

AFIAP

5ièmes journées sur la technologie des appareils à pression.
Conférence de Marc BOISSONNET - BVQI

LES SYSTEMES D'ASSURANCE QUALITE

Bien Réussir sa Certification

Le propos de mon intervention n'est pas, et je souhaite vous rassurer si vous aviez des doutes, de vous jeter dans les griffes de la certification. Je désire seulement corriger, par mon expérience, certaines images déformées de la certification, en vous éclairant sur les motivations d'une telle démarche, sur les précautions à prendre et sur les résultats à en attendre.

Se Décider pour ou contre la certification ?

Si l'on devait se poser la question de savoir si une entreprise se doit d'engager une démarche en vue de la certification qualité, la réponse serait indiscutablement positive. On trouvera toujours quelqu'un qui contestera un tel projet, mais cette opposition, si elle devait avoir lieu, restera dans tous les cas très marginale, ne représentant en rien un mouvement de remise en cause de l'utilité de la démarche qualité. Car ce sont, en France, des centaines d'acheteurs et des milliers d'entreprises qui encouragent l'assurance de la qualité et ce sont, dans le monde, des dizaines de milliers d'entreprises déjà certifiées qui reconnaissent l'utilité de la certification ISO 9000.

Généralement les critiques adressées à l'encontre de la certification portent sur la complexité, la lourdeur et la rigueur excessive des systèmes qualité. Or dans la majorité de ces cas, qui sont d'ailleurs de moins en moins nombreux, ce sont les entreprises qui pêchent par excès en s'imposant des exigences que la norme n'exprime pas. Alors, aujourd'hui, il n'est plus question d'hésiter face à la certification qualité, si l'on ne veut pas exclure son entreprise des marchés des années à venir. Que l'on fasse cette démarche pour une plus grande efficacité interne ou qu'on la fasse pour répondre aux exigences de ses clients, il est de plus en plus important de programmer un tel projet.

Se Préparer pour une Certification Utile

Toutefois, pour que ce projet soit véritablement efficace, il faut impérativement l'engager avec la volonté de construire un véritable outil qui sera, au quotidien, au service de l'entreprise et non qui, à l'inverse, mettra l'entreprise à son service.

Le système qualité doit être conçu, avant tout pour répondre aux besoins de l'entreprise. Il doit être concret, pratique et le plus simple possible car plus il sera facile à comprendre et à appliquer plus le personnel de l'entreprise le mettra en oeuvre. Le système qualité doit être le reflet fidèle des méthodes et des activités de l'entreprise sans chercher à tout réorganiser en prétextant je ne sais quel idéal.

Beaucoup de spécialistes diront que les procédures doivent être le plus simples possible afin d'en faciliter la lecture et l'application. Cette mise en garde est tout à fait judicieuse mais au combien incomplète, car il convient de préciser, et cela est très important, que tout le système documentaire doit être le plus simple et le plus concis possible.

Seules doivent être rédigées les procédures nécessaires, dont l'absence pourrait nuire à la qualité, et les instructions indispensables au bon travail du personnel.

Par ailleurs plus le système qualité sera simple et plus facile sera le travail des auditeurs externes, ce qui, bien évidemment, facilitera d'autant la certification. Car il est vrai que même si les auditeurs cherchent à évaluer les entreprises avec une totale objectivité, il n'en reste pas moins vrai qu'ils sont influencés par la clarté et la cohérence de la documentation d'un système qualité.

Organiser l'Audit de Certification

Alors une fois prête l'entreprise pourra solliciter sa certification qui, quel que soit l'organisme, se déroulera en deux temps, plus ou moins marqués.

Tout d'abord il s'agit de vérifier que le système documentaire qui décrit le système qualité de l'entreprise est bien conforme aux exigences du modèle de la norme ISO 9000 choisi. Ensuite les auditeurs devront s'assurer que le système qualité ainsi décrit est correctement mis en oeuvre et qu'il est adapté à l'activité de l'entreprise.

Lors de la préparation de ces audits, il est très important de s'assurer auprès de l'organisme de certification, que les auditeurs qui seront désignés auront une bonne connaissance de l'activité de l'entreprise, de ses particularités, de ses contraintes, et des risques qui sont inhérents à ses processus.

En effet, très souvent les auditeurs qui ne sont pas expérimentés dans le métier de l'entreprise se contentent d'évaluer le système qualité comme un tout, indépendant du reste de l'entreprise; ils se restreignent très souvent à un audit documentaire sans confronter les procédures aux réalités du terrain.

