

## NORMES ISO ET ASSURANCES : TENDANCES ET BÉNÉFICES

Alain Brébion et Aldéi Darveau

Volume 66, numéro 1, 1998

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1105187ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1105187ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal

ISSN

0004-6027 (imprimé)

2817-3465 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce document

Brébion, A. & Darveau, A. (1998). NORMES ISO ET ASSURANCES : TENDANCES ET BÉNÉFICES. *Assurances*, 66(1), 1–14. <https://doi.org/10.7202/1105187ar>

Résumé de l'article

L'assurance de la qualité, selon les normes internationales ISO 9000, est maintenant diffusée depuis plus de 10 ans (1987). Ce sont les entreprises de production de biens qui ont d'abord adopté ces normes, souvent « encouragées » par les donneurs d'ordre des grandes entreprises et des gouvernements. Depuis plusieurs années maintenant, les entreprises de services emboîtent le pas. Parmi celles-ci, les institutions financières, les courtiers et les assureurs ont mis plus de temps à réagir. Ce retard est en voie d'être comblé au Royaume-Uni et en France. Le mouvement s'amorce en Amérique du Nord. Dans cet article, deux praticiens de l'implantation des normes ISO dans les services, dont les assurances, font le point sur les objectifs des normes ISO en assurance qualité. Après avoir caractérisé les tendances observées dans le monde des assurances, ils en définissent quelques éléments et soulignent certains risques lors de l'implantation. Ils décrivent ensuite les principales étapes suivies lors de l'implantation et dégagent les bénéfices qu'une entreprise d'assurance peut en tirer.

# NORMES ISO ET ASSURANCES: TENDANCES ET BÉNÉFICES

Alain Brébion et Aldéi Darveau

## RÉSUMÉ

L'assurance de la qualité, selon les normes internationales ISO 9000, est maintenant diffusée depuis plus de 10 ans (1987). Ce sont les entreprises de production de biens qui ont d'abord adopté ces normes, souvent «encouragées» par les donneurs d'ordre des grandes entreprises et des gouvernements. Depuis plusieurs années maintenant, les entreprises de services emboîtent le pas. Parmi celles-ci, les institutions financières, les courtiers et les assureurs ont mis plus de temps à réagir. Ce retard est en voie d'être comblé au Royaume-Uni et en France. Le mouvement s'amorce en Amérique du Nord. Dans cet article, deux praticiens de l'implantation des normes ISO dans les services, dont les assurances, font le point sur les objectifs des normes ISO en assurance qualité. Après avoir caractérisé les tendances observées dans le monde des assurances, ils en définissent quelques éléments et soulignent certains risques lors de l'implantation. Ils décrivent ensuite les principales étapes suivies lors de l'implantation et dégagent les bénéfices qu'une entreprise d'assurance peut en tirer.

## ABSTRACT

*The ISO 9000 international standards for Quality Assurance have been implemented for over the last 10 years (1987). The standards were initially implemented in goods producing companies, frequently having received "encouragement" from their client enterprises, private or public organizations. For many years, service organizations are walking their steps. Among them, financial institutions, brokers and insurers took longer to react. They are about to close that gap in the United Kingdom and France particularly. In North America, the movement is at its beginning. In this article, two practitioners in the implementation of ISO standards, including insurance companies, take stock on the goals of ISO standards in quality assurance. Having determined the trends for insurance businesses, they also develop a few elements and underline some risks to avoid during implementation. They describe the major steps to be followed for implementation and show some of the benefits or advantage an insurance company can take in doing it.*

---

### Les auteurs:

**Alain Brébion** a fait carrière en assurance en France, avec AGF où il est chargé des projets assurance qualité et certification.

**Aldéi Darveau** poursuit une carrière de consultant en management. Il est directeur principal chez Tecslut Éduplus.

L'histoire de la qualité dans le secteur de l'assurance se résume à quelques grandes étapes et caractéristiques. Cette histoire est fortement liée à l'évolution des métiers et de l'organisation du travail. Du stade artisanal basé sur des rapports juridiques et formalistes, au stade industriel de l'offre marketing accessible par téléphone ou par Internet, la quête de la qualité a pris des chemins variés.

