Profitez du passage à la version 2000 de l'ISO 9000 pour alléger cette chappe formelle et revenez à une documentation qualité souple et bien intégrée !

➤ MANAGEMENT : QUALITÉ FONTIONNELLE

Passage à l'ISO 9001:2000 ➤ que faire de votre documentation qualité ?(1)

DR

➤ PAR CHRISTIAN DOUCET(2)

L'assurance de la qualité a été assimilée ces vingt dernières années aux procédures et à la norme, en particulier dans notre pays. Pour beaucoup, qualité rime ainsi aujourd'hui avec lourdeur documentaire et le responsable qualité est souvent devenu le « gardien des procédures ».

Il faut profiter du passage à la version 2000 pour alléger cette chape formelle et revenir à une documentation qualité souple et bien intégrée. Dans cet article, nous reprenons les grands principes à respecter avant d'examiner le cas particulier de la modernisation de ces « systèmes qualité » trop lourds à gérer.

D'abord un rappel, l'assurance de la qualité n'est pas une accumulation de documents mais bien un résultat : la réalisation du niveau de qualité souhaité de façon sûre et régulière.

Par une curieuse facétie de l'histoire, la qualitique récente a réduit l'assurance de la qualité au respect des procédures, avec pour devise « écrire ce qu'on doit faire, faire ce qu'on a écrit, écrire ce qu'on a fait ». Ce dicton, que ne renierait pas Courteline, a l'avantage d'in-

(1) Cet article est le second d'une série de trois consacrés au passage à l'ISO 9001:2000. Le premier, paru dans le n° précédent de Qualité références, *portait sur la réorientation globale de la démarche qualité, le prochain abordera l'intégration du système qualité dans la vie courante de l'entreprise.*

(2) 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.*

sister sur la rigueur indispensable à toute qualité, mais, appliqué *stricto sensu*, il conduit à une lourdeur administrative souvent invivable et incompatible avec l'entreprise moderne, qui doit au contraire être évolutive, souple, réactive, voire proactive.

Il faut d'ailleurs rappeler que cette vision de l'assurance de la qualité est très réductrice et ne correspond nullement aux intentions de ses inventeurs dans les années 50. Comme nous l'avons souvent déjà indiqué dans ces colonnes, l'assurance de la qualité est en effet d'abord un résultat : la réalisation du niveau de qualité souhaité de façon sûre et régulière. Un fournisseur a une bonne assurance de la qualité si ses fournitures sont toujours bonnes, livrées dans les délais et sans erreurs (ou de façon plus précise, si les taux de défauts demeurent dans des proportions acceptables pour le client).

Vocabulaire

Dans tous nos articles, le mot « fonctionnel » doit être compris comme désignant le « qualitique » axé uniquement sur le bon fonctionnement et l'amélioration, par opposition à celle encore plutôt marquée par le contrôle, et qui reste encore surtout normative et procédurière.
Le terme « zéro défaut » doit aussi être compris comme la réalisation du niveau de qualité souhaité, et non comme le « zéro défaut » absolu.

Dans ce cadre, l'assurance de la qualité est aussi une technique d'organisation, qui consiste à passer en revue toute la chaîne d'activité qui mène à ce résultat (le « processus » dirons-nous aujourd'hui), en « fiabilisant » chaque maillon de la chaîne afin d'y obtenir le niveau de qualité désiré. Pour cela, on agit sur les constituants de l'organisation, tels que récapitulés dans le schéma ci-contre (déjà paru dans ces colonnes), dans lequel on retrouve d'ailleurs les rubriques de la norme.

