

Qualité **références**

LE MAGAZINE DES OUTILS ET MÉTHODES POUR LES MANAGERS

N° 54 • OCTOBRE - NOVEMBRE - DÉCEMBRE 2011 • TRIMESTRIEL • 20 €

www.qualityandco.com

NOTRE DOSSIER

PRÉSENT ET AVENIR DE LA CERTIFICATION

page 31

Perspectives 2012

ACTUALITÉS

La stratégie française de normalisation 2011-2015

page 16



QUALITÉ ET MANAGEMENT

Retour d'expérience, un professionnel témoigne

page 27

MANAGEMENT DU RISQUE

La fonction Risk Manager

page 21

GESTION DU DOCUMENT

Enjeux de la documentation technique

page 44

SYSTÈME D'INFORMATION ET QUALITÉ

Management du QSE dans les data centers

page 41

PRÉSENT ET AVENIR DE LA CERTIFICATION

Les attentes des entreprises concernant leur système de management de la qualité ont fortement évolué ces dernières années, et pas seulement sous la pression de la crise financière et économique. Qu'en pensent les certificateurs et comment ont-ils fait évoluer leurs pratiques, comment ont-ils adapté les audits à ces nouveaux besoins ? C'est ce que nous avons cherché à savoir auprès des responsables de quelques organismes représentatifs.

Dossier coordonné par la Rédaction

De la certification à la performance des organisations

Les attentes des entreprises ont évolué, les pratiques des certificateurs aussi : Florence Méaux, Directeur Général d'AFNOR Certification, nous livre ses réflexions.

Comment et dans quel sens ont évolué les attentes et les besoins des entreprises en matière de certification de leur système de management ?



Florence Méaux. Les attentes et besoins des entreprises ont connu de nombreuses évolutions au cours de ces dernières années afin de s'adapter et accompagner les évolutions des besoins des parties prenantes. La pression croissante de ces nouveaux acteurs conduit inévitablement l'entreprise à considérer la prise en compte de leurs attentes comme une exigence stratégique pour la survie de l'entreprise. Dans ce nouveau contexte de marché, la mise en œuvre de ces modèles « classiques » va exiger des « pratiques » managériales et opérationnelles actualisées. Pour accompagner ces évolutions, de nombreuses organisations élargissent le

spectre traditionnel des audits de certification qualité pour intégrer des thématiques nouvelles comme l'environnement, la sécurité au travail et plus récemment des thèmes axés sur la responsabilité sociétale comme la diversité, l'égalité professionnelle, le bien-être au travail ...

Les systèmes de management de la qualité constituent dans la plupart des cas les socles pour intégrer ces nouvelles thématiques. Avec pour base de départ une politique et un système de management de la qualité pertinents, l'entreprise s'appuie sur des bases solides et peut améliorer de manière continue sa contribution globale à la prise en compte des nouveaux besoins en accroissant progressivement ses actions sur les volets environnemental et social et en développant le dialogue et la concertation avec

Sommaire

Florence Méaux, Directeur Général d'AFNOR Certification De la certification à la performance des organisations	31
Frédéric Gaudin, Président de LRQA France Un moyen d'accélérer la performance et de réduire les risques	34
Moncef Bourkaib, Directeur de certification de Systèmes de Management, SGS Répondre aux exigences des entreprises sur les compétences métiers	36
Etienne Casal, Directeur Général de Bureau Veritas Certification Essor du management intégré et des certifications spécifiques	38
Serge Gathellier, Responsable communication DNV Business Assurance France Un atout pour adapter la stratégie de l'organisation à l'évolution de ses marchés	39

les nouveaux acteurs - appelés *parties intéressées*.

Et dans le même temps, comment évoluent les pratiques des certificateurs et des auditeurs ?

Florence Méaux. Le besoin de visibilité des dirigeants, sur l'efficacité des stratégies et leur niveau de déploiement poussent les entreprises à se doter d'outils simples et adaptés pour évaluer leurs performances en continu. La pratique de l'audit a connu de nombreuses évolutions au cours de ces dernières années afin de s'adapter et accompagner les évolutions des normes (ISO 9001, ISO 14001,...) et des besoins des parties intéressées.

Pour accompagner ces évolutions, de nombreuses organisations élargissent le spectre traditionnel des audits pour créer de nouveaux outils d'auto-évaluation. Les dirigeants sont soucieux d'évaluer non pas exclusivement un axe de performance comme la qualité ou encore l'environnement mais, de façon simultanée, plusieurs axes tels que la qualité conjugée aux ressources humaines ou à la finance.

Les démarches évoluent donc de l'audit de conformité à l'évaluation de la performance ?

