



FACULTES UNIVERSITAIRES CATHOLIQUES DE MONS

**La Certification ISO 9001 : 2008  
au sein de l'entreprise Ernst and Young Belgique.**

**Promoteur :**  
Madame Vessié.

**Mémoire présenté par :**  
Vanessa DUREZ  
En vue de l'obtention du  
diplôme de Master 120  
option révisorat et  
expertise comptable.

Année académique 2009-2010

## **Résumé:**

La problématique de ce travail concerne les impacts de la certification ISO 9001 : 2008 sur l'entreprise certifiée. Plus précisément, comment les exigences de la norme sont intégrées dans le système d'une multinationale comme Ernst and Young Belgique.

Pour cela, le mémoire est divisé en deux parties : l'une comporte la théorie relative à la norme ISO ; l'autre est une illustration pratique des principes détaillés dans la théorie.

Dans la partie théorique seront développés les principaux concepts qui permettent de comprendre la norme ISO 9001.

Dans un premier temps, il sera question de la description de l'ISO, qui est l'organisme responsable de l'élaboration des normes internationales.

Dans un deuxième temps, la famille ISO 9000 sera détaillée afin d'introduire et bien cibler la place de la norme 9001.

Pour terminer, un chapitre est consacré à l'ensemble des principes de base de la norme ISO 9001 : 2008. Le lecteur y trouvera donc le rôle de la norme, son histoire, et ses caractéristiques essentielles.

La partie pratique relative à l'ISO 9001 est composée de trois chapitres :

D'abord, l'entreprise analysée « Ernst and Young » est présentée au lecteur. Ce dernier trouvera les informations concernant l'organisme international, mais aussi la sous division belge de l'entreprise.

Ensuite, une partie plus pratique est consacrée au cas d'application de l'entreprise Ernst and Young.

Enfin, le dernier chapitre évoque la norme ISQC 1 qui traite du contrôle de qualité des cabinets d'audit et les impacts que l'obtention du certificat a eu sur les applications de cette norme chez Ernst and Young.

Après la lecture de ce mémoire, le lecteur aura renforcé ou acquis certaines notions concernant la norme ISO 9001 : 2008. Il pourra donc établir son propre jugement concernant la norme et son application dans une grande entreprise de services comme Ernst and Young.

En préambule à ce mémoire, j'aimerais adresser mes remerciements aux personnes qui m'ont apporté leur aide et qui ont contribué à l'élaboration de ce travail.

En premier, je souhaite remercier Madame Vessié, qui, en tant que promotrice de ce mémoire, s'est montrée à l'écoute de mes questions et très disponible durant la réalisation du mémoire. C'est en grande partie grâce au temps qu'elle a bien voulu me consacrer et aux remarques concernant mon travail que mon mémoire a pu voir le jour.

Ensuite, mes remerciements s'adressent à Madame Florence De Bruyère : auditeur interne ISO chez Ernst and Young Diegem, pour le temps qu'elle m'a accordé et les nombreuses informations qu'elle m'a fourni pour réaliser le cas d'application de mon mémoire.

Enfin, je n'oublie pas mes parents pour leur contribution, leur soutien et leur patience et, mes proches et amis, qui m'ont toujours soutenue et encouragée au cours de la réalisation de ce mémoire.

## Table des matières :

<b>Résumé :</b> .....	<b>i</b>
<b>Table des matières :</b> .....	<b>iii</b>
<b>Liste des abréviations :</b> .....	<b>vii</b>
<b>Liste des tableaux et figures :</b> .....	<b>viii</b>
<b>Liste des annexes :</b> .....	<b>ix</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>1</b>
<b>1 Introduction à la norme ISO 9001 : 2008.</b> .....	<b>4</b>
1.1 <i>L'organisme ISO.</i> .....	6
1.1.1 Description. ....	6
1.1.2 La structure .....	7
1.1.2.1 L'Assemblée générale .....	7
1.1.2.2 Les Comités chargés de l'élaboration d'orientations politiques .....	7
1.1.2.2.1 Le DEVCO :.....	8
1.1.2.2.2 Le COPOLCO :.....	8
1.1.2.2.3 L'ISO/CASCO :.....	8
1.1.2.3 Les Comités permanents du Conseil .....	8
1.1.2.3.1 Le comité permanent du Conseil sur les finances (CSC/FIN),.....	8
1.1.2.3.2 Le comité permanent du Conseil sur la stratégie (CSC/STRAT),.....	9
1.1.2.4 Le Conseil .....	9
1.1.2.5 Le secrétariat central (CS).....	9
1.1.2.6 Le Bureau de gestion technique .....	9
1.1.2.7 Les Groupes stratégiques et techniques consultatifs et REMCO.....	10
1.1.2.8 Liste des Comités techniques (TC) .....	10
1.1.3 Les Normes Internationales .....	12
1.1.3.1 Description .....	12
1.1.3.1.1 L'importance des normes .....	12
1.1.3.2 L'élaboration des normes internationales .....	12
1.1.3.2.1 Qui développe les normes ISO ? .....	12
1.1.3.2.2 Comment sont élaborées les normes ISO ?.....	13
1.1.3.2.2.1 Stade 1: Stade proposition .....	14
1.1.3.2.2.2 Stade 2: Stade préparatoire .....	14
1.1.3.2.2.3 Stade 3: Stade comité .....	14
1.1.3.2.2.4 Stade 4: Stade enquête.....	14
1.1.3.2.2.5 Stade 5: Stade approbation .....	14
1.1.3.2.2.6 Stade 6: Stade publication .....	15
1.1.3.2.2.7 Examen des normes .....	15
1.1.3.2.2.8 Appels .....	15

1.2	<i>Les normes de la famille ISO 9000</i> .....	16
1.2.1	Introduction.....	16
1.2.2	Les normes fondamentales de la famille ISO 9000:.....	18
1.2.3	Historique de la norme.....	20
1.2.3.1	La norme ISO 9001 : 2008.....	21
1.2.4	Les caractéristiques d'ISO 9001 :.....	22
1.2.4.1	Une structure en quatre points.....	23
1.2.4.1.1	La responsabilité de la direction.....	23
1.2.4.1.2	Le management des ressources.....	24
1.2.4.1.3	La réalisation du produit.....	24
1.2.4.1.4	Mesure, analyse et amélioration.....	25
1.2.4.2	Les huit principes de gestion de la qualité.....	27
1.2.4.2.1	Principe 1: l'orientation client.....	27
1.2.4.2.2	Principe 2: le leadership.....	28
1.2.4.2.3	Principe 3: l'implication du personnel.....	29
1.2.4.2.4	Principe 4: l'approche processus.....	30
1.2.4.2.5	Principe 5: le management par approche système.....	32
1.2.4.2.6	Principe 6: l'amélioration continue.....	33
1.2.4.2.7	Principe 7: l'approche factuelle pour la prise de décision.....	34
1.2.4.2.8	Principe 8: les relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs.....	35
1.2.4.3	Le modèle processus d'un système de management de la qualité.....	37
1.3	<i>Conclusion</i> .....	40
<b>2</b>	<b>Ernst and Young Belgique et ISO 9001 : 2008</b> .....	<b>41</b>
2.1	<i>Introduction</i> .....	42
2.2	<i>Présentation de l'organisme Ernst &amp; Young</i> .....	44
2.2.1	Choix de l'entreprise Ernst and Young.....	45
2.2.2	Présentation d'Ernst & Young International.....	46
2.2.2.1	Historique.....	46
2.2.2.2	Une organisation globale.....	48
2.2.2.2.1	Description.....	48
2.2.2.2.2	Les valeurs de l'entreprise.....	49
2.2.2.3	Les activités d'Ernst & Young International.....	52
2.2.2.3.1	L'audit.....	52
2.2.2.3.2	Le conseil.....	52
2.2.2.3.3	Les transactions.....	53
2.2.2.3.4	La fiscalité et le droit.....	53
2.2.3	Présentation d'Ernst & Young BeNe.....	54
2.2.3.1	EY BeNe dans l'Area EMEIA.....	54
2.2.3.2	EY Belgique.....	56
2.2.3.2.1	Description.....	56
2.2.3.2.2	Les raisons de la certification.....	56
2.3	<i>Les 10 clés de réussite</i> .....	59
2.3.1	Documentation utilisée.....	61
2.3.1.1	Le manuel qualité (The Quality Manual).....	61
2.3.1.2	The Quality Gateway.....	62

2.3.2	Clé n°1 : une volonté affirmée de la direction générale.....	63
2.3.2.1	La volonté.....	63
2.3.2.2	La cible .....	64
2.3.2.3	Les moyens.....	65
2.3.2.4	Le pilotage.....	67
2.3.3	Clé n°2 : Les processus d'un projet qualité maîtrisé.....	68
2.3.3.1	Le besoin de méthode .....	68
2.3.3.2	Sept étapes pour réussir un projet qualité (la méthode 7Steps) .....	69
2.3.3.3	Le contrôle.....	70
2.3.4	Clé n°3 : Des acteurs motivés .....	71
2.3.4.1	Les acteurs principaux .....	72
2.3.4.1.1	La direction générale.....	72
2.3.4.1.2	Le responsable assurance qualité.....	73
2.3.4.2	La communication.....	74
2.3.4.2.1	Pendant le projet certification .....	74
2.3.4.2.2	Après le projet certification .....	75
2.3.4.3	L'environnement de travail.....	77
2.3.5	Clé n°4 : Bien cibler le périmètre .....	79
2.3.5.1	Quel périmètre choisir ?.....	79
2.3.6	Clé n° 5 : Une bonne intégration du SMQ dans l'entreprise .....	81
2.3.6.1	L'entreprise, un système .....	81
2.3.6.2	Un seul objectif .....	81
2.3.7	Clé n°6 : La formation du personnel.....	83
2.3.7.1	La formation dans le cadre du projet.....	83
2.3.7.1.1	La sensibilisation du personnel à la qualité .....	83
2.3.7.1.2	La formation responsable qualité .....	83
2.3.7.1.3	La formation auditeur interne.....	84
2.3.7.1.4	La gestion de la formation dans l'entreprise.....	85
2.3.8	Clé n°7 : Des revues de direction efficaces .....	87
2.3.8.1	Des revues de direction, pour quoi faire ?.....	87
2.3.8.2	Des revues de direction, sur quoi ?.....	87
2.3.8.3	Des revues de direction, quand ? .....	87
2.3.9	Clé n° 8 : Des audits internes qui fonctionnent bien.....	89
2.3.9.1	Des audits internes, pourquoi faire ?.....	89
2.3.9.2	Les mécanismes de l'audit (les critères et preuves) .....	89
2.3.10	Clé n° 9 : La volonté de tous pour les améliorations .....	91
2.3.10.1	Améliorer, pourquoi ?.....	91
2.3.10.2	Les non-conformités.....	92
2.3.10.3	Les actions correctives(AC).....	93
2.3.10.4	Les actions préventives(AP).....	93
2.3.11	Clé n°10 : Des choix pertinents de mesure .....	95
2.3.11.1	Qu'est-ce qu'un indicateur ?.....	95
2.3.11.2	Que mesurer ?.....	95
2.3.11.3	Interpréter les résultats.....	95
2.4	ISO 9001 et ISQC 1.....	98
2.4.1	Introduction.....	98
2.4.2	ISQC 1 : Description.....	98

2.4.3 ISO 9001 et ISQC 1 chez EY.....	99
2.5 Conclusion.....	101
<b>Conclusion.....</b>	<b>103</b>
<b>Bibliographie :.....</b>	<b>106</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>108</b>

## **Liste des abréviations :**

AC:	Action corrective
AFNOR :	Association Française de NORmalisation
AP:	Action préventive
ASQ :	Assessment of Service Quality
BeNe :	Belgium and Netherlands
CASCO :	Conformity ASsessment COmmittee
CD :	Committee Draft
COPOLCO :	COmmittee on COnsumer POLicy
CS :	Central Secretariat
CSC/FIN :	Council Standing Committee on FINance
CSC/STRAT :	Council Standing Committee on STRATegy
CWEA:	Continental Western Europe Area
DEVCO :	DEVelopment COmmittee
DG:	Direction générale.
EMEIA:	Europe, the Middle East, India and Africa
EY :	Ernst and Young
IEC :	Institut des Experts Comptables
IRE :	Institut des Réviseurs d'Entreprises
ISO :	International Organization for Standardization
ISQC :	International Standard on Quality Control
NBN :	Normalisatie/Bureau de Normalisation
PDCA :	Plan, Do, Check, Act
QA:	Quality Assurance
QUID:	Quality Improvement Database
REMCO :	COmmittee on REference Materials
SAG :	Strategic Advisory Groups
SC :	SubCommittees,
SMQ :	Système de Management de la Qualité.
TAG :	Technical Advisory Groups
TAS :	Transaction Advisory Services
TC :	Technical Committees,
TMB :	Technical Management Board

## Liste des tableaux et figures :

### Tableaux :

<i>Tableau 1</i>	<i>Tableau synoptique de la structure de la norme ISO 9001</i>	<i>26</i>
------------------	----------------------------------------------------------------	-----------

### Figures :

<i>Figure 1</i>	<i>Organigramme de la structure ISO</i>	<i>11</i>
<i>Figure 2</i>	<i>Les phases d'élaboration des normes internationales</i>	<i>13</i>
<i>Figure 3</i>	<i>Les décisions d'appel des comités membres de l'ISO</i>	<i>15</i>
<i>Figure 4</i>	<i>Les interactions entre les normes D'ISO 9000</i>	<i>19</i>
<i>Figure 5</i>	<i>Schéma d'un processus</i>	<i>31</i>
<i>Figure 6</i>	<i>La roue de Deming</i>	<i>33</i>
<i>Figure 7</i>	<i>Modèle de processus d'un SMQ</i>	<i>37</i>
<i>Figure 8</i>	<i>Les cinq areas qui composent Ernst and Young</i>	<i>48</i>
<i>Figure 9</i>	<i>Approche stratégique d'Ernst and Young</i>	<i>50</i>
<i>Figure 10</i>	<i>Area AMEIA</i>	<i>55</i>
<i>Figure 11</i>	<i>Quality Gateway d'Ernst and Young</i>	<i>62</i>
<i>Figure 12</i>	<i>Les étapes du processus de certification</i>	<i>69</i>

## **Liste des annexes :**

Annexe n°1: Les personnalités dirigeantes de l'ISO.....	109
Annexe n°2 : La chronologie de l'histoire d'Ernst and Young .....	110
Annexe n°3 : Les comités techniques.....	111
Annexe n°4 : La chronologie de l'histoire d'Ernst and Young .....	117
Annexe n°5 : Pages du Quality Gateway consacrées au service « Facilities » .....	118
Annexe n°6 : Le Quality Gateway.....	120
Annexe n° 7 : Les processus d'étapes de la méthode 7S.....	121
Annexe n° 8 : Listes des Quality contacts.....	122
Annexe n°9 : Matrice de risque du QUID .....	124
Annexe n°10 : Matrice des non conformités .....	125

# Introduction

L'environnement de marché dans lequel évoluent les entreprises est de plus en plus compétitif et mondialisé. Elles doivent donc s'adapter à de nouvelles réglementations et technologies qui évoluent de plus en plus rapidement. Les exigences des clients changent également, et les organisations doivent faire face à des attentes qui sont chaque jour plus contraignantes.

A l'heure actuelle, la choix d'une personne morale comme collaborateur va demander plus de preuves du niveau des compétences de l'organisation qu'avant. En effet, les exigences des partenaires sont plus strictes. Ils demandent de plus en plus aux entreprises l'obtention de divers certificats (comme ISO par exemple), ou labels professionnels, afin d'être certain du niveau qualité de l'organisation.

Auparavant, les clients se référaient à l'image de l'entreprise, à sa culture et au bouche à oreille. Dorénavant, cela ne suffit plus, les collaborateurs exigent des preuves tangibles de la qualité des produits/ services qu'ils vont recevoir avant de s'engager. Les entreprises certifiées ont bien compris cela, c'est la raison pour laquelle les certificats obtenus sont souvent au centre de leurs actions marketing. Du point de vue des clients, cela oriente fortement leurs décisions et creuse encore plus l'écart avec les organisations non certifiées.

Donc pour rester compétitifs, ces entreprises doivent se mettre à niveau. C'est pour cette raison qu'il devient fréquent de voir la certification ISO 9001 comme une exigence du marché au niveau management de la qualité. Certains appels d'offres imposent même la certification ISO 9001 comme un pré requis obligatoire. C'est souvent le cas des organismes certifiés ISO qui ne souhaitent travailler qu'avec des entreprises ayant la même optique qualité.

Suite à tous ces changements, la notion de qualité elle-même a évolué. Elle est principalement définie comme la réponse la plus exacte possible des attentes clients.

Les entreprises doivent donc faire face à toutes les contraintes auxquelles elles étaient déjà confrontées (réduction des coûts, diminution des délais, amélioration de la rentabilité ...) tout en satisfaisant les besoins nouveaux et contraignants des clients. La poursuite de la qualité comme décrite ci-dessus nécessite donc une grande mobilisation des ressources des organisations, ainsi qu'une parfaite maîtrise de leurs processus si elles souhaitent satisfaire les clients.

Comme l'écrit Claude Pinet<sup>1</sup> dans son ouvrage « les 10 clés pour réussir sa certification »<sup>2</sup> : le nouvel objectif des entreprises est donc de « faire mieux, plus vite, moins cher... tout en satisfaisant les exigences des clients ».

Les organisations doivent avoir recours à de nouveaux outils pour atteindre ce but. Le système de management de la qualité mis en avant par la norme ISO 9000 est un bon moyen d'y arriver. En appliquant les exigences de la norme au fonctionnement de l'entreprise, celle-ci aura une meilleure maîtrise de ses processus ce qui à terme tend à satisfaire l'objectif fixé.

Même les prestataires de services d'audit donnent de l'importance à cette norme. Il est fréquent d'avoir des cabinets certifiés ISO 9000 en complément du respect des normes obligatoires de l'IRE qui asseyent déjà les concepts liés à un service de qualité.

Ce mémoire place le lecteur dans cette optique qualité qui est tant prisée par les entreprises. La problématique qui va être traitée est d'identifier l'impact d'une certification ISO 9001 : 2008 dans la multinationale « Ernst and Young », qui est un prestataire de services.

Le travail est articulé en deux grandes parties :

La première comporte l'ensemble des éléments théorique à connaître sur le sujet. Ce sont les pré requis nécessaire à la compréhension de la deuxième partie. Celle-ci est l'application pratique d'informations théoriques détaillées dans ce travail. Concrètement, ce chapitre est basé sur un livre de référence détaillant dix clés de réussite de la certification. Pour chacune d'entre elle, une analyse du système de l'entreprise interviewée est réalisée afin de juger si ces clés sont respectées ou non au sein de l'organisme.

---

<sup>1</sup> Monsieur Claude Pinet, ingénieur européen (EUR ING®) est un auditeur qualité certifié par l'International Register of Certificated Auditorsn depuis plus de dix ans.

<sup>2</sup> PINET C. (2009), *10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 : 2008*, Saint-Denis La Plaine, AFNOR Editions, (2<sup>ème</sup> éd).

# **1 Introduction à la norme ISO 9001 : 2008.**

Dans cette première partie du travail, je vais développer l'ensemble des concepts qui se rapportent à la norme ISO 9001. Il me semble essentiel de détailler les différents points théoriques qui touchent à la normalisation en général puis à la norme elle-même.

Dans un premier temps il sera question de l'organisme responsable de l'élaboration des normes internationales. Je vais développer le but de cet organisme, sa structure, son fonctionnement, ainsi que le processus d'élaboration des normes. De cette façon le lecteur prendra connaissance de la manière dont naît une norme.

Puis dans un deuxième temps, j'approfondirai la norme 9001 à proprement parlé. C'est-à-dire sa fonction, son histoire, son évolution et son contenu. Le travail étant basé sur cette norme ISO 9001, il est primordial d'en connaître les détails.

Le but de cette partie théorique est donc de permettre au lecteur d'acquérir les connaissances de base concernant le sujet qui traité dans la deuxième partie du mémoire « *Ernst and Young Belgique et ISO 9001.* »

## 1.1 L'organisme ISO.

Pour débiter, voici une description de l'organisme qui crée les normes internationales telles que la norme ISO 9001. Dans ce chapitre son décrits sa structure, son fonctionnement et la mise en place des différentes normes.

### 1.1.1 Description.

L'Organisation internationale de normalisation, appelée ISO (en anglais : International Organization for Standardization) est une organisation non gouvernementale qui produit et édite des normes internationales. Elle est constituée d'instituts nationaux de normalisation répartis dans 159 pays, selon le principe d'un membre par pays, ce qui fait d'ISO le plus grand producteur et éditeur mondial de normes.

L'ensemble de ces instituts forme un réseau qui est coordonné par le Secrétariat central situé à Genève en Suisse. Ce dernier assure aux membres de l'ISO le soutien administratif et technique nécessaire dans le programme d'élaboration des normes et procède ensuite à leur publication.

Cette organisation créée le 23 février 1947 a pour but de produire des normes internationales dans des domaines industriels et commerciaux très variés. Ces normes permettent d'établir des solutions qui répondent tant aux exigences du monde économique qu'aux besoins de la société.



## 1.1.2 La structure

Dans le point qui suit, le lecteur va pouvoir découvrir la structure de l'organisme ISO. Les différents organes qui composent l'organisation sont brièvement décrits afin d'en connaître les fonctions principales et les liens qui les unissent.

Il est important de connaître la structure de l'organisme ISO afin de bien comprendre le rôle et la place que chaque organe occupe dans la mise en place et le suivi des normes internationales.

### 1.1.2.1 L'Assemblée générale

L'Assemblée générale est constituée par des dirigeants<sup>3</sup> et des délégués désignés par les comités membres de l'ISO. Ils se réunissent une fois par an afin de discuter du rapport annuel, du rapport du trésorier ainsi que du plan stratégique de l'ISO et de ses incidences financières.

Les pays membres de l'organisation sont répartis dans 3 catégories:

- Le comité membre de l'ISO, qui est l'organisme national " *le plus représentatif de la normalisation dans son pays* " <sup>4</sup>, un seul comité par pays est admis en qualité de membre de l'ISO.
- Le membre correspondant, qui le plus souvent est une organisation située dans un pays qui n'a pas encore entièrement développé son activité nationale en matière de normalisation.
- Le membre abonné, qui concerne les pays qui ont une économie limitée. Ils paient une cotisation qui est moindre mais qui leur permet de garder un contact avec l'organisme international.

### 1.1.2.2 Les Comités chargés de l'élaboration d'orientations politiques

L'Assemblée générale a la possibilité de créer des comités consultatifs nommés « comités chargés de l'élaboration d'orientations politiques ». L'ISO compte trois comités de ce type qui sont :

---

<sup>3</sup> Cfr. annexe n°1 : Les personnalités dirigeantes de l'ISO

<sup>4</sup> International Organization for Standardization, *International standards for Business, Government and Society*, Les comités membres, (page consultée le 10 novembre 2009) [HTML]

[http://www.iso.org/iso/fr/about/iso\\_members/member\\_bodies.htm](http://www.iso.org/iso/fr/about/iso_members/member_bodies.htm)

#### 1.1.2.2.1 Le DEVCO :

C'est le comité pour les questions relatives aux pays en développement.

Sa mission est :

- d'identifier les besoins et exigences des pays en développement en matière de normalisation,
- de suivre la mise en application du Plan d'action de l'ISO pour les Pays en développement,
- de constituer un forum pour l'examen de tous les aspects de la normalisation et des activités apparentées dans les pays en développement et pour l'échange d'expérience entre pays développés et pays en développement.

#### 1.1.2.2.2 Le COPOLCO :

C'est le Comité pour la politique en matière de consommation qui a principalement pour but :

- d'une part d'encourager les membres à faire participer les consommateurs à l'élaboration des normes,
- d'autre part de promouvoir le rôle positif des normes dans la protection des consommateurs,
- et enfin d'intégrer l'opinion des consommateurs à la fois dans des projets de normalisation en cours et dans des propositions de nouveaux travaux.

#### 1.1.2.2.3 L'ISO/CASCO :

A pour but d'étudier les méthodes et moyens de l'évaluation de la conformité, préparer les documents et promouvoir leur utilisation.

### ***1.1.2.3 Les Comités permanents du Conseil***

L'organisme ISO compte deux comités permanents du Conseil :

#### 1.1.2.3.1 Le comité permanent du Conseil sur les finances (CSC/FIN).

Il a pour but d'agir à titre consultatif auprès du Trésorier, et de donner des avis au Conseil et au Secrétaire général. Il va aussi informer ces derniers sur l'évaluation de la valeur des services fournis par le Secrétariat central

#### 1.1.2.3.2 Le comité permanent du Conseil sur la stratégie (CSC/STRAT),

Il a pour mission :

- premièrement, de donner des avis au Conseil sur les questions appropriées de politique et de stratégie.
- deuxièmement, de préparer le plan annuel de mise en œuvre de la stratégie pour approbation par le Conseil.
- troisièmement, de réviser le Plan stratégique de l'ISO tous les cinq ans.

#### 1.1.2.4 *Le Conseil*

Il est constitué des personnalités dirigeantes et de 20 comités membres élus. Le rôle du conseil est de gouverner l'Organisation internationale de normalisation. Cet organe nomme le Trésorier, les quatorze membres du Bureau de gestion technique, et les présidents des comités chargés de l'élaboration d'orientations politiques.

#### 1.1.2.5 *Le secrétariat central (CS)*

Il agit comme un secrétariat qui coordonne l'ensemble de la structure ISO. Il est très actif dans le processus d'élaboration des normes et procède aussi à leur publication. Le Secrétariat Central constitue le lien entre les différents organes de l'ISO.

#### 1.1.2.6 *Le Bureau de gestion technique*

Il a pour mission :

- de rassembler les questions éventuelles relatives à l'organisation, la coordination, la planification stratégique des travaux techniques, puis d'en faire rapport et de présenter les avis au Conseil.
- d'examiner les nouvelles demandes concernant des domaines d'activités techniques nouveaux de l'ISO.
- de créer/ de dissoudre des Groupes techniques consultatifs appelés TAG afin d'avoir des conseils d'experts, et de nommer les membres et les présidents.
- de créer / de dissoudre des comités qui travailleront sur l'étude des principes généraux de la normalisation.

### ***1.1.2.7 Les Groupes stratégiques et techniques consultatifs et REMCO***

Le Bureau de gestion technique a la possibilité de créer ces groupes qui supervisent et présentent des avis stratégiques dans des domaines particuliers. Ils vont aussi étudier les différentes possibilités de normalisation dans de nouveaux domaines.

Les groupes techniques consultatifs (TAG) sont eux aussi créés par le Bureau de gestion technique. Leur but est de présenter des avis concernant les questions de coordination sectorielle et inter-sectorielle, ainsi que sur des besoins éventuels en travaux nouveaux.

REMCO est un comité spécialisé qui se charge d'élaborer des Guides ISO relatifs aux matériaux de référence. Il met en place des directives pour les comités techniques de l'ISO afin de clarifier la façon dont on fait mention des matériaux de référence dans les publications de l'ISO.

### ***1.1.2.8 Liste des Comités techniques (TC)***

Voir en annexe n°3 « Les comités techniques » qui reprend l'ensemble des comités de l'ISO, ainsi que le nombre de normes publiées par chacun d'entre eux.

Voici un organigramme qui illustre la structure de l'organisme de normalisation, afin de faciliter la compréhension du point « II. La structure de l'ISO ».

On y retrouve l'ensemble des organes qui composent l'ISO ainsi que les liens qui les rapprochent.

