

ISO 9001 : 2000, encore une norme ?

COMPLEXITÉ DU MARCHÉ, RÉGLEMENTATION EN ÉVOLUTION CONSTANTE, CLIENTS DE PLUS EN PLUS EXIGEANTS, CONCURRENCE ACCRUE, BESOIN DE SE DIFFÉRENCIER... NOTRE PROFESSION ÉVOLUE ET NE POUVAIT RESTER EN MARGE DU PHÉNOMÈNE ISO.

L'ÉVOLUTION DU MARCHÉ NÉCESSITE UNE RÉFLEXION CONSTANTE DU POSITIONNEMENT D'UN CABINET DANS SON ENVIRONNEMENT AINSI QU'UNE ANALYSE DE SES FORCES ET FAIBLESSES AFIN D'IDENTIFIER LES SOURCES POSSIBLES DE DIFFÉRENCIATION ET DE DÉVELOPPEMENT.

ISO 9001 : 2000 EST UN MOYEN D'Y RÉPONDRE : REPENSER SON ORGANISATION AFIN DE BANNIR LE GASPILLAGE, LES DYSFONCTIONNEMENTS INTERNES, LA SUR QUALITÉ, LES DOCUMENTS INUTILES, AMÉLIORER LES DÉLAIS...

POUR AVOIR UNE ORGANISATION QUI SOIT CAPABLE DE PRODUIRE CE QUI SATISFAIT LE CLIENT.

DEUX EXPÉRIENCES SONT ÉVOQUÉES ICI POUR ILLUSTRER UNE TELLE DÉMARCHÉ.

Une centaine de cabinets d'expertise comptable est aujourd'hui certifiée ISO en France. Mais pourquoi donc si peu de cabinets engagés dans une démarche ISO alors que les avocats sont près de 500 à être certifiés aujourd'hui ? On peut légitimement penser que notre profession est suffisamment audité sur le plan des normes professionnelles (Ordre des experts-comptables et Compagnie des commissaires aux comptes) sans qu'il soit nécessaire de superposer une nouvelle certification. Posons-nous la question différemment : à travers les contrôles de la profession, nous pensons que nos pratiques et nos méthodes sont de bonne qualité, mais nos clients ont-ils la même perception de la prestation rendue ? C'est tout l'objet de la certification ISO 9001-version 2000 qui vise essentiellement à la satisfaction du client.

La certification, un projet fédérateur

CLAUDE CABALLERO → SECRÉTAIRE GÉNÉRAL D'UN GROUPE DE CABINETS,
RESPONSABLE DU PROJET QUALITÉ, PACA



- Cabinet débutant une démarche ISO
- 82^e cabinet français et 2^e groupe indépendant de la région PACA,
- 8 experts-comptables associés
- 80 collaborateurs
- 9 sites
- 2 000 clients
- 7 millions € d'honoraires

SE LANÇER DANS UNE DÉMARCHÉ QUALITÉ ?

Pendant deux ans, des réflexions avaient été échangées entre associés sur l'opportunité de se lancer dans une

démarché ISO 9001 : 2000. Mais ce projet n'avait pas jusqu'alors été jugé prioritaire. Or, un évènement déclencheur dans la vie du Groupe a accéléré le projet : son 1^{er} séminaire, qui s'est tenu au cours du mois d'octobre 2005.

La synthèse des réflexions échangées avec les collaborateurs a permis de faire remonter une volonté affirmée d'**harmoniser nos pratiques**, d'adopter des référentiels communs, de mieux échanger en horizontal entre tous les acteurs, de renforcer nos points forts et d'éliminer nos points faibles.

En effet, l'histoire du Groupe avait fait perdurer des pratiques différentes et l'utilisation d'outils propres aux experts-comptables, responsables de site, sans réelle cohérence entre eux.

Bien entendu, à ce premier grand objectif sont venus s'ajouter :

- la **recherche de notoriété** qu'amène une certification ISO, pour fidéliser notre clientèle et attirer de nouveaux clients,
- et bien entendu l'**amélioration d'une organisation** qui doit être tournée en permanence vers la satisfaction du client.

La démarche de certification est alors apparue comme la meilleure réponse à apporter à cette problématique, afin de donner à notre clientèle une image de groupe cohérent et soucieux de la qualité des services rendus.