Florence Méaux. L'audit consiste à vérifier le degré de mise en œuvre d'un référentiel. La démarche s'inscrit alors dans une logique de conformité, et l'auditeur s'attache à identifier les écarts entre les pratiques de l'entreprise et les règles contenues dans un référentiel. Une finalité complémentaire peut être la vérification par l'auditeur de l'efficacité du système de management pour un axe déterminé (par exemple la qualité) ou encore la capacité du système d'entreprise en général à atteindre l'ensemble des résultats clés visés par l'entreprise, on parlera alors d'audit d'efficacité. Dans ce cas de figure, l'ambition consiste à explorer dans sa globalité les pratiques de l'entreprise et à apprécier les logiques de contribution et de liens de cause à effet entre action et résultats. L'évaluation de la performance s'inscrit dans cette dynamique systémique.

Bien que les finalités de l'audit et de l'évaluation soient complémentaires, les deux

démarches ne se font pas pour autant de manière disjointe et les deux exercices peuvent être pratiqués simultanément. L'auditeur/évaluateur examine alors conjointement le respect des exigences au référentiel choisi par l'entreprise (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 ou ILO OSH 2001 par exemple) et le niveau d'excellence des pratiques et des résultats par rapport aux modèles développés par AFNOR Certification.

Quelles nouvelles normes et démarches de certification ont aujourd'hui le vent en poupe ?

Florence Méaux. Sans conteste, c'est la thématique du développement durable qui occupe aujourd'hui une large place dans les débats et réflexions en matière de signes de reconnaissance. Afin de traduire concrètement ce que signifie la RSE, la norme ISO 26000 a été publiée fin 2010 et fournit des lignes directrices non certifiables, en matière de responsabilité sociétale des organisations.

Fort de l'expertise et de l'expérience du Groupe AFNOR en matière d'entreprise et de développement durable, AFNOR Certification a développé l'évaluation de l'intégration des principes de développement durable au sein de la stratégie et du management de l'entreprise : AFAQ 26000.

L'évaluation AFAQ 26000 consiste à déterminer le degré d'intégration des principes de développement durable au sein d'une entreprise. La démarche ne consiste nullement en la vérification du degré de mise en œuvre d'un référentiel, autrement dit ne s'inscrit pas dans une logique de conformité par rapport à un quelconque référentiel. L'objectif est également de fournir à l'entreprise les points à mettre en avant et ceux à améliorer.

Parallèlement nous développons et mettons au service des entreprises une large gamme de certification de produits pour des achats plus respectueux de l'environnement ou encore appelés « achats verts » : une démarche d'achats plus respectueux de l'environnement consiste à sélectionner des approvisionnements aux impacts les plus faibles sur l'environnement ; on retrouve ainsi les produits portant notamment l'Eco-label européen ou la marque NF Envi-

ronnement ainsi que les produits recyclés. Cette problématique, bien qu'extrêmement riche en perspectives, est aujourd'hui encore assez émergente aussi bien dans les entreprises que les collectivités, les associations ou les administrations.

Au-delà de ces certifications qui visent à favoriser les reconnaissances et les échanges commerciaux, A2C propose une offre complète de dispositifs d'évaluations, associées à différents types de reconnaissances. Ces démarches, initiées pour répondre aux besoins de nos clients, ont toutes pour objectifs de constituer des outils d'aide à l'amélioration des performances des entreprises, dans des domaines aussi variés que la sécurité (ILO), l'environnement (Evt par étape), la qualité des produits (NF) et des services (NFS, AES, ASC), la prise en compte de l'égalité professionnelle (LABEL EGALITE).

Selon vous, comment serait-il souhaitable de faire évoluer les normes existantes ?

Florence Méaux. Nous ne maîtrisons pas le rythme d'évolution des référentiels de type ISO, dont la durée d'élaboration repose sur la nécessité d'obtenir un large consensus qui garantit ensuite la reconnaissance de ces démarches. Toutefois, il me semble important que les normes puissent s'adapter à la typologie d'entreprises et notamment des TPE. Sans remettre en cause leur fondement et leurs exigences, une doctrine devrait être établie pour cette catégorie d'entreprises qui se heurtent aujourd'hui à des difficultés très opérationnelles pour déployer des référentiels comme l'ISO 9001 ou l'ISO 14001.

A propos de l'environnement, les objectifs ambitieux que se sont fixés les différents gouvernements en matière de changement climatique, de biodiversité, de préservation des ressources naturelles, depuis plusieurs années, auraient dû faire de l'environnement l'une des composantes majeures des stratégies d'entreprise.