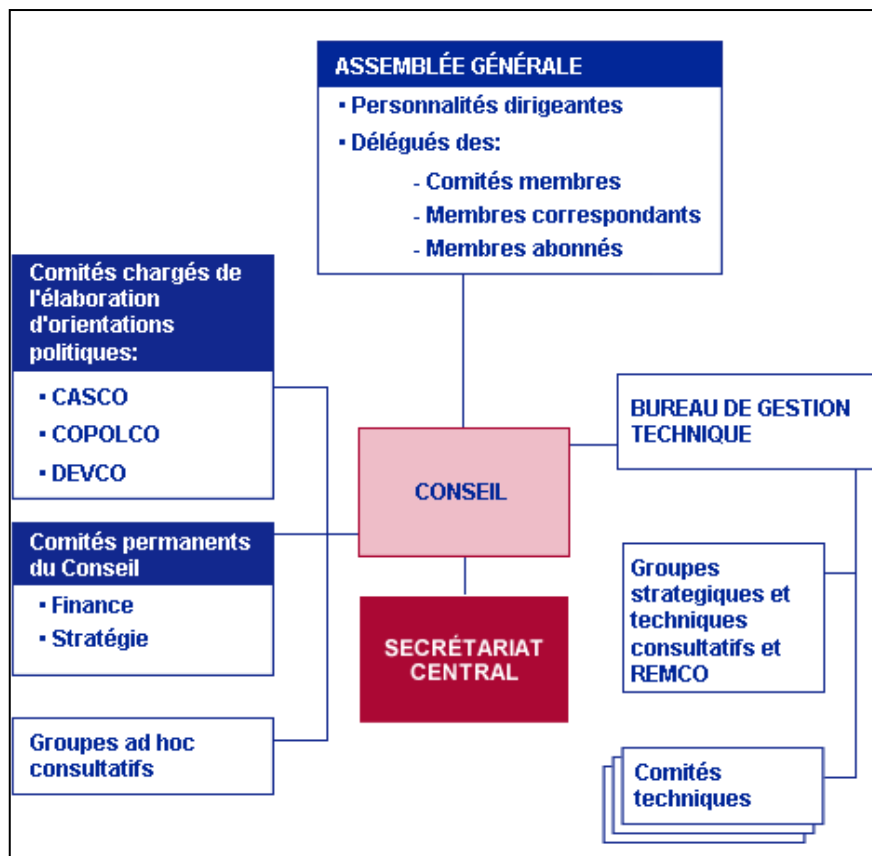


Figure 1 : Organigramme de la structure ISO

Source: "International Organization for Standardization, *International standards for Business, Government and Society, Structure de l'ISO*, (page consultée le 12 mars 2010) [HTML] <http://www.iso.org/iso/fr/about/structure.htm>".

### **1.1.3 Les Normes Internationales**

Ce point du travail, relatif à la norme en général, est divisé en deux parties:

D'abord, dans l'introduction le lecteur va trouver des informations relatives aux normes, plus précisément la place que ces dernières occupent dans notre société et leurs divers rôles.

Ensuite, sont détaillées toutes les informations concernant la création des normes. De cette façon le lecteur prendra connaissance du processus d'élaboration des normes internationales.

C'est un chapitre qui est général et théorique mais néanmoins essentiel pour comprendre la provenance des différentes normes internationales.

#### **1.1.3.1 Description**

##### **1.1.3.1.1 L'importance des normes**

Il existe plus de 18 000 normes internationales et autres documents normatifs qui garantissent certaines caractéristiques des produits et services, comme la qualité, le respect de l'environnement, la sécurité, la fiabilité, l'efficacité et l'interchangeabilité.

Cependant, les clients et consommateurs ne se rendent pas souvent compte du rôle que jouent les normes sauf lorsqu'elles font défaut. Dans ces cas-là, des questions sur la qualité ou la fiabilité du produit font surface.

Puisque l'ISO est une organisation non gouvernementale, il ne s'agit pas d'un organe de réglementation ou de législation, les normes qu'elle édite sont donc volontaires. Les pays membres prennent donc librement la décision d'adopter les normes ISO dans leurs règlements. Néanmoins, il arrive que certaines normes deviennent une exigence du marché en fonction des attentes et exigences des clients, et des partenaires de l'entreprise.

#### **1.1.3.2 L'élaboration des normes internationales**

##### **1.1.3.2.1 Qui développe les normes ISO ?**

Dans le système de l'ISO, la décision d'élaboration provient du secteur qui en a besoin. Ainsi, quand un secteur (industriel ou économique) ressent la nécessité d'instaurer une nouvelle norme, il en parle à un membre national de l'ISO qui va lui-même soumettre la proposition à l'organisation.

Les normes ISO sont donc élaborées par les experts constituant les comités techniques qui ont demandé l'établissement de la norme et qui l'appliqueront par la suite. D'autres spécialistes peuvent travailler avec les comités, par exemple : des représentants d'agences gouvernementales, de laboratoires d'essais, d'associations de consommateurs, de spécialistes de l'environnement, des milieux universitaires etc.

#### 1.1.3.2.2 Comment sont élaborées les normes ISO ?

L'ISO lance le processus d'élaboration de normes en réponse à un besoin exprimé par des secteurs ou parties prenantes concernés.

Pour que la proposition soit acceptée, il faut que la majorité des membres participants du comité technique donnent leur accord. Ces derniers vont, en autres, évaluer la « pertinence globale » de la proposition. Ils vont juger si l'étude répond bien à un besoin international, et si elle sera facilement mise en application à échelle mondiale.

Comme dit précédemment, une norme internationale est le fruit d'une entente entre les différents membres de l'ISO. Elle peut être employée telle quelle ou être mise en œuvre par incorporation dans les normes nationales des différents pays.

Les normes internationales sont élaborées par les comités techniques (TC) et sous-comités (SC) suivant un processus qui comporte six étapes réparties en trois phases :

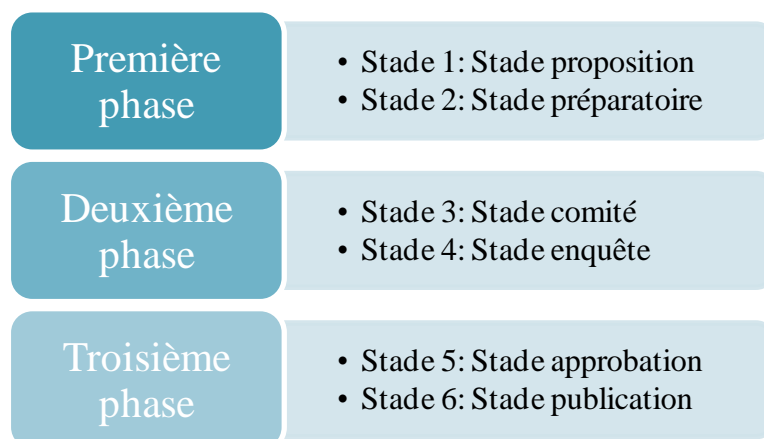


Figure 2 : Les phases d'élaboration des normes internationales

Source : Production personnelle.

#### *1.1.3.2.2.1 Stade 1: Stade proposition*

Durant cette première étape, les comités vont juger s'il existe bien un besoin pour la norme internationale demandée. Les membres du TC/SC concernés vont décider s'il y a lieu d'inscrire la question au programme de travail sur base des propositions qui leur sont soumises.

Pour que la demande soit acceptée, il faut que la majorité des membres donne un accord favorable et qu'au minimum cinq d'entre eux s'engagent à participer au projet d'élaboration de la norme.

A ce stade, un chef de projet désigné prend la direction de l'étude.

#### *1.1.3.2.2.2 Stade 2: Stade préparatoire*

Un groupe de travail composé d'experts et du chef de projet est établi par le TC/SC. Son rôle est de mettre en place un projet de travail pour l'élaboration de la nouvelle norme internationale. Une fois que cela est réalisé, le projet est transmis au comité responsable ce qui démarre la phase de recherche de consensus.

#### *1.1.3.2.2.3 Stade 3: Stade comité*

Quand le premier projet de comité (CD) est disponible, il est enregistré au secrétariat central afin d'être diffusé au sein de l'ISO. Si le projet n'est pas accueilli favorablement, d'autres propositions seront présentées aux membres du Conseil jusqu'à l'obtention d'un consensus.

#### *1.1.3.2.2.4 Stade 4: Stade enquête*

Les Comités membres de l'ISO reçoivent, du Secrétariat central, un exemplaire du projet de norme et ont cinq mois pour faire part de leurs commentaires éventuels.

L'approbation de la proposition en tant que projet final de norme internationale est assez stricte. En effet, il faut que le projet soit soutenu par les deux tiers des membres et les votes négatifs doivent représenter moins d'un quart des votes exprimés.

#### *1.1.3.2.2.5 Stade 5: Stade approbation*

Une fois que le projet final est obtenu, il est soumis au vote des Comités membres de l'ISO qui ont deux mois pour dire si ils sont satisfaits du projet final. Les éventuels commentaires techniques ne seront plus pris en compte à ce stade de l'élaboration.

Néanmoins, ils sont enregistrés et seront utilisés lors des révisions ultérieures de la norme internationale.

Les critères d'approbation à remplir sont les mêmes qu'au stade précédent, si le quota de « oui » n'est pas atteint, le texte devra être ajusté sur base des commentaires relatifs aux votes négatifs.

#### 1.1.3.2.2.6 Stade 6: Stade publication

Quand un projet final de norme internationale a été approuvé, seules de petites modifications, d'ordre rédactionnel, peuvent être apportées au texte. C'est le secrétariat central de l'ISO, qui procède à la publication du texte définitif de la norme internationale.

#### 1.1.3.2.2.7 Examen des normes

Les normes internationales sont réexaminées dans les trois ans qui suivent leur publication, puis tous les cinq ans par les comités membres de l'ISO. Il arrive qu'une norme soit révisée, confirmée voire annulée si la majorité des membres du TC/SC l'exige.

#### 1.1.3.2.2.8 Appels

Les comités membres nationaux de l'ISO ont la possibilité de faire appel s'ils ne sont pas satisfaits par la nouvelle norme mise en place. Ces appels ne peuvent concerner que des questions d'ordre procédural, technique ou administratif. Comme l'illustre la figure qui suit, les comités doivent s'adresser à des organes différents en fonction de la décision contre laquelle ils font appel.

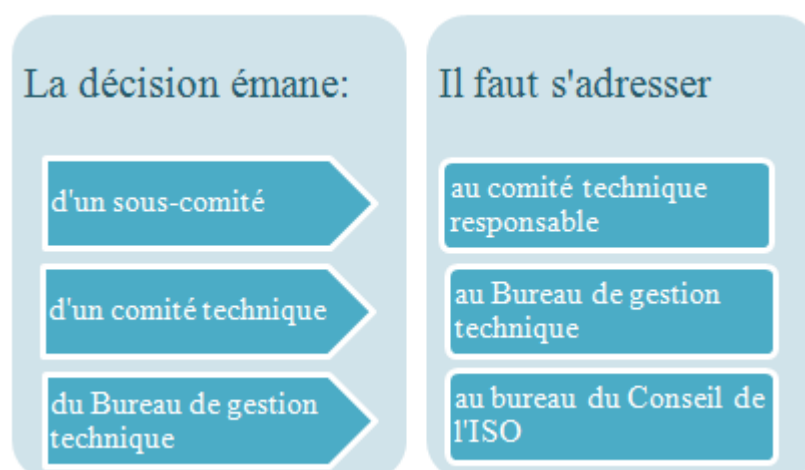


Figure 3 : Les décisions d'appel des comités membres de l'ISO

Source : Production personnelle.

## 1.2 Les normes de la famille ISO 9000.

A ce stade du travail, les informations générales les plus importantes ont été communiquées, le lecteur détient donc les clefs nécessaires à la compréhension de la suite du travail.

En effet, ont été détaillées l'organisme de normalisation et les normes internationales qui sont des aspects théoriques assez généraux. Il est maintenant temps de s'attarder plus longuement sur la norme qui nous intéresse « ISO 9001 : 2008 ».

Dans ce chapitre est détaillée la norme de façon précise, en allant de ce qu'elle représente, à son histoire en passant par son contenu. Il est primordial de bien cerner et comprendre les principes mis en avant par la norme ISO 9001, sans quoi il n'est pas possible de comprendre l'impact de la certification sur le fonctionnement de l'organisme.

### 1.2.1 Introduction

La norme ISO 9001 fait partie de la série des normes ISO 9000, relatives aux systèmes de gestion de la qualité, elle donne les exigences organisationnelles requises pour la mise en place d'un système de management de la qualité (SMQ). Cette norme sert donc de base à la certification de conformité de l'organisme.

Il est important de noter que la norme ISO 9001 précise que le terme « produit » s'applique aussi aux produits immatériels tels que les services et logiciels à destination du client. En effet, la norme concerne tant les entreprises de produits que les entreprises de services.

Les autres normes de la série ISO 9000 : vocabulaire (ISO 9000), lignes directrices (ISO 9004) ne contiennent pas d'exigences et ne servent donc pas de base à la certification.

*« L'ISO 9001:2008 spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité lorsqu'un organisme :*

- *a besoin de démontrer son aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables, et*
- *visé à accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace du système, y compris les processus pour l'amélioration continue du système et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables.*

*Toutes les exigences de l'ISO 9001:2008 sont génériques et prévues pour s'appliquer à tout organisme, quels que soient son type, sa taille et le produit fourni. »<sup>5</sup>*

En effet, ISO 9001:2008 donne les exigences auxquelles le système qualité doit répondre, mais ne dicte pas comment procéder pour les satisfaire. Ce qui donne beaucoup de souplesse et de liberté aux organismes dans la mise en œuvre de leur système qualité. Chaque entreprise peut adapter les exigences de la norme à son système interne et ce quel que soit le secteur économique, la culture ou même le pays d'implantation de l'organisation.

Cependant il arrive que des exigences de l'ISO 9001 : 2008 ne soient pas applicables à l'organisme pour diverses raisons (nature de l'entreprise, produit proposé etc.) Dans ce cas, des exclusions peuvent être envisagées à condition qu'elles ne se limitent qu'à certaines exigences de la norme. De plus ces exclusions ne doivent pas avoir d'impact sur la capacité de l'organisme à respecter les exigences des clients ainsi que les exigences légales.

Afin d'assurer aux clients que ce dernier point est respecté, l'ISO a prévu trois possibilités de vérification du fonctionnement du système :

- Dans un premier temps, la norme exige que l'organisme certifié audite lui-même son système de qualité afin de contrôler si les processus sont gérés efficacement.
- Dans un deuxième temps, l'organisme a la possibilité d'inviter ses clients à auditer son système de qualité. De cette façon ces derniers auront la preuve de l'efficacité de l'organisme, apte à livrer des produits/services respectant leurs exigences.
- Et pour finir, l'organisme peut faire appel à un organisme de certification indépendant qui lui octroiera un certificat de conformité à ISO 9001 :2008. Ce qui est certainement la solution la plus crédible aux yeux des clients. De plus obtenir un certificat de conformité, évite d'avoir de multiples audits des clients.

De cette façon les clients ont la certitude que la norme a été correctement intégrée et que les éventuelles exclusions n'ont pas d'impact sur la capacité de l'organisme à satisfaire les exigences des clients.

---

<sup>5</sup> International Organization for Standardization, *International standards for Business, Government and Society, Les normes de la famille ISO 9000 choisir et appliquer*, (page consultée le 10 novembre 2009) [HTML] <http://www.iso.org/iso/fr/>

### 1.2.2 Les normes fondamentales de la famille ISO 9000:

Comme précisé dans le chapitre précédent, l' « ISO 9000 » ne comprend pas qu'une seule norme, mais est constituée d'un ensemble de textes et de lignes directives (ISO 9000, ISO 9001 et ISO 9004). Ces derniers définissent les bases de la qualité et les moyens que les organismes doivent se donner pour atteindre le niveau de qualité exigé à l'entreprise.

Afin de clarifier la place des différentes normes de la famille ISO 9000, voici une brève présentation des principaux textes qui la composent:

- **ISO 9000** : "Systèmes de management de la qualité - **Principes essentiels et vocabulaire**".

Cette norme décrit les principes d'un système de management de la qualité et en définit la terminologie. Elle détaille donc les principes et le vocabulaire utilisés dans l'ensemble des normes de la famille ISO 9000.

- **ISO 9001** : "Systèmes de management de la qualité - **Exigences**".

Cette norme décrit les exigences relatives à un système de management de la qualité pour une utilisation soit interne, soit à des fins contractuelles ou de certifications. Il s'agit donc d'un ensemble d'obligations que l'entreprise doit respecter afin de garantir un système de management de la qualité efficace. Ce qui assure aux clients que l'organisme est apte à fournir un produit répondant à leurs attentes.

- **ISO 9004** : "Systèmes de management de la qualité - **Lignes directrices pour l'amélioration des performances**".

Cette dernière est prévue pour un usage en interne et non à des fins contractuelles. Elle porte plus sur l'amélioration continue des performances que l'entreprise doit contrôler. Donc ISO 9004 vise la réussite d'une gestion à long terme de l'organisme.

- **ISO 19011** : "Audit des systèmes de management de la qualité et de l'environnement".

Cette norme édicte l'ensemble des lignes directrices d'un audit environnemental et d'un audit qualité. Elle est composée de 7 chapitres qui décrivent les différentes étapes d'un audit, allant de la planification à la réalisation en passant par la préparation de celui-ci. Cette norme concerne tant les audits internes que les audits externes et fournit aussi de multiples informations concernant la compétence des auditeurs.

Des audits réalisés de manière efficace vont assurer que le SMQ mis en place satisfait les exigences de la norme ISO 9001.

Voici un schéma qui illustre les interactions reliant les textes normatifs entre eux dans le but d'atteindre un service de qualité :

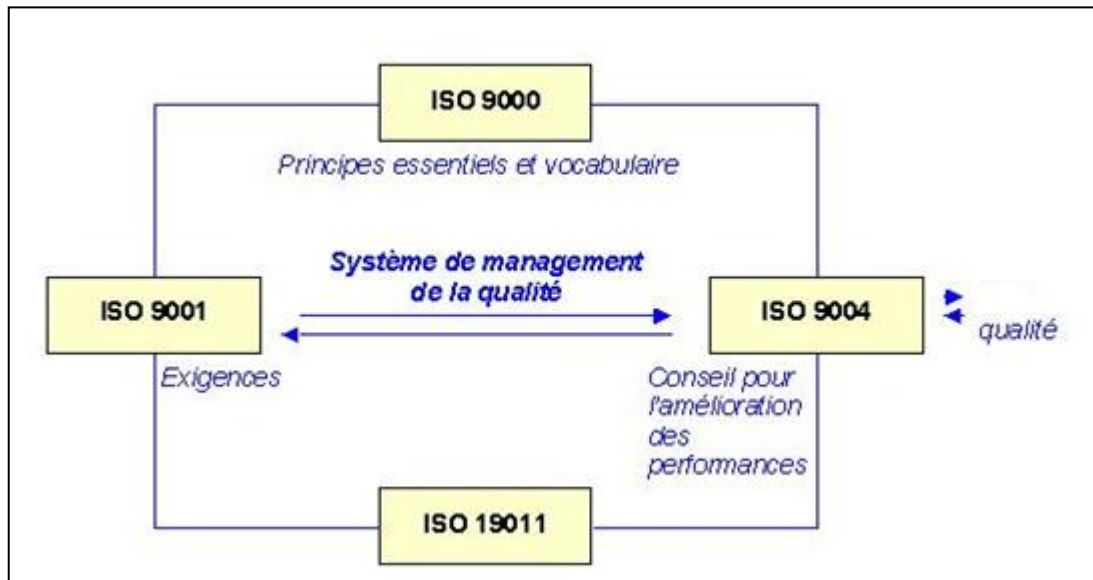


Figure 4 : Les interactions entre les normes D'ISO 9000.

Source : Previnfo.net, Information en prévention des risques et gestion des situations d'urgence, *Qualité*, (page consultée le 25 mars 2010) [HTML]  
<http://www.previnfo.net/sections.php?op=viewarticle&artid=46>

Cette partie du chapitre peut paraître théorique et inutile mais elle est réellement importante pour comprendre la norme ISO 9001. En effet, celle-ci a subi différentes modifications depuis sa version initiale en 1987 jusqu'à sa version de 2008.

Il est donc nécessaire de tracer son évolution afin de comprendre les changements qu'elle a subit ainsi que sa structure actuelle.

### **1.2.3 Historique de la norme.**

Les versions précédentes ISO 9000 : 1987 et ISO 9000 : 1994 étaient structurées en trois normes :

ISO 9001 : Systèmes de management de la qualité - Exigences pour la conception, le développement, la production, l'installation et le service après-vente.

ISO 9002 : Systèmes de management de la qualité - Exigences pour la production, l'installation et le soutien après-vente.

ISO 9003 : Systèmes de management de la qualité - Exigences pour les procédures de contrôle qualité.

Ces normes ont été créées pour répondre à une forte demande de la part des industriels désireux d'avoir une reconnaissance officielle de leur SMQ. Ce système de certification normative s'est ensuite rapidement répandu jusqu'à dépasser le secteur industriel. N'étant plus adaptées, ces normes ont été supprimées et remplacées par ISO 9001 : 2000.

Par rapport à la version de l'année 1994, la distinction entre la conception, la fabrication, le stockage et la livraison a disparu. A partir de l'année 2000, il n'existe plus qu'une seule norme d'exigences pour la certification : l'ISO 9001.

La norme ISO 9001:2000 porte essentiellement sur les processus qui permettent la réalisation d'un service ou d'un produit alors que la norme ISO 9001:1994 était centrée sur le produit lui-même.

Récemment, ISO 9001 : 2000 a été revue et légèrement adaptée afin d'obtenir la version en vigueur depuis novembre 2008 « ISO 9000 : 2008 ».

### *1.2.3.1 La norme ISO 9001 : 2008*

Régulièrement, ISO fait une évaluation de ses normes afin de les actualiser pour qu'elles collent le plus possible à la réalité du paysage économique qui les entoure. Le 15 novembre 2008 est entrée en vigueur dernière la version de la norme « ISO 9001 : 2008 ».

Celle-ci n'apporte pas de grands changements du point de vue du contenu car elle ne n'émet pas de nouvelles exigences, ni même de modification des anciennes. La version de 2008 se différencie d'ISO 9001 : 2000 à trois niveaux :

Premièrement, le texte a été clarifié de façon à limiter les risques d'interprétations divergentes. En effet de nombreux termes ont été modifiés ou ajustés dans le but de simplifier la lecture et l'application du texte normatif.

Deuxièmement, le texte intègre maintenant des notions relatives à la norme ISO 14001 : 2004 (qui traite de l'environnement et du développement durable) ce qui apporte une plus grande compatibilité entre les deux normes. L'objectif principal étant de faciliter la démarche des utilisateurs qui souhaitent une certification combinée qui est de plus en plus prisée.

Et troisièmement, la nouvelle version est beaucoup plus flexible concernant la documentation que les organismes doivent fournir. En effet ISO 9001 : 2000 exigeait un nombre important de preuves et documents ce qui alourdissait considérablement la tâche administrative liée à la certification. Avec la norme ISO 9001 : 2008, le système documentaire est allégé, les documents exigés sont clairement identifiés dans le texte.

Donc contrairement à ce que beaucoup de personnes pensent, la certification à ISO 9001 n'impose pas à l'organisation de tout enregistrer, documenter etc. La norme exige seulement la rédaction de 6 procédures obligatoires concernant :

- la maîtrise des documents,
- la maîtrise des enregistrements,
- la gestion des actions correctives,
- la gestion des actions préventives,
- la maîtrise des non conformités,
- et la procédure des audits internes.

Le point qui suit, va se pencher sur les caractéristiques de la norme ISO 9001. C'est-à-dire sur les exigences que les organismes certifiés doivent respecter. De cette façon le lecteur va pouvoir prendre connaissances de toutes les subtilités de la norme.

#### **1.2.4 Les caractéristiques d'ISO 9001 :**

Dans le cadre de ce travail, la norme qu'il est pertinent d'approfondir est ISO 9001 car elle seule contient les exigences qui vont permettre aux entreprises de mettre en place un SMQ efficace.

Respecter les exigences de la norme consiste principalement à :

- Démontrer la capacité de l'organisme à fournir un produit/service conforme aux exigences des clients et aux exigences réglementaires.
- Augmenter la satisfaction des clients via une application efficace du système. Et grâce à la mise en œuvre d'un processus d'amélioration continue.

La norme ISO 9001 : 2008 aborde quatre aspects principaux :

- la responsabilité des dirigeants,
- la gestion des ressources,
- la réalisation du produit/service,
- les mesures, les analyses et l'amélioration continue.

Cette norme est basée sur 8 principes de management de la qualité :

- l'orientation client,
- le leadership,
- l'implication du personnel,
- l'approche processus,
- la gestion par approche système,
- l'amélioration continue,
- l'approche factuelle pour la prise de décision,
- les relations mutuellement bénéficiaires avec les fournisseurs.

Les chapitres qui vont suivre détaillent ces différentes caractéristiques qui sont les éléments essentiels de cette norme. En effet cela forme la base de la réussite d'une bonne certification ISO 9001.

#### 1.2.4.1 Une structure en quatre points.

« La norme ISO 9001 : 2008 est structurée de la manière suivante :

1. *Domaine d'application.*
2. *Références normatives.*
3. *Termes et définitions.*
4. *Système de management de la qualité.*
5. *Responsabilité de la direction.*
6. *Management des ressources.*
7. *Réalisation du produit.*
8. *Mesures, analyses et amélioration.*

Comme toute norme, l'article 1 définit le périmètre, l'article 2 fait le lien avec les autres textes normatifs applicables et l'article 3 liste les éléments de vocabulaire.

Les exigences effectives à prendre en compte sont contenues dans les articles 4 à 8. »<sup>6</sup>

Le fait de regrouper les exigences dans 4 articles représente une évolution par rapport aux anciennes versions de la norme. En effet, auparavant le texte présentait vingt exigences sans établir de lien entre elles. Cette nouvelle structure de la norme va faciliter l'interprétation du lecteur et donc le respect des exigences.

##### 1.2.4.1.1 La responsabilité de la direction

Il est essentiel que la direction de l'entreprise démontre son engagement vis-à-vis de la mise en place d'un système de management de la qualité. En effet, cette dernière doit montrer l'exemple à ses subalternes afin d'intégrer la qualité au fonctionnement de l'organisme. Elle doit aussi veiller à ce que le SMQ soit efficace et en amélioration continue.

Par cet engagement, la direction doit respecter différentes actions telles que :

- Exprimer clairement les exigences des clients et les respecter afin d'augmenter leur satisfaction.

---

<sup>6</sup> PINET C. (2009), *10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 : 2008*, Saint-Denis La Plaine, AFNOR Editions, (2<sup>ème</sup> éd); pages 20 et 21.

- Une politique qualité doit être mise en place et les objectifs fixés doivent être mesurables et réalisables.
- Il existe une planification efficace des objectifs qualité ainsi que de l'ensemble du système de management de la qualité.
- Les responsabilités de chaque membre sont définies et clairement communiquées dans l'organisme. C'est pour cette raison qu'il est préférable d'avoir une bonne communication interne au sein de l'entreprise, sans problèmes majeurs.
- Afin de faire le point sur les actions passées, il faut régulièrement effectuer des revues de direction. Cela permet de prendre les meilleures décisions en vue d'améliorations futures.