NOTRE PROJET QUALITÉ

LE CALENDRIER

→ Accompagné par un cabinet de consultants spécialisé dans les démarches de certification, les premiers travaux ont

La démarche volontaire

débuté en janvier 2006 et devraient se terminer en octobre 2007.

→ Les activités de l'entreprise ont été découpées en 8 processus : Expertise, Audit, Social, Juridique, Informatique, Ressources humaines, Commercial, Administration interne. Une fois la définition de la politique Qualité réalisée par les associés, les groupes d'action qualité (GAQ) ont commencé à travailler sur l'amélioration des procédures de chaque processus.

→ Après la mise en œuvre dans les cabinets des améliorations décidées par les GAQ, des auditeurs internes interviendront à partir d'octobre 2006, afin de valider sur tous les sites la mise en place effective de ces améliorations, et éventuellement proposer des mesures correctives.

→ En juillet 2007, un audit à blanc sera réalisé en interne par le responsable Qualité et le cabinet de consultants, en respectant les mêmes méthodes d'audit que celles d'un organisme de certification.

→ Si cet audit est satisfaisant, il sera alors possible en octobre 2007 de passer à l'étape suivante et finale : la certification.

LES ACTEURS

→ Les associés du groupe qui définissent la politique Qualité, animent un GAQ en tant que pilote, et valident les améliorations proposées par les GAQ au cours des revues de direction.

→ Un responsable Qualité (le secrétaire général du Groupe) appuyé par une assistante : ils devront s'assurer du bon déroulement des opérations, de la rédaction de tout le système documentaire, de l'organisation des diverses réunions, de l'animation des GAQ et de la communication permanente sur l'avancement du projet.

→ Les membres des GAQ (une trentaine), représentatifs de tous les cabinets du Groupe.

→ Les auditeurs internes (cinq) qui à la suite de leurs audits pourront préconiser des actions correctives.

→ Tous les autres collaborateurs du

Groupe qui auront à mettre en place les améliorations décidées. Ils auront la possibilité de proposer des améliorations au travers des fiches de progrès dans l'Intranet du Groupe.

→ Le cabinet de consultants qui nous assiste tout au long du projet.

→ Le cabinet certificateur.

LES CLÉS DE LA RÉUSSITE

Elles tiennent à ces quelques conditions :

→ Une direction fortement impliquée.

→ Une équipe responsable du projet disponible.

→ Un suivi rigoureux du calendrier.

→ Des membres de GAQ actifs et imaginatifs et des auditeurs internes compétents et reconnus.

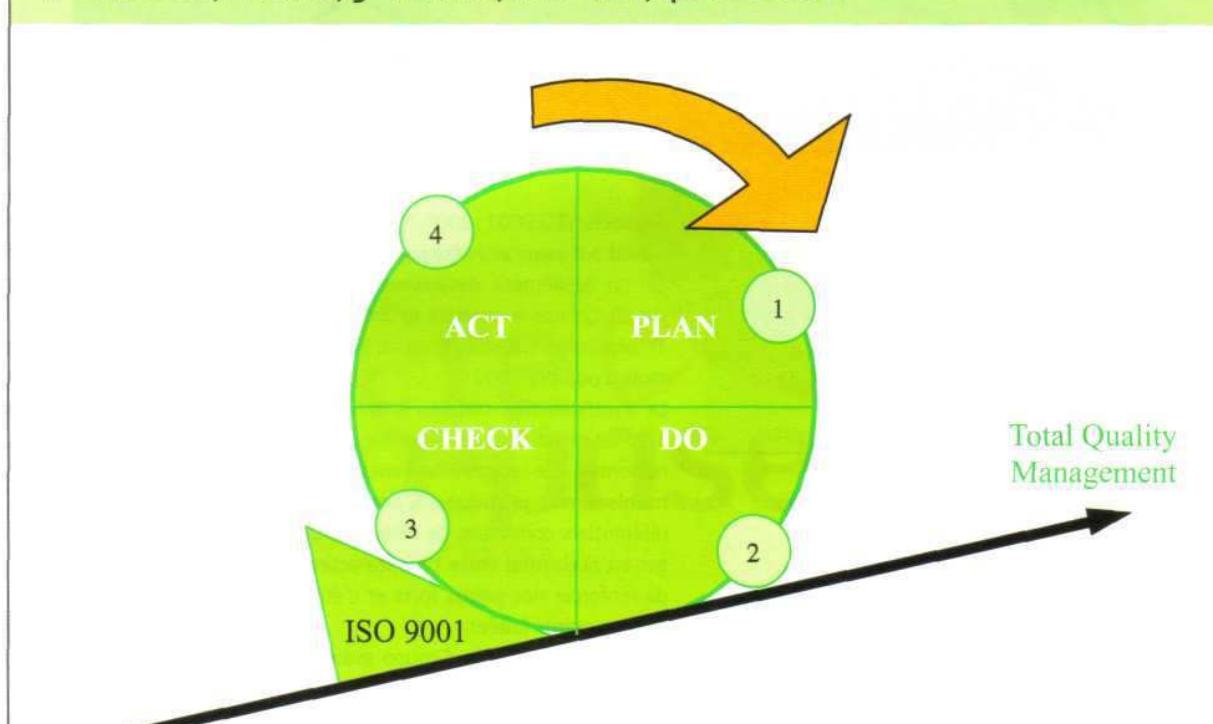
→ Une documentation accessible à tous dans l'Intranet du Groupe.