Pourtant aujourd'hui le constat est là : peu d'entreprises ont adopté un Système de Management Environnemental (SME). Par ailleurs, il est intéressant de noter la disparité du nombre de certificats au niveau international selon les pays et le retard assez important des entreprises françaises par rapport à d'autres pays européens. Dix ans après sa publication, la norme ISO 14001 ne connaît pas le succès escompté.

Les entreprises et notamment les PME, accordent un crédit limité à l'impact économique de la prise en compte de l'environnement dans leur stratégie. Elles restent donc encore réticentes à l'égard des démarches de management environnemental et, plus particulièrement, de la certification ISO 14001. Une évolution des normes existantes devraient par conséquent favoriser ce rapprochement avec la notion de performance.

Et quelle est la place prise aujourd'hui par les démarches Qualité hors certification ?

Florence Méaux. Après la vague de référentiels qualité fondés sur les processus et majoritairement orientés sur la production, les démarches Qualité se sont adaptées à une société aujourd'hui de plus en plus orientée vers les services et l'économie de la connaissance. En fait, aujourd'hui, toutes les entreprises ont des activités de services, que ce soit leur cœur de métier ou à travers des services asso-

ciés. Depuis la version 2000 de la Norme ISO 9001, les approches de Management de la Qualité sont parfaitement adaptées aux activités de services et la croissance des certifiés dans les services en est la traduction concrète.

Parallèlement à ces démarches tournées vers l'organisation des entreprises, nous développons depuis 10 ans des approches axées sur la certification des caractéristiques des services rendus aux clients. Ces Certifications de Services concernent aussi bien de grandes entreprises s'appuyant sur des réseaux de distribution commerciaux (ORANGE, Société Générale, ...) que des entreprises de tailles plus modestes, regroupées au sein de fédérations professionnelles. La Certification de Services, réservée jusque-là aux entreprises commerciales, séduit aujourd'hui de plus en plus les collectivités locales / territoriales et les administrations, désireuses de se concentrer avant tout, sur l'amélioration du service rendu aux citoyens.

Quel rôle peut jouer le management de la qualité et sa certification pour une entreprise aujourd'hui confrontée à la crise ?

Florence Méaux. Cette question appelle deux axes de réponse.

L'axe interne : se faire certifier c'est confronter son organisation, ses produits, ses services, sa performance, à ceux d'autres entreprises en utilisant un même texte de référence. C'est aussi accepter qu'un œil extérieur (l'auditeur) vous apporte une vision critique sur vos dispositifs. C'est surtout adopter des concepts et des méthodologies d'organisation et de fonctionnement, permettant de détecter sans cesse des axes de progrès dans l'entreprise pour rester dans une dynamique d'amélioration continue et de maîtrise des risques.

L'axe externe : se faire certifier c'est faire reconnaître par un organisme tiers et indépendant que son organisation, ses produits, ses services, sont conformes aux standards les mieux reconnus et c'est ainsi se donner le maximum de chances d'être reconnu par les marchés ■

La gestion de mes tableaux de bord est chronophage

Mon système qualité est compliqué

Mes plans d'action sont multiples et lourds

Mon équipe n'adhère pas au projet

Brand conseil vous accompagne dans la requalification et la simplification de vos systèmes de management ISO 9001, 14001, OHSAS 18001, EN 9100

simplifiez-vous les normes avec

brand conseil

Mihaela Paris Brand
03 83 47 79 54 - 06 07 67 85 46
www.brandconseil.com

Un moyen d'accélérer la performance et de réduire les risques

Frédéric Gaudin, Président de LRQA France analyse les nouvelles attentes et les nouveaux besoins des entreprises ainsi que l'évolution des pratiques des certificateurs pour les satisfaire.

Comment et dans quel sens ont évolué les attentes et les besoins des entreprises en matière de certification de leur système de management ?

Frédéric Gaudin. Avec la maturité des systèmes de management de plus en plus d'entreprises font appel à des référentiels spécifiques à leur activité type automobile (ISO/TS 16949), aéronautique (EN 9100), énergie (ISO 50001). Les entreprises qui tirent le marché attendent donc de plus en plus de spécialisation référentiel/métier de la part des organismes certificateurs.

Et dans le même temps, comment évoluent les pratiques des certificateurs et des auditeurs ?

Frédéric Gaudin. D'un coté nous avons un marché de volume qui concerne des entreprises peu matures orientées conformité et qui bien souvent n'envisagent la certification que sous son axe notoriété. Elles sont globalement à la recherche d'un certificat à afficher. Ce marché est naturellement victime d'un nivellement par le bas, avec une pression sur les prix importante et évidemment une pression sur la qualité des audits délivrés et le niveau de compétence des auditeurs proposés.

