



SSII et ISO 9000 ?

Les SSII doivent-elles s'engager dans une démarche Qualité ?

« **Oui !** » affirment certains avec un enthousiasme de néophyte... ou de prescripteur.

« **Surtout pas !** » s'exclament d'autres.

Les arguments des premiers sont bien connus ; nous ne les développerons pas. Citons :

- *comme conséquences de l'étude et de la mise en place du système qualité : une certaine réorganisation de l'entreprise à travers une opération de Business Process Engineering (BPR), la motivation et la redynamisation du personnel en liaison avec le renforcement de la culture de l'entreprise ;*
- *comme résultat à court terme de la mise en œuvre du système qualité : la conquête de la confiance des clients... et des prospects, la satisfaction effective des clients grâce à la qualité au sens ISO 8402 obtenue, l'augmentation de la productivité (réduction des charges de non-qualité), de la compétitivité et ... de la rentabilité ;*
- *enfin comme résultat à moyen terme du fonctionnement du système qualité avec le bouclage systémique des actions correctives et préventives et la capitalisation de l'expérience : l'amélioration continue du système qualité et... des produits et services de l'entreprise.*

A ces arguments, les seconds, les contempteurs de la mise en application de la démarche ISO 9000 dans les sociétés de service informatiques, en opposent d'autres, certes, moins élaborés et moins structurés, mais souvent percutants dans leur expression.

Il convient de porter la plus grande attention à ces critiques qui, même lorsqu'elles paraissent excessives peuvent s'avérer en définitive fort constructives par les erreurs d'interprétation et les errements qu'elles révèlent. Examiner certaines de ces critiques, les plus frappantes, en percevoir le contexte, en comprendre les raisons, en discerner les limites, en reconnaître le bien-fondé ou y répondre est l'objet du présent article.

Nous ne débattons pas des reproches habituels adressés aux normes ISO 9000 et à la certification correspondante, qui tiennent, d'une part, au caractère général et multisectoriel des normes et, d'autre part, au caractère formel de l'audit de certification : contrôle du respect des prescriptions relatives à la politique qualité, contrôle de la conformité de la documentation du système qualité et contrôle de sa mise en application, sans qu'il y ait évaluation de l'efficacité des processus de production ni du niveau de qualité des produits et services fournis aux clients. La solution pour remédier à cette faiblesse congénitale est connue ; c'est la mise en œuvre d'un des référentiels de mesure de la capacité et de la maturité des organisations informatiques : CMM (Capability Maturity Model) de SEI (Software Engineering Institute), ISO/SPICE, TRILLIUM de Bell Canada ou BOOTSTRAP.

Nous ne retiendrons que deux accusations parce qu'elles nous apparaissent comme les plus significatives dans le climat actuel de la profession informatique et qu'elles sont proférées par certains avec force et parfois de façon péremptoire.

Première assertion

Une opération de certification est un investissement extrêmement coûteux en moyens et en argent. A la limite, elle peut conduire une entreprise au bord de la faillite.

Deuxième assertion

L'évolution incessante et accélérée de l'environnement technologique dans un contexte commercial d'extrême compétitivité exige une adaptation permanente de l'entreprise, qui implique la plus grande flexibilité des organisations et des démarches. Ceci est pratiquement incompatible avec les exigences des normes ISO 9000, en particulier avec les prescriptions qui imposent l'établissement et la tenue à jour de procédures écrites.

Deux assertions qui se conjuguent pour aboutir apparemment à une situation intenable : l'existence d'un système qualité contraignant – et de surcroît d'une efficacité incertaine – dont la mise en place très onéreuse a pour effet, soit de paralyser l'entreprise, soit d'imposer, pour son maintien, de nouveaux coûts récurrents très importants.

Somme toute, un véritable scénario « catastrophe » qui ne peut être totalement récusé dans certains contextes, mais qui en général est loin d'être inéluctable, comme le montre les considérations qui suivent.

*

* *

Première considération

Les sociétés de service informatiques n'ont pas attendu la vogue des normes ISO 9000 pour se soucier de la qualité et mettre en place une organisation qualité. Ceci par choix politique et culturel, pour répondre aux exigences formulées par les grands donneurs d'ordre, notamment ceux du secteur public, et plus généralement pour la sauvegarde de leur compétitivité dans la crise subie depuis 1990.

Dans leurs appels d'offres, les grands donneurs d'ordres accordent depuis de nombreuses années une place essentielle aux clauses qualité ; ils appliquent des démarches de sélection des fournisseurs et d'élaboration des marchés, telles que celle de SCENARI, qui imposent que l'organisation qualité et les dispositions d'assurance qualité soient décrites, et que soit démontré comment, phase par phase, elles permettent de tenir les exigences¹ qualité contractuelles. Il en résulte que l'investissement principal à consentir pour mettre en place un système qualité – même si celui-ci n'a pas le *label* ISO 9000 – a été fait dans de nombreuses sociétés.

¹ *Le soumissionnaire identifie et caractérise les propriétés du produit, des produits intermédiaires et du processus, qui permettront de satisfaire aux aptitudes exigées par le client, et montre comment l'organisation et les dispositions de son engagement conduiront à ces propriétés.*

Deuxième considération

Elle se rapporte à la lourdeur, souvent dénoncée, que constitue l'obligation faite par les normes ISO 9000 d'établir des procédures écrites pour satisfaire à leurs diverses et nombreuses exigences.