Ces mêmes auditeurs n'ont pas le même langage que le personnel de l'entreprise, ce qui ne contribue pas à faciliter la communication, notamment au cours d'un audit d'évaluation durant lequel les personnes auditées sont généralement intimidées. Ils n'ont pas non plus une appréciation correcte des contraintes et des risques liés à l'activité de l'entreprise ce qui les empêche de prendre le recul nécessaire pour apprécier le système qualité dans sa globalité comme devant répondre aux besoins de l'entreprise. Lors de la préparation de l'audit il est fréquent, pour ne pas dire systématique, que le responsable de l'équipe d'audit soumette pour avis le programme d'audit au responsable de l'entreprise. Dans ce cas, l'entreprise ne doit pas se contenter de s'assurer que les personnes compétentes seront disponibles pour recevoir les auditeurs, mais elle doit avant toute chose, et il en va de son intérêt, s'assurer que le programme d'audit proposé permettra de couvrir de manière logique et cohérente le système qualité.

Ainsi, si nécessaire, l'entreprise devra demander à ce que l'ordre des visites soit aménagé pour préserver la cohérence du système, ou bien que plus de temps soit consacré à tel ou tel département compte tenu de son importance prépondérante ou bien encore que plus de temps soit consacré aux évaluations sur le terrain pour mieux appréhender la mise en oeuvre concrète du système.

Recevoir un Audit de Certification

Avant toute chose, il me paraît important de rappeler que personne n'a intérêt à voir une entreprise échouer dans sa certification. Toutefois il n'est de l'intérêt de personne, non plus, qu'un certificat soit remis à une entreprise qui ne le mériterait pas. Lors de l'audit, l'entreprise ne doit en aucun cas essayer de cacher ses lacunes aux auditeurs; et j'ajouterai même, bien au contraire. Car l'entreprise doit faire son possible pour essayer de les convaincre de l'efficacité de son système qualité. Ce point est bien important car il prédispose inévitablement les auditeurs, qui voient là une marque de

l'engagement de l'entreprise. Lorsque des écarts, souvent appelés non-conformités, seront rencontrés, il est nécessaire que l'entreprise essaye avant tout de bien en comprendre les origines, et si cela se justifie elle devra apporter au plus vite les éléments d'information complémentaires dont ne disposerait pas l'auditeur afin de lui permettre de revoir son jugement. Par ailleurs, l'entreprise ne devra accepter que les écarts constatés qui sont justifiés par des évidences objectives et qui reflètent le non respect d'exigences clairement formulées dans les normes ISO 9000 applicables ou dans la documentation de l'entreprise. L'entreprise doit ici jouer un rôle actif et ne pas se laisser imposer des visions parfois trop subjectives qui ne sont finalement que la transposition des idées de l'auditeur.

Faire Reconnaître sa Certification

La certification ISO 9000 a permis au cours de ces dernières années de définir un véritable référentiel commun à toutes les entreprises quelle que soit leur localisation. Ainsi ce niveau de qualité est le même où que l'on soit. La norme ISO 9000 est maintenant une référence internationale dans des marchés qui ne connaissent plus de frontières. Être certifié ISO 9000 est incontestablement un atout au regard de ses clients potentiels. Ceci ne veut pas dire qu'être certifié est toujours un plus commercial qui permet de faire la différence sur ses concurrents. Cependant, ne pas être certifié peut, dès aujourd'hui, être une barrière commerciale vis à vis de certains grands donneurs d'ordres, et sera très prochainement un handicap croissant face aux entreprises qui se certifient et qui par ce moyen donnent plus de garanties de qualité à leurs clients. La reconnaissance du certificat ISO 9000 remis à l'entreprise est un élément important car il devra être reconnu par l'ensemble de ses clients, que ceux ci soient en France ou à l'étranger. Pour cela il est souhaitable de faire appel à des organismes de certification accrédités, lorsque cela est possible, car d'une part ils sont officiellement habilités pour certifier et d'autre part leur certificat est localement reconnu et profite des accords de reconnaissance entre les organismes d'accréditation. Dans le cas contraire, les certificats non accrédités sont dangereux car ils n'ont aucune reconnaissance officielle et peuvent à tout instant être contestés par les clients puisqu'ils ont été délivrés hors de tout cadre normatif ou réglementaire. Il convient donc avant de choisir son organisme de certification de s'assurer de ses habilitations (accréditations) et en priorité dans les pays où l'entreprise exporte. En cas de doute sur la reconnaissance de ce certificat auprès des clients de l'entreprise, il est conseillé de leur demander leur avis sur le choix de l'organisme certificateur. Cette démarche prend quelques jours et peut permettre d'éviter bien des déceptions. La certification qualité est incontestablement un passeport pour l'international et une marque d'excellence. Passeport pour l'international, car la certification qualité permet de donner des garanties sur l'organisation et la qualité de l'entreprise à tous ses clients et notamment lorsqu'ils sont hors de nos frontières et qu'ils ne connaissent pas l'entreprise. Ainsi ce simple certificat permet de donner confiance à distance parce qu'un organisme tiers, officiel et neutre, a certifié l'entreprise selon un référentiel reconnu internationalement. Marque d'excellence, car la certification est la reconnaissance de la maîtrise de la qualité, ce n'est en rien une distinction honorifique ou partisane, mais bien au contraire une marque de qualité.