Les entreprises productrices de biens ont développé des méthodes et des outils qualité qui ont pour noms : assurance de la qualité, certification, normalisation... Les services, dont l'assurance, se sont lancés plus tardivement, mais en apportant leur créativité et leur souci de la satisfaction du client. Cet article tente de donner un état des lieux et quelques explications sur les démarches qualité dans un secteur particulier comme l'assurance.

Un des auteurs ayant fait carrière en assurance et implanté les normes ISO 9000 chez un assureur en France, nous allons brosser à grand trait les caractéristiques du système d'assurance de la qualité conformément aux normes ISO pour ensuite analyser plus spécialement les implications de cette norme pour les assureurs et l'expérience concrète des assureurs européens.

## ■ VOUS AVEZ DIT «SYSTÈME DE GESTION» ?

Oui, les normes ISO sont avant tout des systèmes de gestion structurés selon certains standards élaborés et reconnus par plus d'une centaine de pays participants. Depuis longtemps orientés vers la standardisation des normes techniques aussi courantes que les dimensions des feuilles de papier utilisées tous les jours ou l'épaisseur des cartes plastifiées de crédit ou de guichet établie à 0,76 mm, l'organisme international s'est tourné, dans les années 80, vers l'établissement de standards généraux destinés à préciser certaines exigences applicables à des entreprises de production de biens et de services.

Les plus connus et les plus répandus sont actuellement les normes ISO 9000, qui fixent certaines exigences auxquelles toute entreprise peut se conformer afin de démontrer sa volonté et sa capacité concrète de respecter ce qui permet d'assurer, dans ce cas particulier, un service ou un bien de qualité selon des standards affichés et vérifiés par un tiers, lorsque l'accréditation est accordée et lors d'audits de maintenance.

La norme n'est pas une prescription, mais bien un ensemble assez abstrait «d'exigences», c'est-à-dire ce qu'on doit faire pour établir un système complet et fiable permettant de livrer un produit correspondant aux critères de qualité établis par l'entreprise et rencontrant nécessairement les critères prescrits par l'un ou l'autre des organismes ayant une autorité prescriptive pour notre industrie ou notre entreprise.

### **Un système complet et fiable**

Pour produire (ou offrir) un service de qualité, un assureur ou un courtier en assurances a dû établir un système fiable et suffisamment complet, sinon trop d'erreurs ou de failles viendraient miner le service et alourdir les coûts par des travaux supplémentaires occasionnés par les erreurs qu'il faut corriger. Si vous avez établi un tel système et que les erreurs sont pour vous une chose inconnue et que votre service à la clientèle est sans faille, on peut douter que vous vous intéressiez à ce système abstrait que vous devrez assimiler pour vous y conformer !

Si, par contre, il arrive trop souvent que des erreurs se glissent dans vos opérations ou que le service ne corresponde pas vraiment à ce que vous voulez offrir, il peut être intéressant de voir d'abord comment ce système est conçu et pourquoi il peut avoir un intérêt pour votre entreprise.

Le système ISO est simple et complet. Complet, car il exige des dirigeants d'être systématiques et ordonnés dans la gestion du niveau de qualité qu'ils veulent atteindre. Il leur permet de clarifier des procédures qui seront suivies par le personnel et de former celui-ci pour que ces façons de faire soient comprises et suivies par ceux qui font le travail. Il donne enfin des outils pour vérifier dans quelle mesure les objectifs retenus sont atteints et où sont les lacunes constatées lors des audits internes ou externes.