#### 1.2.4.1.2 Le management des ressources

Une fois que la direction a fait preuve de son engagement, il faut penser aux ressources. L'organisme doit juger et disposer des moyens qui sont nécessaires à la réalisation des actions établies. Pour cela, il y a différents niveaux sur lesquels agir :

- Le personnel qui est une ressource essentielle doit être compétent, formé et motivé.
- Toutes les ressources matérielles nécessaires (bâtiments, infrastructures, supports etc.) doivent être disponibles en temps voulu.
- Un élément à ne pas négliger est l'environnement de travail qui influence tant le personnel que le niveau de qualité des produits fabriqués.

#### 1.2.4.1.3 La réalisation du produit

Le processus de réalisation du produit/service doit être entièrement maîtrisé car les conditions de fabrication influent sur la qualité de celui-ci. A ce sujet la norme exige le respect de certaines phases :

- La première étape importante est la planification précise du processus de fabrication, ou de la méthodologie à suivre pour fournir le service au client.
- Ensuite, l'organisme doit clarifier tous les échanges avec le client de manière à éliminer les risques d'incompréhension. Discuter avec le client permet de mieux cibler le service attendu par celui-ci.
- Puis, les exigences vont porter sur la conception et le développement du produit, ainsi que des achats et des matières premières. Dans le cas d'un service, il s'agit ici du travail fourni par l'organisme afin de mettre le service à disposition du client. La direction doit mettre à disposition tous les outils, infrastructures etc nécessaires pour réaliser le service.

- Les dernières phases du processus sont aussi abordées : production, stockage et livraison au client. Pour les services, ces phases n'existent pas. Il s'agit plus d'enregistrement des documents, rendez-vous avec le client, envoi des documents.
- Et pour clôturer le thème, les exigences portent sur la maîtrise des appareils de mesure et de surveillance, qui garantissent la qualité des produits, à condition que ces matériels soient correctement réglés et vérifiés. Pour les services, les contrôles ne sont pas quantitatifs mais qualitatifs. Il s'agit souvent de questionnaires aux clients ou de rendez-vous avec ceux-ci afin de connaître leur avis sur les services fournis. Ces enquêtes doivent être sérieusement mises en place afin d'être efficaces et afin de fournir des réponses exploitables pour l'entreprise.

#### 1.2.4.1.4 Mesure, analyse et amélioration

Les mesures et analyses du SMQ permettent le maintien en conformité de ce dernier et aident à attester de la qualité des produits/services fournis. De plus l'organisme doit continuellement s'améliorer pour ne pas être confronté plusieurs fois aux mêmes problèmes/erreurs. Pour cela de nombreuses mesures doivent être envisagées :

- Afin de connaître le niveau de satisfaction des clients, l'organisme doit pouvoir juger de la qualité telle qu'elle est perçue par les acheteurs.
- Comme dit précédemment, la direction doit prévoir des revues et audits internes pour juger du fonctionnement réel du SMQ et de cette façon pouvoir prendre les bonnes décisions.
- L'entreprise doit aussi surveiller son processus ainsi que les produits et services fournis afin de juger de leur efficacité et du respect des exigences définies.

Le but premier de toutes ces exigences est bien la détection des erreurs, incompréhensions ou dysfonctionnements afin de pouvoir les corriger et tenter de s'améliorer.

Voici un tableau qui reprend l'ensemble des exigences que le SMQ doit respecter pour avoir la certification.

<b>4. Système de management de la qualité</b>			
Exigences générales		Exigences relatives à la documentation	
<b>5. Responsabilité direction</b>	<b>6. Management des ressources</b>	<b>7. Réalisation du produit/service</b>	<b>8. Mesure, analyse et amélioration</b>
Engagement de la direction	Mise à disposition des ressources	Planification de la réalisation du produit	Généralités
Ecoute client	Ressources humaines	Processus relatifs aux clients	Surveillance et mesurage
Politique qualité	Infrastructures	Conception et développement	Maîtrise du produit non conforme
Planification	Environnement de travail	Achats	Analyse des données
Responsabilité, autorité et communication		Production et préparation du service	Amélioration
Revue de direction		Maîtrise des équipements de surveillance et de mesure	

**Tableau 1** Tableau synoptique de la structure de la norme ISO 9001

Source : production personnelle réalisée sur base d'un tableau issu du livre : PINET C. (2009), *10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 : 2008*, Saint-Denis La Plaine, AFNOR Editions, (2<sup>ème</sup> éd.), page 21.

Cette partie du travail détaille les huit principes essentiels de la norme ISO 9001 : 2008. Ils contiennent les exigences que l'entreprise doit respecter et appliquer. C'est pour cette raison que le lecteur doit comprendre ces principes qui représentent la base du texte normatif.

#### *1.2.4.2 Les huit principes de gestion de la qualité.*

La réussite d'un système de management de la qualité efficace repose sur huit principes fondamentaux détaillés dans la norme ISO 9001. Ces derniers couvrent toutes les facettes de la gestion de l'entreprise afin que la direction puisse amener l'organisme vers de meilleures performances.

##### 1.2.4.2.1 Principe 1: l'orientation client

Puisque l'avenir de l'organisme dépend des clients, il est essentiel de comprendre leurs besoins présents et futurs. Cependant, il est primordial de ne pas confondre « comprendre » et « répondre » aux besoins des clients. L'entreprise doit tenter de satisfaire au mieux les exigences en essayant d'aller au-delà des attentes des clients.

Mais cela n'est pas une tâche facile car l'entreprise ne peut jamais connaître avec précision le point de vue du consommateur. De plus, ces derniers n'ont pas tous les mêmes désirs.

Pour parvenir à cela il faut :

- identifier et comprendre les attentes du client,
- vérifier que les objectifs de l'organisme coïncident avec les besoins du client,
- faire part de ces derniers à l'ensemble de l'organisme.
- assurer un équilibre entre la satisfaction de la clientèle et celle des autres parties intéressées (les propriétaires, les employés, les fournisseurs, les financiers, les collectivités locales et la société dans son ensemble).
- entretenir et gérer les relations avec le client.
- mesurer la satisfaction du client. Afin d'agir si les résultats obtenus montrent un dysfonctionnement.

Cette constante recherche de la satisfaction client est un moteur important de la motivation de l'entreprise et de son personnel. En effet, cela constitue un objectif à atteindre qui a des répercussions positives sur le bien-être de l'organisme :

- Une entreprise à l'écoute des clients, qui s'adapte facilement et rapidement aux opportunités du marché peut espérer des recettes et une part de marché plus importantes.
- Pour satisfaire au mieux les attentes des clients, l'entreprise devra être efficace dans l'utilisation de ses ressources. Ce qui à long terme lui procure un avantage face aux concurrents.
- Des clients satisfaits seront loyaux envers l'entreprise, ce qui garantit sa pérennité.

#### 1.2.4.2.2 Principe 2: le leadership

Les dirigeants de l'entreprise ont le devoir d'établir la finalité et les orientations stratégiques de l'organisme. Donc ils doivent aussi créer et maintenir un environnement interne favorable pour faciliter l'implication du personnel. De cette façon, « l'équipe » formée par l'ensemble des travailleurs peut s'impliquer dans la réalisation des objectifs définis.

La direction peut renforcer son rôle en s'appuyant sur le système de management de la qualité, et cela de différentes façons.

Les dirigeants doivent donc :

- établir une vision claire du futur de l'organisme.
- établir et promouvoir la politique et les objectifs qualité,
- vérifier que les besoins de toutes les parties intéressées sont pris en compte (les clients, les employés, les fournisseurs, les financiers, les collectivités locales et la société dans son ensemble).
- fournir les ressources et la formation nécessaires au personnel.
- créer et entretenir des valeurs communes à tous les niveaux de l'organisme afin d'établir la confiance et réduire les craintes,
- encourager et reconnaître les contributions de chaque individu quel que soit son attribution,
- s'assurer que les processus sont appropriés et effectuer la revue de fonctionnement du système pour pouvoir agir en cas de défaillance.

Toutes ces actions apportent divers avantages à l'entreprise :

- si les objectifs fixés par la direction sont expliqués et compris par le personnel, ce dernier sera plus motivé. En effet, les travailleurs perdent de leur motivation s'ils ne comprennent pas le but de leurs actions.
- une direction qui communique clairement et spontanément avec son personnel réduit les incompréhensions et les défauts de communication entre les niveaux.

#### 1.2.4.2.3 Principe 3: l'implication du personnel

L'implication de la direction (son leadership) a une répercussion immédiate sur les collaborateurs directs, puis par ricochet sur l'ensemble du personnel de l'entreprise.

Et il n'y a rien de mieux pour un organisme que d'avoir du personnel impliqué dans l'aboutissement des objectifs.

En effet, dans une entreprise, l'individualité est synonyme d'échec, l'ensemble du personnel doit former une « équipe soudée ». Chaque collaborateur avec ses propres aptitudes et connaissances apporte un plus à l'entreprise qui est mis à profit par « l'équipe ». Les ressources humaines représentent la base du progrès pour l'organisme.

L'importance de la composante ressources humaines se concrétise par diverses actions :

- identifier les besoins éventuels de formations et établir un plan de formation,
- mettre en œuvre le plan de formation,
- évaluer les résultats obtenus et le personnel formé.

De cette façon la direction connaît son personnel, ses points forts et ses points faibles. Et s'assure d'avoir fourni aux employés les connaissances minimums requises pour correctement effectuer le travail attendu.

Si le personnel se sent pris en considération par l'entreprise, cela a divers impacts sur leur comportement :

- les collaborateurs se sentent plus impliqués et comprennent l'importance de leur contribution et rôle dans l'organisme,
- grâce aux formations et évaluations, les travailleurs peuvent identifier leurs points forts et faiblesses en fonction des buts de l'organisme,
- de là ils recherchent à augmenter leurs performances pour atteindre les objectifs fixés,

- se sentant impliqué, le personnel prend des responsabilités et aide à résoudre les problèmes détectés,
- si la communication au sein des travailleurs est bonne, ces derniers partagent librement leur savoir-faire et expérience,
- une communication saine entre direction et personnel favorise les discussions. Les travailleurs osent alors débattre des problèmes et des questions qu'ils rencontrent.

Les avantages liés à cette implication du personnel semblent logiques :

- les travailleurs sont beaucoup plus motivés, impliqués et engagés pour l'organisme,
- le personnel aura envie d'avancer, d'innover afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise,
- chacun se sent plus responsable et est soucieux de participer et de contribuer à l'amélioration continue.

#### 1.2.4.2.4 Principe 4: l'approche processus

Avant de parler de l'approche processus, il me semble judicieux d'expliquer ce que l'on appelle « processus ».

*C'est « un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie »<sup>7</sup>*

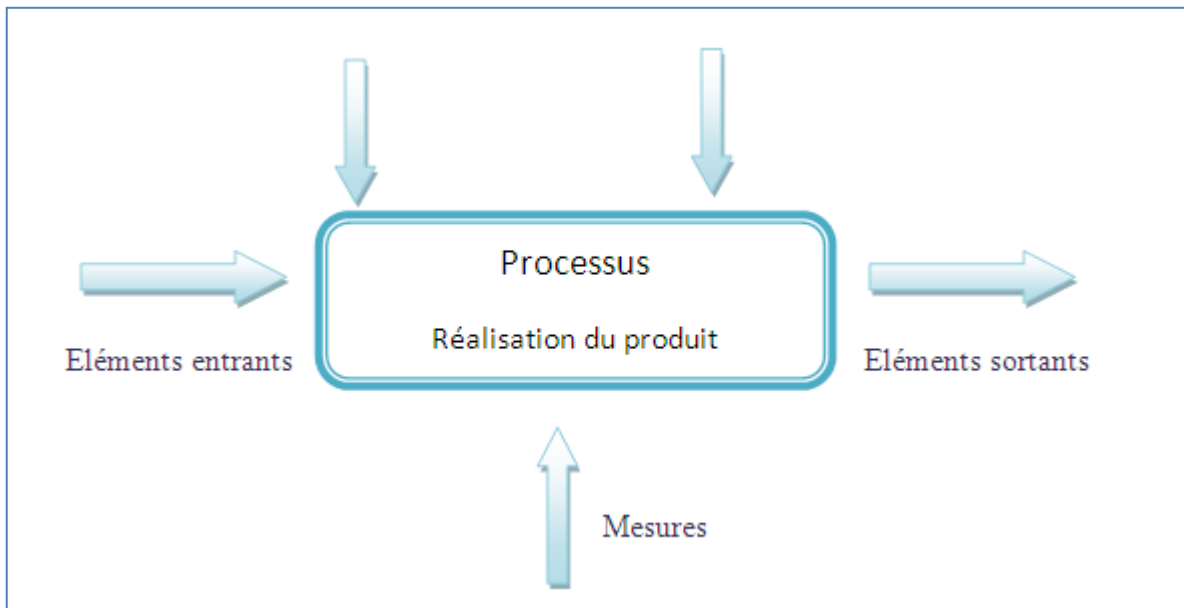
Voici un schéma qui illustre ce qu'est un processus.

Ce dernier montre que des éléments entrants sont transformés en éléments sortants en tenant compte de différentes composantes qui sont le management, les moyens et les mesures.

- Le management donne un sens au processus en tenant compte de la politique qualité qui reflète les valeurs de l'entreprise.
- Les moyens : il faut que les ressources nécessaires à la réalisation du produit soient mises à disposition du personnel.
- Les mesures : permettent de contrôler l'efficacité du processus, et la concordance des résultats obtenus avec les objectifs qualité.

---

<sup>7</sup> PINET C. (2009), *10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 : 2008*, Saint-Denis La Plaine, AFNOR Editions, (2<sup>ème</sup> éd), page 102.



**Figure 5: Schéma d'un processus**

Source : production personnelle réalisée sur base d'un tableau issu du livre :  
 MATHIEU S. (2002), *Comprendre les normes ISO 9000 : version 2000*, Saint-Denis La Plaine,  
 AFNOR Editions, (2<sup>ème</sup> éd) page 44.

Avoir une gestion des processus signifie que l'entreprise doit réaliser différentes actions. D'abord l'organisme doit identifier les processus, les cartographier puis les mesurer, les analyser et les améliorer si nécessaire.

L'approche processus permet donc à l'organisme d'atteindre l'objectif fixé de manière plus efficace et d'obtenir de meilleurs résultats. C'est pour cette raison que la norme ISO 9001 : 2008 encourage l'utilisation de l'approche processus afin de gérer l'organisme avec qualité et efficacité. Ce qui engendre de nouvelles tâches pour l'entreprise qui doit :

- définir les activités qui sont nécessaires afin d'atteindre le résultat fixé,
- établir clairement des responsabilités pour la gestion des activités,
- analyser et mesurer le potentiel de ces activités,
- se focaliser sur les facteurs – les ressources, les méthodes et les matériels – qui améliorent les activités de l'organisme.
- et évaluer les risques, les conséquences et les impacts des activités sur les clients, les fournisseurs et autres parties intéressées.

Appliquer une approche processus apporte de multiples avantages à l'organisme :

- grâce à une utilisation efficace des différentes ressources, les coûts et les durées de cycle sont réduits au minimum,
- puisque les processus sont identifiés et analysés, les résultats espérés sont améliorés, cohérents et prévisibles,
- Avec cette méthode, l'organisme se concentre plus sur les opportunités d'amélioration des processus qui s'offrent à elle.

#### 1.2.4.2.5 Principe 5: le management par approche système

*« Un organisme est vu comme un système général. Ce système se compose de différents sous-systèmes spécialisés, répondant à l'exécution d'une activité. Le déroulement d'une activité suit un processus. Ainsi, pour gérer l'organisme selon cette approche, il va être nécessaire d'identifier de comprendre, de maîtriser et gérer chacun de ces processus constitutifs des sous-systèmes et donc du système général.*

*De plus, chacun de ces processus interagit avec les autres processus. La maîtrise de la corrélation entre eux est un facteur de contribution à l'efficacité de l'organisme tout entier et à la réalisation de ses objectifs. »<sup>8</sup>*

Afin de respecter cette approche système, l'entreprise doit :

- structurer son système afin d'atteindre ses objectifs le plus efficacement possible,
- cerner les interdépendances entre les différents processus qui constituent le système,
- définir les rôles et les responsabilités nécessaires pour réaliser les objectifs communs,
- établir dès le départ les contraintes liées aux ressources avant d'entamer le processus,
- définir et organiser comment vont s'opérer les activités au sein du système.
- mesurer et évaluer en continu le système afin de l'améliorer si besoin est.

Gérer les processus corrélés comme un système va principalement permettre à l'entreprise d'atteindre les résultats escomptés de manière plus efficace et efficiente.

---

<sup>8</sup> PINET C. (2009), *10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 : 2008*, Saint-Denis La Plaine, AFNOR Editions, (2<sup>ème</sup> éd), page 104.

#### 1.2.4.2.6 Principe 6: l'amélioration continue

Avant d'entamer la description de ce principe, il me semble normal de décrire le concept d'amélioration continue. Il est basé sur le principe du PDCA (Plan/Do/Check/Act) aussi appelé « roue de Deming » en hommage au statisticien William Edwards Deming.

Le PDCA se répartit en quatre étapes :

- **Plan** : planifier, anticiper, prévoir. Cette étape consiste à l'élaboration d'un cahier des charges et d'un planning.
- **Do** : faire, mettre en œuvre. C'est le développement, la réalisation du planning établi.
- **Check** : vérifier, contrôler. A ce moment, l'organisme va comparer les résultats obtenus avec ce qui était prévu à la phase « plan », et juger des performances du processus.
- **Act** : agir, améliorer. L'entreprise réagit face aux résultats obtenus à l'étape précédente. De cette façon elle va corriger et améliorer le processus en fonction des erreurs détectées.

Cette dernière étape amène à la réalisation d'un nouveau projet, on se retrouve donc à la première étape. C'est pour cette raison que le principe est représenté par une roue pour illustrer le cycle qui se répète. L'organisme progresse donc et tant vers une amélioration continue.

De plus, afin d'éviter les retours en arrière il est conseillé d'effectuer des audits réguliers ou de documenter l'ensemble des décisions et avancées. Cela est représenté par la petite cale sous la roue de Deming qui l'empêche de régresser.

Voici un schéma qui illustre ce principe :

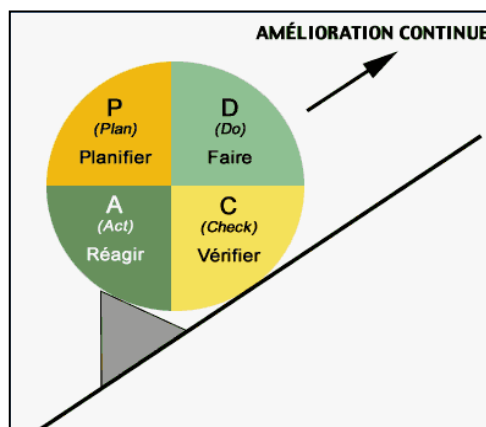


Figure 6 : La roue de Deming

Source : Actu-environnement, *Dossier- La norme ISO 14001*, (page consultée le 15 janvier 2010)  
[HTML] [http://www.actu-environnement.com/ae/dossiers/iso14000/iso\\_principe.php4](http://www.actu-environnement.com/ae/dossiers/iso14000/iso_principe.php4)

Les organismes cherchent à atteindre un certain niveau de qualité le plus rapidement possible.

Mais une entreprise et son environnement sont dynamiques donc en constante évolution donc rien n'est acquis définitivement. Le principe d'amélioration continue tient compte de cet aspect vivant des choses qui remet en question les réussites du passé.

L'amélioration continue du système interne d'un organisme va impliquer :

- de définir une approche globale qui est cohérente à l'ensemble de l'organisme,
- de définir l'amélioration continue des produits et processus comme un objectif de chaque membre du personnel,
- de former le personnel aux méthodes d'amélioration continue,
- de mettre en place des actions correctives et des actions préventives,
- de fixer des buts à atteindre grâce à l'amélioration continue mais aussi des mesures pour en contrôler le suivi.
- de réaliser des revues pour assurer le retour de l'information.

Les avantages clés qui vont découler de l'application de ce principe sont :

- une plus grande rapidité et souplesse d'adaptation grâce à l'amélioration des capacités organisationnelles,
- une certitude que toutes les activités d'amélioration sont alignées aux objectifs de l'entreprise.
- l'augmentation de la probabilité de satisfaire les clients et autres acteurs liés à l'activité de l'organisme.

#### 1.2.4.2.7 Principe 7: l'approche factuelle pour la prise de décision

Dans une entreprise, la prise de décisions représente la majeure partie du management, il en est de même pour le management de la qualité. D'où il est nécessaire que les décideurs puissent se baser sur des informations fiables et précises.

Afin d'assurer la traçabilité des données utilisées, la norme détaille les procédures à suivre pour garantir des enregistrements qualité. L'organisme doit alors déterminer les règles de capture des données, ainsi que les règles de stockage et de gestion de celles-ci.

Une fois les données correctement stockées, il faut pouvoir les analyser efficacement. C'est un travail qui se fait a posteriori et qui contribue à l'amélioration de la conservation des données.

Donc pour renforcer l'efficacité de la prise de décision, la direction doit :

- s'assurer que les données et les informations sont exactes et fiables,
- rendre les données accessibles à ceux qui en ont besoin,
- analyser les informations via des méthodes jugées valides,
- prendre les décisions sur une analyse factuelle, et non seulement grâce à l'expérience et l'intuition du décideur.

Les avantages que l'organisme va tirer en procédant de la sorte sont :

- une assurance que les décisions sont bien informées et justifiées.
- une plus grande aptitude à prouver l'efficacité des décisions passées grâce aux données factuelles enregistrées.
- une forte capacité à examiner, mettre en cause et le cas échéant changer les décisions.

#### 1.2.4.2.8 Principe 8: les relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

L'organisme et ses fournisseurs sont interdépendants, c'est pourquoi il est important d'établir des relations qui leurs sont mutuellement bénéfiques afin qu'ils puissent tout deux augmenter leur capacité à créer de la valeur.

La norme ISO 9001 : 2008 définit les bases de la gestion des interdépendances client/fournisseur. Elle établit une base commune que les entreprises doivent adapter à leur activité et à la relation des organismes concernés. Cela représente un gain de temps pour les deux parties qui ne doivent pas mettre en place des règles liées à leur relation.

Voici quelques aspects que les organismes doivent respecter s'ils appliquent la norme :

- tenir compte tant des gains à court terme que des considérations à long terme dans les relations avec les partenaires.
- partager ses ressources et connaissances avec les partenaires, ainsi que les plans futurs de l'organisme,
- choisir les fournisseurs clés et établir une communication ouverte avec eux.
- mettre en place des activités d'amélioration communes.
- mais aussi encourager et reconnaître les réalisations des fournisseurs.

Si l'entreprise arrive à établir et maintenir des relations mutuellement bénéfiques avec ses fournisseurs :

- elle aura une plus grande capacité à créer de la valeur pour son organisme,
- elle saura réagir plus rapidement face aux variations du marché ou des attentes des clients,
- mais surtout elle va optimiser ses coûts et ressources.

Cette partie du travail met en avant un principe important de la norme qui englobe les exigences qui viennent d'être détaillés dans ce chapitre. Le concept détaillé est pour le lecteur une sorte de dernier principe qui met en avant les points essentiels de la norme.

### 1.2.4.3 Le modèle processus d'un système de management de la qualité

Certaines caractéristiques citées dans ce chapitre représentent une base essentielle à la certification de la norme ISO 9001. En effet, ces éléments sont liés entre eux et sont cruciaux si l'organisme veut mettre en œuvre un système de management de la qualité efficace.

Il s'agit :

- de la structure des exigences en quatre points,
- de l'approche système qui tient compte de l'approche processus,
- de l'amélioration continue du SMQ,
- et de l'orientation client.

Voici un schéma qui représente le système de management de la qualité fondé sur l'approche processus recommandé par la norme ISO 9001.

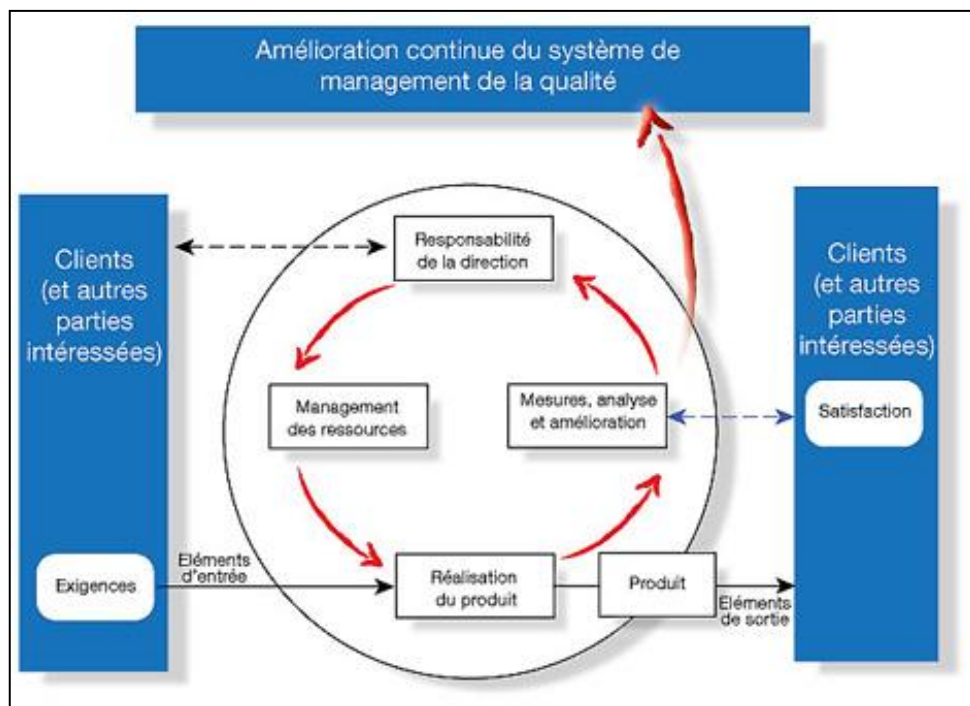


Figure 7 : Modèle de processus d'un SMQ

Source : International Organization for Standardization, *International standards for Business, Government and Society*, (page consultée le 10 novembre 2009) [HTML]

<http://www.iso.org/iso/org.htm>

On peut clairement observer sur ce schéma les quatre caractéristiques précitées et les liens qui les unissent. Ce schéma tient donc compte de toutes les exigences de la norme qui sont regroupées dans les quatre points « responsabilité de la direction, management des ressources, réalisation du produit et mesures, analyses et amélioration ». Ces quatre parties fondamentales sont le cœur du système de management de la qualité.

Le schéma représente le point « réalisation du produit » comme une étape du processus. Dans cette illustration, les éléments d'entrée sont influencés par les exigences des clients, puis la réalisation du produit tient compte des moyens (management des ressources), des mesures (mesures, analyses et amélioration) ainsi que du management (responsabilité de la direction). De cette façon le produit fabriqué constitue un élément de sortie qui doit satisfaire les exigences des clients. On retrouve donc toutes les composantes du processus détaillées précédemment. De plus, la prise en compte des relations qui existent entre les divers processus de l'organisme illustre l'approche système.

On peut noter que les clients sont à l'origine du processus via leurs exigences identifiées par la direction. Mais ils sont aussi présents à la phase finale du processus où leur satisfaction est mesurée pour voir si le produit correspond bien aux attentes exprimées. C'est ici la notion d'orientation client qui est mise en avant, ce dernier représente tant le point de départ que le point final du processus.

Enfin, les mesures et analyses qui sont réalisées sur base du produit fini et en tenant compte de la satisfaction client vont permettre de détecter si le processus est efficace. En effet, si la qualité attendue à la base s'écarte de la qualité perçue par le client, c'est qu'il y a une erreur dans le système. Cette dernière peut se situer à différents niveaux, cela peut être une mauvaise identification des attentes clients, un processus mal établi, une mise à disposition des ressources non efficiente etc. L'important ici est de détecter puis corriger les dysfonctionnements s'il y en a.