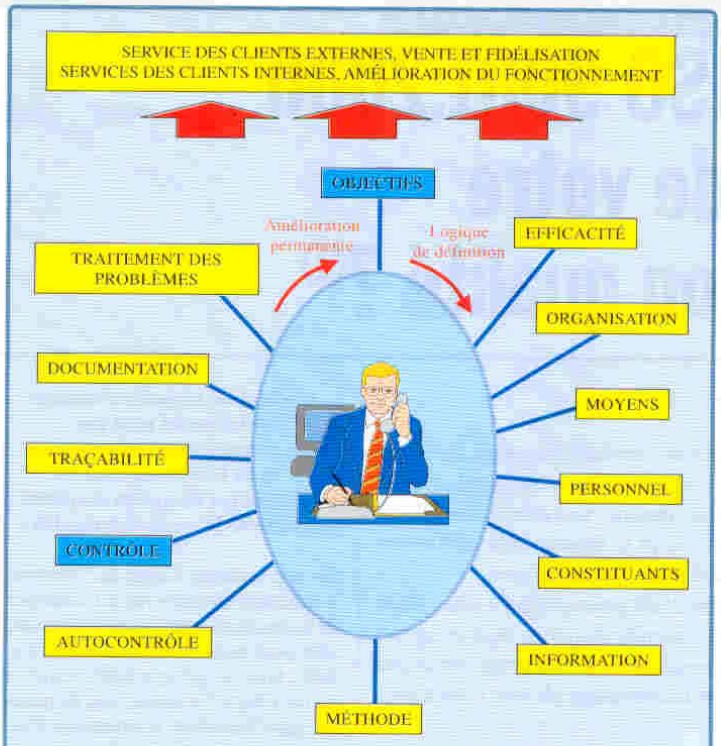

Figure 1 :
l'assurance de la qualité : une technique d'organisation qui consiste à fiabiliser tous les maillons d'un processus en agissant sur ses composantes organisationnelles

On constate que les aspects documentaires ne constituent qu'une dimension de l'assurance de la qualité parmi de nombreux autres : il faut bien sûr que les méthodes de travail soient écrites – sinon aucune régularité n'est garantie sur le moyen terme – mais ceci n'est pas plus important que la motivation du personnel ou la qualité des moyens par exemple. Il ne faut également pas considérer la documentation comme un but en soi mais seulement comme un « outil » : elle doit permettre à chacun de travailler vite et bien, sans erreur, seul le résultat – soit le « zéro défaut » final – démontrant que la documentation est bonne ou non.
Mais comment bâtir cette documentation ?

Les grands principes à appliquer

Les grands principes à respecter sont les suivants :
1. partir des besoins des exécutants ;
2. faire de « bons » documents, faciles et pratiques à utiliser ;
3. les mettre en autogestion dans les services ;
4. utilier les moyens modernes : GED…

Première règle :
➤ partir des besoins des exécutants

On entend souvent dire le pire mal du papier. C'est pourtant généralement souvent le meilleur moyen de communiquer. Il est en effet souvent plus pratique de consulter une note que d'allumer son ordinateur, voire de l'amener en réunion. Ce n'est donc pas le papier qui est critiquable mais l'usage qu'on en fait.

En fait, les documents (informatisés ou « papier ») nous sont indispensables :

une bonne méthode, qui indique les règles de travail dans les cas rares ou difficiles, et qui fait donc gagner du temps, est appréciée. Les besoins sont d'ailleurs multiples à chaque poste de travail, exemple pour le commercial : tarif, fiches produits, plan de prospection, proposition-type… ; pour l'ouvrier de production : grille de réglage, gamme de travail, manuel technique de la machine et liste des pièces détachées… ; pour le directeur : tableaux de gestion, rapports d'activité, prévisions…

La première exigence de l'assurance de la qualité est donc que chacun dispose des documents dont il a besoin, et que ceux-ci apportent bien les informations utiles, de façon fiable c'est-à-dire à jour. Pour cela, il faut commencer par les recenser et détecter les besoins des utilisateurs mal satisfaits. Il ne faut d'ailleurs pas raisonner en termes de documents à ce stade mais en termes d'information, et choisir le support matériel le mieux adapté à chaque cas.

