dégager des pistes d'amélioration, au contraire. Mais quand nous multiplions trois ou quatre fois la même visite, la valeur ajoutée n'est pas évidente. On investit du temps dans un travail qui, au final, nous rapporte peu pour l'amélioration de nos processus et des performances de l'entreprise», regrette Petra Eckl, chef du département système de management intégré (SMI) et responsable supply-chain management de la PME basée à Rion-des-Landes (Landes).

### Des champs toujours plus nombreux

Le secteur pétrolier, la chimie, l'automobile, l'aéronautique, l'agroalimentaire, les services à l'industrie... Quel que soit le domaine d'activité, les entreprises saturent. Toutes estiment passer trop de temps à donner des garanties à l'ensemble des parties prenantes de leur activité. L'Apave, spécialiste de la maîtrise des risques, consacre ainsi 300 journées par an à passer des audits pour un coût estimé à 300 000 euros. «Mais indirectement, cela nous revient plus cher. La préparation des inspections nécessite de mobiliser 1 000 journées», témoigne Catherine Gomy, directrice qualité de l'organisme. Chez Délices de la Tour, un fabricant de viennoiseries implanté à Neuville-sur-Sarthe (Sarthe, 250 salariés), «pas moins de douze jours par an sont dédiés aux audits, sans compter les visites faites par les clients», témoigne Jean-Paul Chatelier, directeur de l'usine.

Recouvrant des champs toujours plus nombreux, les référentiels se multiplient jusqu'à plus soif. Et les audits aussi. De la qualité à la sécurité en passant par l'environnement et la finance, en attendant de-

## Les certificateurs sous pression

La multiplication des référentiels ne met pas seulement les industriels sur la brèche. «Nous essayons d'accompagner nos clients au mieux, mais face au foisonnement actuel, nous avons parfois du mal à suivre», reconnaît Laurent Chauvin, directeur commercial d'Afaq-Afnor Certification. Pas évident, en effet, de trouver l'auditeur adéquat, apte à ausculter conjointement la qualité, l'environnement ou la sécurité... «Les récentes évolutions tolèrent mal les gens procéduriers, maniaques du contrôle. Elles exigent plutôt des hommes ayant une vision globale et une bonne compréhension générale de l'entreprise», assure Eric Canu, directeur du développement du cabinet Eurosymbiose. Conscients de leur faiblesse sur ce point, les certificateurs en sont réduits à demander une limitation des référentiels. «Il faut restreindre au maximum leur prolifération, prêche Christophe Gasquet, directeur commercial et marketing de LRQA. Et centraliser les demandes au niveau de l'ISO.»

main de s'intéresser à la responsabilité sociale ou au développement durable, le spectre s'élargit. Les clients axent leur visite sur la qualité du produit ou des services. Les administrations (Drirc, Cram...) sur le respect des exigences réglementaires. Ceux diligentés en interne se concentrent sur les nouvelles obligations en matière de sécurité financière... «A mesure que la certification ISO 9001 se généralise, on assiste à une segmentation des référentiels qui parfois vont jusqu'à des niches», regrette Jean-Rémi Gouze, directeur général de l'Apave.

### L'agroalimentaire, victime d'une multiplication absurde

Chaque secteur a ainsi développé son propre code de bonne conduite en matière de qualité ou de sécurité. Obligation étant évidemment faite à tous les acteurs de la branche de s'y conformer et de faire valider ses résultats par une tierce partie. Ainsi, dans l'automobile, l'ISO/TS 16949 est devenu incontournable pour travailler avec les constructeurs ou les équipementiers de rang 1, tout comme l'EN 9100 dans l'aéronautique. Et encore pour ces deux activités, ne faut-il se faire certifier qu'une fois ! Car dans d'autres domaines, comme l'agroalimentaire, la multiplication frise l'absurde. En France, chaque grand (suite page 62) III

**C**'est une véritable litanie. Certifié ISO 9001 et ISO 14001, affichant cinq labels produits conformes aux exigences de l'American petroleum institute (API), respectant les standards de l'American bureau of shipping (ABS), ceux de la directive européenne pour les équipements sous pression ou pour le marquage CE, arborant les certificats nécessaires pour pénétrer des marchés à l'export comme la Russie ou la Pologne... Le pedigree de Cameron France est impressionnant ! «Nous maintenons plus d'une dizaine de certifications produits pour les pouvoirs publics et nos clients», assure Frédéric Oléron, responsable qualité de cet équipementier spécialisé dans le matériel de forage, production et transport pour le pétrole et le gaz. «Avec l'Europe, nous pen-