De l'autre coté nous avons un marché en forte croissance des entreprises qui ont une bonne expérience des systèmes de management et souhaitent rentabiliser l'outil certification en en faisant un véritable levier de l'amélioration des performances et de réduction des risques.

Mais pour être capable d'adresser ce marché en tant qu'OC il est indispensable

d'avoir consacré une part importante de son budget à la formation de ses auditeurs. C'est par exemple le cas chez LRQA France où l'intransigeance sur les qualifications des auditeurs nous permet d'aligner des taux de réussites aux qualifications, inégalées sur le marché. Nous avons par exemple qualifié 100% de nos auditeurs aéronautiques selon la version 2009 de l'EN9100. quand on connaît le niveau nécessaire pour être capable d'auditer ce type de référentiel on peut vite réaliser le niveau de qualité des prestations délivrées.

« Dans les états frappés par la crise, les garanties et la crédibilité de la certification ISO sont recherchées par les acteurs économiques »

Quelles nouvelles normes et démarches de certification ont aujourd'hui le vent en poupe ? Des nouvelles certifications : pour qui, pour quoi ?

Frédéric Gaudin. Nous avons noté au fil du temps que lorsque la crise économique frappe, les acteurs sont à la recherche de sécurité. Un des éléments fort de crédibilité pour les parties prenantes reste la certification ISO. On le voit par exemple en Grèce où, avec un état ruiné, les acteurs économiques recherchent des garanties et où le marché ISO des certificateurs crédibles, intègres et indépendants, s'est considérablement renforcé. Donc en résumé, le marché de l'iso est et sera en forte croissance dans les années à venir.

Nous assistons par contre à une certaine fragmentation et spécialisation de ce marché avec, au-delà d'un socle générique normatif que peut constituer le QSE (ISO 9001/ISO 14001/OHSAS 18001), des acteurs économiques qui choisiront au travers de normes spécifiques d'adresser et de traiter un risque propre à leur activité.

C'est le cas par exemple de normes comme l'ISO 50001 (certification des systèmes de management de l'énergie) qui va permettre aux entreprises à forte consommation d'énergie d'optimiser son utilisation. C'est aussi le cas avec l'ISO 29990 spécifique aux centres de formation non conventionnelle.

Enfin, l'ensemble des obligations de publication des RSE, tirées par le Grenelle II vont certainement aider à professionnaliser la publication et la vérification des rapports RSE qui constituent aujourd'hui encore souvent pour les entreprises plus un outil marketing qu'un véritable levier de transparence et d'amélioration continue. La vérification et la crédibilisation des données et informations concernant les initiatives liées au développement durable devient de plus en plus importante pour les grandes entreprises.

Selon vous, comment serait-il souhaitable de faire évoluer les normes existantes ?

Frédéric Gaudin. Il est selon nous vital pour le marché de la normalisation que les règles de certification soient respectées par tous les acteurs et ce afin d'éviter de galvauder notre activité et de sombrer dans l'impasse d'une certification au rabais.

D'autre part les normes doivent aussi, dans leur formalisation, prendre en compte

« Nous ne vérifions pas seulement que les systèmes satisfont aux exigences de la norme appropriée : nous allons plus loin en apportant de la « valeur ajoutée », au-delà de ce que vous pourriez espérer d'un processus d'évaluation traditionnel. »

l'évolution de la maturité des utilisateurs de certification qui, après une vingtaine d'années de certification 9001, recherchent non plus simplement un outil de mise à niveau mais bien un moyen d'accélérer leur performance et de réduire leurs risques.

« La multiplication des labels présente le risque de galvauder les démarches qualité »

Et quelle est la place prise aujourd'hui par les démarches qualité hors certification ?

Frédéric Gaudin. Le marché hors certification a son rôle à jouer en complément du socle ISO, s'il vient le compléter pour contribuer à la performance et à la réduction du risque spécifique à une entreprise ou à un segment de marché.

Il peut aussi adresser certains risques, moins décisifs pour l'acteur économique et pour lesquels il ne souhaite pas de formalisation au travers d'une démarche accréditée.

Toutefois, le danger de la multiplication des « labels » est finalement de galvauder les démarches qualité. Par exemple, le nombre de référentiels multiples et variés du secteur du tourisme peut être très déroutant pour les parties prenantes.

Quel rôle peut jouer le management de la qualité et sa certification pour une entreprise aujourd'hui confrontée à la crise ?