Seconde règle :
➤ faire de « bons » documents, faciles et pratiques à utiliser

Un document doit être conçu comme un « outil » qui doit permettre à son utilisateur de réaliser les travaux prévus sans erreur et dans le minimum de temps. On trouvera ci-après quelques règles conseillées pour les rédiger, sachant qu'on doit veiller aux aspects suivants :

➤ En ce qui concerne le contenu, il faut répondre aux besoins réels des utilisateurs. La première étape est donc de bien identifier ces besoins par exemple :
- inutile en général d'insister sur les opérations courantes, qui sont bien connues, mais traiter les cas rares ou difficiles, les incidents… et donner toutes les informations nécessaires, de façon à ce que le lecteur ne perde pas de temps à les rechercher ;
- inversement, si le poste est occupé par des personnels changeants (stagiaires, saisonniers…), il sera utile de détailler les opérations courantes et d'être très pédagogique ;
- de même, si on change de logiciel ou de machine, insérer le nouveau mode d'emploi directement dans l'instruc-

tion de travail facilite fortement la mise en œuvre.

➤ En ce qui concerne la forme, il faut se limiter aux instructions utiles et éviter les digressions ou les paragraphes superflus pour le lecteur. On placera par exemple les visas, les références aux autres documents, la terminologie courante… en fin, et on privilégiera au contraire la table des matières, les schémas, les exemples…

➤ En ce qui concerne la présentation matérielle, on s'adaptera également au mieux à chaque cadre de travail. Par exemple :

- des gammes courtes, insérées dans des plastiques et placées au pied des machines seront une bonne solution en atelier ;
- des notes très complètes, comprenant l'ensemble des informations sur l'activité traitée, seront par contre préférables dans des bureaux ;
- si l'entreprise a un réseau bureautique, la mise des documents sur le serveur, de façon accessible à tous, sera aussi une excellente solution.

En résumé, il ne faut pas faire les documents pour respecter la norme ou pour soi, mais pour leurs utilisateurs. On a réussi lorsque ceux-ci apprécient le document et s'en servent régulièrement.

Troisième règle :
➤ mettre les documents en autogestion dans les services

On constate que, dans de nombreuses entreprises, c'est le service qualité qui gère la documentation qualité, y compris l'organisation et les méthodes de chaque service. Ceci est critiquable pour plusieurs raisons.

D'abord la procédure d'évolution est alors inévitablement trop longue : les documents ne sont donc plus à jour la plupart du temps. On va alors en fait à l'encontre de l'esprit de rigueur et de méthode qu'on recherche, car on habitue les personnes à travailler avec des documents non à jour. Pour qu'une documentation soit réellement opérationnelle, il faut qu'elle puisse être très rapidement mise à jour directement par les services concernés.

Ensuite, ceci est incohérent avec la répartition des responsabilités : si on confie à un chef de service la responsabilité d'une activité donnée, il n'est pas cohérent de ne pas lui confier également la responsabilité de son organisation. On arrive ainsi inévitablement – mais heureusement pour l'entreprise ! – à une structure organisationnelle bivalente : l'organisation réelle et efficace reste orale mais respectée, tandis que l'organisation « officielle » écrite, n'est jamais à jour ni donc appliquée exactement.

Pour que la documentation relative à un service (c'est-à-dire celle qui entre dans sa responsabilité opérationnelle) soit donc valable, à jour et bien respectée, le mieux est donc de lui en confier la ges-

Il ne faut pas confondre méthode, rigueur et documents

➤ La rigueur et la méthode sont des règles « morales » et personnelles. On veut travailler avec rigueur ou on ne veut pas, quelles que soient les procédures (il est d'ailleurs souvent plus facile de contourner des procédures écrites, car elles fixent les règles du jeu à l'avance). Dans ce cadre, les documents ne sont que des aides afin de ne pas réinventer à chaque fois les meilleures méthodes pour travailler.

Le premier objectif d'une bonne démarche qualité est donc de créer la motivation pour la qualité et la rigueur au sein de l'entreprise (cf. article paru dans *Qualité références* de janvier 2000), mais attention, le fait de multiplier les procédures peut avoir l'effet inverse !