Le système ISO est simple, car il indique quelle démarche logique et complète on doit suivre pour l'implanter. Il s'agit d'abord de prendre un engagement en établissant une politique précise, se traduisant par des objectifs et une démarche d'amélioration continue. Il demande ensuite de traduire en procédures détaillées de quelle manière on entend s'y prendre pour réaliser nos objectifs, depuis le contrôle sur les intrants en passant par chacune des étapes du processus de traitement d'un service ayant un effet sur les objectifs qualités formulés. Le système ISO permet également de préciser comment on entend mesurer et exercer un autocontrôle sur le respect de nos propres engagements

et les améliorations qu'on veut bien y apporter. Enfin le système prévoit par l'accréditation une intervention d'audit externe qui assure les clients, les institutions et tous nos partenaires que ce qui a été établi fonctionne bien et de façon continue.

## ■ QUELQUES TENDANCES

En France, le secteur de l'Assurance a été fortement empreint de son statut étatique datant pour l'essentiel de l'après-guerre (1945) et des autres vagues de nationalisations (1968 et 1981). Ainsi, pendant de nombreuses années, la concurrence se traduisait par des discussions feutrées entre 4 ou 5 grands serviteurs de l'État sur des sujets éminemment techniques ou économiques.

Dans ce microcosme, en charge de drainer une grande partie de l'épargne française, chacun s'accordait à penser que la qualité technique des produits, une bonne gestion financière et des dirigeants stables suffiraient à faire le bonheur des consommateurs. Seul, parfois sous la pression des consommateurs, un texte législatif obligeait les assureurs à «améliorer» collectivement le service rendu aux clients.

Plusieurs événements ont perturbé ce consensus :

- Des intervenants, tels que les mutuelles, les filiales de banques, la Poste et des assureurs directs étrangers ont successivement ou ensemble envahi le marché des assurances, parfois en cassant les prix, parfois en innovant dans le service au client. C'est pourtant un assureur français, le groupe AXA qui, partant d'une petite mutuelle régionale, a bâti un groupe privé dominant le marché en France et s'imposant sur d'autres marchés.
- La fluctuation rapide des marchés financiers qui, par la déréglementation et la mondialisation, a accéléré le rythme des cycles (longs) des assureurs.
- La diversification des modes de distribution et de la technologie qui conduit aujourd'hui un produit d'assurance à être vendu dans les supermarchés, par correspondance ou sur Internet.
- Les crises successives du marché immobilier sur lequel beaucoup de compagnies et de banques fondaient leurs actifs.

- Enfin une tendance générale à privatiser ces institutions financières, développant ainsi des mouvements de concentration et de restructuration.

Dans ce contexte agité vécu en France depuis une quinzaine d'années, les démarches qualité ne se sont pas développées avec la même rapidité que dans l'industrie. Tout d'abord, l'attitude condescendante des services vis-à-vis des industriels a entraîné une méconnaissance de leurs méthodes d'organisation et de management. Il en est ainsi de la qualité mais aussi du marketing, du contrôle de gestion. De plus, ce qui a longtemps fait défaut dans ces groupes, c'est un système de mesure et un réel management par objectif. À quelques rares exceptions près.

Dans *Le Monde* du 18 juin 1996, une étude de PA Consulting soulignait le retard manifeste des services sur l'industrie dans les démarches de qualité totale. Parmi les services, les banques et les assurances figuraient en queue de peloton. Globalement le retard de la France était manifeste vis-à-vis de l'Allemagne.

Pourtant, dans les années 80, des démarches et des projets qualité se sont développés. Mais l'importation trop brutale des méthodes «japonaises», comme les cercles de qualité ou le Kaizen, n'a pas réussi. L'entreprise française n'a pas intégré ces méthodes intimement liées à la culture du Japon. Depuis, les sociétés d'assurances se sont focalisées sur les enquêtes et indicateurs de satisfaction clientèle, le traitement et l'analyse des réclamations et d'autres outils qualité tournés essentiellement vers le client final. Mais, jusqu'au milieu des années 90, ces mesures, sur des phénomènes passés, se sont développées sans démarches structurées, sans engagement des dirigeants et sans réel impact pour le client.

