

# CERTIFICATION ET EXCELLENCE



**Christian Doucet**

© DR

Mon ami Jérôme m'a interpellé avant-hier : « Ma boîte veut se faire certifier par rapport à la norme ISO 9001, je voudrais avoir ton avis... »

- Moi : Ça se passe bien ?
- J : Non, on passe son temps à faire des diagrammes et des procédures !
- M : Ça t'énerve ?
- J : Oui, parce que nous n'en profitons pas pour améliorer ce qui ne marche pas. Par exemple la facturation : il n'y a pas de relance, les paiements trainent et notre trésorerie est souvent négative, avec des agios (Jérôme est comptable...). J'espérais que la certification serait l'occasion d'améliorer mais le processus de traitement des commandes a été validé sans que rien ne change .
- M : C'est que ton patron est content de perdre de l'argent !
- J : Je crois que, en fait, il ne voit pas la certification comme un moyen d'améliorer les choses. Il veut juste le certificat, le plus vite possible et avec le moins de changements possibles
- M : C'est courant et ce n'est pas un calcul génial !
- J : ???
- M : En faisant ainsi l'entreprise perd une bonne occasion d'améliorer son fonctionnement et sa productivité. C'est un peu étrange de faire tout ce travail sans remettre en cause ce qui ne va pas ou ce qui pourrait aller mieux.
- J : En réalité, on est trop obnubilés par le seul certificat.
- M : Mais il y a un secret : il faut utiliser la norme ISO 9001 (ou similaire) non pas pour rechercher la conformité au texte mais comme une check-list et, à chaque rubrique, passer en revue l'ensemble de l'activité concernée et en profiter pour apporter les améliorations souhaitables. Par exemple, la « politique qualité » va permettre d'améliorer globalement l'interface avec les clients : le commercial, le marketing, l'image, le SAV... La « revue de commande » l'ensemble du traitement de celles-ci jusqu'à la facturation

**« Les personnels sont motivés par les améliorations et les attendent avec impatience. »**

et la comptabilité. La fabrication la production, l'ordonnancement, l'entretien, etc...

- J : Mais cela devient une très grosse démarche !
- M : Non si on se limite aux améliorations essentielles.
- J : Mais le rapport avec l'excellence ?



- M : C'est justement l'idéal pour atteindre l'excellence, qui exige que tous les processus de l'entreprise fonctionnent à merveille et que les personnels soient hyper-motivés. La certification donne des armes ; d'abord la mobilisation de tous, ensuite un objectif clair de délai car il faut que tout soit terminé le jour de la venue du certificateur, l'appui d'un consultant qui va aider à forcer les résistances, enfin les indicateurs et les audits internes. Sans cela, il est très difficile d'améliorer et de faire évoluer les usages.
  - J : Mais ce n'est pas trop long ?
  - M : Et bien non en général, c'est même le contraire ! les personnels sont motivés par les améliorations et les attendent avec impatience. Alors que rédiger des papiers n'est pas très excitant et est souvent placé en dernière priorité.
- Le résultat n'est pas seulement le certificat mais surtout une entreprise qui fonctionne bien mieux et qui satisfait bien mieux ses clients.
- J : Toi, tu es formidable !

Faites part de vos réactions sur le-mail : [ccdt@cegetel.net](mailto:ccdt@cegetel.net)

**Christian Doucet**