/// (suite de la page 61) distributeur a imposé sa propre démarche qualité quand, au niveau européen, plusieurs certificats coexistent. Le groupe NutriXo, qui détient entre autres les Grands Moulins de Paris, entretient ainsi quatre certificats (CCVD, BRC, GMP 13 et IFS) pour répondre aux exigences, pourtant très proches, de ses clients. «Le problème n'est pas tant de passer des audits multiples que de répondre plusieurs fois à des demandes identiques sous des formes différentes», résume Arnaud Chaillou, responsable management de la qualité de NutriXo (11 sites, 3 200 salariés). Un espoir toutefois avec l'arrivée de l'ISO 22000, en septembre, qui pourrait freiner cette course folle.

### Plus de blanc-seing accordé aux industriels

Attisée par un manque de confiance généralisé, cette flambée d'audits tous azimuts est la conséquence directe des multiples scandales financiers et alimentaires de ces dernières années. Le message est clair : clients et consommateurs ne donnent plus de blanc-seing aux industriels. «Tout le monde veut avoir une visibilité sur ce que fait l'entreprise, confirme Eric Canu, directeur du développement du cabinet de consultants EuroSymbiose. Que ce soient les pouvoirs publics, la collectivité, les salariés, les clients ou les actionnaires.» Au banc des accusés également ? La mauvaise connaissance des normes. Du fait même de leur multiplication, et aussi de la montée en puissance des services achats, la personne qui décide de l'acquisition d'un produit ou d'un service n'est pas toujours au fait des conditions dans lesquelles il sera utilisé.

Bref, pour bon nombre d'entreprises, la coupe est pleine. Déjà des industriels ont commencé à se ménager des portes de sortie. Pas question évidemment d'abandonner les certificats, sésames indispensables pour accéder au marché... Reste donc à limiter leur nombre tant que faire se peut. Classé Seveso II et soumis à ce titre à quatre visites annuelles de la Drire, MLPC International a ainsi décidé de faire l'impasse sur l'ISO 14001. «Ce qui ne nous empêche pas d'avoir un système de management environnemental et sécurité», tient à préciser Petra Eckl. Certains industriels, comme Cameron, jouent la carte de la pédagogie. «Au travers de formations, nous essayons de faire passer notre vision des normes auprès de nos clients», explique Frédéric Oléron. L'Apave, de son côté, plaide pour une réhabilitation du contrôle sur dossier

### 3 QUESTIONS A

## ALAIN BRYDEN,

secrétaire général de l'organisation internationale de normalisation (ISO)

## La tendance est à une convergence vers l'ISO 9001

### Que pensez-vous de la multiplication des audits ?

Soyons clairs, l'ISO ne contrôle ni le marché, ni ses demandes d'audits, de certifications ou de normes sectorielles. Notre mission est de réduire la complexité et de faciliter le commerce. L'un des moteurs du développement des normes ISO 9000 a été de diminuer le nombre des audits clients qui se multipliaient dans certains secteurs industriels, en établissant un référentiel approuvé et reconnu par tous au plan international en matière d'assurance qualité. Ce résultat a été si fructueux que c'est l'industrie elle-même qui a demandé à l'ISO de faire la même démarche pour le management environnemental (ISO 14001).

### Où en est-on aujourd'hui ?

L'ISO contribue toujours à constituer une base commune et harmonisée. Notre comité technique TC 176 est chargé de collaborer avec d'autres comités et avec les secteurs industriels pour réduire au minimum la prolifération des référentiels et donc des audits. De grands secteurs comme les télécoms, la construction automobile (ISO/TS 16949), les secteurs du pétrole et du gaz ou les dispositifs médicaux ont ainsi adopté la norme ISO 9001:2000

comme plate-forme pour le management de la qualité en y ajoutant des exigences spécifiques. La tendance est clairement à une convergence vers l'ISO 9001:2000, ce qui tend à simplifier la vie des fournisseurs.