Cela correspond au principe d'amélioration du système : la direction détermine les exigences des clients et la façon de les satisfaire (plan), puis le personnel réalise le produit (do), ce dernier est évalué sur base de la satisfaction client (check) et si besoin est une correction est effectuée (act).

Donc, le système de management de la qualité décrit par la norme ISO 9001 est représenté par un cycle dynamique tenant compte de l'approche processus. Ce dernier incorporent les exigences de la norme et engage l'organisme dans une optique

d'amélioration continue. C'est via cela que l'organisme va sans cesse chercher à augmenter la satisfaction de ses clients. Pour cela, l'entreprise doit être la plus efficace possible à tous les niveaux (identification des attentes, réalisation du produit, analyse des processus, etc.)

En effet, depuis la version 2000 la norme prône aussi l'efficacité comme l'une des orientations principales de la norme. Ce concept découle de la correcte application des différents éléments repris dans ISO 9001. Mais attention de ne pas confondre efficience et efficacité, qui est la réalisation des activités planifiées ainsi que l'obtention des résultats attendus. Alors que l'efficience représente la relation entre les résultats obtenus et les ressources qui ont été nécessaires pour cela.

Donc, l'organisme ne doit jamais perdre de vue ces différents éléments essentiels de la norme ISO 9001 si elle veut mettre en place un SMQ efficace.

### 1.3 Conclusion

Cette première partie du mémoire a fourni les principales informations à connaître sur les normes internationales et leur fonctionnement. Mais aussi sur la famille ISO 9000 et plus précisément sur les caractéristiques importantes de la norme ISO 9001.

Les différents éléments qui ont été détaillés sont essentiels à la bonne compréhension des exigences de la norme et des raisons qui poussent les entreprises à être certifiées.

Le lecteur connaît maintenant les huit principes fondamentaux de la norme ainsi que les quatre aspects qui la structure. Toutes ces notions sont à retenir car elles contribuent toutes à leur façon à la mise en place d'un système de management de la qualité efficace.

Le dernier chapitre consacré au modèle processus du système de management est certainement le plus important à retenir. En effet, il englobe tous les principes essentiels détaillés précédemment dans le chapitre, tels que la satisfaction des clients, l'amélioration continue etc.

## **2 Ernst and Young Belgique et ISO 9001 : 2008**

## 2.1 Introduction.

La première partie du travail a détaillé les points importants à connaître au sujet de la norme ISO 9001 : 2008. Afin d'illustrer cette théorie, je vais développer la norme au travers d'un cas pratique. En effet, cette partie sera consacrée à l'entreprise Ernst and Young qui est certifiée ISO 9001 depuis le mois de juin 2008.

Cette partie du travail est scindée en trois chapitres :

D'abord, il y a la présentation de l'entreprise Ernst and Young, où le lecteur pourra découvrir ou approfondir ses connaissances sur l'organisme. On y retrouve des informations concernant l'organisation mondiale, son histoire, ses activités et ses valeurs. Mais aussi des informations plus précises sur la branche belge de l'entreprise.

Ensuite, le lecteur trouvera la partie plus pratique du travail, où le cas d'application propre à l'organisme Ernst and Young est développé.

Comment ce chapitre du travail sera-t-il organisé ?

L'analyse du cas pratique est structurée sur base d'un ouvrage de Claude Pinet « 10 clés pour réussir sa certification »<sup>9</sup>. Ce livre met en avant les 10 points essentiels selon Claude Pinet qui mènent à une certification réussie.

Pour chaque clé, le chapitre comporte une description pour que le lecteur cible bien de quoi il est question, suivit d'une partie application au sein de l'entreprise EY. En effet, l'important ici est de constater quels points de la norme paraissent essentiels pour l'organisme. De cette façon nous pourrons voir si les éléments relevés par l'entreprise sont les mêmes que ceux décrits dans l'ouvrage. Et éventuellement pourquoi ils ne le sont pas.

---

<sup>9</sup> PINET C. (2009), *10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 : 2008*, Saint-Denis La Plaine, AFNOR Editions, (2<sup>ème</sup> éd).

La réponse à ces questions est basée sur les documents qui traitent du management de la qualité chez EY mais aussi sur des interviews de Mme Florence De Bruyère, responsable du suivi et de l'application de la norme ISO 9001 :2008 chez Ernst and Young Belgique.

Le but de cette partie est de permettre au lecteur de constater le fonctionnement interne d'une entreprise multinationale certifiée ISO 9001 : 2008. Cela permet aussi de connaître le point de vue des responsables de la certification dans l'entreprise Ernst and Young en fonction des 10 points jugés essentiels par Mr Pinet. Et de constater si ces 10 points théorique de réussite de la certification sont mis en application au sein de l'enseigne Ernst and Young Belgique.

Enfin, le dernier chapitre est consacré à la norme IRE ISQC 1 qui concerne le contrôle de la qualité des cabinets de révisions. Cette partie est beaucoup plus succincte car elle ne concerne pas directement la norme ISO 9001. Cependant il semblait pertinent d'en faire allusion dans ce travail étant donné mon parcours scolaire lié à la comptabilité et au révisorat. En effet les exigences de l'IRE sont des notions incontournables pour tous ceux qui travaillent dans l'audit. Et cette partie apporte de nouvelles notions concernant EY aux lecteurs qui ne sont pas concernés par le milieu de l'audit.

## 2.2 Présentation de l'organisme Ernst & Young

Avant d'entamer le cas pratique, il est important de présenter l'entreprise sur laquelle le travail est effectué.

Il s'agit d'Ernst and Young qui est une organisation mondiale, ce pourquoi ce chapitre est divisé en trois points :

La première partie détaille les raisons qui m'ont poussé à choisir cette entreprise pour réaliser le cas d'application de mon travail.

La deuxième partie est consacrée à Ernst and Young international. Le lecteur y trouvera de multiples informations concernant la structure de l'organisme général.

Puis, la dernière partie est plus ciblée et présente Ernst and Young Belgique. De cette façon le lecteur pourra prendre connaissance du fonctionnement de la sous-division belge de l'organisation.

Ce chapitre fournit donc une base d'informations concernant l'entreprise Ernst and Young tant au niveau mondial que national.



Avant de parler de l'entreprise Ernst and Young et d'entrer dans le cas pratique, il me semblait utile de justifier mon choix d'entreprise. En effet, je n'ai pas décidé par hasard de réaliser mon travail sur cette organisation internationale.

Cette partie détaille donc les diverses raisons qui ont orienté ma décision vers la certification d'Ernst and Young Belgique.

### **2.2.1 Choix de l'entreprise Ernst and Young**

Mon choix d'entreprise est justifié par différents éléments :

D'une part, Ernst and Young est une entreprise multinationale. Il me semblait donc assez intéressant de voir comment se traduit la certification ISO 9001 : 2008 dans une organisation si étendue. De plus elle fait partie des Big Four, elle occupe donc une place importante dans notre pays et notre économie.

D'autre part, Ernst and Young est une entreprise dont les activités sont liées à mes études. En effet, l'organisme propose ses services dans l'audit, la fiscalité, la comptabilité etc. C'est un organisme incontournable dans mon futur secteur d'activité, qu'il s'agisse du révisorat ou de l'expertise comptable.

De plus, le fait que l'entreprise propose des services et non des produits à ses clients fut aussi un élément décisif. En effet, la notion de « services » n'a pas toujours existé dans les versions antérieures de la norme. Il est fréquent que les lecteurs associent ISO 9001 au management de la qualité d'un produit, car on y fait référence aux processus, à la réalisation etc. Mais cette norme s'applique tout autant aux entreprises de produits qu'aux entreprises de services. Il est donc intéressant de voir comment les exigences de la norme sont appliquées à une entreprise proposant des services.

Enfin, j'ai réalisé mon stage dans un bureau d'Ernst and Young qui est la fiduciaire Decottignies Maroy située à Tournai. C'est durant la réalisation de mon stage en juillet 2009 que l'on m'a soumis l'idée de faire mon cas pratique sur l'entreprise. Grâce à cela je suis directement entrée en contact avec la personne responsable du suivi de la certification en Belgique qui est Madame Florence De Bruyère. Il était plus attractif pour moi de travailler sur une entreprise que je connais de l'intérieur, même si cette connaissance est partielle.

## 2.2.2 Présentation d'Ernst & Young International

Cette présentation d'EY au niveau international fournit les informations concernant tant l'historique de l'organisation, que sa structure actuelle ou même ses valeurs et activités.

Dans un premier temps, un historique succinct et général de l'entreprise explique d'où est née cette multinationale qui est devenue incontournable dans de nombreux domaines. Dans cette partie ne sont pas reprises les dates avec les différentes évolutions de l'entreprise mais uniquement les événements qui ont influencé la création de l'organisme, sa naissance. Pour plus d'informations concernant la chronologie d'EY international le lecteur peut se référer aux annexes.<sup>10</sup>

### 2.2.2.1 Historique

Ernst & Young (dont l'acronyme est EY ou E&Y) est l'un des principaux cabinets d'audit au monde. En effet, il fait partie des « Big Four » qui sont KPMG, PricewaterhouseCoopers, Deloitte et Ernst & Young. Cette dernière est une entreprise américaine mais elle possède un réseau mondial de plus de 140 cabinets répartis à travers le monde et sur tous les continents.

Evidemment la structure actuelle d'EY ne s'est pas faite en un seul jour, c'est au fil du temps que l'entreprise a acquis sa renommée mondiale. Voici l'historique de la création de l'entreprise, telle qu'elle est présentée sur le site internet d'Ernst & Young Belgique :

*« L'histoire a commencé au XIXe siècle avec les fondateurs Arthur Young et Alwin C. Ernst.*

*A l'époque, Arthur Young et Alwin C. Ernst étaient novateurs et appréciés pour la qualité de leur travail. Ernst avait l'esprit d'un pionnier en développant l'idée que l'information comptable pouvait être utile pour prendre des décisions - et faire la différence dans les services qu'il apportait aux clients – et devait dès lors être considérée comme un outil au service du management. Il incitait ses collaborateurs à fournir le meilleur service à leurs clients. Young, quant à lui, se positionnait autant comme conseiller que comme comptable.*

*Alwin C. Ernst et Arthur Young ne se sont jamais rencontrés et s'éteignirent à peu de mois d'intervalle en 1948. Mais leurs philosophies respectives leur ont survécu et, en 1989, les deux sociétés ont fusionné pour donner naissance à Ernst & Young. Très rapidement et dans*

---

<sup>10</sup> Cfr. annexe n°2 : La chronologie de l'histoire d'Ernst and Young

*un monde en perpétuelle évolution, cette nouvelle entité s'est positionnée en tête sur le marché. »<sup>11</sup>*

---

<sup>11</sup> Ernst and Young, *Quality in everything we do*, (page consultée le 10 mars 2010) [HTML]  
<http://www.ey.com/BE/fr>

Cette partie décrit l'organisme mondial et sa structure à travers les cinq continents. Une entreprise si étendue nécessite un système de valeurs bien ancrées dans la vie de l'organisation. Le lecteur pourra découvrir ici comment ces informations caractérisent le fonctionnement de l'entreprise analysée Ernst and Young.

### 2.2.2.2 Une organisation globale.

#### 2.2.2.2.1 Description

Ernst & Young est maintenant l'un des principaux cabinets d'audit au monde. Il propose ses services aux entreprises, au secteur public et aux organismes sans but lucratif. Ses activités sont réparties dans quatre secteurs : l'audit, le conseil, les transactions ainsi que la fiscalité et le droit. (Activités qui seront détaillées ultérieurement).

Ernst & Young International, est le troisième réseau mondial en termes de chiffre d'affaires (après PricewaterhouseCoopers et Deloitte) avec 21,4 milliards de dollars de chiffre d'affaires sur 2008/2009. Le réseau international d'Ernst & Young regroupe environ 700 bureaux répartis dans plus de 140 pays membres, ce qui représente 144 000 collaborateurs à travers le monde.

Un réseau si étendu n'est pas gérable avec une direction globale. C'est donc dans l'optique de faciliter le fonctionnement du réseau que les pays ont été répartis en 5 zones géographiques, appelées Areas. Chacune d'entre elle est dirigée par un associé responsable nommé *Area Managing Partner* qui fait partie du comité exécutif mondial.

Voici une carte qui illustre les 5 zones géographiques où sont implantés les bureaux d'Ernst and Young.

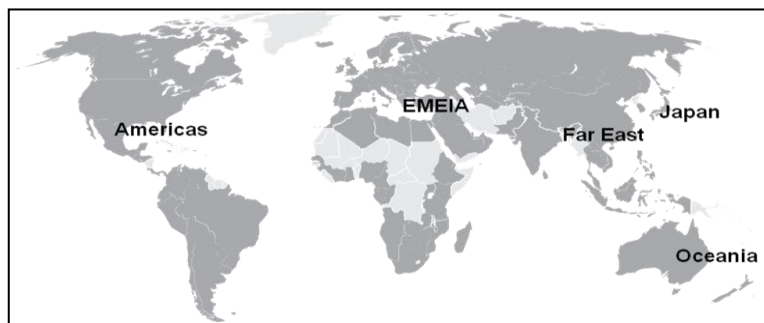


Figure 8 : Les cinq areas qui composent Ernst and Young

Source : Ernst and Young, *Quality in everything we do*, (page consultée le 10 novembre 2009) [HTML]  
<http://www.ey.com/>

Ce modèle d'intégration permet à l'entreprise de pouvoir bénéficier des avantages d'un réseau global tout en répondant aux besoins spécifiques des clients de chaque pays. En effet, chaque membre du réseau est une entité juridiquement distincte, ce qui permet de mieux appréhender les différences liées aux réglementations et à la fiscalité locales.

Voici ce qui en est dit sur le site internet d'Ernst and Young <sup>12</sup>:

« A travers nos cinq "Areas", nous apportons toute la compétence d'une organisation globale partageant ses savoirs, ses ressources afin de garantir une qualité identique quel que soit le lieu où vous exercez votre activité. ».

[...] « Notre système de management est conçu pour un déploiement efficace de notre organisation mondiale à travers nos cinq areas. Dans le respect des règles d'exercice nationales, nous sommes résolument engagés dans une démarche d'alignement de nos infrastructures, de rationalisation de nos procédures et de nos programmes d'action, de création d'une culture mondiale de référence pour constituer une organisation réellement intégrée dans l'intérêt de nos collaborateurs, de nos clients et de toutes les parties prenantes. »

Chaque groupe d'entreprise réagit selon les enjeux et besoins locaux tout en respectant les exigences et valeurs de l'entreprise EY International.

#### 2.2.2.2.2 Les valeurs de l'entreprise

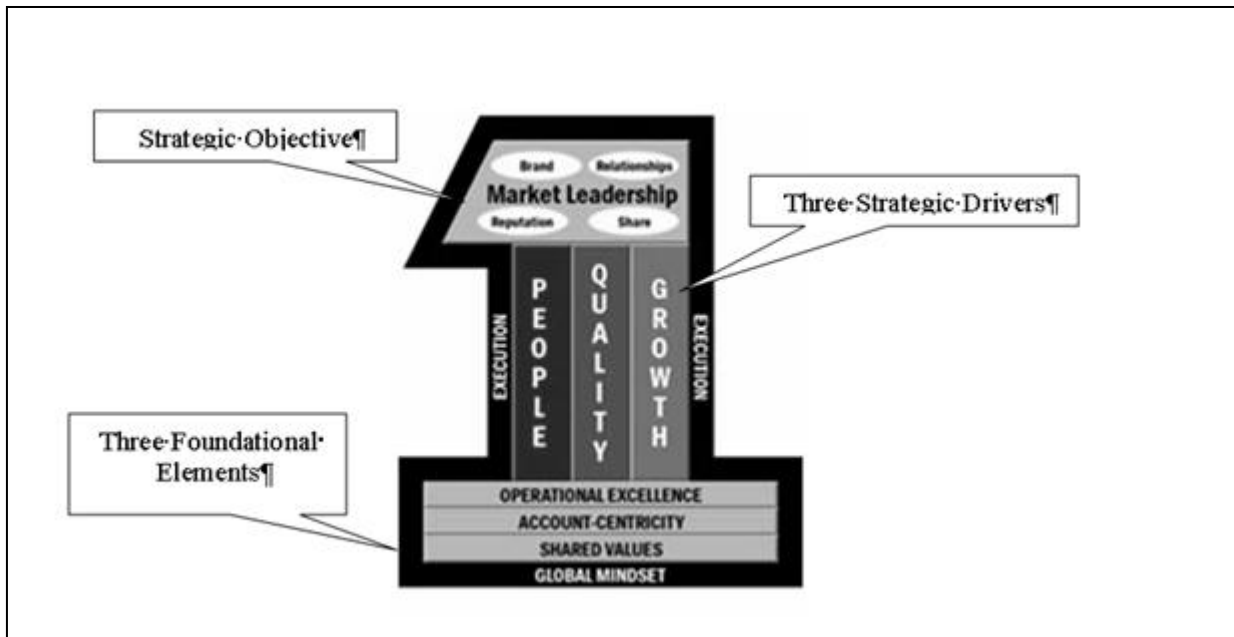
« Quality in everything we do » n'est pas qu'un slogan pour l'entreprise, c'est aussi l'un de ses principes fondamentaux. La stratégie mondiale d'Ernst and Young est basée sur l'approche suivante :

- un objectif stratégique : être leader du marché,
- trois pilotes stratégiques : le personnel, la qualité, la croissance ;
- et trois éléments fondamentaux pour assurer la réussite de l'objectif : des valeurs partagées, une excellence opérationnelle et une position centrale

---

<sup>12</sup> Ernst and Young, *Quality in everything we do*, (page consultée le 10 mars 2010) [HTML]  
<http://www.ey.com/BE/fr>

Voici la représentation schématique de cette approche qui est le cœur du fonctionnement de l'entreprise :



**Figure 9 : Approche stratégique d'Ernst and Young**

Source : Documentation interne à Ernst and Young. *Le manuel qualité*, rédigé par Laurence Ven Eyken, le 12/02/2010. [PDF]

Le but global de l'entreprise est donc d'être leader du marché, du point de vue de la réputation, de la marque et des parts de marché. Afin de mettre en œuvre cette stratégie de façon quotidienne, Ernst & Young, au niveau mondial et aussi national, a développé une double action : d'une part en créant des outils, méthodologies et processus qui permettent d'augmenter la satisfaction des clients et d'autre part en faisant la promotion de sa déclaration des valeurs.

L'entreprise a donc établi une « déclaration des valeurs » (The Values Statement) qui définit ce que représente l'entreprise Ernst and Young et ce que chaque collaborateur y apporte. Ce document a pour but de guider les actions et comportements de chaque collaborateur dans son travail en fonction des valeurs de l'entreprise, tant envers les autres collègues qu'envers les clients et stakeholders.

C'est en respectant et appliquant cette déclaration des valeurs que les différents bureaux d'EY peuvent donner une image cohérente de l'entreprise à travers le monde. Si ces valeurs sont

respectées, elles contribuent à offrir un service de qualité équivalente aux clients des 5 continents.

Les valeurs d'Ernst and Young telles qu'elles sont écrites sur l'intranet de l'organisme :

« Ce que nous sommes :

- Des hommes et des femmes qui font preuve d'intégrité, de respect mutuel et d'esprit d'équipe.
- Des hommes et des femmes qui partagent l'énergie, l'enthousiasme et le courage des leaders.
- Des hommes et des femmes qui savent bâtir des relations justes et durables.

Nos valeurs définissent qui nous sommes. Elles sont le fondement de notre organisation. »<sup>13</sup>

**Our Values Statement**  
**Who We Are and What We Stand For**  
People who demonstrate integrity, respect, and teaming.  
People with energy, enthusiasm, and the courage to lead.  
People who build relationships based on doing the right thing.

Ces valeurs sont mises en avant par le code de conduite interne de l'entreprise. Ce dernier constitue le cadre éthique sur lequel sont basées les décisions qui sont prises en tant qu'individu et en tant que membre d'une organisation mondiale.

Les services proposés par l'entreprise sont multiples et variés. C'est pour cela qu'il est nécessaire de les décrire et de rappeler au lecteur les quatre secteurs d'activités dans lesquels l'organisme est actif. Tous les services proposés aux clients sont liés à quatre branches de métier différentes mais ont toutes autant d'importance dans l'organisation.

---

<sup>13</sup> Issu de L'intranet de l'entreprise Ernst and Young. Rubrique : Nos valeurs.

### 2.2.2.3 Les activités d'Ernst & Young International

Le groupe travaille tant pour les PME que pour les personnes physiques ou même les multinationales. Les services proposés par l'entreprise s'adressent au secteur privé comme au secteur public.

Afin de servir de nombreux organismes (les grandes entreprises, les entreprises de croissance, le secteur public et les organismes sans but lucratif...), Ernst & Young propose quatre métiers pour répondre au mieux aux besoins des clients.

« Ernst & Young rassemble des professionnels spécialisés en audit, droit et finance afin de conjuguer, mission par mission, dans le strict respect des réglementations en vigueur, l'ensemble des compétences utiles pour apporter des réponses appropriées et justifiées à la vie économique et financière des entreprises et des organisations.

Nous fondons notre qualité sur la complémentarité active de nos compétences dans l'ensemble de ces domaines. »<sup>14</sup>

#### 2.2.2.3.1 L'audit

Les services d'audit fournis par les cabinets Ernst & Young comprennent différents aspects tels que : la certification de l'entreprise, la maîtrise des risques, l'amélioration de la performance financière, l'accompagnement et l'externalisation.

« Un travail d'audit solide et indépendant fournit à la direction, quand il faut, les éléments de remise en cause qui lui sont utiles, il dégage des perspectives claires pour le comité d'audit et des informations pertinentes pour les investisseurs et autres parties prenantes. »<sup>15</sup>

#### 2.2.2.3.2 Le conseil

Ernst & Young est aussi une entreprise qui fournit de précieux conseils à ses clients afin d'optimiser leur performance financière et opérationnelle. Tout en garantissant un accompagnement stratégique dans leurs prises de décisions.

---

<sup>14</sup> Ernst and Young, *Quality in everything we do*, (page consultée le 25 mars 2010) [HTML]  
<http://www.ey.com/BE/fr/Services>

<sup>15</sup> Ibidem

« Ernst & Young propose un service de conseil objectif et des idées innovantes pour aider les clients à obtenir des résultats tangibles et des améliorations durables. Des équipes pluridisciplinaires et expérimentées sont formées pour offrir une prestation de grande qualité reposant sur une méthodologie cohérente au niveau mondial, une culture solide de la connaissance et une expérience de travail internationale. »<sup>16</sup>

#### 2.2.2.3.3 Les transactions

L'équipe d'Ernst & Young est aussi spécialisée dans la consultance transactionnelle, elle donne des conseils et soutient ses clients lors de transactions particulières telles que : les due diligences, les évaluations, les restructurations, les fusions ou les acquisitions.

« Les spécialistes aident à déterminer la valeur réelle des actifs, à élaborer la structure fiscale et commerciale adéquate et à conclure la transaction. Ils allient des pratiques éprouvées et des méthodologies cohérentes à des idées nouvelles afin de fournir aux clients les conseils nécessaires pour prendre les meilleures décisions et atténuer les risques afin d'obtenir des résultats. »<sup>17</sup>

#### 2.2.2.3.4 La fiscalité et le droit

Le groupe EY propose des services fiscaux divers allant de la fiscalité des entreprises, à la mobilité internationale en passant par le droit des affaires et le droit social.

« Les experts fiscaux d'Ernst & Young s'appuient sur des connaissances techniques approfondies, au niveau mondial et local, et sur une solide expérience pratique, commerciale et sectorielle. Le but étant d'aider les clients à développer des processus de conformité et de reporting efficaces et des stratégies fiscales durables pour permettre à l'entreprise de réaliser ses ambitions. »<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Ibidem

<sup>17</sup> Ibidem

<sup>18</sup> Ibidem

### 2.2.3 Présentation d'Ernst & Young BeNe.

Cette partie du chapitre est plus centrée sur la présentation de l'Area BeNe, c'est-à-dire la zone géographique dans laquelle se situe la Belgique. Peu de personnes connaissent la structure de l'entreprise EY et de ce fait ignorent que la Belgique est associée à d'autres pays et qu'elle ne fonctionne pas seule. Ce sous chapitre donne les éléments essentiels à retenir au sujet de l'area BeNe.

Par la suite, le lecteur trouvera diverses informations relatives à la Belgique uniquement, telles que les implantations d'Ernst and Young en Belgique, le siège social mais aussi les raisons de la certification ISO 9001 : 2008.

#### 2.2.3.1 EY BeNe dans l'Area EMEIA.

L'area EMEIA (Europe, the Middle East, India and Africa) est la zone géographique qui est composée du plus grand nombre de pays différents. En effet, y sont regroupés divers pays d'Afrique, d'Europe, mais aussi d'importants pays comme l'Inde, la Russie etc.

Au sein de cette zone géographique, on retrouve une véritable diversité, tant culturelle, que fiscale ou légale. Donc, pour faciliter la gestion des bureaux et afin de répondre au mieux aux attentes divergentes des clients, les pays ont été regroupés en « sous – Area ».

Ces « sous-groupes » ont été formés en rassemblant les pays qui sont géographiquement proches mais aussi si cela est possible, qui ont des points communs tels que la culture ou la langue.

Parmi ces groupes, on retrouve « EY BeNe » qui comprend la Belgique et la Hollande. Ces deux pays sont donc soumis à une direction commune située en Hollande.

Voici une carte reprenant l'ensemble des pays qui composent l'area EMEIA et ses sous groupes :

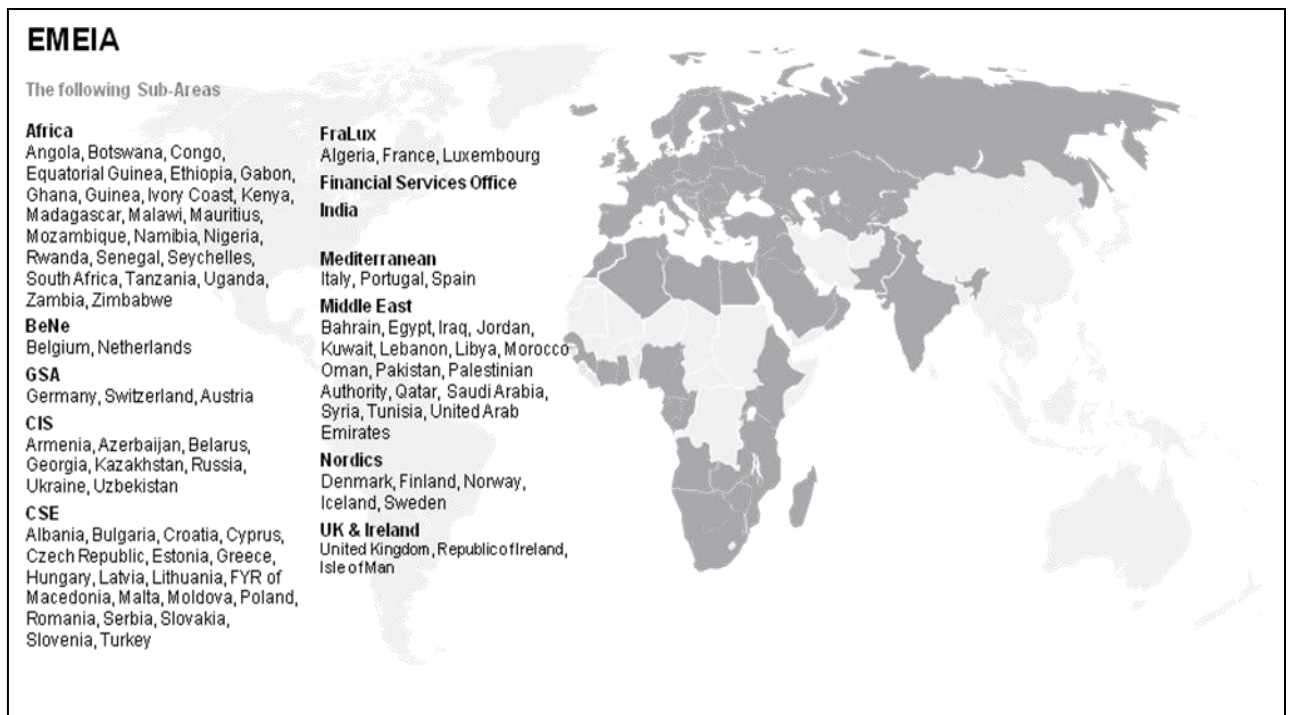


Figure 10 : Area AMEIA

Source : Documentation interne d'Ernst and Young.  
*EY Global Areas – Quick list, mars 2009, [PPT.]*

### 2.2.3.2 EY Belgique

#### 2.2.3.2.1 Description

Depuis la création d'Ernst and Young International en 1989, l'entreprise se développe dans de nombreux pays et s'impose comme une référence mondialement connue.