Frédéric Gaudin. Toutes nos études montrent que les entreprises certifiées ISO sont à la fois plus rentables et plus résistantes aux crises. Nous avons d'ailleurs dans notre base de clients un taux de défaillance bien inférieur par rapport au taux moyen du

marché français. La certification, lorsque qu'elle est utilisée comme vecteur d'amélioration de performance et de minimisation des risques, c'est-à-dire envisagée comme une démarche à long terme, joue un rôle important et indéniable de pérennisation des entreprises. Nous sommes en tant qu'organisme de certification crédible les moteurs de la « Resilience ».

Selon l'expérience de LRQA au cours des deux dernières années,

les entreprises ayant investi dans des systèmes de management robustes ont bien résisté à la tempête économique. En ce qui nous concerne, nous continuons à développer notre méthodologie Business Assurance auprès de nos clients afin d'assurer une meilleure gestion de leurs risques et une amélioration durable de leur performance.

« Selon l'expérience de LRQA, les entreprises ayant investi dans des systèmes de management robustes ont sans doute mieux résisté à la tempête économique »

La méthodologie Business Assurance met l'accent sur la valeur intrinsèque du processus d'audit, grâce auquel l'organisme peut identifier ses faiblesses et les pistes d'amélioration, et à long terme, nous l'aiderons à trouver des solutions.

Les organisations font face à des demandes plus exigeantes des parties intéressées, à une évolution rapide des conditions économiques et à une augmentation de la concurrence.

En conséquence, elles recherchent un contrôle plus efficace des opérations, une amélioration des performances et une meilleure gestion des risques dans leurs affaires. Pour aider les organisations à faire face à ces défis, nous continuons à améliorer nos services et la façon dont nous effectuons nos audits.

Nous ne vérifions pas seulement que les systèmes satisfont aux exigences de la norme appropriée. Nous allons plus loin en apportant de la « valeur ajoutée », au-delà de ce que vous pourriez espérer d'un processus d'évaluation traditionnel. Cette priorité particulière est incluse dans notre approche « LRQA Business Assurance ».

Bien que la conformité soit un aspect important du LRQA Business Assurance, notre méthodologie unique transforme l'audit en un puissant outil de management afin d'améliorer et de protéger la performance. En comprenant ce qui est vraiment important pour votre organisation et les parties intéressées, nous vous aidons à améliorer simultanément votre système de management et votre entreprise ■

Propos recueillis
par Jean-François Romain

Répondre aux exigences des entreprises sur les compétences métiers

Les attentes des entreprises ont évolué, les pratiques des certificateurs aussi. Le témoignage de M. Moncef Bourkaib, Directeur de certification de Systèmes de Management, SGS.

Comment et dans quel sens ont évolué les attentes et les besoins des entreprises en matière de certification de leur système de management ?

Moncef Bourkaib. Le marché de la certification connaît actuellement un léger recul. Bien que la certification dans le domaine de l'environnement (selon le référentiel ISO 14001) maintienne une croissance faible mais régulière, la certification qualité (selon le référentiel ISO 9001: 2008) est pour la première fois en recul (-3% entre les années 2009 & 2010). A ce jour, les besoins des entreprises dans le domaine de la certification ont évolué. Il existe 2 typologies d'entreprises certifiées: celles par nécessité du fait de l'exigence de leurs donneurs d'ordre et celles par volonté de disposer d'un système de management constituant leur principal outil de management et d'amélioration continue de leurs performances (tant financière, qualité, environnementale, sécurité, social ou encore sociétale).

Cette dernière typologie d'entreprise est, à juste titre, très exigeante quand à la valeur ajoutée par les référentiels de certification ou encore les audits de certification. A cela s'ajoute la diversité des référentiels « métiers » (comme par exemple l'ISO 22000 pour la sécurité des denrées alimentaires, l'ISO 15378 pour les emballages primaires pharmaceutiques, l'ISO TS 16949 pour l'automobile,...) qui ajoutent des exigences supplémentaires au référentiel ISO 9001.

Cela a pour conséquence que les entreprises délaissent la certification ISO 9001 au profit de ces référentiels « métiers » plus adaptés à leurs activités.

Et, dans le même temps, comment évoluent les pratiques des certificateurs et des auditeurs ?

Moncef Bourkaib. Pour faire face à l'évolution des mentalités et des attentes des clients de la certification, l'approche d'audit - et des auditeurs - de la SGS a inévitablement évolué. Tout en maintenant le cap de notre approche d'un tiers indépendant, les constats d'audit, initialement portés sur les notions de conformité et de non-conformité, se sont progressivement orientés vers l'identification des potentiels d'amélioration des entreprises auditées en s'appuyant sur l'approche risque (risque produit, risque client, risque de nuisance environnementale, risque lié à la santé et à la sécurité des personnes, risque de déviance réglementaire,...).