Si l'école japonaise n'a pas obtenu le succès escompté, les méthodes anglo-saxonnes comme l'assurance de la qualité, la certification et la normalisation obtiennent un engouement presque surprenant. Ainsi, avec certes du retard sur l'industrie automobile, les projets de certification et l'utilisation des normes ISO connaissent un succès remarquable depuis 1995-1996.

#### **Que peut-on dire des démarches qualité actuelles?**

Une étude a été réalisée, courant 1997, auprès de 27 établissements (banques et assurances) par l'organisme DAFSA. Cette étude montre que, bien qu'encore récent, l'engagement dans des démarches de certification ISO est réel dans 41 % des entreprises interrogées. Les obstacles «philosophiques» ne sont plus de mise.

On constate toutefois que ces démarches sont focalisées sur l'interne et peu sur le client final. Aussi faut-il toujours veiller à l'ouverture du système vers le client pour éviter une certaine sclérose. Beaucoup d'efforts ont été réalisés dans l'optimisation et la maîtrise des processus, sans négliger pour autant la qualité de service au client. À titre d'exemple, des formations comportementales pour les personnes en contact avec les clients se développent fortement.

Trop souvent, les démarches sont impulsées par les dirigeants mais ils en délèguent totalement le pilotage aux responsables qualité. La qualité a encore du mal à atteindre le caractère stratégique nécessaire à son efficacité.

Elle est encore perçue comme un élément de coût supplémentaire, uniquement favorable au client et impossible à maintenir dans un contexte de diminution des coûts. Cette perception est heureusement en baisse chez la plupart des dirigeants. Malheureusement, les démarches qualité prennent souvent du temps et les décisions interviennent parfois trop tard.

Des débats ont lieu sur le «choix» certification ou qualité totale. Il ne s'agit pas vraiment de querelles d'experts, qui sont à peu près d'accord pour dire que ces démarches sont nécessairement complémentaires. Ce qui gêne probablement quelques adversaires de la certification, c'est plus la soumission à un audit externe que l'étendue supposée des normes ISO 9000. Mais ce débat a tendance à s'estomper en France au fil des certifications en particulier dans le monde des services.

#### **La certification pour quoi faire?**

C'est la question qu'ont dû se poser et que se posent encore un certain nombre de dirigeants.

Tout d'abord, il faut bien comprendre les nuances du vocabulaire: la certification, les normes ISO, les systèmes qualité, l'assurance de la qualité et les démarches qualité.

Pour clarifier ce sujet, on peut dire que toutes les entreprises ont une démarche qualité plus ou moins structurée. Rares sont les entreprises qui répondent non à la question: Avez-vous une démarche qualité?

Certaines entreprises appliquent plus ou moins des principes d'assurance de la qualité dans le cadre d'un système qualité structuré. D'autres encore, moins nombreuses, utilisent un modèle

international et reconnu : les normes de la famille ISO 9000. Enfin, les plus audacieuses ou les plus avancées s'engagent dans la certification. Mais la certification n'est qu'une étape de la démarche qualité qui, elle, est permanente.

Prenons l'image d'un sportif qui commence à pratiquer régulièrement en amateur la course à pied (démarche qualité). Puis, il s'entraîne intensément en appliquant quelques principes avec un équipement approprié (assurance de la qualité avec système qualité). Il commence à réaliser des performances qui lui permettent de se comparer dans des compétitions (norme ISO 9000). Encouragé par ses résultats, il vise ensuite la qualification pour les jeux olympiques (certification). Ce qui ne prouve pas qu'il est le meilleur, mais qu'il en a les aptitudes. Reste la compétition finale et son incertitude...

En fonction de son niveau de départ, de ses ambitions et de l'exigence de ses clients, l'entreprise peut donc évaluer le chemin à parcourir pour atteindre son objectif.

#### **Pourquoi cet engouement vers la certification ?**

Il y a 2 ou 3 ans, certains prédisaient le caractère éphémère de la certification.

S'agit-il d'un phénomène de mode imposé par les consultants ?