C'est en 1990 que l'enseigne internationale fait son apparition en Belgique :

« 1990 : A la suite de la fusion internationale, Colard, Van der Meulen & Co (Arthur Young) et Bertels, Swolfs, Van Cutsem & Co (Ernst & Whinney) fusionnent en Belgique pour devenir Ernst & Young. »<sup>19</sup>

Puis de 1990 à nos jours, l'organisme a pris de l'ampleur sur le territoire belge via de multiples fusions et acquisitions de bureaux comptables indépendants présents partout à travers le pays.<sup>20</sup>

Bien que la Belgique ne soit pas un grand pays, l'entreprise Ernst and Young y est maintenant bien implantée. En effet, à l'heure actuelle on y compte pas moins de 13 bureaux localisés à Antwerp, Brugge, Charleroi, Diegem, Gent, Gosselies, Hasselt, Liège, Mons, Roeselaere, Ronse, Sint-Niklaas et Tournai.

Tous les bureaux Ernst and Young ne proposent pas les quatre services (audit, conseil, fiscalité, transactions et droit). En effet certains bureaux sont spécialisés dans un ou plusieurs secteurs. Pour exemple, le bureau de Tournai est une fiduciaire uniquement consacrée à la comptabilité, la fiscalité et le conseil.

#### 2.2.3.2.2 Les raisons de la certification

Avant toute chose, il paraît important de comprendre pourquoi il y a deux ans, l'organisation Ernst and Young Belgique a décidé de se faire certifier ISO 9001 : 2008.

Il faut savoir que ce n'est pas une nouveauté pour l'entreprise de mettre la qualité au cœur de ses stratégies. Cela fait des années que l'organisation cherche à améliorer de manière continue les services fournis à ses clients. Et cela en améliorant son management, ses processus et procédures de travail. La certification à la norme ISO 9001 est donc apparue comme une suite logique dans l'évolution de l'entreprise.

---

<sup>19</sup> Ernst and Young, *Quality in everything we do*, (page consultée le 12 juin 2010) [HTML]  
<http://www.ey.com/BE/fr/About-us/Our-history/Histoire---Chronologie---Belgique>

<sup>20</sup> Cfr. annexe n°4 : Les dates clés d'Ernst and Young en Belgique

La décision de la certification repose sur des raisons aussi bien internes qu'externes.

D'un point de vue externe :

- La certification ISO apporte une garantie de qualité supplémentaire pour les clients.
- Cette certification est une façon de prouver que le slogan de l'entreprise « Quality in everything we do » n'est pas qu'une annonce marketing. Mais que la qualité est un élément essentiel pour l'organisation.
- De plus Ernst and Young est la première multinationale des quatre « Big Four » à être certifiée ISO en Belgique, ce qui représente un plus vis-à-vis des clients.
- En effet, la certification ISO des entreprises devient de plus en plus une exigence du marché. Nombreux sont les clients qui recherchent des entreprises certifiées ISO comme prestataires de services. Il en est de même pour beaucoup de multinationales certifiées ISO, qui n'acceptent de collaborer qu'avec d'autres organisations certifiées. C'est pourquoi à l'époque, les dirigeants de l'Area CWEA, à laquelle était rattachée la Belgique, avaient décidé que tous les membres de la sous division géographique devaient obtenir ce certificat.

D'un point de vue interne :

- La certification ISO requiert des audits externes qui permettent de mesurer objectivement les efforts fournis par l'organisation afin de satisfaire les besoins des clients, de la réglementation et ceux de l'organisme lui-même.
- De plus, la certification ISO nécessite la mobilisation de tous les employés autour d'un projet commun où chacun a un rôle actif.
- Enfin, ISO pousse l'entreprise à maintenir une amélioration continue de la qualité.

Le management de la qualité apporte donc plusieurs avantages à l'organisme et représente aussi un défi à différents niveaux:

- En termes de business, en effet cela assure une compréhension des besoins des clients afin de les satisfaire au mieux. Ce qui crée un avantage compétitif pour l'entreprise qui renforce sa position sur le marché.
- Au niveau technologique, car l'entreprise doit contrôler ses processus pour améliorer la fiabilité des services fournis.


- Du point de vue de l'organisation et du management du risque, afin de clarifier les responsabilités de chacun et contrôler les risques inhérents aux différentes activités.
- Au niveau financier, pour réduire les coûts de la non-qualité
- Mais surtout en termes de ressources humaines, car tous les employés d'Ernst and Young Belgique doivent se sentir concernés par le projet de l'organisation afin d'y apporter une aide précieuse.

## 2.3 Les 10 clés de réussite

Pour réaliser cette partie, j'aurai pu choisir de suivre la structure de la norme ISO 9001 elle-même pour voir si tous les points et exigences de celle-ci sont appliqués dans l'entreprise. Mais j'ai préféré me baser sur un ouvrage de Claude Pinet nommé « 10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 : 2008 ». J'ai choisi de prendre cet ouvrage comme référence car il cible de manière structurée les éléments essentiels à la réussite de la certification.

En effet, lister l'ensemble des chapitres et sous chapitres de la norme aurait été exhaustif mais me paraissait beaucoup trop théorique pour cette partie pratique du travail. Evidemment ces « clés de réussite » nécessitent aussi des explications et définitions mais elles mettent en avant les points de la norme les plus importants, ceux à retenir.

Donc dans ce chapitre se trouve la théorie relative aux dix clés de réussite selon monsieur Pinet suivit d'un point lié à l'entreprise. En effet, pour chaque clé le lecteur pourra lire comment cela est concrétisé chez Ernst and Young. Afin de faciliter la lecture, les analyses propres à l'entreprise sont écrites en italiques et sont précédées d'un logo EY comme

celui-ci :  ERNST & YOUNG.

Afin d'obtenir toutes les informations nécessaires pour cette partie du travail, je me suis basée sur les documents internes de l'entreprise tels que le manuel qualité et le « Quality Gateway »<sup>21</sup>. Mais aussi sur des interviews de Madame Florence De Bruyère qui est la personne responsable de la certification ISO 9001 dans l'entreprise.

Concernant la documentation utilisée pour ce chapitre, j'ai eu certains avantages :

D'abord, le fait de travailler en collaboration avec Mme De Bruyère m'a permis d'obtenir toutes les réponses aux questions que les documents ne me fournissaient pas. En effet, Mme De Bruyère est la personne responsable du suivi de la certification de la norme au sein d'Ernst and Young Belgique. Cette dernière a volontiers accepté de répondre à toutes mes questions concernant la certification ISO 9001 : 2008 au sein de l'entreprise.

Ensuite, j'ai eu recours aux multiples documents fournis par Mme De Bruyère qui m'ont été d'une aide certaine. Car ce sont des documents internes qui donnent une autre

---

<sup>21</sup> Cfr. 2.3.1 « documentation utilisée »

vision que l'information trouvée via les sources externes à l'entreprise, de plus certains sont confidentiels ce pourquoi ils ne sont pas annexés au travail.

Enfin, dans la même optique, durant mon stage réalisé chez EY Tournai, j'ai eu accès à l'intranet de l'entreprise. Ce qui est aussi une bonne façon de voir l'importance de la norme au sein de l'organisme ainsi que les messages transmis par la direction aux employés au sujet de la norme et de son application. Grâce à l'intranet j'ai aussi eu accès à de nombreux documents internes qui ne sont pas fournis par le site internet de l'entreprise.

### 2.3.1 Documentation utilisée

Dans cette partie sont décrits les documents qui ont été utilisés afin de réaliser les analyses pratiques du travail sur l'entreprise Ernst and Young. Le lecteur pourra donc prendre connaissance des informations contenues dans les documents utilisés ainsi que leur rôle, les personnes à qui ils sont adressés etc.

Cependant, les sources décrites ci-après sont confidentielles et ne sont pas destinées à des lecteurs externes à l'entreprise. En effet, elles contiennent de nombreuses informations sur les procédures internes d'EY ainsi que sur son fonctionnement et ses particularités. C'est pour cette raison que les concepts ne sont pas détaillés de manière approfondie. L'important est de savoir ce que chaque document contient et ce qu'il a apporté à la réalisation du travail.

#### 2.3.1.1 *Le manuel qualité (The Quality Manual)*

En général, ce document est destiné aux clients et fournisseurs qui souhaitent connaître la façon dont la qualité est gérée au sein de l'entreprise. Il n'y a donc pas de règles de rédaction car chaque organisation y détaille ce qu'elle désire mais le plus souvent, le document est rédigé selon la structure de la norme ISO 9001.

Chez Ernst and Young, la direction a pris la décision de rendre le manuel qualité confidentiel afin de protéger toutes les procédures et méthodes de travail propres à EY Belgique qui y sont détaillées. Comme le dit madame De Bruyère, le manuel qualité est considéré comme « la Bible du personnel EY ». Il arrive qu'il soit distribué aux clients qui l'exigent, mais uniquement sur demande du responsable de la qualité.

Le manuel qualité s'applique à tous les membres du personnel d'EY Belgique, pour les quatre lignes de services. Et bien que la Belgique fasse partie de l'Area BeNe, le manuel qualité ne s'applique pas aux bureaux néerlandais, ceux-ci n'étant pas inclus dans le périmètre de la certification ISO. Ce document est révisé annuellement par le responsable de la qualité Madame Laurence Ven Eyken et l'auditeur interne Madame Florence De Bruyère.

Toutefois, l'ancienne version du manuel a été remise à jour en juin 2010 afin de l'alléger et de clarifier certains passages du document qui présentaient des difficultés de compréhension.

Le but du manuel qualité est de présenter EY Belgique, ses activités et les différentes mesures internes qui sont prises par l'organisation. Celles-ci concernent tant le maintien de la qualité du service fourni, que l'amélioration du système afin d'accroître la satisfaction des clients, ou le maintien de l'efficacité et l'efficience de l'organisation interne de l'entreprise.

C'est donc un outil de référence qui explique à chacun comment EY Belgique gère son SMQ selon ISO 9001 : 2008.

### 2.3.1.2 The Quality Gateway

Le « Quality Gateway » est un portail interne posté sur l'intranet de l'entreprise qui est accessible à tout le personnel d'EY Belgique. On y retrouve les principaux processus et procédures des différents services de l'organisation, mais aussi des liens vers les outils et documents utiles à chaque département. En effet, tous les secteurs de l'entreprise ont une page du « Quality Gateway » qui leur est consacrée. Ces dernières sont toutes organisées de la même façon, elles comportent deux onglets, l'un destiné à tous les utilisateurs, et l'autre uniquement au personnel du service concerné.

Le premier onglet, appelé « all users », explique les services que le secteur peut offrir aux clients internes, c'est-à-dire les employés. Le deuxième onglet rassemble toutes les procédures du service, les éventuels modèles s'il y en a et les liens vers les outils utilisés dans le cadre de leur travail<sup>22</sup>. Ce sont les responsables qualité des différentes lignes de services qui doivent garder à jour les informations de leur page « Quality Gateway ». Durant l'audit ISO annuel, c'est l'auditeur interne qui contrôle si les informations ont été correctement actualisées.

Le « Quality Gateway » est représenté par une grande lettre « Q » articulée autour de la satisfaction des clients. Les trois cercles qui entourent le centre du symbole sont des liens qui amènent directement sur les pages des différentes lignes de services, ou sur les processus et procédures d'EY. Voici ci après le « Quality Gateway » comme il se présente sur l'intranet de l'entreprise <sup>23</sup>:



Figure 11 : Quality Gateway d'Ernst and Young

Source: Intranet de l'entreprise

<sup>22</sup> Cfr annexe n°5 : Pages du Quality Gateway consacrées au service « Facilities »

<sup>23</sup> Cfr annexe n°6 : Le Quality Gateway

Ces deux documents sont donc une source d'informations importante pour les employés d'Ernst and Young Belgique. En effet, l'ensemble des processus et méthodologies à respecter afin d'assurer le maintien d'un SMQ efficace y sont répertoriées.

De plus, les six procédures obligatoires imposées par la norme ISO 9001 sont reprises dans ces deux supports<sup>24</sup>. En effet, le manuel qualité décrit les procédures applicable à toute l'entreprise concernant la procédure de l'audit interne, ainsi que la maîtrise des actions correctives et les actions préventives. Les autres procédures sont propres à chaque département, elles sont donc reprises dans les informations du « Quality Gateway ». Dès lors, chaque service doit obligatoirement établir et publier ses procédures concernant la maîtrise des enregistrements et des documents ainsi que la maîtrise des non-conformités. C'est l'auditeur interne qui contrôle si ces procédures sont efficaces ou non.

## **2.3.2 Clé n°1 : une volonté affirmée de la direction générale.**

### **2.3.2.1 La volonté**

C'est la direction générale (DG) qui est à la tête du projet de la certification, c'est elle qui commande, paye et vérifie tout au long du processus. Sa responsabilité reste toujours aussi importante durant l'avancement du projet même si elle délègue une partie de son travail. En effet, la direction attribue des responsabilités au responsable du projet de certification, qui est considéré comme le représentant de la direction.

Cet engagement de la DG est la première exigence mise en avant par les rédacteurs de la norme et certainement l'une des plus importantes. En effet, c'est la direction qui détermine les objectifs cibles, met à disposition les moyens nécessaires, contrôle l'avancement du projet, et vérifie son aboutissement.

On retrouvera la volonté de la direction dans la politique qualité de l'entreprise. Cette dernière ainsi que l'engagement de la DG sont détaillés dans le manuel qualité de l'entreprise.



*D'après madame Florence De Bruyère, la volonté de la direction est déjà exprimée dans le choix de se faire certifier ISO. En effet, en décidant de se lancer dans un projet de certification, la direction d'EY BeNe sait à quoi elle s'engage. Donc cela constitue déjà une preuve de l'investissement de la DG dans le projet.*

---

<sup>24</sup> Cfr. Le point 1.2.3.1 « La norme ISO 9001 : 2008 »

*Chez EY, la direction a délégué une partie de ses responsabilités au responsable qualité et à l'auditeur interne<sup>25</sup> de l'entreprise. Néanmoins elle a surveillé l'avancement du projet de certification et supervise maintenant le suivi de la norme<sup>26</sup>*

*Toutefois, il me semble important de préciser que la volonté de la direction générale est actuellement moins affirmée qu'elle ne l'était au lancement du projet de certification. En effet, suite à la restructuration des « Areas », le comité de direction d'EY BeNe est composé de responsables issus d'EY Belgique et d'EY Netherlands. Or ces derniers ne sont pas concernés par l'application norme iso 9001.<sup>27</sup> Donc la direction générale d'EY BeNe est moins impliquée dans le respect des exigences qualités d'ISO 9001.*

*Cependant, le comité de direction de BeNe compte dans ses membres Gust Herrewijn (appelé managing partner) qui est le responsable à la tête d'EY Belgique ainsi que deux responsables des lignes de services d'EY Belgique<sup>28</sup>. Ensemble, ils défendent les avantages d'appliquer ISO face aux dirigeants hollandais quand cela est nécessaire.*

### **2.3.2.2 La cible**

C'est le but à atteindre, elle matérialise les objectifs fixés par la direction générale. Pour être comprise de tous, la cible est exprimée via des éléments précis et mesurables.

L'idéal pour avoir un management du système de la qualité bien intégré à l'entreprise est que les objectifs qualité soient cohérents avec ceux de l'organisme. En effet, si les objectifs correspondent et vont dans le même sens, la réalisation de la certification sera plus facile.

L'entreprise peut fixer différents types d'objectifs :

- à long terme, souvent à caractère stratégique, ils indiquent une tendance à suivre,
- à moyen terme, plus précis, ils visent l'après certification,
- à court terme, ils sont beaucoup plus détaillés et n'excèdent pas les 18 mois.

---


<sup>25</sup> Cfr. Clé n°3 : Des acteurs motivés.

<sup>26</sup> Cfr. la clé n° 7 sur les revues de direction.

<sup>27</sup> Cfr. Clé n°3 : Des acteurs motivés

<sup>28</sup> Pour rappel, l'organisation EY Belgique compte 4 lignes de services qui sont : TAX, TAS, Advisory et Assurance

L'organisme va mesurer les résultats obtenus et les comparer à ceux attendus afin de juger si les cibles déterminées sont atteintes. Il y a trois possibilités, la cible peut être atteinte, partiellement atteinte ou totalement manquée. En fonction de cela l'organisation met en place des actions dites correctives, qui seront détaillées dans la suite du travail.<sup>29</sup>

 Pour EY, le but de ce projet de certification était clairement l'obtention d'une assurance qualité en plus vis à vis des clients et des partenaires de la société. Les objectifs de qualités liés au respect de la norme ISO 9001 sont cohérents avec la politique de l'organisme EY qui est « *quality is everything we do* »<sup>30</sup>. Dans une vision à court terme, l'organisation s'était fixé d'obtenir la certification à la norme ISO 9001 : 2008. Depuis que cet objectif est atteint, la direction a fixé une cible à plus long terme (3 ans) qui est de conserver cette certification.

### 2.3.2.3 Les moyens

Les moyens vont permettre à l'entreprise de réaliser ses objectifs. Les ressources utilisées pour cela sont diverses, il y a les moyens humains, matériels, financiers etc.

Dans le cas des entreprises de services comme Ernst and Young, les ressources humaines sont les plus importantes et influencent fortement les résultats obtenus. Pour cette ressource, l'article 6 de la norme exige que chaque collaborateur soit formé, compétent et sensibilisé à l'importance de son activité ainsi qu'à sa contribution à la qualité des services fournis.

Tous les moyens nécessaires à la réalisation de l'activité de l'entreprise doivent être pris en compte. Qu'il s'agisse des infrastructures ou de l'environnement de travail, qui doivent être ergonomiques et agréables pour les travailleurs. Les moyens financiers aussi sont à identifier, leur origine, la quantité d'argent requis pour financer le projet etc. Il en est de même pour le matériel nécessaire à la réalisation du service qui doit être mis à la disposition des collaborateurs.

Bien sur, pour être efficace il ne suffit pas seulement de disposer des moyens, il faut qu'ils soient disponibles au bon moment et en quantité suffisante pour optimiser le travail du personnel. A l'inverse, un excès de moyens peut être contre productif ce qui représenterait une perte financière pour l'entreprise.

---

<sup>29</sup> Cfr. Clé n° 9 : La volonté de tous pour les améliorations» pour plus d'informations.

<sup>30</sup> Cfr. Clé n° 5 : Une bonne intégration du SMQ dans l'entreprise.



*La ressource essentielle chez EY est son personnel car c'est lui qui crée et fournit le service au client. Pour que les employés travaillent dans des conditions optimales, l'entreprise EY leur met à disposition les infrastructures et les outils adéquats. Ainsi qu'un service IT et RH à l'écoute du personnel. De plus, la direction offre la possibilité aux travailleurs de suivre diverses formations afin d'acquérir les connaissances requises pour fournir le service demandé<sup>31</sup>.*

*Cependant, il me semble important d'effectuer une remarque au niveau du département IT. Une restructuration fondamentale des services a été effectuée dans le contexte de globalisation de l'entreprise. Dorénavant, la gouvernance du service est remontée au niveau Global, donc les employés situés dans les locaux EY n'ont plus de pouvoir de décision, ce qui signifie notamment que le personnel de l'entreprise ne peut pas s'adresser directement au service IT de son entité.*

*En cas de problème informatique, la procédure à respecter est la suivante :*

*Dans un premier temps, l'employé doit entrer sa demande IT via une base de données, dont les sauvegardes sont situées à Paris. Ensuite, l'information arrive auprès du « Help Desk Global » qui se charge de dispatcher les demandes et de fournir les instructions au personnel IT concerné. Pendant ce temps, l'employé qui a reçu un « numéro de ticket » ne peut rien faire, à part attendre d'être recontacté. Le plus souvent, c'est un « Help Desk » situé à Glasgow qui se charge de guider le personnel par téléphone.*

*Cette restructuration diminue l'efficacité du service fourni. En effet, le support IT est bien organisé mais malheureusement le délai de réponse est souvent trop long dans le cas de problèmes nécessitant un personnel situé à proximité. Il arrive donc assez fréquemment que les employés soient bloqués dans leur travail s'ils ont un ennui informatique qui nécessite une intervention manuelle. Par exemple, dans le bureau de Diegem, même pour un dysfonctionnement lié aux supports informatiques (PC, hardware, etc), les employés ne peuvent directement s'adresser au personnel IT situé au premier étage du bâtiment. En effet, ils doivent auparavant appeler le « Help Desk Global » afin de recevoir un « ticket » et les instructions à suivre. Lors de mon stage, j'ai moi-même été confrontée au manque de rapidité du service IT.*

*Le point positif lié à ce mode de fonctionnement est que tous les problèmes sont réglés de la même façon, et sont contenus dans une base de données globale. Cela permet à*

---

<sup>31</sup> Cfr. la clé n°6 sur la formation du personnel

*l'entreprise de réaliser des statistiques et d'identifier les problèmes récurrent afin d'effectuer des actions correctives ou préventives.*


*Cependant, l'entreprise devrait peut être revoir le fonctionnement de ce service afin de diminuer le temps de réponse aux problèmes. EY Global devrait déléguer d'avantage les problèmes « de proximité » aux services présents dans les bureaux, tout en leur imposant d'envoyer quotidiennement le relevé des plaintes enregistrées et les solutions proposées. De cette façon l'avantage lié à la base de données globalisée serait conservée et les employés bénéficieraient d'un soutien plus rapide.*

#### **2.3.2.4 Le pilotage**

Dans un projet, le pilote est la personne essentielle qui gouverne et permet la bonne coordination entre les différentes actions et projets de l'entreprise. C'est pour cette raison qu'il n'y a que la DG qui peut piloter l'ensemble de l'organisation car c'est la seule qui a quotidiennement accès à tous les projets et toutes les informations.

Comme dit précédemment, la direction générale doit d'abord déterminer la cible à atteindre et le chemin à emprunter pour y parvenir.

Ensuite, la direction doit déléguer les activités à des responsables qui s'occupent de la réalisation des projets. Une fois la phase de réalisation entamée, c'est le pilote qui va s'occuper d'agir sur l'évolution du projet jusqu'à la fin.

 *Chez EY, la direction ne s'est pas occupée de l'avancement du projet, ni du suivi de la certification. En effet, comme je l'ai déjà évoqué, elle délègue une partie de ses responsabilités à des personnes formées et nommées sur la qualité et l'ISO : le responsable de qualité (Madame Laurence Ven Eyken) et l'auditeur interne (Madame Florence De Bruyère)<sup>32</sup>*

---

<sup>32</sup> Cfr. Clé n°3 : Des acteurs motivés, pour plus de détails.

## 2.3.3 Clé n°2 : Les processus d'un projet qualité maîtrisé.

### 2.3.3.1 Le besoin de méthode

Le projet de certification doit être préparé et planifié à l'avance afin, entre autre, d'en évaluer le coût. De plus, le projet de certification est constitué d'un ensemble de travaux qui forment un processus qu'il faut organiser.

Pour que le projet réussisse, il doit être maîtrisé, c'est-à-dire planifié et contrôlé, voir même corrigé si la planification établie n'est pas respectée.

Si la direction suit une démarche méthodologique, elle doit :

- déterminer précisément les objectifs attendus (les livrables)
- définir les responsabilités de chacun et qui fait quoi (le pilote, les acteurs)
- lister les différentes étapes du projet (le processus)
- mettre en place les moyens de suivi et de contrôle.



*EY est une grande enseigne américaine, donc tout y est minutieusement organisé. L'ensemble des processus internes de l'entreprise sont identifiés et ont une méthodologie précisément détaillée.*

*Le projet de certification ISO a été traité de la même façon que les processus internes de l'entreprise. C'est-à-dire que le responsable qualité a défini le processus du projet ainsi que les procédures à respecter pour assurer la réussite de la certification. Il semblerait que les étapes identifiées au sein d'Ernst and Young soient fondamentalement les mêmes que celles mises en avant par la clé n°2. Mais madame De Bruyère n'est pas habilitée à me fournir plus d'information à ce sujet. En effet, ce n'est pas elle qui était chargée de déterminer le processus du projet de certification.<sup>33</sup>*

*Cependant une remarque s'impose ici car malgré les demandes répétées de Madame De Bruyère, l'entreprise n'utilise pas de logigramme pour illustrer ses processus internes. En effet, la direction n'en voit pas l'utilité donc n'exige pas leur réalisation. Or les textes expliquant les détails des processus ne sont pas toujours clairs et faciles à comprendre. Ces schémas sont donc indispensables si l'entreprise souhaite optimiser la compréhension et le respect rigoureux des méthodologies mises en place.*

---

<sup>33</sup> Cfr. Le responsable assurance qualité.

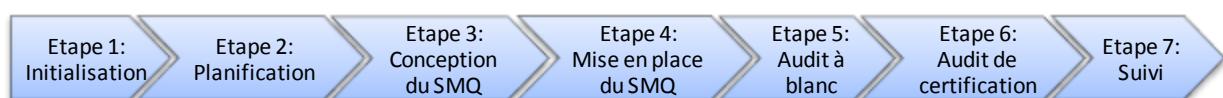
*Sur le sujet des processus maîtrisés, madame De Bruyère relève un point important. Elle met en avant le fait que « définir » les processus de l'organisation est différents de « maîtriser » ces processus. Par exemple, ce n'est pas parce que l'entreprise a déterminé toutes les entrées nécessaires à la réalisation d'une tâche, que le pilote recevra les bonnes entrées au bon moment pour réaliser son processus. C'est pour cela que chaque secteur de l'entreprise définit ses procédures sur le Quality Gateway. De cette façon, tous les services peuvent prendre connaissance des besoins des autres services afin faire correspondre au mieux les différents processus. Cependant l'erreur est humaine donc la pratique ne correspond pas toujours à la théorie. Et même si les procédures sont clairement identifiées, des problèmes subsistent quand il y a de l'interrelationnel, entre les personnes ou les services. Donc même si les processus de l'entreprise sont minutieusement organisés, EY n'est pas à l'abri de non respects de la méthodologie mise en place.*

### **2.3.3.2 Sept étapes pour réussir un projet qualité (la méthode 7Steps)**

La méthode détaillée ici concerne la maîtrise du processus projet qui est découpé en 7 étapes. Pour chacune d'entre elle, la direction doit décrire le processus détaillé reprenant les tâches qui le composent. A chaque étape sont identifiés les livrables et le tout est représenté par un logigramme.<sup>34</sup>

Voici une figure qui illustre les 7 étapes de la méthode et leur enchaînement.