### Comment comptez-vous faire pour maintenir la valeur du label ISO ?

Il faut être prudent avec les termes : l'ISO 9001:2000 n'est pas une «garantie» sur le produit et il n'existe pas de «label ISO». Les certificats ISO 9001:2000 sont délivrés indépendamment de l'ISO par des organismes de certification, sous leur nom et sous leur responsabilité. Les entreprises ne «fournissent» pas l'ISO 9001:2000 à leurs clients. Ceci dit, cette norme peut les aider à perfectionner leurs produits et services car elle donne un cadre pour l'amélioration continue et pour une meilleure satisfaction des clients. Mais elle ne fixe pas de plafond à l'initiative, à l'innovation et à l'amélioration. Bien au contraire, les entreprises, qui ont entièrement intégré l'ISO 9001:2000 à leurs processus, disposent d'une plus grande latitude pour l'innovation, le progrès continu et, donc, pour faire la différence. Et pour celles qui veulent aller plus loin, la norme ISO 9004:2000 fournit un modèle pour l'excellence, sans être certifiable.



plutôt que par audit. «L'idée est de réserver cet exercice pour les visites à haute valeur ajoutée, plaide Jean-Rémi Gouze. Le simple contrôle de conformité pouvant, selon nous, se faire sur dossier.»

**D'**autres pionniers, comme Osram, revoient leur manière de se jauger. S'inspirant du modèle EFQM, le spécialiste allemand de l'éclairage s'est lancé dans l'auto-évaluation (lire notre article page 64). D'autres encore, comme le fabricant de pâte à papier Tembec, cherchent à alléger la charge en construisant un système de management intégré pour la qualité, la sécurité et l'environnement (lire page 65). Sous l'impulsion de l'Afaq, certains poussent cette logique d'intégration jusqu'au bout en mettant en place un référentiel dit propriétaire. «C'est une solution sur mesure qui permet de manager dans un seul système des référentiels très différents», décrypte Laurent Chauvin, directeur commercial de Afaq-Afnor certification. Mise en place chez de grands industriels comme Sagem ou Thales, la démarche demeure peu accessible aux PME.

«Son coût d'élaboration est assez élevé», reconnaît Laurent Chauvin.

Derrière ces essais de rationalisation et de réduction des audits, se pose une autre question : quelle est aujourd'hui la valeur d'un certificat ISO 9001 ? Un certain nombre d'industriels le juge trop peu discriminant, ce qui expliquerait la multiplication des marques de confiance. «D'autant que sur certains marchés, il est donné plus facilement que chez nous», affirme un sous-traitant de l'automobile. «La logique de l'ISO est binaire : c'est bon ou pas. Or, pour nos clients qui veulent utiliser la certification comme un outil d'amélioration, ce mode de fonctionnement n'est plus pertinent, confie Christophe Gasquet, directeur marketing et commercial du certificateur LRQA. Pour eux, nous avons donc mis en place une offre de «scoring» qui leur permet de noter, en pourcentage, le niveau de maturité de leur système.» L'Afaq propose aussi un service similaire. Reste à savoir si l'organisation internationale de normalisation, l'ISO, suivra ce mouvement. ●

THIBAUT DE JAEGER (suite page 64) ///

# Osram parie sur l'auto-évaluation

Afin de réduire les inspections, le spécialiste de l'éclairage a mis au point un questionnaire intégré de 2 500 items pour évaluer ses performances dans tous les domaines.

**D**es audits redondants, coûteux et peu performants. Un système trop complexe et mal vécu par des salariés peu impliqués. Un processus d'amélioration continue jugé insuffisant... En 2001, la situation n'était plus tenable pour Osram. Le spécialiste de l'éclairage, basé à Molsheim (Bas-Rhin), a alors décidé de s'attaquer à la source du mal en tentant de limiter au maximum le nombre d'inspections réalisées sur site. « Nous faisons alors face à une démultiplication des visites de contrôle, se souvient Roger Biediger, responsable Total Quality Management (TQM) d'Osram. Tous les secteurs étaient concernés : la qualité, la sécurité, l'environnement, mais aussi la finance, pour laquelle les scandales financiers aux États-Unis nous ont contraints à resserrer les contrôles. Tout cela se cumulait avec nos audits internes, dévorait du temps et de l'argent en quantités toujours plus importantes. La situation, satisfaisante pour personne, n'était plus tenable. » Rien que sur le site alsacien, pas moins de quinze jours par an étaient ainsi consacrés à ces inspections externes. Il devenait urgent d'agir.