Ces procédures, par une interprétation hâtive des normes, sont comprises comme des descriptions détaillées des modes opératoires, donc des méthodes et techniques. S'il en était ainsi, la rédaction des procédures – et leur maintenance, compte tenu des évolutions technologiques et méthodologiques – seraient effectivement une charge pesante et coûteuse pour les entreprises. En réalité les procédures, de 5 à 10 pages au maximum et au nombre d'une trentaine (au plus 50) pour une activité comme le développement de logiciel², doivent indiquer le quoi, le qui (les responsabilités), le où et seulement le principe du comment.

Pour le détail du comment les procédures feront éventuellement référence à des « instructions de travail » définissant comment une tâche est réalisée ; c'est ce qu'énonce au paragraphe 4.2.2 de la norme ISO 9001 la note 7. Or ces « instructions de travail », comme une partie substantielle des procédures, préexistent au lancement d'une démarche ISO 9000 – sous forme de guides, de modes opératoires écrits, de notes, de formulaires papier ou bureautique – dans les sociétés de service informatiques qui ont eu le souci de la qualité. Notre deuxième considération boucle sur la première !

Troisième considération

L'élaboration et la mise en place d'un système qualité ISO 9000 sont les composantes d'une opération stratégique relevant de la direction générale, qui doit, à ce titre, être précédée par un diagnostic ou une étude préalable ; ce sont aussi les parties d'un projet comme un autre, dont l'exécution doit être rigoureusement et fermement managée.

Le diagnostic a pour objet de donner les éléments nécessaires pour prendre la décision ou non de lancer l'opération ; il étudie les enjeux, il recense et analyse les objectifs, et il estime les charges correspondantes. Le diagnostic, ou l'étude préalable, conduit à déterminer le périmètre de l'opération – il n'y a pas lieu en général de présenter à la certification toutes les activités de l'entreprise –, à apprécier et fixer le degré de flexibilité indispensable, à recenser ce qui existe et à évaluer l'effort nécessaire pour édifier le système qualité ISO 9000 à partir de cet existant : charge de travail à prévoir pour le restructurer, l'adapter et le compléter.

Par un ferme management de l'opération, il faut entendre en particulier : la désignation d'un chef de projet compétent, ayant de l'autorité et rendant compte à la direction générale, ainsi que la mise en œuvre d'un mécanisme rigoureux de pilotage pouvant conduire éventuellement à la décision d'interrompre le projet.

Quatrième considération

L'élaboration et l'entretien de systèmes documentaires qualité (Manuel d'Assurance Qualité, procédures, guides) importants doivent être supportés par des outils bureautiques ou informatiques « maison » ou commercialisés comme, par exemple, Procedure Design. Ces outils contribueront de façon très sensible à la productivité de la cellule qualité, à la rapidité d'adéquation du système qualité et à son degré de flexibilité.

² Cf. "ISO 9001 et le développement de logiciel – Guide d'application" par ADELI-SYNTEC Informatique aux Editions de l'AFNOR.

Cinquième considération

La certification est certainement un atout commercial. Pour les sociétés de service travaillant avec les grands comptes, c'est souvent une quasi nécessité. Mais ce n'est pas un but en soi. Le but de l'instauration d'un système qualité, qu'il soit ISO 9000 ou non, c'est qu'il en résulte :

- la diffusion à tous les échelons de l'entreprise de l'esprit qualité, qui place le client et la compétition avec les concurrents au centre des préoccupations de tout le personnel, et qui conduit à des réorganisations orientées par le BPR et le Benchmarking,
- la mise en œuvre de dispositions qualité, principalement de plans qualité réalistes pour les projets,
- une amélioration continue et progressive de la qualité des produits et services, fondée sur le fonctionnement de boucles systémiques hiérarchisées³ (portant sur les niveaux contrats ou projets, activités ou établissements, et entreprise), alimentées par l'enregistrement et l'analyse des dysfonctionnements.

Au-delà, c'est à la direction de chaque entreprise de décider de l'intérêt d'engager les dépenses supplémentaires nécessaires pour demander et obtenir la certification, ceci en fonction de considérations internes, comme la mobilisation du personnel autour du projet, ou externes d'image et de positionnement.

Conclusion

Lecture faite des cinq considérations, le lecteur aura compris quels sont les *certaines contextes* favorables au déroulement du scénario catastrophe :

- pas de diagnostic ou d'étude préalable,
- interprétation hâtive et erronée des normes ISO 9000,
- organisation et management de projet déficients,
- recherche de la certification par simple application du formalisme, sans réel souci de la qualité,
- rareté et faiblesse des dispositions qualité préexistantes,
- absence d'outils bureautiques ou informatiques.

A contrario, les contextes et dispositions favorables à la réussite d'une démarche qualité ISO 9000 se déduisent bien évidemment des six points négatifs ci-dessus par une *inversion photographique*. ▲

Joseph des Courières

³ Cf. l'annexe "La boucle de la qualité" dans "ISO 9001 et le développement de logiciel - Guide d'application" déjà cité.