Avec plus de 9 000 certificats délivrés en France et une progression de 1 000 par an environ, ce «phénomène» a la vie dure. Au passage, la progression est très forte dans les services alors qu'un tassement naturel s'observe dans l'industrie qui avait commencé bien plus tôt. Peut-on croire que les entreprises investiraient dans des démarches «gadgets», sans intérêt, alors même qu'elles doivent faire des efforts importants de réduction de leurs coûts ?

D'autres firent le pari inverse, sentant l'intérêt potentiel et durable de cette démarche.

Personne n'a complètement raison ou tort. Si la certification peut être un levier très utile, elle peut aussi se révéler contraignante et inefficace. Tout dépend du contexte et de la démarche réelle de l'entreprise. Si l'objectif est purement commercial et réalisé sous la contrainte du client pour des raisons de survie, il y a peu de chance d'avoir une démarche pérenne et solide. Si l'entreprise, dans une démarche de plus long terme, en profite pour améliorer de manière continue son organisation et ses processus tout en offrant des



produits ou services compétitifs aux clients, alors elle a toutes les chances d'y trouver son intérêt et le client aussi.

## ■ ASSURANCE DE LA QUALITÉ: DÉFINITION

La certification aux normes ISO a été initiée dans l'industrie par des entreprises, des donneurs d'ordres qui ont souhaité optimiser leurs coûts d'audits en les faisant réaliser par des organismes indépendants et en faisant supporter au passage les coûts par les fournisseurs... Peu à peu le mouvement s'est étendu dans toute la chaîne des services fournis aux entreprises (agences d'intérim, consultants, formateurs, sociétés de services informatique, ...) Les entreprises qui compressent leurs coûts font le tour du poste achats et commencent à s'intéresser aux services financiers comme le crédit ou l'assurance. D'autre part le courtage, influencé en partie par les maisons mère anglaises ou américaines, se lance aussi dans la certification et, de ce fait, impulse cette démarche auprès des compagnies d'assurances.

L'assurance qualité, c'est «l'ensemble des actions préétablies et systématiques nécessaires pour donner la confiance appropriée en ce qu'un produit ou service satisfera aux exigences données relatives à la qualité»<sup>1</sup>. Cette norme vise donc à garantir la satisfaction des besoins des clients, que le résultat sera conforme à ce que l'on attendait. «L'assurance qualité doit décrire ce que l'on fait et sait faire (prévoir), doit faire ce que l'on décrit (faire) et doit en apporter la preuve (prouver).»<sup>2</sup>

Trop d'entreprises ont cru à tort que l'objectif de la certification atteint, la dimension préventive suivrait de soi. La certification n'est pas un but, mais bien un moyen, une preuve que notre système nous offre les moyens de prévenir des lacunes et, graduellement, d'améliorer la performance de l'ensemble en fonction de la pertinence et du suivi des objectifs et des stratégies mises en place. La démarche d'assurance qualité est d'abord stratégique et politique avant d'être tactique, voire magique.

Le tableau suivant situe l'assurance qualité dans une démarche d'amélioration :

**TABEAU 2  
LA MAÎTRISE DU SYSTÈME D'AMÉLIORATION<sup>3</sup>**

<b>CONTRÔLE DU SYSTÈME</b>	<b>GESTION DES AMÉLIORATIONS</b>	<b>ASSURANCE QUALITÉ DU SYSTÈME</b>
Constat a posteriori des problèmes	Réaction sur les causes du problème	Stabilisation des résultats par une formalisation
Réparation, échange, retouche...	Plan d'amélioration	Traçabilité des résultats
Réaction aux effets	Mesure permanente	Climat de confiance
Climat de méfiance résolution des problèmes en équipe	Dynamique de groupe et active	Méthode de prévention
Coûts excessifs	Coûts élevés	Coûts réduits
<b>DIMENSION CURATIVE</b>	<b>DIMENSION CORRECTIVE</b>	<b>DIMENSION PRÉVENTIVE</b>