Dès 2002, un plan de réduction des audits est lancé par le quartier général européen de

## Avant

- > 15 jours d'audits par an
- > Répétition de contrôles sans valeur ajoutée
- > Lassitude des opérationnels

## Après

- > Suppression des audits de suivi
- > Un seul audit trisannuel pour les certifications qualité
- > Concentration des inspections sur les sites critiques

l'industriel. Deux offensives sont prévues sur ce front. La première, qui vient de s'achever en 2004, a permis de mettre en place une matrice commune à l'ensemble des sites du groupe. « L'architecture des systèmes de management Osram est identique, quel que soit le site audité. Ce qui permet à notre certificateur, DNV, de n'avoir à l'ausculter qu'une seule fois », précise Roger Biediger. Conséquence : les audits de suivi sont quasiment supprimés, DNV concentrant principalement ses efforts sur les sites critiques identifiés par le siège en Allemagne, généralement ceux dédiés à l'automobile. Chaque usine reste évidemment auditée au moins une fois tous les trois ans pour renouveler le certificat ISO 9001. Cette solution aura permis de réduire de 30 % le nombre de jours d'audits sur le site de Molsheim. « Depuis 2002, nous n'avons plus vu personne ! », se satisfait Roger Biediger, fier du temps gagné et des marges de manœuvre retrouvées, en attendant son audit de renouvellement cet été.

Les audits extérieurs réduits, restait à s'attaquer à ceux générés en interne. Encore en cours de déploiement, cette phase II du

plan consiste à développer la culture de l'auto-évaluation. « Notre objectif est de supprimer purement et simplement la quinzaine d'audits internes réalisés à Molsheim », affirme le responsable TQM. Pour réussir ce pari, un questionnaire dit intégré, comportant 2 500 questions très précises, va permettre à chaque responsable de site de passer au peigne fin l'ensemble de son activité en deux à cinq années. « En moyenne, nous répondrons à 650 questions par an sur des domaines variés allant de la finance à la gestion des stocks, en passant par la mise en œuvre de la politique d'amélioration de la qualité », détaille Roger Biediger. Une base de données générale accessible par tous, y compris par le certificateur DNV, permettra de s'assurer que les exigences formulées et les actions correctives seront bien suivies. La solution devrait permettre de limiter les audits financiers devenus obligatoires avec les nouvelles exigences américaines.

## Réussir à terme à « s'auto-certifier »

A priori efficace, le système mis en place par Osram comporte aussi quelques travers. Le fait de ne plus avoir de rendez-vous fixe peut engendrer une perte de motivation chez les salariés. « Avec un audit programmé, l'échéance pour réaliser les améliorations est claire et précise. Avec l'auto-évaluation, l'obligation se fait plus diffuse », reconnaît le responsable TQM. Autre point négatif : le manque d'échanges. « En réalisant moins d'audits croisés, nous perdons beaucoup en termes de benchmarking », reconnaît Roger Biediger. Conscient de ce handicap, Osram réfléchit

Chaque usine reste évidemment auditée au moins une fois tous les trois ans pour renouveler le certificat ISO 9001.

**TEMBEC**

**Activité :** fabrication de pâte à papier

**Implantation :** Saint-Gaudens (Haute-Garonne)

**CA 2004 :** 130 millions d'euros

**Effectif :** 280 salariés

/// (suite de la page 65) On a gagné du temps car les gens sont plus disponibles. On a aussi économisé de la masse documentaire car nous n'avons plus qu'un seul manuel de management à gérer. Si on comptabilise tout, cela revient à abaisser le prix de la certification d'au moins 50 %. » Pour arriver à ce résultat aussi rapidement, Tembec a largement profité de son expérience passée dans les domaines qualité, sécurité et environnement. « Toute la démarche s'est faite naturellement, assure Jean Mazauric. Dès 1995, au moment où nous obtenions notre premier certificat qualité ISO 9002, nous avons commencé à formaliser des systèmes dédiés à l'environnement et à la sécurité au travail. » Dans la foulée, l'entreprise a pu décrocher sans problème l'ISO 14001 en juin 2002. Avant de passer, en 2003, l'examen de la triple certification avec succès.