→ Une communication interne permanente sur l'avancement du projet.

Ayant répondu à ces exigences, nous ne doutons pas de la certification du Groupe à l'horizon octobre 2007. ■

La Roue de Deming :

1- Planifier, 2-Faire, 3-Vérifier, mesurer, 4-Améliorer



Que peut apporter la certification ?

1- Un nouvel état d'esprit entièrement tourné vers la satisfaction des clients :

ce qui fait la force d'un cabinet ou d'un groupe, ce ne sont pas seulement les membres qui le composent, mais c'est surtout la clientèle qui le fait vivre. Si un expert-comptable ne se soucie pas de ses clients mais uniquement de sa personne, il finira par perdre la confiance de la clientèle.

2- L'écoute du client : il faut satisfaire ses besoins et répondre à ses attentes, même si elles ne sont pas exprimées. Nous ne devons plus nous contenter de fournir la mission réglementaire mais nous devons devenir de véritables partenaires dans le cadre d'une relation fondée sur le respect réciproque. Il faut, dans la mesure du possible, anticiper et même dépasser les attentes implicites de nos clients.

3- Une remise en question permanente à tous les niveaux :

il n'est pas question de se reposer sur ses lauriers ! Il faut sans cesse chercher à s'améliorer dans l'intérêt du client. Encore faut-il pouvoir identifier et analyser les forces et les faiblesses du cabinet, puis corriger ces dernières. Il est dès lors indispensable de mettre en place un système Qualité qui permette

de réaliser cette tâche de manière systématique. La norme est un moteur, pas un frein : il ne s'agit pas de tout révolutionner mais bien de veiller à une saine évolution, dans l'intérêt de tous.

4- La traque constante des défauts et des dysfonctionnements, lesquels sont une source évidente de mécontentement pour les clients.

Il faut prévenir et corriger les problèmes, quels qu'ils soient. Il faut surtout faire en sorte qu'ils ne se reproduisent plus, ce qui passe par la communication entre les membres du Groupe ou du cabinet. La norme peut aider à réaliser cet objectif. Ce faisant, la réduction des erreurs permet aussi la limitation des pertes de temps et, surtout, la réduction des risques. Ce n'est pas la qualité qui coûte de l'argent mais la « non-qualité »...

5- Le travail en équipe :

tout le monde travaille de la même manière, dans la même direction, en poursuivant des objectifs communs qui traduisent la stratégie du Groupe ou du cabinet.

La certification ISO 9001 conduit à l'uniformité de la qualité mais elle ne tue pas l'esprit d'initiative, pas plus qu'elle ne freine la créativité, bien au contraire.

Les règles de fonctionnement

sont définies d'un commun accord, chacun participant à l'élaboration des procédures qu'il accepte de respecter pour parvenir à cet objectif. Ce travail en équipe engendre une plus grande motivation du personnel : à partir du moment où il y a communication, partage, volonté commune de tous les membres du cabinet, il y a forcément émulation. « C'était la demande de nos collaborateurs au cours du 1^{er} séminaire du Groupe » (Claude Caballero).

6- La rigueur, si importante dans notre profession.

Tout le monde sait précisément ce qu'il doit faire et chacun sait qu'il contribue, de près ou de loin, à la satisfaction de la clientèle du cabinet. Les clients sont en droit de s'attendre à obtenir le même service, la même qualité, quel que soit leur interlocuteur. ■