« Certaines entreprises délaissent la certification ISO 9001 au profit de référentiels métiers mieux adaptés à leurs activités »

Les entreprises ont, à ce titre, renforcé leurs exigences quant à la compétence des auditeurs sur leur secteur « métiers » pour disposer de leur retour d'expérience. Je remarque ainsi le renforcement du besoin de « benchmark métiers » par nos clients.

Quelles nouvelles normes et démarches de certification ont aujourd'hui le vent en poupe ? Des nouvelles certifications: pour qui, pour quoi ?

Moncef Bourkaib. Bien que le référentiel ISO 9001 ait connu un léger recul, il reste

le référentiel le plus développé en France. Il constitue pour les entreprises le standard pour organiser et structurer les activités des entreprises selon l'approche processus. Il est, dans la majorité des cas, le premier référentiel sur lequel les entreprises s'engagent.

En parallèle, les référentiels dans le domaine de l'environnement (selon l'ISO 14001) et santé sécurité au travail (selon l'OHSAS 18001) se développent progressivement de façon indépendante ou encore de façon combinée.

Depuis, la fin du premier semestre 2011, un référentiel dans le domaine de l'environnement, orienté sur les systèmes de management de l'énergie (ISO 50001) est venu compléter le spectre des référentiels de certification.

Au regard des initiatives actuelles des entreprises sur ce domaine et des besoins recensés, il semble constituer le juste équi-

libre attendu par les entreprises qui souhaitent démontrer leur volonté de contribuer à la réduction de leur consommation énergétique et à la préservation des ressources naturelles. En parallèle, des normes « outils » (lignes directrices) ont vues le jour - comme l'ISO 26000 dans le domaine de la RSE ou encore l'ISO 31000 sur le management des risques - pour permettre aux entreprises de mettre en place et de valoriser leurs actions.

En parallèle, force est de constater le développement de référentiels « à façon » permettant aux grands groupes industriels d'intégrer des exigences supplémentaires orientées sur leur métier et sur leurs principaux risques, afin d'améliorer et de valoriser leur image et de les aider à promouvoir une démarche intégrant leurs fournisseurs.

Selon vous, comment serait-il souhaitable de faire évoluer les normes existantes ?

Moncef Bourkaib. Du fait du niveau de conformité des grands groupes industriels, certifiés depuis de nombreuses années et qui se situent le plus souvent largement au dessus des exigences des référentiels de certification, les approches « *scoring* », plus exigeantes pour ces entreprises pourraient constituer un moyen de redynamiser le marché de la certification.

Et quelle est la place prise aujourd'hui par les démarches Qualité hors certification, les labels... ?

Moncef Bourkaib. A ce jour, les démarches qualité spécifiques sur des produits (label rouge par exemple) et des services (via le référentiel QUALICERT par exemple) ont pour cible le grand public et les consommateurs qui sont plus sensibles à ces reconnaissances « tierce partie ».

Quel rôle peut jouer le management de la qualité et sa certification pour une

entreprise aujourd'hui confrontée à la crise ?

Moncef Bourkaib. Le référentiel ISO 9001, et de façon plus générale un système de management de la qualité, constituent pour les entreprises l'un des meilleurs moyens pour organiser et structurer leurs activités

« Un système de management, structuré selon l'approche processus, permet à l'entreprise de concentrer ses efforts sur sa valeur ajoutée, son efficacité voire son efficience »

selon l'approche processus. Il permet à chaque entreprise de structurer son « écoute client » (analyse de son marché, besoins futurs, innovation à apporter, ...) et contribue à optimiser ses processus « métiers » pour lui permettre de disposer

d'une offre de service efficace et en adéquation avec les besoins d'un marché en perpétuel évolution.

Le fait d'être certifié selon le référentiel ISO 9001 permet plus facilement à une entreprise de valoriser le niveau d'efficacité de ses processus vis-à-vis de son

marché et de ses clients. Lorsque le système de management de la qualité a atteint un bon niveau de maturité, l'entreprise a plus de facilité à développer son système de management sur d'autres domaines comme l'environnement, la santé et sécurité au travail, la RSE,...