Une réussite sans douleur qui peut être largement mise au crédit des 280 salariés. Placés au cœur du système, ils sont les premiers responsables qualité de l'industriel. « Chaque jour, ils sont aux commandes des machines. Ils sont donc les mieux à même de corriger le système quand il dérive », argumente le manager QSE. Du coup,

**ENVIRONNEMENT.** Le développement durable fait partie des quatre domaines pour lesquels le site est certifié en une seule fois par an.

dans les trois domaines, la dose d'instructions et de consignes que les opérateurs doivent ingurgiter est importante. Notamment pour tout ce qui touche à l'environnement. Régulièrement, l'industriel teste d'ailleurs les compétences de chacun

des ouvriers. Ces derniers passent ainsi un entretien annuel d'au moins deux heures avec leurs responsables hiérarchiques respectifs pour savoir s'ils maîtrisent bien les consignes. « C'est comme s'ils repassaient chaque année l'examen du permis de conduire, décrypte Jean Mazauric. Nous remontons avec eux dans la voiture et nous leur posons des questions sur la conduite à tenir dans telle ou telle situation ou sur le code de la route. Si tout va bien, nous leur délivrons un nouveau sésame. »

**Pour répondre aux exigences de la Dire, de la Cram ou des assureurs, Tembec n'utilise qu'un seul manuel de management.**

Impliquant très fortement les salariés, le nouveau système de management intégré permet aussi de travailler de manière cohérente sur l'ensemble du site. « Avec cette manière de procéder, nous évitons les redondances », se satisfait le manager. La bonne organisation du SMI rejaillit d'ailleurs sur les autres visites d'inspections diligentées par la Dire, les assureurs, la Cram ou l'inspection du travail. « Désormais, pour répondre à leurs différentes exigences, nous arborons un seul manuel de management qui nous sert à maintenir à jour tous les documents légaux et notamment le document unique », poursuit Jean Mazauric.

**Prochain objectif : réduire la masse documentaire**

Visiblement satisfait de sa démarche, jugée fructueuse, Tembec souhaite maintenant s'attaquer à l'importante masse documentaire qui en découle. Il est vrai que son manuel fait plus de 200 pages... « Notre objectif est de réduire de 2 à 3 % par an la documentation. Car, si l'on n'y prend pas garde, elle peut enfler de manière dramatique », précise Jean Mazauric. Après les audits, la chasse au document inutile est ouverte. ●

T.D.J.

## OSRAM SASU

Activité : fabrication de lampes à incandescence

Implantation : Molsheim (Bas-Rhin)

CA 2004 : 305,4 millions d'euros

Effectif : 871 salariés



d'ailleurs à la mise en place de visites d'auto-évaluation en présence d'un autre responsable de l'entreprise.

Pour mener à bien son plan, l'industriel se donne deux ans. Son objectif étant, à terme, de réussir à «s'auto-certifier». «Notre

but est de nous démarquer des certificats ISO standards pour mettre en place une ISO++», confie Roger Biediger. Ce projet, lancé avec d'autres industriels européens, est encore en cours de réflexion. Mais il pourrait voir le jour d'ici à 2007. ● T.D.J.

### PEIGNE FIN.

Osram répondra à 650 questions par an sur la finance, la gestion des stocks ou encore sur des actions correctives dans le domaine de la qualité.

# Tembec intègre ses certifications

Le spécialiste de la pâte à papier a unifié ses systèmes de management pour décrocher quatre labels d'un coup et a pu, ainsi, limiter ses factures.

**P**our Tembec, fabricant de pâte à papier basé à Saint-Gaudens (Haute-Garonne), l'objectif était clair. Jouer la carte du management intégré avait une seule vertu : rationaliser et donc réduire le nombre de journées passées en audit. «Avant, nous consacrons

trois jours pour décrocher chaque certificat, se souvient Jean Mazauric, manager Qualité, Sécurité, Environnement (QSE). Maintenant, nous ne passons plus que cinq jours en audits pour obtenir quatre labels d'un coup : l'ISO 9001, l'ISO 14001, l'OHSAS 18001 et le PEFC, un label deve-

## Avant

- > 15 jours d'audits annuels (trois jours par certificat)
- > Autant de systèmes de management que de certificats

## Après

- > 8 jours d'audits par an (une semaine pour décrocher quatre certificats)
- > Un seul système intégré pour le site
- > Une meilleure planification des contrôles

veloppement durable spécifique au secteur bois.»

En décrochant simultanément ces précieux sésames en 2003, la PME a réussi à réduire sensiblement sa facture. «Pas seulement en monnaie sonnante et trébuchante, précise le manager. (suite page 66) ///