#### **Les exigences des normes ISO**

Les distinctions entre normes ISO 9001, 9002 et 9003 n'ont plus beaucoup d'importance, puisque les discussions actuelles au sein des comités de révision ISO se dirigent vers une seule norme intégrée ISO 9000 dont les exigences s'appliqueront dans la mesure où elles correspondent à une activité réalisée dans l'entreprise qui implante ce système. On peut donc énumérer ici l'ensemble des 20 exigences de la norme ISO 9000 :

1. responsabilité de la direction;
2. système qualité;
3. maîtrise des documents;
4. identification et traçabilité des produits;
5. contrôles et essais;
6. maîtrise des équipements de contrôle, de mesure et d'essai;
7. état des contrôles et des essais;
8. maîtrise du produit non conforme;
9. manutention, stockage, conditionnement et livraison;
10. enregistrements relatifs à la qualité;
11. formation;
12. techniques statistiques;
13. revue de contrat;

## LA CERTIFICATION : Y ALLER... MAIS COMMENT ?

Plusieurs voies sont possibles, mais partant des nombreuses expériences on peut dégager ces dix commandements :

### **PREMIER COMMANDEMENT : Ta démarche tu continueras.**

La qualité est une quête continue dans laquelle il faut positionner des jalons pour mesurer les progrès accomplis. Ceci évite l'essoufflement lié à un objectif flou et trop ambitieux.

### **DEUXIÈME COMMANDEMENT : En permanence la qualité tu mesureras.**

Ceci se heurte parfois à une réticence dans les entreprises de services. Pas de miracle, pour progresser il faut quantifier les objectifs, mesurer les résultats et analyser sereinement les écarts.

### **TROISIÈME COMMANDEMENT : Sur les faits on t'évaluera.**

L'audit de certification est réalisé par un organisme extérieur. Il s'appuie sur un référentiel universel et sur des faits constatés. Ceci évite d'avoir une évaluation trop nombriliste du niveau de l'entreprise.

### **QUATRIÈME COMMANDEMENT : Les exigences de tes clients tu respecteras.**

La certification est une démarche initiée et parfois exigée par le client. C'est le client qui juge *in fine* de la qualité des produits et des services. La certification doit lui donner confiance «a priori».

### **CINQUIÈME COMMANDEMENT : Un périmètre tu choisiras.**

La démarche de certification permet de viser un ou plusieurs processus de l'entreprise sans nécessairement attendre que l'ensemble soit au même niveau. C'est une souplesse que n'ont pas les prix qualité.

### **SIXIÈME COMMANDEMENT : À tout moment tu t'engageras.**

La certification ne peut s'obtenir durablement que si plusieurs conditions sont réunies dont une est l'engagement visible et permanent de la Direction. L'autre étant la participation active du personnel et de l'encadrement.

### **SEPTIÈME COMMANDEMENT : À la stratégie générale tu répondras.**

Il faut «coller» la démarche qualité et le projet de certification en l'occurrence, à la stratégie générale de l'entreprise. Celle-ci vise généralement à faire des bénéfices, s'agrandir, battre des concurrents. Le système qualité doit permettre d'aider l'entreprise à y arriver. Il n'est pas destiné, comme on le pense souvent, à viser la perfection absolue, ni à satisfaire uniquement le client final.

### **HUITIÈME COMMANDEMENT : À ton activité la norme ISO tu adapteras.**

Il faut adapter l'outil que représente la norme ISO au système propre de l'entreprise et non l'inverse. C'est l'entreprise elle-même qui doit définir comment elle compte s'y prendre et ne pas décliner strictement la norme.

### **NEUVIÈME COMMANDEMENT : Ton personnel tu reconnaîtras.**

Il ne s'agit pas de faire de la qualité un effort supplémentaire, c'est même le contraire. Toutefois, pour que ce système fonctionne et puisse obtenir une certification, chacun doit prouver que la qualité est maîtrisée à son niveau en répondant aux questions des auditeurs. La dynamique du système qualité est liée à la participation active des collaborateurs. La certification, une fois obtenue, est toujours vécue comme un moment fort de fierté collective.