Sur le plan financier, un système de management, structuré selon l'approche processus,

permet de concentrer les efforts d'une entreprise sur sa valeur ajoutée, son efficacité voire son efficience ■

Propos recueillis
par Jean-François Romain

VISEZ LA PERFORMANCE DES ORGANISATIONS

Faites évoluer vos compétences avec nos formations courtes dans 13 villes de France et à Charleroi



- Management système et processus
- Pilotage en transverse
- Management des risques
- Référentiels
- Audits
- Audits : Formations certifiantes
- Outils de la qualité
- Performance industrielle
- Sécurité
- Santé au travail
- Environnement
- Développement durable

DEMANDEZ NOTRE
CATALOGUE

01 53 24 90 00

www.csp.fr - info@csp.fr

- 3^{ème} acteur de la formation professionnelle
- 98,4 % de participants très satisfaits ou satisfaits (statistiques Formavea 2011)
- Formations de 1 à 5 jours



Contactez-nous : CSP FORMATION - 66, rue La Fayette - 75009 Paris - www.csp.fr - info@csp.fr

Essor du management intégré et des certifications spécifiques

Les attentes des entreprises ont évolué, les pratiques des certificateurs aussi : les commentaires d'Etienne Casal, Directeur Général de Bureau Veritas Certification.

Comment et dans quel sens ont évolué les attentes et les besoins des entreprises en matière de certification de leur système de management ?

Etienne Casal. Nous observons de plus en plus que nos clients sont à la recherche de preuves tangibles, vérifiables pour promouvoir leurs engagements et ce, notamment en matière de développement durable. Les certifications s'inscrivent dans un phénomène d'appropriation de ces problématiques. Elles donnent de la substance, permettent de définir des actions et des mesures. De fait, les certifications intégrées QSE se multiplient et les demandes d'attestation ou d'évaluation sur les inventaires carbone ou sur le RSE deviennent habituelles.

L'autre axe de développement repose sur les certifications spécifiques à un secteur d'activité. Dans les activités liées au transport, l'agroalimentaire et la santé, les projets de certification augmentent régulièrement.

Et dans le même temps, comment évoluent les pratiques des certificateurs et des auditeurs ?

Etienne Casal. Pour nous en tant que certificateur, l'enjeu est d'améliorer notre service client et de parvenir à gérer la multiplicité des schémas. Ceci implique un travail spécifique sur notre outil de CRM.

Notre effort porte aussi sur la formation continue des auditeurs et sur la valeur ajoutée des audits sur site. Plusieurs ateliers ont été animés cette année sur cette question par des auditeurs confirmés et par notre direction technique.

Quelles nouvelles normes et démarches de certification ont aujourd'hui le vent en poupe ?

Etienne Casal. Aujourd'hui, ce sont les certifications de services ou les labellisations spécifiques qui sont demandées par nos clients, le plus souvent des moyennes ou des grandes entreprises ou bien encore par des réseaux professionnels. Leur objectif est de donner des preuves de leur engagement avec souvent une finalité aussi bien interne qu'externe. En choisissant d'être certifié avec un référentiel créé pour leur activité, il est plus facile de s'adresser directement soit à leurs employés, soit à leurs clients ou intermédiaires.

« Les normes devraient être compatibles entre elles et converger vers un modèle unique de management et de gestion des risques »

Selon vous, comment serait-il souhaitable de faire évoluer les normes existantes ?

Etienne Casal. Les normes relatives aux systèmes de management devraient être compatibles entre elles et converger vers un modèle unique de management et de gestion des risques. En effet, toute entreprise doit naviguer dans son contexte économique, concurrentiel, social, environnemental, réglementaire...

Les normes doivent aider les entreprises à définir leur stratégie et à piloter leur système de management en recherchant à chaque instant, dans le cadre d'un système de mana-

gement intégré, le meilleur compromis entre toutes les composantes. La certification permet ensuite de faire reconnaître ce système auprès des donneurs d'ordres, des prescripteurs ou de l'administration.

Et quelle est la place prise aujourd'hui par les démarches Qualité hors certification comme les labels et autres ?

Etienne Casal. Le nombre de référentiels de certification de services a en effet considérablement augmenté. En s'adaptant à une profession particulière, de tels référentiels s'adressent de manière plus pertinente à des structures qui jusque là n'avaient pas opté pour la certification, par exemple des commerces de trois ou quatre personnes.

Quel rôle peut jouer le management de la qualité et sa certification pour une entreprise aujourd'hui confrontée à la crise ?

Etienne Casal. S'inscrire dans une démarche Qualité est un gage de pérennité. L'ISO 9001 est un outil de management qui permet d'anticiper les difficultés et de disposer d'indicateurs sur son marché.

C'est aussi le moyen de réduire les coûts de non qualité et plus largement de travailler sur sa structure de coût.

La certification reste également un passeport à l'international, l'ISO 9001 bénéficie d'une reconnaissance forte et évite de multiplier les audits des différents donneurs d'ordre ■

Propos recueillis par J.-F. Romain

Un atout pour adapter la stratégie de l'organisation à l'évolution de ses marchés

La démarche Qualité demeure un atout pour adapter la stratégie de l'organisation à l'évolution de ses marchés, analyse Serge Gathellier, responsable communication DNV Business Assurance France.