Les documents ne doivent en particulier pas avoir la priorité sur la qualité elle-même : si une procédure est mal adaptée, l'opérateur ne doit pas la suivre, car il fait alors de la non-qualité ; il doit toutefois bien entendu signaler qu'elle est inadaptée et la faire corriger. Faire l'inverse n'est plus faire de la qualité car on met en fait la priorité sur les aspects formels et non sur la qualité. Ce n'est plus de l'assurance de la qualité mais du formalisme…

Inversement, si un opérateur ne respecte pas une procédure qui est valable, c'est un problème de discipline dans l'entreprise, qui est à régler par la hiérarchie et non par le service qualité.

Autre erreur communément constatée : la « preuve » de la qualité d'une activité n'est pas le fait que la procédure soit appliquée, mais bien la qualité de ses résultats, soit le niveau de défauts constatés sur une période suffisante…

Un document est un «outil» et non une fin en soi

L'efficacité d'un document est sa capacité à permettre à son utilisateur d'effectuer les travaux prévus sans erreur et dans le minimum de temps.

Les règles à suivre

- partir du principe que l'utilisateur n'a pas le temps de lire ;
- utiliser préférentiellement des tableaux, graphes ;
- utiliser les moyens modernes : informatique, bases de données ;
- se limiter aux indications opérationnelles ;
- éviter les digressions, justification… inutiles ;
- s'exprimer dans le langage de l'utilisateur ;
- donner des exemples ;
- faciliter l'accès à l'information : index, lexique, plan-type ;
- standardiser la terminologie ;
- adapter la présentation aux conditions d'emploi : atelier, chantier ;
- expérimenter pour mettre au point.

➤ Pour qu'une documentation soit réellement opérationnelle, il faut qu'elle puisse être très rapidement mise à jour directement par les services concernés.

tion, à charge pour lui de la mettre en œuvre avec rigueur sous la surveillance de la hiérarchie et du service qualité.

L'expérience confirme que cela fonctionne beaucoup mieux, à condition que règne un bon état d'esprit dans l'entreprise. Si ce n'est pas le cas, ce n'est d'ailleurs pas la centralisation de la documentation qui arrangera les choses. Il s'agit alors d'une pathologie qui doit être traitée de façon adaptée (cf. notamment l'article « comment faire passer l'esprit qualité dans l'entreprise » paru dans cette rubrique, déjà cité).

Quatrième règle :
➤ utiliser les moyens modernes de gestion documentaire

L'activité d'une entreprise étant toujours très complexe, avec de multiples facteurs à traiter et une foule d'informations à transmettre, le nombre de documents est forcément élevé. Si on veut qu'ils soient gérés de façon saine, c'est-à-dire avec des évolutions ordonnées et une bonne information de toutes les parties, seule une gestion informatisée évite qu'en découle une lourde charge de travail permanente. Il existe ainsi actuellement des gestionnaires de documents électroniques simples et relativement peu coûteux. La numérotation et l'indiçage des documents, leur circulation, les visas éventuels, les répertoires… deviennent alors fortement automatisés et on peut conjuguer souplesse et rapidité avec rigueur.

Nous conseillons de choisir une « GED » (gestionnaire électronique de documents) simple et peu structurée (c'est-à-dire sans insertion de l'organigramme, d'un work-flow…) car sinon on remplacera la gestion des documents eux-mêmes par la tenue à jour du logiciel (mais c'est à voir cas par cas).

Comment cela s'applique-t-il au passage à la version 2000 ?

Dans nombre d'entreprises, la certification a conduit à mettre en place un système documentaire spécifiquement « qualité » à plusieurs étages :

- le manuel qualité, qui résume le tout ;
- des procédures générales ;
- des formulaires d'application de ces procédures ;
- des instructions de travail, au niveau du terrain.

Ce type de système, qui n'est d'ailleurs pas imposé par la norme, présente des inconvénients :

➤ Le manuel qualité est calqué sur la structure de la norme et ne correspond donc pas à la logique des activités de l'entreprise. Dans de nombreux cas, il est d'ailleurs une simple collection de généralités (parfois il ne permet pas de connaître l'activité de l'entreprise) et c'est un document dont l'utilité réelle se limite aux audits du certificateur. Il est conseillé de profiter du passage à la version 2000 pour en faire un document plus technique et plus « commercial », qui présente l'entreprise et résume concrètement les précautions qu'elle prend pour fournir une bonne qualité régulière ; en ce qui concerne la norme, une grille de correspondance suffit. Il doit ainsi devenir plus attrayant tout en restant honnête. En le lisant les clients – ainsi que le personnel – doivent mieux connaître l'entreprise et acquérir la conviction de sa qualité.