### **DIXIÈME COMMANDEMENT : Jamais tu ne te décourageras.**

Rien dans ce domaine n'est acquis définitivement. Toutefois, la certification fait franchir un seuil qui empêche de reculer. La recette c'est de mesurer et de communiquer en permanence sur les résultats

14. achats;
15. produit fourni par l'acheteur;
16. maîtrise des procédés;
17. actions correctives;
18. audit interne;
19. maîtrise de la conception;
20. soutien après la vente.

#### **Les risques: l'aspect humain**

La recherche prioritaire de la certification peut faire oublier le but ultime et certaines conditions essentielles de réussites qui ne sont pas «normalisables». Les négliger peut même entraîner une grande régression.

Les dirigeants qui adoptent la voie de l'assurance qualité peuvent être tentés de se servir de la situation pour renforcer le contrôle, ce qui augmente la méfiance sans améliorer l'efficacité. Le formalisme des procédures documentées peut rendre plus complexes ce qui est déjà souvent compliqué. Une bonne compréhension du système de gestion est un préalable à la rédaction de procédures adaptées. Favoriser la conformité aux procédures sans encourager l'initiative qui permet au système d'évoluer et d'apporter des améliorations à ce qui est en vigueur peut tuer le système lui-même.

«L'aspect humain, essentiel à la réussite, est peu pris en compte dans les normes; seul le chapitre concernant la formation aboutit, véritablement, à des considérations envers les acteurs. Pourtant, l'imprévisible et l'incertain ont besoin de talents pour réagir; mais, il est si délicat d'évaluer les niveaux de motivation et les conditions relationnelles au travail, que la dimension humaine est difficilement transposable dans une norme.»

Pourtant, il n'y a pas d'amélioration continue sans une véritable responsabilisation et délégation plutôt que le formalisme et la bureaucratie. «On veut nous faire avaler des couleuvres et mettre en place, par l'intermédiaire de documents, des choses que le management ne pratique pas.» Si telle est la réaction, le système a peu de chance de succès.

## ■ LES ÉTAPES DE LA MISE EN ŒUVRE

La décision étant prise, les grands objectifs d'amélioration étant fixés, la mise en œuvre d'un système d'assurance de la qualité se déroule généralement sur 9 à 18 mois selon les étapes suivantes :

- constat initial pour évaluer l'état du système en relation avec les exigences d'ISO; les écarts constatés permettent de préciser la durée de l'implantation;
- élaboration des politiques qualité avec les dirigeants et rédaction des procédures qualité;
- en parallèle, sensibilisation et formation du personnel;
- élaboration et mise en place des procédures opérationnelles;
- formation d'auditeurs internes et audit du système appliqué;
- rodage et maintenance du système qualité;
- audit de certification;
- maintenance et amélioration du système mis en place.

## ■ LES BÉNÉFICES

C'est la question piège par excellence. On peut répondre que le coût diminue relativement au temps de prise de décision et de réalisation du projet. Mais cette réponse est insuffisante.

Il faut affirmer courageusement que l'assurance de la qualité et la certification ne peuvent diminuer rapidement et significativement les coûts. En revanche, ils permettent de mieux identifier les coûts internes de non-qualité et faciliter la décision. L'assurance de la qualité permet de délivrer au client, du premier coup, le produit ou service qu'il attend. Donc, un client satisfait aura une propension plus forte que le mécontent à rester fidèle et à renouveler son achat. D'autre part, l'identification des processus pour les maîtriser doit conduire aussi à les améliorer, ce qui a des effets positifs sur la productivité. Si la certification colle parfaitement aux vrais objectifs stratégiques de l'entreprise, l'atteinte des objectifs sera attribuée en cas de succès à la qualité des dirigeants et du personnel et en cas d'insuccès à la «qualité»...