Comment et dans quel sens ont évolué les attentes et les besoins des entreprises en matière de certification de leur système de management ?

Serge Gathellier. Les contacts au sein des entreprises sont mieux informés des différentes strates qui composent le marché de la certification (accréditation, certificateurs, éditeurs de normes, consultants).

Parallèlement, les acheteurs ont pris un poids plus important dans la décision de choix de l'organisme et leurs considérations sont d'ordre majoritairement économique.

Les projets sont de plus en plus souvent globalisés, soit au travers d'une accumulation de certifications gérées dans le cadre d'audits fusionnés ou conjoints, soit dans le cadre de mise en œuvre de certification multi-sites auxquelles se rattachent des certifications jusqu'alors indépendantes.

Souvent la certification est aussi perçue davantage comme un passage obligé, une contrainte nécessaire que comme un moyen au service de la fiabilisation des performances de l'organisation. Pour beaucoup de dirigeants, cette contrainte se traduit par une recherche du moins disant (mais également le moins exigeant) et il est de plus en plus difficile de leur faire prendre conscience des différences existant dans l'offre de certification.

Et dans le même temps, comment évoluent les pratiques des certificateurs et des auditeurs ?

Serge Gathellier. Les organismes d'accréditation et les référentiels privés établissent des exigences qui imposent aux organismes et à leurs auditeurs des investissements plus importants en formation et qualification. Les clients demandant des auditeurs pluri-compétents, les budgets de formation et le temps qui doivent leur être consacrés prennent de plus en plus de poids dans la part budgétaire consacrée aux ressources humaines.

L'approche des systèmes de management au travers d'une lecture par les risques trouve un écho positif auprès des organisations certifiées. Des actions sont conduites pour simplifier le travail des auditeurs, afin d'adapter leur travail aux évolutions

du marché, par exemple, en réaction à la réduction des temps hors site qui s'impose de plus en plus dans les pratiques.

« Dans le cas des référentiels sectoriels, la mise en place de normes harmonisées est indispensable afin que de permettre aux organisations de supporter la somme des certifications exigées »

Quelles nouvelles normes et démarches de certification ont aujourd'hui le vent en poupe ? Et à qui s'adressent-elles ?

Serge Gathellier. Il convient de distinguer deux segments. D'une part les certifications conduites sous une certaine contrainte, en général suite à une pression d'un secteur d'activité sur ses fournisseurs, mais aussi à la suite de mise en œuvre d'exigences de certification dans certaines législations récentes. Dans ce cas, les organisations déploient majoritairement les systèmes de management dans une simple optique d'obtention de la certification.

« La multiplication des labels et démarches privées pourrait nuire à la crédibilité de la certification »

D'autre part les certifications engagées par les entreprises dans le cadre d'une démarche stratégique, une volonté de pérenniser leurs performances, un objectif d'accompagnement de la croissance, la préparation d'une succession. Dans ce cas, les systèmes de management sont d'abord tournés vers les priorités de l'organisation et sont portés tant par les dirigeants que par les équipes.

Selon vous, comment serait-il souhaitable de faire évoluer les normes existantes ?

Serge Gathellier. Dans le cas des référentiels sectoriels, afin que les organisations puissent supporter la somme des certifications qui peuvent leur être demandées, la mise en place de normes harmonisées est indispensable. A cet égard la démarche conduite il y a quelques années par le secteur automobile devrait servir de base d'une réflexion pour d'autres industries.

Et quelle est la place prise aujourd'hui par les démarches Qualité hors certification comme les labels ?

Serge Gathellier. Le nombre et la nature des labels, démarches privées

et autres modes de reconnaissance basés sur des référentiels d'envergure locale, va toujours croissant. Les consommateurs sont parfois un peu perdus avec leur foisonnement toujours plus important. Il est à craindre que cela n'affecte leur opinion de la certification et la crédibilité qu'ils peuvent lui accorder.

Quel rôle peut jouer le management de la qualité et sa certification pour une entreprise aujourd'hui confrontée à la crise ?

Serge Gathellier. Pour tout dirigeant, à l'instar d'un capitaine de navire, savoir qu'il peut affronter la tempête en disposant d'un équipage qui connaît la route, qui est prêt à anticiper les difficultés, et savoir qu'il peut s'appuyer sur un navire en bon état de marche, capable de résister

aux à coups, cela constitue en soi un avantage indéniable.

L'organisation structurée par la démarche Qualité est là pour assurer le fonctionnement optimal quand les conditions peuvent se dégrader et aider le dirigeant à adapter sa stratégie, prendre des décisions efficaces et rester en phase avec ses marchés et leurs attentes ■