➤ Si les procédures générales correspondent généralement aux chapitres de la norme 94, le mieux est de les regrouper en quelques procédures très globales, par exemple l'organisation générale de l'entreprise d'une part (y compris la coordination, la circulation de l'information), l'organisation qualité d'autre part (y compris les audits, le traitement des incidents, etc.) et d'inclure les autres exigences détaillées de la norme dans les « liasses de processus » (Cf. ci-après).

➤ En ce qui concerne les instructions et procédures liées aux travaux proprement dits, elles doivent être regroupées par processus. Nous utilisons la structure suivante :

- une « note chapeau » (ou note de processus) qui récapitule l'ensemble du processus et indique les consignes de travail étape par étape, ainsi que les méthodes de gestion associées (objectifs opérationnels et qualité, indicateur, méthode de pilotage…) ;
- les différents autres documents, moyens, logiciels… nécessaires pour réaliser les travaux.

Un document n'est utilisé que s'il est utile. Un document n'est tenu à jour que s'il est utilisé

Pour le traitement des commandes, on trouvera ainsi communément au niveau documentaire les tarifs, le catalogue, les fiches produits, les conditions générales de vente, les fiches clients, le logiciel utilisé, les dossiers prospects et clients, etc. L'ensemble constitue la « liasse du processus ».

Quand peut-on juger que cette documentation convient ? Lorsque l'activité se déroule bien : traitement rapide, absence d'erreur, dossiers bien ordonnés, pertes de temps minimisées, bonnes conditions de travail. Pour mettre au point une « liasse de processus », on doit donc commencer par améliorer ce qui mérite de l'être, puis ce sont les opérationnels eux-mêmes qui doivent formaliser ce qu'ils estiment utile. On s'assurera ensuite que les exigences de la norme sont bien respectées et on fera les adaptations formelles éventuellement nécessaires (si l'activité se déroule bien on s'apercevra que la norme est d'ailleurs bien respectée sur le fond).

Pour les processus complexes, mettant en jeu plusieurs services, une note globale sera utile, en se limitant aux enchaînements et aux interfaces inter-services.

Le tout doit bien entendu se faire dans la concertation, en prenant en compte au mieux les besoins et les contraintes de tous les partenaires, notamment des hommes de terrain.

➤ On gagnera également à profiter du passage à la version 2000 pour simplifier la présentation des documents en suivant les indications données précédemment, à déléguer leur gestion aux services conformément à leurs responsabilité et à mettre en place un gestionnaire électronique de documents. Ceci permettra notamment au service qualité de reporter son effort sur l'amélioration de l'organisation, ce qui est plus valorisant.

Comment procéder concrètement ?

Une bonne solution est de commencer par une enquête interne permettant d'identifier les documents qui sont réellement utiles ou non et appliqués ou non. On constatera généralement que les instructions de travail gérées par les services fonctionnent bien, et que le problème est surtout limité aux procédures générales.

Il est également très conseillé de faire un diagnostic « fonctionnel » de façon à bien cerner les dysfonctionnements et les solutions associées, comme indiqué dans le numéro précédent. Ces améliorations deviendront l'axe central de la démarche de mise à niveau. Elles permettront en particulier de restructurer la documentation autour des processus.

Une bonne formation est toutefois souhaitable – ou le recours à un conseil expérimenté.

L'objectif est en fait de redonner aux documents leur place normale : des outils de travail qui doivent permettre de fonctionner mieux, plus vite et plus sûrement, tout en mettant en place une structure documentaire décentralisée et facile à gérer.

On a gagné lorsque ces documents sont appréciés et appliqués par les utilisateurs. Un signe du succès ? Lorsque des annotations manuscrites montrent qu'un lecteur a constaté une amélioration souhaitable et l'a notée en attendant la prochaine mise au net…