Plus sérieusement, ce n'est ni la méthode, ni le système qualité qui va rapporter ou non des gains, mais les décisions prises par

chacun à tous les niveaux de l'entreprise. Ces décisions seront facilitées par un système clair, organisé et fournissant des informations pertinentes.

### **Quels sont les premiers enseignements ?**

La certification ISO 9000 s'est largement développée en France depuis 2 ou 3 ans dans l'assurance et la banque. Les AGF sont les pionniers dans le domaine de l'assurance, tant par l'anticipation dans la démarche que par l'étendue du périmètre, ainsi que le souligne un article du journal *Le Monde* (97-12-23) : «...Et rares sont les banques ou les compagnies d'assurances qui, à l'instar des AGF pour la direction administrative vie (plus de 700 personnes au total), ont fait valider un secteur dans son ensemble....»

Cet article souligne par ailleurs l'utilisation parfois abusive que font les établissements financiers des labels et autres certificats de toutes sortes, sans toujours en expliquer la portée et les limites. Toutefois, dans le même article, Michel Laviale, directeur qualité de la Société Générale, souligne que la France est bien en retard dans ce domaine par rapport aux pays anglo-saxons et l'on imagine sans peine que cela devienne un passage obligé pour être présent dans les appels d'offres des entreprises.

Au début de l'année 1998, ce sont une vingtaine de banques ou institutions financières qui ont été certifiées et une vingtaine de sociétés d'assurance ou d'assistance. Les champs d'activité sont de taille variable, mais généralement, ces certifications font «tache d'huile» dans leur société et il y a encore beaucoup de dossiers en instance de certification, d'après les spécialistes.

L'argument qui consistait à réserver à l'industrie l'utilisation des normes ISO est tombé, car, d'une part, les entreprises de service développent parfois des processus de type industriel et, d'autre part, l'adaptation de la norme a été réalisée grâce à quelques pionniers et aux organismes de certification.

## **■ CONCLUSION**

Ce panorama des démarches de certification de type ISO ne doit pas masquer les autres tendances du moment et doit être complété par la perspective des normes ISO à l'horizon de l'an 2000.

Les démarches d'autoévaluation des entreprises se développent aussi en France dans les compagnies d'assurances et les autres entreprises. Leur mérite est d'être bien acceptées et pilotées par les équipes dirigeantes et de couvrir un champ plus vaste que l'assurance de la qualité. Elles se heurtent encore un peu à l'insuffisante objectivité liée à l'essence même de l'outil. Mais dans des entreprises matures ayant déjà franchi le pas des certifications, elles se révèlent d'excellents moteurs de progrès.

Une autre voie tente sa percée dans le monde du service mais pas encore dans l'assurance. Il s'agit d'une certification de service et non d'entreprise comme ISO. Un référentiel est bâti par une profession ou une entreprise et un organisme accrédité peut certifier ainsi directement le service. Cette certification est plus tangible pour les clients particuliers, mais il existe encore des doutes sur ces démarches qui se multiplient de manière un peu anarchique en France «grâce» à une législation très favorable.

Plusieurs prix de prestige ont été mis de l'avant dans plusieurs pays, mais ces prix prestigieux ne permettent pas à toutes les entreprises de concourir par leur niveau assez élevé et par la nécessité d'avoir une stratégie d'entreprise tournée vers la qualité totale.

Enfin, il faut évoquer les travaux de l'ISO (International Standard Organization) relayés dans tous les pays adhérents pour améliorer la rédaction et la structure des normes ISO pour l'an 2000.

Les travaux avancent bien et, d'après les premiers projets, ces nouvelles normes seront mieux adaptées aux professions de service et plus tournées vers l'amélioration continue et la satisfaction du client.

## □ Notes

1. International Standard Organization, la norme ISO 8402.
2. NAPOLITANO, Georges et LAPEYRE, Jean, *La certification des services, de l'état d'esprit qualité au service gagnant*, les éditions d'organisation, p. 120 (ISBN : 2-7081-1661-4).
3. *Ibidem*, p. 121.
4. *Ib.*, p. 133.