Remarque : La taille des flèches ne représente pas la durée ou l'importance de l'étape.



**Figure 12 : Les étapes du processus de certification**


Source : production personnelle réalisée sur base d'une figure issue du livre : PINET C. (2009), *10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 : 2008*, Saint-Denis La Plaine, AFNOR Editions, (2<sup>ème</sup> éd.), page 33.

<sup>34</sup> Cfr. annexe n°7 : Les processus des étapes de la méthode 7S

### 2.3.3.3 Le contrôle

Le contrôle du projet s'effectue au fur et à mesure de celui-ci mais aussi à son terme. Dans les deux cas, le responsable va comparer les données obtenues au plan préétabli.

Si des dysfonctionnements sont détectés pendant la réalisation du projet, ce dernier doit immédiatement être stoppé afin de définir les actions correctives à mettre en place. Une fois ces dernières effectuées, le projet peut redémarrer. A ce stade, il est important de réaliser un suivi sur les corrections effectuées, afin de vérifier qu'elles sont efficaces. En effet, les acteurs ne sont pas à l'abri d'une nouvelle erreur.

 *Durant la préparation à la certification, le responsable qualité a réalisé un audit « à blanc » en collaboration avec l'organisme de certification Veritas afin de juger si le projet avançait dans la bonne direction et si l'entreprise était prête à être certifiée.*

*Ce contrôle a permis de déceler quelques non respects de la norme que l'entreprise a ensuite corrigé avec l'aide d'un membre de l'organisme Veritas. En juin 2008, EY Belgique a passé avec succès l'audit de certification, ce qui a marqué la fin du projet.*

*Depuis juin 2008, EY réalise un audit de suivi annuel afin de contrôler si toutes les exigences de la norme sont respectées. Cet audit est interne et permet le maintien d'un SMQ efficace en vue du renouvellement de la certification prévu en juin 2011.<sup>35</sup>*

---

<sup>35</sup> Cfr. Clé n° 8 : Des audits internes qui fonctionnent bien

### 2.3.4 Clé n°3 : Des acteurs motivés

Durant l'étape de planification, le chef de projet doit identifier et lister les différents acteurs qui vont intervenir dans la préparation à la certification. Pour chacun d'entre eux, il devra déterminer la tâche et les responsabilités qui leurs sont attribués. C'est un point essentiel qui contribue à la maîtrise du projet.

Le plus souvent, cet inventaire des ressources humaines est matérialisé par un organigramme reprenant les différents intervenants sur le projet, leur niveau hiérarchique et la tâche qui leur est attribuée.



*C'est le manuel qualité qui contient toutes les informations concernant les acteurs intervenants sur le projet de certification. Entre autres, on y retrouve deux documents avec la liste des personnes de contact au sein de l'entreprise nommées « Quality contact ». D'abord un organigramme structuré par départements, lignes de services et sous services, qui met un avant les personnes responsables à pour chaque niveau. Mais aussi la liste des contacts qualité des 13 bureaux situés en Belgique<sup>36</sup>.*

*Chez Ernst and Young, il y a toujours deux personnes désignées pour le même bureau, afin de diminuer la dépendance de l'organisation vis-à-vis de ces responsables désignés. Donc même s'il y a une rotation du personnel, il est rare que les deux contacts quittent leur poste, voir l'entreprise, dans un laps de temps rapproché. De cette façon l'entreprise ne dépend pas d'une personne détenant toutes les informations et a toujours un collaborateur pour former le nouvel entrant. Ce qui renforce le maintien continu d'un SMQ de qualité.*

*Mais cette peut provoquer un désintérêt du travail demandé qui peut être perçu comme une perte de temps. Or, il est essentiel que les responsable qualités de tous les services et bureaux soient motivés et investis dans le projet qualité. Car ce sont eux qui doivent sensibiliser les employés afin qu'ils s'impliquent et respectent les exigences qualité.*

*C'est donc un aspect sur lequel EY doit prêter une attention particulière. Le responsable qualité doit donc toujours contrôler que les contacts se sentent concernés par le maintien du management de la qualité de l'entreprise.*

---

<sup>36</sup> Cfr. Annexe n° 8 « listes des Quality contacts ».


### 2.3.4.1 Les acteurs principaux

Les deux acteurs qui suivent sont la base de la réussite du projet de certification. En effet, s'ils ne réalisent pas correctement leurs tâches ou s'ils ne s'impliquent pas assez dans le projet, celui-ci sera plus difficile à mettre en place.

#### 2.3.4.1.1 La direction générale

Comme dit précédemment, la DG est un acteur primordial dans la réussite du projet. En effet c'est elle qui choisit de commencer le projet et c'est aussi elle qui trouve les fonds pour le financer. Donc sans la direction, il n'y aurait pas de projet de certification.

Pendant la réalisation de celui-ci, la DG se doit de surveiller et contrôler l'avancement de celui-ci. De plus, elle s'occupe du pilotage global des opérations et de l'intégration du projet de certification au sein de l'entreprise. Il est aussi important que la DG apporte tout le soutien nécessaire au chef de projet voir même parfois intervenir lorsque ce dernier est limité par ses responsabilités.

 *La théorie dit que la DG doit être motivée et apporter son soutien aux niveaux inférieurs. Comme expliqué précédemment c'est le point qui pose actuellement problème au sein d'EY Belgique.*

*En effet, la direction d'EY BeNe ne se sent pas concernée par le maintien d'un SMQ selon ISO 9001 : 2008<sup>37</sup>. De ce fait, les responsables des différents bureaux ne reçoivent pas d'instructions à respecter concernant le management de la qualité.*

*Or, EY Belgique ne souhaite pas perdre sa certification ISO 9001 : 2008. Donc, les responsables qualité s'investissent afin de maintenir un SMQ qui respecte les exigences de la norme. Mais cela n'est toujours pas évident, car comme c'est un point facultatif pour les dirigeants hollandais, cela va se ressentir lors des communiqués, des formations etc. Ce qui à terme pourrait influencer l'opinion des dirigeants des bureaux belges.*

*C'est pour cette raison que Madame De Bruyère se doit d'effectuer des contrôles qualité précis et stricts afin de s'assurer que la norme et ses exigences sont respectées, idem pour les procédures de réalisation des services.*

*Fort heureusement, le responsable à la tête d'EY Belgique Gust Herrewijn souhaite renouveler la certification en 2011. Dans ce but, il continue de communiquer et d'informer*

---

<sup>37</sup> Cfr. La volonté


*ses subalternes sur l'importance de conserver la norme. De plus, il défend aussi les intérêts d'un SMQ auprès comité de direction d'EY BeNe face aux dirigeants hollandais, afin que les principes de la norme soient toujours intégrés au fonctionnement des entreprise.*

*Bien entendu, le fait que les Pays Bas ne souhaitent pas être certifiés ISO n'engendre pas directement le retrait du certificat de la Belgique. Mais comme toutes les instructions pour l'Area émanent des responsables réunis aux Pays Bas, cela aura un impact indirect sur le maintien de la certification.*

#### 2.3.4.1.2 Le responsable assurance qualité

Les responsable assurance qualité est le chef du projet désigné par la direction générale. C'est lui qui s'occupe de faire réaliser les travaux déterminés tout en respectant le planning. Pour cela, la personne nommée doit avoir une bonne connaissance de l'entreprise et doit disposer d'assez d'autonomie et d'autorité pour mener à bien la réussite du projet de certification. Une fois ce dernier terminé, c'est le chef du projet qui s'occupe de l'amélioration du SMQ.

Malgré tout, le responsable assurance qualité ne travaille pas seul, il doit constamment informer la direction de l'état d'avancement du projet. Et si besoin est, faire appel à elle pour résoudre des problèmes. De plus, le chef du projet travaille en collaboration avec un « consultant accompagnateur »<sup>38</sup> qui aide le pilote à adapter le SMQ à l'environnement et aux diverses contraintes de l'entreprise.

 *Au lancement du projet de certification, une personne<sup>39</sup> a été formée et désignée pour s'occuper de l'application de la norme dans l'entreprise. Elle s'est occupée de la préparation du projet puis de son avancement. Le pilote a été aidé par un organisme de certification qui est Véritas. Le travail de ce dernier est de soutenir et conseiller les entreprises qui souhaitent être certifiées. Cet organisme aide le responsable du projet à incorporer les exigences de la norme au système de management de l'organisation en fonction des spécificités de celle-ci. Ensuite, ce dernier réalise un audit à blanc en collaboration avec le chef du projet. C'est le « consultant accompagnateur » évoqué plus haut.*

---

<sup>38</sup> C'est le terme utilisé dans l'ouvrage de Claude Pinet pour désigner un expert diplômé auditeur qualité certifié. Ce dernier va aider l'entreprise durant le projet de certification en aiguillant le chef du projet dans sa mission. En effet, il fournit de nombreux conseils enrichis de son expérience.

<sup>39</sup> Je ne cite pas le nom de cette personne car elle ne travaille plus dans l'entreprise EY.

*Ensuite, la personne responsable du projet a quitté l'organisation juste avant la certification d'EY Belgique. C'est donc Madame Laurence Ven Eyken, nommée Senior Manager au QRM, qui a repris le flambeau et rédigé le manuel qualité nécessaire à la certification. Cette personne ne détenait pas toutes les informations concernant le SMQ de l'entreprise, et disposait de trop peu de temps pour les acquérir avant la rédaction du manuel exigé.*

*Donc, à son arrivée en tant qu'auditrice interne, madame Florence De Bruyère s'est vu attribuer la rédaction du nouveau manuel qualité, qui est un document important chez EY. En tant qu'auditrice interne et ayant une formation aux normes ISO, elle est la personne la mieux placée pour réaliser ce document interne.*

*Donc même si initialement l'organisation désigne et forme un pilote de projet, ce n'est pas suffisant pour s'assurer de la réussite de celui-ci. En effet, il est fréquent que le personnel change au sein du département qualité. Ce qui est important, c'est que la direction désigne le plus rapidement possible un nouveau responsable qualité qui soit suffisamment formé et informé sur la norme ISO et le SMQ l'organisation de l'organisation pour être efficace au plus vite.*

*Suite à l'interview j'ai pu relever que Madame de Bruyère avait de nombreuses responsabilités à sa charge (réalisation du manuel qualité, de la revue de direction, réalisation des audits internes, contrôle des procédures qualité). Or son titre officiel est bien « auditeur interne », ce qui n'englobe pas tout cela, mais étant la personne la mieux formée et informée sur le sujet qualité ces tâches lui sont attribuées. La direction ne devrait-elle pas mieux former d'autres personnes afin de répartir les charges de travail ? De plus, ces documents sont assez importants et émanent d'une seule et même personne qui détient beaucoup d'informations sur l'entreprise. Cela ne va-t-il pas à l'encontre des mesures de sécurité prises en amont avec les « quality contacts » ?*

### **2.3.4.2 La communication**

#### **2.3.4.2.1 Pendant le projet certification**

La motivation des acteurs va influencer la réussite du projet. Mais pour qu'un travailleur se sente impliqué et investi dans la certification, il doit être correctement informé de ce qu'il fait et du rôle qu'il joue.

La communication a donc un rôle important dans la réussite du projet. Les destinataires, le contenu ainsi que la fréquence de la communication doivent être murement réfléchis.

Durant l'avancement du projet, il s'agit essentiellement d'une communication interne à l'entreprise destinée aux acteurs concernés. Mais les clients qui en font la demande peuvent être informés sur l'état d'avancement du projet et sur la date de certification attendue.


Voici quelques exemples de communication interne qui peuvent être fait durant le projet de certification :

- Des réunions de sensibilisation au projet où sont mis en avant les objectifs, les étapes et le planning de la certification.
- Une formation du personnel aux différents principes de base de la qualité,
- La diffusion d'une feuille d'information sur le projet qualité à l'ensemble du personnel,
- Un maximum d'information au sujet du projet sur l'intranet de l'entreprise...

#### 2.3.4.2.2 Après le projet certification

Une fois le certificat obtenu, l'entreprise doit en informer son personnel. C'est une façon de montrer que les efforts de tous sont récompensés, ne pas les informer officiellement de la certification pourrait rompre le lien direction-employés.

L'entreprise doit aussi le faire savoir à ses clients via l'utilisation du logo sur les divers documents utilisés par l'entreprise.

 *Au démarrage du projet de certification, la direction générale a fait part de sa décision aux employés via une communication générale dans le « Beam »<sup>40</sup>. De cette façon les dirigeants ont expliqué au personnel le but de la certification et les raisons qui ont justifié leur choix.*

*Ensuite, durant l'avancement du projet, il une campagne de sensibilisation adressée à tous les collaborateurs d'EY Belgique a été mise en place. En effet, cette sensibilisation s'est faite via divers supports : sur l'intranet de l'entreprise, via des pop-up sur les ordinateurs des travailleurs, des affiches dans les bureaux, des slogans sur les écrans plasmas situés au siège social de Diegem, ou des courriers envoyés à tous les employés etc. Il s'agissait donc d'une campagne à distance pour sensibiliser l'ensemble du personnel au projet en cours afin de renforcer son implication.*

---

<sup>40</sup> Le « Beam » est le journal interne de l'entreprise

*Les responsables des lignes de services ont été sensibilisés de façon plus personnelle, via une réunion d'information, et des lettres rédigées par les dirigeants qui détaillaient les attentes de la direction.*

*Une fois la certification obtenue, un article est apparu dans le « Beam » afin d'en informer le personnel. L'intranet et le site internet de l'entreprise ont vu apparaître une nouvelle section « qualité ». De cette façon le personnel et les clients restent au courant des nouvelles informations concernant ISO 9001 : 2008.*

*Chez EY, la communication interne mise en place a des points positifs et négatifs.*

*En effet, l'entreprise communique de façon systématique ses décisions ainsi que de nombreuses informations aux travailleurs. On peut donc dire qu'une bonne communication interne dirigeants-personnel a été mise en place.*

*Concernant le projet de certification, c'est une bonne chose que les contacts qualité de chaque département aient reçu des informations plus précises au sujet du projet certification. De cette façon ils sont suffisamment informés sur le sujet pour superviser et renseigner les membres de leur service.<sup>41</sup>*

*Au niveau national, grâce au système de sensibilisation mis en place, l'entreprise s'assure que la campagne soit la même partout et que personne n'y échappe. En effet, tous les employés sans exception ont reçu les mêmes informations contenues dans les « Beam », les pop-ups, les e-mails et l'intranet. Mais combien d'entre-deux ont réellement lu ces informations ? Combien se sont sentis concernés par le projet ? De plus, un employé se sentira plus facilement impliqué par le projet si on lui explique par voie orale. Les supports utilisés par EY sont assez impersonnels et ne démontrent pas aux employés qu'ils sont pris en considération par la direction.*

*Evidemment, il serait matériellement impossible de réunir tous les employés d'EY Belgique afin de les informer personnellement sur la norme ISO 9001. Mais pour optimiser l'implication des employés, ceux-ci devraient participer à des réunions ou formations obligatoires données par les « quality contacts » responsables de leur service, qui eux sont sensés détenir des informations précises concernant le projet et les attentes de la direction.*

---

<sup>41</sup> Cfr. Clé n°6 : La formation du personnel

### 2.3.4.3 L'environnement de travail

C'est un élément important qui influence la motivation du personnel de l'entreprise. Les conditions dans lesquels les acteurs réalisent leurs tâches (produit ou service) vont directement jouer sur l'implication de ceux-ci. En effet, un environnement de travail inadéquat donnerait au travailleur le sentiment d'être mal considéré par la direction. Il semble alors difficile de demander aux personnes concernées de s'impliquer et de se sentir concerné par un projet émanant de la direction générale.



*Le personnel est une ressource importante chez EY. C'est pourquoi la direction accorde beaucoup d'importance à son bien-être au sein de la boîte. En effet, le manuel qualité détaille les trois procédures mises en place afin d'évaluer la satisfaction du personnel.*

*Il y a d'abord les enquêtes appelées « Human Resource Survey ». Chaque employé est amené à remplir deux questionnaires :*

*Le premier est mis en place par le département RH d'EY Belgique, c'est une enquête locale annuelle. Le second est établi par EY international et est réalisée tous les deux ans.*

*Les données des enquêtes sont triées par ligne de service, par niveau et par localisation géographique. Ces résultats sont ensuite analysés par les responsables de chaque ligne de services et du manager du pays concerné. Puis le département RH se charge de définir les actions à mettre en place, si nécessaire, avec l'accord du responsable RH de la ligne de service concernée.*

*La troisième étude mise en place est réalisée par le service nommé « facility », et non par le département RH. Ce service établit des enquêtes de satisfaction interne sur des sujets bien précis. Par exemple, par rapport aux nouvelles infrastructures d'un bâtiment.*

*Les procédures des études sont bien structurées et organisées dans le manuel qualité. Mais, quelques remarques apparaissent à la lecture de leur fonctionnement.*

*Premièrement, concernant l'enquête réalisée par EY International, la fréquence me semble faible. En effet, comment les dirigeants peuvent-ils être certains que le personnel travaille dans les conditions adéquates si des études ne sont menées que toutes les deux ans. Durant ce laps de temps, beaucoup de choses peuvent changer.*

*Deuxièmement, les études menées par le service « facility » sont beaucoup plus proches de ce qui peut affecter l'environnement de travail des employés au jour le jour, ce qui est vraiment positif. Car le personnel se sent écouté et pris en considération par la direction. Mais pour être optimales, ces enquêtes nécessitent des études préalables afin de déterminer les problèmes sur lesquels enquêter.*

*Troisièmement, ce qui me semble plus important que la façon dont les enquêtes sont menées c'est comment les résultats de ces études sont utilisés. Servent-elles uniquement à remplir les statistiques du département RH ou des actions correctives vont-elles être mises en place ?*

*Quatrièmement, il en est de même pour les plaintes du personnel que le responsable RH reçoit au jour le jour, comment sont-elles gérées ? Et comment sont déterminées les actions à mettre en place ? Car les enquêtes sont des contrôles ponctuels, qui ne permettent pas de résoudre les situations qui nécessitent une intervention immédiate. Par exemple : des conditions de travail pas idéales du tout, des soucis avec un supérieur etc.*

*Et dernièrement, un point qui me semble essentiel est le suivi effectué suite aux actions mises en place par les responsables RH. En effet, admettons que les plaintes soient correctement enregistrées, classées, traitées, qu'une action corrective soit mise en place, que se passe-t-il après ? Y a-t-il une seconde enquête qui est effectuée afin de voir si le problème a été résolu ?*

*Je pense donc que le manuel qualité devrait aussi détailler les différents processus qui apparaissent après les études RH. Car c'est à travers cela que les employés vont pouvoir juger si la direction tient réellement compte de leur satisfaction personnelle.*

## 2.3.5 Clé n°4 : Bien cibler le périmètre

### 2.3.5.1 Quel périmètre choisir ?

De manière générale, il est plus intéressant pour une organisation de choisir le périmètre complet de l'entreprise pour faire le projet de certification. En effet, cela offre au client la garantie que l'organisme s'est totalement impliqué dans le respect de la norme internationale. Donc l'ensemble des activités est maîtrisé et atteste d'une qualité contrôlée.

Parfois, certaines entreprises préfèrent restreindre leur périmètre de certification. Alors, le projet est plus facilement maîtrisable pour l'entreprise. Cette dernière peut donc préférer s'investir dans un projet qui lui demandera moins de temps et qui sera plus rapidement mis en œuvre.

Mais dans le cas d'une certification partielle, le certificat doit contenir la mention du périmètre sur lequel il s'applique. Si celle-ci n'est pas écrite, ou si le client est susceptible de mal interpréter cette mention, il a le droit de s'en plaindre à l'organisme de certification. Ce dernier peut retirer le certificat de l'entreprise mise en cause si le client a raison.

Cette limitation de la certification est la cause de nombreux malentendus entre le client et l'organisme certifié. Et ces malentendus peuvent vite tourner en litiges préjudiciables pour le client.

La direction générale de l'entreprise peut faire le choix de limiter sa certification selon un axe géographique ou un axe d'activité économique.

Si la direction choisit de réduire sa certification en fonction de sa géographie, alors le certificat sera appliqué à une entité du groupe, une usine, un atelier ... Le choix de la limitation va dépendre de l'entreprise et de sa structure géographique. En effet, dans certains pays, voir même certaines régions, la certification ISO 9001 n'apparaît pas comme une exigence du marché alors que ce sera le cas dans le pays/ la région voisin(e).

La direction peut aussi choisir de réduire son périmètre de certification selon un axe d'activités économiques. Dans ce cas, le certificat sera appliqué à certaines branches de l'entreprise, ou à certains produits fabriqués par celle-ci par exemple. Ce sont aussi les spécificités du marché qui vont aiguiller l'organisme dans son choix de limitation. En effet, certaines catégories d'activités doivent être plus sécurisées ou mises en avant selon le produit/service fournis.



*Selon le point de vue où l'on se place, on peut dire que la certification ISO chez Ernst and Young est complète ou partielle.*

*En effet, si on se situe au niveau d'EY Belgique, le périmètre de certification est complet. La norme ISO 9001 est appliquée aux quatre départements qui constituent l'organisation (tax, tas, assurances, advisory). Et tous les bureaux situés sur le territoire belge sont aussi concernés par la certification. De cette façon, EY donne une image cohérente de son organisation point de vue qualité, car vu les activités de l'entreprise, il n'aurait pas été logique de réaliser une certification partielle. Cela assure qu'EY Belgique fournit un service de qualité à ses clients, quel que soit la branche d'activité et le bureau concernés.*

*Par contre, si on se situe au niveau d'EY Internationale, la certification ISO 9001 est limitée selon un axe géographique. En effet, toutes les implantations d'EY ne sont pas certifiées dans tous les pays.*

*Dans le cas de la Belgique, la décision de la certification était motivée par le comité de direction de l'ancienne Area auquel le pays était rattaché : l'area CWEA (Continental Western Europe Area). A l'époque, la direction de l'Area avait décidé de définir la certification ISO 9001 comme une obligation du marché afin d'obtenir une unité des membres et un avantage qualité face aux concurrents. Cette décision n'engageait que les pays membres.*

*A l'heure actuelle, cette justification paraît moins évidente étant donné que la Belgique est rattachée à l'area EMEIA qui elle n'impose pas la certification à ses membres.*

## 2.3.6 Clé n° 5 : Une bonne intégration du SMQ dans l'entreprise

### 2.3.6.1 L'entreprise, un système

Comme détaillé précédemment, l'entreprise est composée de nombreux systèmes qui participent tous à la réalisation d'un produit/ service. Les exigences de la norme ISO 9001 : 2008 mettent en avant cette notion à travers le principe de l'approche processus.

Si une entreprise souhaite être certifiée ISO 9001, elle doit obligatoirement intégrer le système de management de la qualité dans le système de management de l'entreprise. En effet, ces deux systèmes doivent évoluer conjointement et non parallèlement, car cela impliquerait deux fois plus de difficultés pour l'entreprise.

Le management des processus qui est imposé par la norme s'applique à tous les processus de l'entreprise. En effet, la modélisation des processus et la cartographie réalisée pour la certification vont donner une vue d'ensemble du système entreprise. Cela va permettre à la direction de mieux cibler les points stratégiques importants et les potentiels problèmes liés à la mise en commun des systèmes.



*Chez Ernst and Young Belgique, le système de management de la qualité et le système de management de l'entreprise sont intégrés l'un à l'autre. En effet, les principales procédures et méthodologies des lignes de services de l'organisation sont décrites dans le manuel qualité. Or, comme dit précédemment, ce document a été rédigé par madame Florence De Bruyère, après la certification et sur base des exigences de la norme ISO 9001. De plus madame De Bruyère a prêté une attention particulière à ce que toutes les méthodes soient correctement identifiées et décrites de façon à augmenter la qualité du service fourni aux clients.*

### 2.3.6.2 Un seul objectif

La politique et les objectifs qualités doivent aller dans le même sens que la politique et les objectifs de l'entreprise. En effet, il ne doit pas y avoir de contradictions entre les deux politiques ni d'éléments qui iraient à l'encontre des objectifs de l'organisme. Celle-ci doit donc rester cohérente lors de la mise en place de son système de management qualité afin de ne pas s'écarter de sa stratégie générale. En effet, cela donnerait une image négative à l'entreprise si les prises de décisions sont incohérentes.

De plus, il serait difficile pour la direction de gérer efficacement deux systèmes internes (le système de qualité et le système de l'entreprise) ayant des visions et des cibles différentes.

Dans le cas d'un système de management unifié, la direction aura recours aux outils utilisés pour le projet de certification (outils de gestion, de révision, d'évaluation). Et en appliquant correctement tous ces outils au système de management de l'entreprise, cette dernière s'assure une meilleure amélioration de son système.



*Comme dit précédemment, la politique de l'entreprise est la qualité à tous les niveaux, elle en a même fait son slogan « quality in everything we do ». La politique et les objectifs de la norme ISO 9001 sont donc tout à fait cohérents avec ceux de l'entreprise. Pour EY, l'obtention du certificat de la norme de qualité est une façon d'assurer aux clients et partenaires que l'entreprise s'investit pleinement dans le maintien d'un SMQ de qualité. L'organisation évolue donc toujours sous le même objectif : la qualité des services fournis aux clients.*

## 2.3.7 Clé n°6 : La formation du personnel

### 2.3.7.1 La formation dans le cadre du projet

#### 2.3.7.1.1 La sensibilisation du personnel à la qualité

Comme expliqué dans la première partie du travail<sup>42</sup>, l'implication du personnel est un élément à ne pas négliger pour la réussite de la certification. En effet, cette notion correspond au principe 3 mis en avant par la norme 9001. Il s'agit de l'implication de la direction, mais aussi celle des responsables du projet et des travailleurs de l'entreprise.

Afin d'accroître l'implication du personnel dans le projet certification, il est nécessaire que l'entreprise mette en place une opération de sensibilisation. Il peut s'agir de réunions d'informations, de formations des travailleurs, ou juste d'une sensibilisation du personnel via des documents ou fascicules.

C'est à travers cela que l'entreprise va expliquer les grands principes de la qualité et le but d'une certification ISO 9001. En effet, la direction va justifier sa décision et mettre en avant les avantages attendus de cette certification qui est souvent perçue comme une contrainte par les travailleurs. Cette sensibilisation est importante car il arrive que le personnel soit retissant face aux changements découlant du projet, ou qu'il ne comprenne pas l'utilité de la certification. Dans ce cas l'entreprise ne profite pas des divers avantages liés à un personnel impliqué décrits précédemment.



*La notion de sensibilisation du personnel au projet de certification a été abordée dans la clé n°3 au point concernant la communication interne de l'entreprise.*

#### 2.3.7.1.2 La formation responsable qualité


Afin de pouvoir gérer au mieux l'avancement du projet certification, le responsable qualité doit avoir ou acquérir certaines connaissances au sujet des normes ISO, de la qualité en général et de l'audit interne. De cette façon, la norme s'assure que la personne responsable du projet a toutes les clés en mains pour orienter efficacement la certification et son suivi.

Mais les connaissances générales du sujet ne suffisent pas, le responsable qualité doit aussi connaître l'entreprise et ses rouages. Donc la direction ne peut nommer une personne au hasard, celle-ci doit avoir un niveau hiérarchique suffisant pour détenir ces informations.

---

<sup>42</sup> Cfr. Principe 3: l'implication du personnel

Dans le cas d'un nouvel entrant dans l'entreprise, il doit prendre les mesures suffisantes pour rapidement prendre connaissance du fonctionnement de l'organisme. De cette façon il découvrira les points forts et points faibles du système sur lequel il va travailler.


 *Comme dit précédemment, la responsable qualité, madame Laurence Ven Eyken a été désignée suite au départ du responsable du projet de certification. Elle n'a donc pas eu beaucoup de temps pour se préparer au poste qui lui a été octroyé. En effet, à son entrée en tant que responsable qualité, madame Ven Eyken a dû suivre une formation ISO accélérée afin de prendre connaissance des points importants de la norme ainsi que de ses exigences.*

*Ici ressort le même problème que celui évoqué à la clé n° 3 au point concernant « le responsable assurance qualité », c'est-à-dire que l'organisation doit être capable de faire face rapidement à un changement du personnel. Il peut soit mettre en place des stratégies préventives comme avec les doublons de « quality contacts », mais à un niveau hiérarchique si élevé cela semble impossible. La direction doit alors s'engager à fournir une formation complète et rapide au nouvel entrant, ce qui apparemment n'a pas pu être réalisé chez EY par manque de temps.*

#### 2.3.7.1.3 La formation auditeur interne

La direction se doit de former un nombre suffisant de travailleurs à la pratique de l'audit qualité interne. C'est-à-dire qu'ils doivent être formés aux exigences de la norme et à l'audit interne. Plus précisément, les responsables doivent justifier de leurs connaissances au sujet des normes ISO 9000, de la méthodologie d'audit telle qu'elle est définie dans la norme ISO 19011, du système de management qualité de l'entreprise et de la procédure d'audit interne mise en place dans l'organisation.

L'auditeur interne détient toutes ces connaissances puisque c'est lui qui établit le processus d'audit. Mais comme pour le responsable qualité, les personnes extérieures à l'entreprise qui intègrent ce poste doivent acquérir l'ensemble des connaissances requises par le poste.

 *Chez EY, l'auditeur interne est Madame, De Bruyère qui est entrée dans l'entreprise avec une formation d'audit interne et une formation ISO. Son cas est donc particulier car elle n'a dû être formée que sur le fonctionnement de l'entreprise EY.*

*Une fois ces informations acquises, elle a convoqué toutes les personnes de contact qualité de l'entreprise afin de leur expliquer d'une part le fonctionnement et les objectifs des outils mis à leur disposition (le manuel qualité, le QUID « Qualité Improvement Database », le Quality Gateway) ainsi que le contexte de la certification ISO. Et d'autre part leur rôle, les tâches qu'ils vont devoir effectuer et ce qui sera contrôlé dans leur service durant les audits internes.*

*Les contacts qualité ne reçoivent donc pas de réelle formation concernant ISO. La principale raison est qu'il s'agit de professionnels occupés par leurs nombreuses tâches pour qui chaque heure compte. Il était donc difficile pour madame De Bruyère de les monopoliser plus que le temps de la réunion. Malheureusement, deux heures ne suffisent pas pour comprendre et retenir toutes les spécificités de la norme ISO 9001 : 2008. Et cela est une lacune pour l'entreprise, car si les contacts qualités eux même ne sont pas totalement informés sur les répercussions de la norme, les employés de leur service ne le seront pas non plus. D'où un risque plus élevé que les procédures qualité ne soient pas toutes respectées. C'est pour cette raison que le travail de terrain avec l'auditeur interne est assez long car il y a toujours des notions que les contacts n'ont pas bien assimilées lors de la première réunion.*

*Je pense donc qu'une meilleure formation initiale des « quality contacts » permettrait un gain de temps pour tous ensuite, et cela garantirait un meilleur respect des exigences de la norme dès le début de sa mise en place.*

*Mais comme le dit madame De Bruyère : « la maturation d'un SMQ se fait avec le temps, d'où la notion d'amélioration continue ».*

#### 2.3.7.1.4 La gestion de la formation dans l'entreprise

La norme exige aux entreprises de mettre en place des procédures qui définissent les règles de gestion de la formation au sein de l'organisation. C'est le système de management de la qualité qui décrit la gestion de la formation mise en place. La norme précise que la formation doit toujours être adaptée afin que le personnel puisse acquérir les compétences qui lui sont nécessaires en fonctions des exigences de la norme.

Durant l'audit de certification et les audits internes, la gestion de la formation du personnel est considérée comme auditable. Ce pourquoi les processus et procédures concernant la formation des employés doivent être organisées et documentées.



*Chez EY, les nouveaux arrivants sont formés afin de se familiariser avec les outils qu'ils devront utiliser, les services attendus pas les clients, les méthodologies à respecter etc. C'est à dire de tout ce qui est propre à la tâche demandée et à l'entreprise. Si l'employé n'a pas les connaissances requises pour effectuer le travail attendu, c'est au moment de son entrée dans l'entreprise qu'il sera formé. De cette façon, la direction s'assure que tous les travailleurs détiennent les clés nécessaires pour réaliser le service demandé.*

*Ensuite, le personnel doit se gérer lui-même. C'est-à-dire que l'entreprise met à sa disposition diverses formations et chacun choisit ce qui l'intéresse en fonction de ses besoins. De cette façon les employés vont identifier leurs points forts et points faibles afin de voir là où ils doivent encore acquérir ou renforcer leurs connaissances (orales, écrites, informatiques ...). Généralement, c'est sur base des réunions de fin de mission avec le client que l'employé saura objectivement juger de sa prestation. De cette façon le personnel ne se sent pas contraint et forcé de suivre des séminaires imposés par la direction. Au final, les employés sont donc mieux formés et sont aussi plus investis dans le suivi de leur formation continue, qu'ils prennent eux même en charge.*

*Cependant certains séminaires restent obligatoires, il s'agit principalement des formations de mise à jour. Elles seront réalisées lors de changements importants de la loi belge, du règlement de l'IRE ou de l'IEC, des procédures internes de l'entreprise, d'outils ou de matériel utilisé...Le personnel n'est donc pas maître à 100% de sa formation. Mais l'aspect positif est que cela assure que les employés ont tous une formation minimum de base, indispensable à la réalisation d'un service de qualité.*

*De plus, l'auditeur interne évalue les formations mises en place dans chaque secteur. Les responsables doivent justifier des séminaires proposés aux travailleurs et des avantages que ces derniers peuvent en tirer. De cette façon l'efficacité des différentes formations mises à disposition du personnel est contrôlée.*

## 2.3.8 Clé n°7 : Des revues de direction efficaces

### 2.3.8.1 Des revues de direction, pour quoi faire ?

La revue de direction constitue une manière efficace de s'assurer que le système de management qualité est opérationnel. C'est-à-dire qu'il satisfait l'entreprise et qu'il répond correctement aux objectifs fixés.

La norme ISO 9001 préconise la réalisation de revues de direction donc réalisées par la direction de l'entreprise. Elles peuvent être faites lors de réunions spécifiques regroupant les membres du comité de direction ou même pendant la tenue d'un comité de direction de l'entreprise. Cette revue permet aux dirigeants d'effectuer des analyses périodiques du système et de son fonctionnement. C'est sur base des constats effectués, qu'ils prennent la décision de démarrer les actions correctives, qui auront pour effet d'améliorer le système de management qualité.

### 2.3.8.2 Des revues de direction, sur quoi ?

Le lecteur peut retrouver dans la norme une liste des entrées et des sorties constitutives de la revue de direction.

Les entrées de la revue de direction doivent comprendre entre autre : les résultats de l'audit, les informations émises par les clients, l'état d'avancement des actions préventives et correctives, les actions mises en place sur base des revues de direction précédentes, les recommandations d'améliorations etc.

Les sorties de la revue de direction doivent comprendre les actions et décisions de la direction au sujet des améliorations de l'efficacité du SMQ et de ses processus, de l'amélioration d'un produit en fonction des attentes des clients, des besoins en ressources.

### 2.3.8.3 Des revues de direction, quand ?

La fréquence des revues de direction n'est pas déterminée par la norme. Mais il est conseillé aux entreprises de planifier au minimum une revue de direction par an comme pour les audits de contrôle. De cette façon, l'auditeur dispose des nouvelles informations contenues dans la revue annuelle pour accomplir sa tâche.



*Chez EY, la revue de direction est rédigée annuellement par l'auditeur interne de l'entreprise (Madame de Bruyère). Cette revue n'est pas mise à disposition des*

*travailleurs ou des chefs de services, seuls les dirigeants en reçoivent un exemplaire. Celui-ci va leur permettre de prendre du recul par rapport au SMQ de l'entreprise mais aussi de connaître les résultats de l'audit interne et les améliorations en vue pour le système. En effet, à la fin de chaque revue sont reprises les actions correctives ou préventives à mettre en place, ce sont les « to do ». Et à chaque rapport de la direction, il faut juger des actions d'améliorations déterminées dans le document précédent, voir si tout a correctement été mis en place et l'impact que cela a eu sur le SMQ.*

*La remarque à émettre ici concerne le rédacteur de la revue de direction. Le but et les objectifs du document respectent les exigences de la norme, mais ce n'est pas normal que la procédure interne désigne le responsable qualité pour rédiger le rapport dit « de la direction ». Car le but premier de cette revue est d'amener la direction à faire le point et prendre du recul sur le fonctionnement interne de l'organisation. Or si c'est le responsable qualité qui se charge du rapport, les dirigeants ne font que constater les remarques émises par cette personne.*

## **2.3.9 Clé n° 8 : Des audits internes qui fonctionnent bien**

### **2.3.9.1 Des audits internes, pourquoi faire ?**

L'audit est souvent perçu comme une punition que l'on inflige à l'entreprise afin de découvrir les responsables des non conformités potentielles. Alors que l'audit qualité a un rôle de suivi, d'aide au pilotage du SMQ et à l'amélioration de celui-ci. En effet, cet audit va aider l'entreprise à maintenir une bonne utilisation de son SMQ dans le but d'atteindre les objectifs fixés. Il y a trois types d'audit qualité envisageables :

- Les audits qualité internes : ils sont réalisés par l'entreprise et exigés par la direction. C'est une autoévaluation de l'organisme pour voir si son SMQ fonctionne correctement. Ils sont réalisés pour la direction ou en vue de la préparation à un audit externe.
- L'audit de certification, qui lui est réalisé par l'organisme de certification, c'est un audit externe à l'entreprise. Ce dernier s'assure que l'organisation respecte bien toutes les exigences de la norme ISO.
- Les audits dits « de seconde partie », c'est-à-dire exigés par un client qui souhaite savoir comment le système du fournisseur fonctionne.

Il est important de noter que l'audit en lui-même établit des constatations et non des recommandations sur le fonctionnement du SMQ. L'auditeur relève uniquement les conformités et non-conformités du système. C'est ensuite à la direction de réagir correctement face aux remarques émises par l'auditeur.

### **2.3.9.2 Les mécanismes de l'audit (les critères et preuves)**

Selon la norme ISO 9000, pour réaliser l'audit interne, l'auditeur doit se baser sur les normes internationales ISO et les documents de référence de l'entreprise tels que le manuel qualité et tous les documents reprenant les processus et procédures du système.

Une fois l'audit terminé, l'auditeur interne doit présenter des preuves objectives, tangibles et vérifiables. Grâce à cela, un auditeur externe pourra analyser les commentaires et les résultats issus des audits de l'entreprise et voir comment celle-ci a évolué.



Comme l'a détaillé la théorie, le détail de l'audit interne est l'une des six procédures obligatoires imposées par la norme ISO 9001 : 2008. Chez Ernst and Young, les informations le concernant sont décrites dans le manuel qualité. Le personnel peut aussi s'informer des procédures de l'audit via l'intranet de l'organisation, sur le Quality Gateway. Les personnes intéressées trouveront dans ces documents la procédure d'audit, le rôle de chacun durant sa réalisation, les retombées de ce contrôle, etc.

Comme tous les auditeurs internes, Madame De Bruyère se doit de connaître toutes les étapes du processus d'audit afin d'assurer un contrôle de qualité. Il paraît évident que cette condition est remplie chez EY étant donné que le manuel qualité vient d'être remis à jour par Madame De Bruyère, donc elle ne peut ignorer ce qu'il contient.

Les résultats de l'audit vont permettre d'identifier les non conformités pour lesquelles des actions préventives ou correctives doivent être mises en place.<sup>43</sup> Ces données vont aussi être utiles à la réalisation de la revue de direction. En effet, elles contiennent toutes les informations concernant le fonctionnement interne du système.

De plus, les résultats de l'audit interne sont disponibles pour tout le personnel via le réseau qualité « Quality Network ». Les contacts qualité n'ont cependant accès qu'à leur rapport respectif.

---

<sup>43</sup> Cfr. Clé n° 9 : La volonté de tous pour les améliorations.

## 2.3.10 Clé n° 9 : La volonté de tous pour les améliorations

### 2.3.10.1 Améliorer, pourquoi ?

Pour assurer sa pérennité, une entreprise doit évoluer et s'améliorer afin de s'adapter aux variations du marché. Pour s'assurer que l'organisme s'améliore, il faut collecter un maximum d'informations sur son SMQ puis les comparer avec les mêmes données récoltées antérieurement. De cette façon, il est facile de juger si l'organisme progresse, régresse ou stagne. Une autre méthode efficace est de mesurer la satisfaction des clients pour constater si celle-ci a diminué ou augmenté par rapport aux anciennes mesures.

En cas de non-conformité, l'entreprise met en place des actions correctives et préventives, qui vont avoir un impact sur le SMQ. Il est important d'évaluer cet impact qui peut être positif ou nul (il sera rarement négatif) afin d'engager, ou non, une nouvelle action corrective. Si ces actions ont un impact positif, elles participent à l'amélioration du SMQ. De plus ce dernier est en constante évolution, ce pourquoi il est important de toujours garder un œil sur son avancement même s'il n'y a pas d'actions correctives ou préventives mises en place.



*L'entreprise EY Belgique a mis en place une base de données qualité (le QUID) qui garantit l'amélioration continue du SMQ. Ce « QUID » est accessible à tout le personnel de l'entreprise via le « Quality Gateway » sur l'intranet d'EY.*

*Le mode de fonctionnement de la base de données est simple : tous les employés d'EY Belgique peuvent y entrer une suggestion, une plainte client, une proposition d'amélioration, une plainte sur un service interne... Les suggestions sont ensuite triées et classées selon un niveau de risque attribué. C'est en fonction de cela qu'est déterminé le responsable à qui est envoyée la suggestion.<sup>44</sup> Et c'est cette personne qui décide ensuite des actions qui doivent être mises en place.<sup>45</sup>*

*Cette base de données est une bonne technique pour assurer une amélioration continue du système. Une notion importante du QUID est la prise en compte de l'avis du personnel. En effet, cette base de données est alimentée par les remarques des employés qui viennent compléter les enquêtes réalisées par l'entreprise (satisfaction des clients, satisfaction des employés).*

---

<sup>44</sup> Cfr. Annexe n°9 : matrice de risque du QUID

<sup>45</sup> Les actions correctives (AC)

*Mais encore une fois, ce qui me paraît primordiale c'est le suivi des suggestions. En effet, les remarques considérées comme étant peu risquées pour l'entreprise sont-elles prises en compte dans un délai raisonnable ? Comment sont-elles traitées ? De plus, il serait intéressant de trier les suggestions de façon croisée, donc pas uniquement par leur importance, mais aussi selon leur objet. En effet si un sujet jugé « non risqué » est évoqué de façon récurrente par le personnel, l'entreprise devrait peut-être y apporter plus d'attention, même si à première vue il n'y a pas de risques majeurs pour l'organisation.*

### **2.3.10.2 Les non-conformités**

Par non-conformité, la norme ISO 9000 entend la non-satisfaction d'une exigence.

Les entreprises ont l'obligation de mettre en place un processus qui d'une part, identifie les non-conformités du système et d'autre part, maîtrise celles-ci. C'est l'une des procédures obligatoire de la norme : la maîtrise des produits non conformes<sup>46</sup>. Cette procédure détaille les responsables qui doivent intervenir en cas de problème, les corrections et contrôles à effectuer afin d'éliminer cette non-conformité. Une fois cela terminé, la direction doit encore contrôler le résultat obtenu afin de prouver qu'il n'y a plus de non-respect des exigences.



*Chez Ernst and Young, les non-conformités décelées par l'audit ISO sont classées selon deux catégories : mineure ou majeure<sup>47</sup>.*

*Une non-conformité majeure va engendrer la mise en place d'une action corrective (inscrite dans le QUID) dont le délai fixé pour être réalisé est déterminé par l'auditeur interne. Une fois la date atteinte, Madame De Bruyère effectue un second contrôle afin de vérifier si l'action a correctement été mise en place.*

*Dans le cas d'une non-conformité mineure, le délai est librement fixé par le contact qualité responsable. L'auditeur interne ne va donc pas effectuer de deuxième contrôle mais vérifiera lors de l'audit suivant si l'action a été réalisée.*

*Une remarque essentielle est à faire: Madame De Bruyère ne se charge pas de contrôler si les actions mises en place sont efficaces, cette tâche concerne le niveau opérationnel. Elle va juste vérifier si les corrections ont bien été effectuées et si un suivi de l'efficacité de celles-ci a été réalisé.*

---

<sup>46</sup> Cfr. La norme ISO 9001 : 2008

<sup>47</sup> Cfr. annexe n°10 : Matrice des non conformités

*Il est important de noter qu'il y a deux types d'erreur à corriger. D'abord, celles détectées par l'audit interne, qui vont donc concerner des non-conformités par rapport aux règles de qualité, aux procédures établies etc. Ensuite, il y a les erreurs mises en avant par les niveaux « opérationnels » via le « QUID ». L'auditeur interne doit alors consulter les actions déterminées et voir ce qui a réellement été réalisé.*

*Chez EY, la procédure de détection des non-conformités me semble bien organisée. En effet, grâce au « QUID » et à l'audit interne, les « erreurs » sont décelées tant par les employés que les responsables des services et l'auditeur interne.*

*Cependant, la procédure de suivi des actions mises en place me paraît peut être « légère ». Dans le sens où le manuel qualité ne détaille pas de sanctions, ou de conséquences liées au non-respect de la date fixée par Madame De Bruyère. Les responsables ne risquent donc pas d'écopier de sanctions sévères s'ils ne respectent pas la « deadline ». Bien entendu si le manque d'implication est récurrent, l'auditeur interne en fera rapport au responsable qualité.*

### **2.3.10.3 Les actions correctives (AC)**

Il arrive que les résultats obtenus divergent des résultats attendus, cet écart peut être lié à différentes causes. Mais quelle qu'en soit la raison, l'écart constaté doit être rectifié via une action corrective. La norme insiste sur la maîtrise des actions correctives qui doivent être adaptées à la nature du problème constaté et résolu dans un délai acceptable. La norme insiste tout autant sur le contrôle de l'efficacité de l'action mise en place afin de s'assurer que le problème est résolu. L'entreprise est même tenue de mettre en place une procédure de maîtrise des actions correctives.

### **2.3.10.4 Les actions préventives (AP)**

Parfois l'entreprise constate une cause de non-conformité potentielle dans son SMQ. Dans ce cas là, plutôt d'attendre la fin du processus pour constater s'il y a une non-conformité, l'organisme va mettre en place une action préventive. De cette façon la non-conformité potentielle ne devrait jamais apparaître. Il en est de même pour les non-conformités répétées qui peuvent être corrigées avant la fin du processus. Comme pour les actions correctives, la norme exige la mise en place d'une procédure de maîtrise des actions préventives. L'entreprise doit contrôler la réussite de l'action préventive, et prouver que le produit/ service qui en résulte respecte les exigences.



Chez EY, les informations concernant les actions correctives et les actions préventives sont reprises dans le manuel qualité. On y retrouve la définition donnée par l'entreprise et les différentes situations dans lesquelles ces actions sont enclenchées.

Comme détaillé dans le point précédent, les « AC » et « AP » sont mises en place afin de contrer des non-conformités qu'elles soient potentielles ou existantes. Ces erreurs sont identifiées principalement via le « QUID » mais aussi par l'audit interne de l'entreprise.

Cette base de données répond donc à deux des six procédures obligatoires imposées par la norme ISO 9001. En effet, comme le décrit le manuel qualité, les actions correctives et préventives sont toutes répertoriées dans la base de données. Et c'est via celle-ci que les responsables qualité peuvent évaluer la maîtrise et le suivi des actions mises en place.

La base de données utilisée par l'entreprise EY est donc un réel support qui contribue à l'amélioration du système. Cependant, pour être efficace, les actions qui y sont répertoriées doivent être compréhensibles de tous, sinon il y a peu de chance que celles-ci soient correctement appliquées.

Un reproche qui peut être fait à l'organisation est que tous les services n'utilisent pas cette base de données. Ils doivent alors expliquer leurs procédures à l'auditeur interne, afin de prouver que les plaintes de leur service sont correctement gérées. Il me semble que ceci constitue une incohérence dans le fonctionnement du système qualité de l'entreprise. En effet, pourquoi mettre en place une base de données centrale si c'est pour permettre aux services de ne pas l'utiliser ? Le « QUID » a pour avantages d'être accessible à tous, et de contenir des informations concernant l'ensemble de l'entreprise. De plus, elle assure un traitement équivalent des plaintes quel que soit le service qu'elle concerne. Ce qui est une sécurité en plus pour les différents responsables, mais aussi pour l'auditeur interne. Ce dernier perd donc du temps à se renseigner et à contrôler les procédures d'actions correctives/préventives mises en place au sein des différents services. Alors qu'il serait plus simple et plus efficace que tous les secteurs adoptent l'utilisation du « QUID ».

### **2.3.11 Clé n°10 : Des choix pertinents de mesure**

#### **2.3.11.1 Qu'est-ce qu'un indicateur ?**

Un indicateur va fournir des informations concernant un état ou une situation demandée. C'est sur base de ces informations récoltées que les responsables prennent leurs décisions pour piloter les processus. Donc les informations fournies par l'indicateur doivent être quantifiées, chiffrées et non subjectives.

Pour une entreprise de services, il est plus difficile de déterminer les indicateurs de mesures à utiliser. Le plus souvent, il s'agit d'enquêtes ou de questionnaires destinés aux clients. Ceux-ci doivent être minutieusement établis afin de fournir des réponses objectives et quantifiables.

#### **2.3.11.2 Que mesurer ?**

Il serait inutile de tout mesurer, l'entreprise doit identifier ce qui semble pertinent d'analyser. Pour ce qui est du système de management de la qualité, il est préférable de mesurer toutes les informations qui permettent de piloter le système. C'est-à-dire les données rapprochant les objectifs définis et le résultat obtenu ainsi que les ressources utilisées pour y parvenir.

Les responsables doivent principalement analyser les informations qui vont leur permettre d'améliorer le SMQ. Il est conseillé pour l'entreprise d'avoir des procédures de mesure constantes afin de faciliter la comparaison d'informations récoltées à des moments différents.

Quand il s'agit de l'évaluation de la qualité, l'entreprise peut effectuer ses mesures de deux façons différentes. Elle peut soit récolter des informations sur le livrable lui même (produit ou service) ou sur les processus de réalisation, selon ses objectifs d'amélioration.

#### **2.3.11.3 Interpréter les résultats**

Le lecteur doit comparer les résultats obtenus à ceux attendus ou aux mesures précédentes pour donner un sens à l'information récoltée. Le niveau de référence considéré comme le niveau de conformité correspond aux résultats attendus. La réalité ne doit pas être en dessous de ce niveau, ni le dépasser de façon abusive. Car cela serait la preuve d'une erreur, soit au niveau de l'objectif initial, soit dans le choix de l'indicateur qui peut être inadapté.

Pour ce qui est des informations issues des questionnaires et enquêtes réalisées dans les entreprises de services, il est conseillé de classer les résultats. Par exemple, pour une enquête sur la satisfaction des clients, on peut établir différents niveaux : pas satisfait, moyennement satisfait, neutre, satisfait, très satisfait. De cette façon la direction peut aussi fixer des objectifs quantitatifs à remplir. Par exemple : pas plus de 3% de clients « pas satisfaits ».



*L'entreprise Ernst and Young utilise 3 indicateurs différents afin d'évaluer la satisfaction des clients. Ces derniers sont détaillés dans le manuel qualité.*

*Premièrement, il y a « l'ASQ » (Assessment of Service Quality), qui est un test post-engagement établi par les responsables qualité des Etats-Unis. L'enquête permet d'obtenir l'avis du client sur le service fourni et la relation qu'il a eu avec l'entreprise. Ce sont les responsables qualité au niveau « Global » qui déterminent les gros clients d'EY Belgique, sur lesquels l'enquête doit être réalisée. Les résultats obtenus et les éventuelles actions qui en découlent sont enregistrés dans une base de données gérée au niveau « Global ».*

*L'avantage de cette enquête est que les résultats de tous les pays répondent aux mêmes critères. Cela permet donc à la direction d'EY international de comparer les résultats obtenus dans les différents pays. Le seul inconvénient peut être lié au choix des clients questionnés. En effet, la direction va choisir les plus gros clients, car ce sont les plus importants pour l'entreprise. Dans ce cas, cela risque de souvent concerner les mêmes clients, et l'avis des plus petits n'est jamais pris en compte.*

*Deuxièmement, il y a le « QA » (Quality Assurance), qui est une enquête mise en place en janvier 2009 et qui n'est utilisée que par le service « Advisory ». Tout comme « l'ASQ », ce test est établi par les responsables qualité du « Global ». Par contre, il est réalisé tout au long du processus de la mission et non pas à son achèvement. Cela est lié au fait que les engagements de ce service sont souvent non-récurrents. Dès lors, le but de ce test est d'améliorer la qualité du service fourni au fur et à mesure de sa réalisation.*

*Le « QA » représente donc un grand avantage par rapport aux concurrents. En effet, cela permet à l'entreprise de corriger ses erreurs au fur et à mesure afin de limiter au maximum les risques de fournir un service qui ne répond pas aux attentes du client. Et cela même si la mission n'a pas encore de méthodologie bien établie.*

*Enfin, après chaque mission, le responsable du projet rencontre le client durant un « closing meeting ». Grace à cette réunion, le responsable peut juger si le client est satisfait*

*du servi reçu mais aussi terminer les éventuels problèmes ou déceptions du client suite à leur rencontre. Cette réunion s'ajoute aux rencontres entre le responsable et le client qui doivent avoir lieu à chaque fois qu'une étape du processus est terminée. Comme le « QA », cela permet de contrôler l'avancement du projet et de rectifier celui-ci si le client n'est pas satisfait.*

*Cependant, les petites réunions organisées en fin d'étapes ne sont pas organisées et formalisées comme le « closing meeting ». Donc chaque responsable gère ces rencontres comme il l'entend afin d'obtenir un maximum d'information sur la satisfaction du client.*

*La mise en place de ces réunions de fin de mission est assez positive car cela prouve que l'entreprise est bien à l'écoute de ses clients. Et si les informations issues de l'entrevue sont correctement utilisées, cela contribue pleinement à l'amélioration du service fourni.*

*Donc, chez EY la satisfaction des clients est évaluée de différentes façons, ce qui leur permet d'assurer une amélioration du système. Cependant, cela ne signifie pas que les remarques des clients sont correctement prises en compte. En effet, les procédures sont bien définies dans le manuel qualité mais ne garantissent pas le suivi des résultats. Donc certaines questions peuvent encore se poser, par exemple, comment sont traitées les informations de la base de données récoltées via « l'ASQ » au niveau « Global » ?*

## 2.4 ISO 9001 et ISQC 1.

Ce chapitre est consacré à la norme ISQC 1, relative au contrôle de qualité. Il est pertinent de l'évoquer dans ce travail car c'est une norme imposée par l'institut des réviseurs d'entreprise, donc applicable aux cabinets d'audit comme Ernst and Young. De plus, les lecteurs qui connaissent la norme IRE ont dû faire un rapprochement entre certains points des deux normes tout au long du travail. Dans cette partie, ils verront l'impact que la certification ISO a eu sur le contrôle qualité selon ISQC 1 chez EY.

Mais avant cela, une description de la norme afin de décrire ses exigences et son but.

### 2.4.1 Introduction

Les normes relatives au contrôle de qualité imposées par l'IRE (Institut des Réviseurs d'Entreprise) exigent des sociétés de révision une certaine description de leur système de contrôle interne de qualité. Voici un extrait d'un document publié par l'IRE qui détaille bien les attentes des normes qui traitent du contrôle de qualité <sup>48</sup>:

*Considérant qu'il appartient au cabinet de révision de décrire le système de contrôle interne de qualité qu'il a mis en place, d'explicitier le cadre référentiel de ce système, et d'en démontrer la mise en œuvre effective ; que ce cadre référentiel devra être conforme aux exigences découlant du guide de contrôle du système interne de qualité, utilisé dans le cadre des contrôles de qualité exercés sous la supervision de la Chambre de renvoi et de mise en état ; que le cabinet de révision peut cependant choisir comme cadre référentiel celui généralement reconnu sur le plan international, l'ISQC1 (International Standard on Quality Control) ; que cette dernière norme internationale n'est cependant pas intégrée à ce jour comme telle dans les normes belges et qu'il convient de ne pas anticiper sur une décision éventuelle d'adopter l'ISQC1 au travers d'une norme belge, à élaborer le cas échéant conformément à la procédure applicable ;*

Donc les cabinets de révisions ont la possibilité de choisir comme cadre référentiel la norme internationale ISQC 1. C'est le texte de référence qui est utilisé par la multinationale Ernst and Young pour son service audit.

### 2.4.2 ISQC 1 : Description

La norme ISQC1 (International Standard on Quality Control) établie par l'IFAC définit les exigences relatives à la mise en place d'un système de "contrôle qualité des cabinets réalisant des missions d'audit ou d'examen limité d'informations financières

---

<sup>48</sup> Institut des réviseurs d'entreprises, *Normes relatives au contrôle de qualité*, (page consultée le 10 août 2010) [HTML] [http://www.ibr-ire.be/fra/normen\\_nieuwenormen.aspx](http://www.ibr-ire.be/fra/normen_nieuwenormen.aspx)

*historiques, et d'autres missions d'assurance et de services connexes”.*<sup>49</sup>

L'objectif principal de cette norme est donc de fournir au cabinet une assurance raisonnable que la réalisation des travaux respecte les exigences légales et réglementaires et aussi les normes professionnelles applicables. Mais aussi que les rapports émis par les responsables des missions sont « appropriés en la circonstance ».

Le système de contrôle qualité mis en place selon ISQC 1 doit contenir des politiques et procédures qui couvrent les 6 composantes de la norme :

- le rôle des personnes responsables de la qualité au sein du cabinet de révision,
- les règles d'éthiques (d'indépendance),
- les procédures d'acceptation d'un client et le maintien de missions ponctuelles,
- les ressources humaines, c'est-à-dire les professionnels et les formations,
- la réalisation des missions,
- le suivi du système de contrôle interne de qualité (ISQC 1).

Ces procédures doivent toutes être documentées et validées afin de pouvoir être mises à la disposition du personnel du cabinet de révision.

La norme ISQC 1 s'applique à tous les cabinets, quel que soit leur taille et la nature de leurs missions. Cependant, ce sont des facteurs qui vont influencer la nature des politiques et des procédures établies par le cabinet.

### **2.4.3 ISO 9001 et ISQC 1 chez EY.**



*La certification à la norme ISO 9001 a-t-elle eu un impact sur le contrôle qualité mis en place chez EY selon l'ISQC 1 ? D'après Madame Florence De Bruyère, le respect de la norme qualité ISO 9001 n'a pas de conséquences significatives sur le contrôle qualité de l'entreprise. En effet, la certification est uniquement considérée comme un « plus » qui vient renforcer les normes de l'IRE. Même si les auditeurs IRE apprécient qu'ISO soit intégré au système de fonctionnement de l'entreprise, cela n'influence pas leur jugement lors des audits réalisés. Madame Les auditeurs ne tiennent pas compte des procédures d'audits internes ISO mises en place dans l'entreprise.*

---

<sup>49</sup> Baze International, *ISQC1 - International Standard on Quality Control*, (page consultée le 10 août 2010)  
[HTML] <http://www.baze-int.com/page5/page8/page8.html>

*ISO 9001 est considéré comme un support à l'application d'ISQC 1 car ces deux normes comportent certaines similitudes (implication de la direction, formation du personnel, etc). En effet, des liens peuvent être établis entre les exigences d'ISO et les composantes d'ISQC 1. A contrario, il existe aussi certaines divergences entre les normes. Par exemple, l'ISQC 1 va principalement se centrer sur le respect des procédures et des méthodes documentées tandis qu'ISO 9001 met en avant l'approche processus comme assurance de la qualité. De plus, la norme ISO est générale, car elle doit pouvoir s'appliquer à toutes les entreprises, alors que la norme IRE est ciblée pour les cabinets de révision, donc les exigences sont beaucoup moins larges.*

## 2.5 Conclusion

Cette partie pratique du travail a permis de voir les répercussions de la norme ISO 9001 sur l'entreprise Ernst and Young Belgique.

L'analyse était principalement basée sur l'application des 10 clés théoriques de réussite de la certification au cas d'EY. Ensuite un point supplémentaire a rapidement détaillé les répercussions de la norme ISO sur le système de contrôle mis en place selon la norme ISQC1.

L'analyse du cas pratique met en avant l'importance de l'implication de la direction dans le maintien d'un SMQ efficace selon ISO 9001. En effet, cela est l'élément négatif récurrent à relever concernant Ernst and Young Belgique.

A la lecture du manuel qualité de l'entreprise, celle-ci semble minutieusement réglée et organisée comme le sont les grandes boîtes américaines. Cela permet à l'organisation de rapidement s'adapter aux attentes de la norme afin de satisfaire les exigences d'ISO 9001. Malheureusement, un changement dans la structure des sous-divisions d'Ernst and Young International apporte quelques difficultés au maintien de la certification ISO. Tout le travail qui a été mis en place risque d'être perdu si l'organisation ne se bat pas contre les dirigeants hollandais pour maintenir la norme ISO sur la qualité.

Donc, la structure globalisée de la multinationale est d'un côté positive car elle apporte à EY Belgique de nombreuses procédures et méthodologies requises par ISO 9001. Mais de l'autre côté cela est négatif car la direction américaine ne se soucie pas des répercussions de la restructuration géographique des sous divisions sur le certificat ISO d'EY Belgique.

Par rapport aux dix clés de réussite mises en avant par Monsieur Pinet, on peut affirmer que l'entreprise remplit les 10 critères, c'est-à-dire qu'aucune des notions décrites n'est négligée. Cependant, il y a certaines modifications qui pourraient être apportées au fonctionnement de l'organisation afin d'augmenter l'efficacité du SMQ. Et concernant la norme ISQC 1, ISO 9001 vient compléter les exigences de l'IRE, sans altérer le système de contrôle qualité mis en place.

En conclusion, même pour une grande enseigne telle qu'Ernst and Young, il n'est pas évident de maintenir le respect des exigences de la norme ISO. Car les conditions internes et externes de l'entreprise évoluent, et peuvent mettre en péril le certificat ISO. Surtout quand le changement intervient au niveau de l'implication de la direction. Heureusement pour EY

Belgique, la plupart des répercussions liées à la globalisation peuvent être gérées et corrigées en interne afin de garantir le maintien de la certification ISO 9001 :2008.

# Conclusion

Le but de ce travail était de voir les répercussions de la certification à la norme ISO 9001 dans une multinationale telle que l'entreprise Ernst and Young. Pour cela, j'ai dû prendre connaissance des informations principales concernant l'organisme ISO et la norme 9001. Ensuite la réalisation du cas pratique a illustré l'ensemble des concepts que je venais d'assimiler.

Avant la réalisation de mon mémoire, je me demandais si l'obtention de ce certificat était justifiée, compte tenu de l'investissement nécessaire pour être certifié et des retombées qui en découlent pour l'entreprise. De même, quels sont les avantages du point de vue externe ? Le certificat ISO 9001 est-il vraiment significatif ou est-ce uniquement un logo marketing supplémentaire pour l'organisme ?

Durant la réalisation de la partie théorique du mémoire, je me suis rendue compte que l'obtention de la certification était très réglementée et suivie par l'organisme ISO. Et que la norme contenait de nombreuses exigences qui ont pour but la mise en place d'un système interne de qualité. Du point de vue client, le certificat représente par conséquent une réelle assurance que l'entreprise maintient un SMQ efficace. Mais aussi qu'elle réalise des produits/services qui respectent des procédures strictes de qualité. Cependant, les notions liées à la norme ISO 9001 sont peu connues du grand public. Donc le certificat reste souvent une appellation supplémentaire qui ne « rassure » pas comme elle devrait le faire.

Lors des interviews réalisées pour la partie pratique, je me suis aperçue que l'image que je m'étais faite de la norme était totalement faussée. En effet, indépendamment du projet de certification, qui requiert des changements et des formations au sein de l'entreprise, la charge de travail exigée n'est pas si lourde qu'on pourrait le croire. Et les avantages liés au SMQ dont bénéficient l'entreprise et son personnel sont multiples et justifient le travail fourni initialement.

En plus des méthodes de réalisation du produit/service, la norme ISO 9001 met en avant d'autres notions importantes dont la direction doit tenir compte comme la communication interne, l'implication du personnel (environnement de travail par exemple), la satisfaction des clients etc. Dès lors, le certificat ne profite pas uniquement à l'entreprise mais aussi à l'ensemble de son personnel, à ses clients et fournisseurs.

Le cas d'application m'a permis de réaliser également que même pour une entreprise de la taille d'Ernst and Young, l'impact de la norme est non négligeable. Celle-ci requiert même des efforts quotidiens de la part des responsables qualité afin de conserver le certificat ISO.

En conclusion, la norme ISO 9001 représente un réel avantage compétitif pour les entreprises, de services ou de produits, qui souhaitent se faire certifier. Cependant, comme le cas d'application l'a démontré, il faut que l'entreprise conserve une certaine stabilité et continuité afin d'assurer aux clients le maintien d'un SMQ de qualité.

## **Bibliographie :**

### **Ouvrages:**

BOTTE F. (2000), *Le management par la Qualité : Objectif ISO 9001 aux ciments d'Obourg*, mémoire de licence en sciences de gestion, Mons, FUCaM.

PINET C. (2009), *10 clés pour réussir sa certification ISO 9001 : 2008*, Saint-Denis La Plaine, AFNOR Editions, (2<sup>ème</sup> éd).

MATHIEU S. (2002), *Comprendre les normes ISO 9000 : version 2000*, Saint-Denis La Plaine, AFNOR Editions, (2<sup>ème</sup> éd).

MOUGIN Y. (2005), *La qualité, c'est facile : se former à ISO 9001*, Saint-Denis La Plaine, AFNOR Editions.

LAMPRECHT L. (1994), *Iso 9000 : se préparer à la certification*, Paris- La Défense, AFNOR Editions.

TODOROV B. (1997), *ISO 9000 : une force de management*, Montréal, Gaëtan Morin.

### **Sources internet:**

International Organization for Standardization, *International standards for Business, Government and Society*, (page consultée le 10 novembre 2009) [HTML]  
<http://www.iso.org/iso/org.htm>

Approachable ISOQUAR, *Quality Standards from Approachable Auditors*, (page consultée le 22 novembre 2009) [HTML] <http://www.isoqar.com/>

LRQA, *Measure the difference*, (page consultée le 22 novembre 2009) [HTML]  
<http://www.lrqa-view.be/fr/home.htm>

Ernst and Young, *Quality in everything we do*, (page consultée le 10 novembre 2009)  
[HTML] <http://www.ey.com/>

Actu-environnement, *Dossier- La norme ISO 14001*, (page consultée le 15 janvier 2010)  
[HTML] [http://www.actu-environnement.com/ae/dossiers/iso14000/iso\\_principe.php4](http://www.actu-environnement.com/ae/dossiers/iso14000/iso_principe.php4)

Qualité-conseil.com, L'amélioration continue, (page consultée le 15 janvier 2010) [HTML]  
<http://bajard.qualite-conseil.pagesperso-orange.fr/Amelioration.htm>

Previnfo.net, Information en prévention des risques et gestion des situations d'urgence,  
*Qualité*, (page consultée le 25 mars 2010) [HTML]  
<http://www.previnfo.net/sections.php?op=viewarticle&artid=46>

Baze International, *ISQCI - International Standard on Quality Control*, (page consultée le 10 août 2010) [HTML] <http://www.baze-int.com/page5/page8/page8.html>

Institut des réviseurs d'entreprises, *Normes relatives au contrôle de qualité*, (page consultée le 10 août 2010) [HTML] [http://www.ibr-ire.be/fra/normen\\_nieuwenormen.aspx](http://www.ibr-ire.be/fra/normen_nieuwenormen.aspx)

### **Autres sources:**

Documents fournis par Madame Florence De Bruyère, auditeur interne d'Ernst and Young Belgique, Diegem.

*Le manuel qualité*, rédigé par Laurence Ven Eyken, le 12/02/2010, [PDF.]

*EY Global Areas – Quick list*, mars 2009, [PPT.]

*Global code of conduct*, James S. Turley, 2010, [PDF.]

*Can we count on you?*, Gust Herrewijn, 2008, [WORD.]

*Global code of conduct*, 2008, [PDF.]

Intranet "*Insight*" de l'entreprise Ernst and Young.

# Annexes

## Annexe n°1: Les personnalités dirigeantes de l'ISO

---

*[The figures in brackets show the year at the end of which the term of office expires.]*



President : **Dr. Alan Morrison** (2010) *Australia*



Vice-President (policy): **Mr. Sadao Takeda** (2011) *Japan*



Vice-President (technical management): **Mr. Jacob Holmblad** (2011) *Denmark*



Treasurer: **Mr. Julien Pitton** (2010) *Switzerland*



Secretary-General: (chief executive officer) **Mr. Rob Steele** *ISO Central Secretariat*

NOTE: **Dr. Boris Aleshin** (Russian Federation) has been elected ISO President for the 2011-2012 term and serves as President-elect for the remaining part of 2010.

## Annexe n°2 : La chronologie de l'histoire d'Ernst and Young

---

### Dates clés

- 1849** Naissance/ Création de la société Harding & Pullein en Angleterre. Frédérique Whinney les rejoint
- 1859** Whinney crée une association
- 1864** Thomas Clarkson crée une société d'administration et de liquidation judiciaire à Toronto
- 1894** Arthur Young crée sa première société, Stuart & Young, à Chicago. Harding & Pullein change le nom de Whinney pour prendre celui de Smith & Whinney
- 1903** Alwin et Théodore Ernst créent Ernst & Ernst à Cleveland (Etats-Unis)
- 1906** Arthur et son frère Stanley créent Arthur Young & Co. à Chicago
- 1924** Arthur Young s'associe à Broads Paterson & Co. (Angleterre). Ernst & Ernst s'associe à Whinney pour créer Smith & Whinney
- 1929** Ouverture du premier bureau en France
- 1939** Clarkson s'associe à Woods Gordon & Co pour étoffer son offre en conseil en management
- 1944** Clarkson Gordon & Co. s'associe à Arthur Young & Co
- 1979** Ernst & Whinney s'associent et deviennent ainsi la quatrième plus grande société de monde comptabilité dans le monde Les cabinets européens d'Arthur Young & Co. s'associent à plusieurs autres cabinets européens
- 1989** Arthur Young & Co fusionne avec Ernst & Whinney pour donner naissance à Ernst & Young

## Annexe n°3 : Les comités techniques

<b>Committee :</b>	<b>Title :</b>
<a href="#"><u>JTC 1</u></a>	Information technology
<a href="#"><u>ISO/IEC/JTC 2</u></a>	Joint Project Committee - Energy efficiency and renewable energy sources - Common terminology
<a href="#"><u>TC 1</u></a>	Screw threads
<a href="#"><u>TC 2</u></a>	Fasteners
<a href="#"><u>TC 4</u></a>	Rolling bearings
<a href="#"><u>TC 5</u></a>	Ferrous metal pipes and metallic fittings
<a href="#"><u>TC 6</u></a>	Paper, board and pulps
<a href="#"><u>TC 8</u></a>	Ships and marine technology
<a href="#"><u>TC 10</u></a>	Technical product documentation
<a href="#"><u>TC 11</u></a>	Boilers and pressure vessels
<a href="#"><u>TC 12</u></a>	Quantities and units
<a href="#"><u>TC 14</u></a>	Shafts for machinery and accessories
<a href="#"><u>TC 17</u></a>	Steel
<a href="#"><u>TC 18</u></a>	Zinc and zinc alloys - STANDBY
<a href="#"><u>TC 19</u></a>	Preferred numbers - STANDBY
<a href="#"><u>TC 20</u></a>	Aircraft and space vehicles
<a href="#"><u>TC 21</u></a>	Equipment for fire protection and fire fighting
<a href="#"><u>TC 22</u></a>	Road vehicles
<a href="#"><u>TC 23</u></a>	Tractors and machinery for agriculture and forestry
<a href="#"><u>TC 24</u></a>	Particle characterization including sieving
<a href="#"><u>TC 25</u></a>	Cast irons and pig irons
<a href="#"><u>TC 26</u></a>	Copper and copper alloys
<a href="#"><u>TC 27</u></a>	Solid mineral fuels
<a href="#"><u>TC 28</u></a>	Petroleum products and lubricants
<a href="#"><u>TC 29</u></a>	Small tools
<a href="#"><u>TC 30</u></a>	Measurement of fluid flow in closed conduits
<a href="#"><u>TC 31</u></a>	Tyres, rims and valves
<a href="#"><u>TC 33</u></a>	Refractories
<a href="#"><u>TC 34</u></a>	Food products
<a href="#"><u>TC 35</u></a>	Paints and varnishes
<a href="#"><u>TC 36</u></a>	Cinematography
<a href="#"><u>TC 37</u></a>	Terminology and other language and content resources
<a href="#"><u>TC 38</u></a>	Textiles
<a href="#"><u>TC 39</u></a>	Machine tools
<a href="#"><u>TC 41</u></a>	Pulleys and belts (including veebelts)

<b>Committee :</b>	<b>Title :</b>
<a href="#">TC 42</a>	Photography
<a href="#">TC 43</a>	Acoustics
<a href="#">TC 44</a>	Welding and allied processes
<a href="#">TC 45</a>	Rubber and rubber products
<a href="#">TC 46</a>	Information and documentation
<a href="#">TC 47</a>	Chemistry
<a href="#">TC 48</a>	Laboratory equipment
<a href="#">TC 51</a>	Pallets for unit load method of materials handling
<a href="#">TC 52</a>	Light gauge metal containers
<a href="#">TC 54</a>	Essential oils
<a href="#">TC 58</a>	Gas cylinders
<a href="#">TC 59</a>	Buildings and civil engineering works
<a href="#">TC 60</a>	Gears
<a href="#">TC 61</a>	Plastics
<a href="#">TC 63</a>	Glass containers
<a href="#">TC 67</a>	Materials, equipment and offshore structures for petroleum, petrochemical and natural gas industries
<a href="#">TC 68</a>	Financial services
<a href="#">TC 69</a>	Applications of statistical methods
<a href="#">TC 70</a>	Internal combustion engines
<a href="#">TC 71</a>	Concrete, reinforced concrete and pre-stressed concrete
<a href="#">TC 72</a>	Textile machinery and accessories
<a href="#">TC 74</a>	Cement and lime
<a href="#">TC 76</a>	Transfusion, infusion and injection equipment for medical and pharmaceutical use
<a href="#">TC 77</a>	Products in fibre reinforced cement
<a href="#">TC 79</a>	Light metals and their alloys
<a href="#">TC 81</a>	Common names for pesticides and other agrochemicals
<a href="#">TC 82</a>	Mining - STANDBY
<a href="#">TC 83</a>	Sports and recreational equipment
<a href="#">TC 84</a>	Devices for administration of medicinal products and intravascular catheters
<a href="#">TC 85</a>	Nuclear energy
<a href="#">TC 86</a>	Refrigeration and air-conditioning
<a href="#">TC 87</a>	Cork
<a href="#">TC 89</a>	Wood-based panels
<a href="#">TC 91</a>	Surface active agents
<a href="#">TC 92</a>	Fire safety
<a href="#">TC 93</a>	Starch (including derivatives and by-products)
<a href="#">TC 94</a>	Personal safety -- Protective clothing and equipment
<a href="#">TC 96</a>	Cranes

<b>Committee :</b>	<b>Title :</b>
<a href="#">TC 98</a>	Bases for design of structures
<a href="#">TC 100</a>	Chains and chain sprockets for power transmission and conveyors
<a href="#">TC 101</a>	Continuous mechanical handling equipment
<a href="#">TC 102</a>	Iron ore and direct reduced iron
<a href="#">TC 104</a>	Freight containers
<a href="#">TC 105</a>	Steel wire ropes
<a href="#">TC 106</a>	Dentistry
<a href="#">TC 107</a>	Metallic and other inorganic coatings
<a href="#">TC 108</a>	Mechanical vibration, shock and condition monitoring
<a href="#">TC 109</a>	Oil and gas burners
<a href="#">TC 110</a>	Industrial trucks
<a href="#">TC 111</a>	Round steel link chains, chain slings, components and accessories
<a href="#">TC 112</a>	Vacuum technology
<a href="#">TC 113</a>	Hydrometry
<a href="#">TC 114</a>	Horology
<a href="#">TC 115</a>	Pumps
<a href="#">TC 117</a>	Fans
<a href="#">TC 118</a>	Compressors and pneumatic tools, machines and equipment
<a href="#">TC 119</a>	Powder metallurgy
<a href="#">TC 120</a>	Leather
<a href="#">TC 121</a>	Anaesthetic and respiratory equipment
<a href="#">TC 122</a>	Packaging
<a href="#">TC 123</a>	Plain bearings
<a href="#">TC 126</a>	Tobacco and tobacco products
<a href="#">TC 127</a>	Earth-moving machinery
<a href="#">TC 129</a>	Aluminium ores - STANDBY
<a href="#">TC 130</a>	Graphic technology
<a href="#">TC 131</a>	Fluid power systems
<a href="#">TC 132</a>	Ferroalloys
<a href="#">TC 133</a>	Sizing systems and designations for clothes - STANDBY
<a href="#">TC 134</a>	Fertilizers and soil conditioners
<a href="#">TC 135</a>	Non-destructive testing
<a href="#">TC 136</a>	Furniture
<a href="#">TC 137</a>	Footwear sizing designations and marking systems
<a href="#">TC 138</a>	Plastics pipes, fittings and valves for the transport of fluids
<a href="#">TC 142</a>	Cleaning equipment for air and other gases
<a href="#">TC 145</a>	Graphical symbols
<a href="#">TC 146</a>	Air quality

<b>Committee :</b>	<b>Title :</b>
<a href="#">TC 147</a>	Water quality
<a href="#">TC 148</a>	Sewing machines
<a href="#">TC 149</a>	Cycles
<a href="#">TC 150</a>	Implants for surgery
<a href="#">TC 153</a>	Valves
<a href="#">TC 154</a>	Processes, data elements and documents in commerce, industry and administration
<a href="#">TC 155</a>	Nickel and nickel alloys
<a href="#">TC 156</a>	Corrosion of metals and alloys
<a href="#">TC 157</a>	Non-systemic contraceptives and STI barrier prophylactics
<a href="#">TC 158</a>	Analysis of gases
<a href="#">TC 159</a>	Ergonomics
<a href="#">TC 160</a>	Glass in building
<a href="#">TC 161</a>	Control and protective devices for gas and/or oil burners and appliances
<a href="#">TC 162</a>	Doors and windows
<a href="#">TC 163</a>	Thermal performance and energy use in the built environment
<a href="#">TC 164</a>	Mechanical testing of metals
<a href="#">TC 165</a>	Timber structures
<a href="#">TC 166</a>	Ceramic ware, glassware and glass ceramic ware in contact with food - STANDBY
<a href="#">TC 167</a>	Steel and aluminium structures - STANDBY
<a href="#">TC 168</a>	Prosthetics and orthotics
<a href="#">TC 170</a>	Surgical instruments
<a href="#">TC 171</a>	Document management applications
<a href="#">TC 172</a>	Optics and photonics
<a href="#">TC 173</a>	Assistive products for persons with disability
<a href="#">TC 174</a>	Jewellery
<a href="#">TC 176</a>	Quality management and quality assurance
<a href="#">TC 177</a>	Caravans
<a href="#">TC 178</a>	Lifts, escalators and moving walks
<a href="#">TC 179</a>	Masonry - STANDBY
<a href="#">TC 180</a>	Solar energy
<a href="#">TC 181</a>	Safety of toys
<a href="#">TC 182</a>	Geotechnics
<a href="#">TC 183</a>	Copper, lead, zinc and nickel ores and concentrates
<a href="#">TC 184</a>	Automation systems and integration
<a href="#">TC 185</a>	Safety devices for protection against excessive pressure
<a href="#">TC 186</a>	Cutlery and table and decorative metal hollow-ware
<a href="#">TC 188</a>	Small craft
<a href="#">TC 189</a>	Ceramic tile

<b>Committee :</b>	<b>Title :</b>
<a href="#">TC 190</a>	Soil quality
<a href="#">TC 191</a>	Animal (mammal) traps - STANDBY
<a href="#">TC 192</a>	Gas turbines
<a href="#">TC 193</a>	Natural gas
<a href="#">TC 194</a>	Biological evaluation of medical devices
<a href="#">TC 195</a>	Building construction machinery and equipment
<a href="#">TC 197</a>	Hydrogen technologies
<a href="#">TC 198</a>	Sterilization of health care products
<a href="#">TC 199</a>	Safety of machinery
<a href="#">TC 201</a>	Surface chemical analysis
<a href="#">TC 202</a>	Microbeam analysis
<a href="#">TC 203</a>	Technical energy systems
<a href="#">TC 204</a>	Intelligent transport systems
<a href="#">TC 205</a>	Building environment design
<a href="#">TC 206</a>	Fine ceramics
<a href="#">TC 207</a>	Environmental management
<a href="#">TC 208</a>	Thermal turbines for industrial application (steam turbines, gas expansion turbines) - STANDBY
<a href="#">TC 209</a>	Cleanrooms and associated controlled environments
<a href="#">TC 210</a>	Quality management and corresponding general aspects for medical devices
<a href="#">TC 211</a>	Geographic information/Geomatics
<a href="#">TC 212</a>	Clinical laboratory testing and in vitro diagnostic test systems
<a href="#">TC 213</a>	Dimensional and geometrical product specifications and verification
<a href="#">TC 214</a>	Elevating work platforms
<a href="#">TC 215</a>	Health informatics
<a href="#">TC 216</a>	Footwear
<a href="#">TC 217</a>	Cosmetics
<a href="#">TC 218</a>	Timber
<a href="#">TC 219</a>	Floor coverings
<a href="#">TC 220</a>	Cryogenic vessels
<a href="#">TC 221</a>	Geosynthetics
<a href="#">TC 222</a>	Personal financial planning - STANDBY
<a href="#">TC 223</a>	Societal Security
<a href="#">TC 224</a>	Service activities relating to drinking water supply systems and wastewater systems - Quality criteria of the service and performance indicators
<a href="#">TC 225</a>	Market, opinion and social research
<a href="#">TC 226</a>	Materials for the production of primary aluminium
<a href="#">TC 227</a>	Springs
<a href="#">TC 228</a>	Tourism and related services

<b>Committee :</b>	<b>Title :</b>
<a href="#">TC 229</a>	Nanotechnologies
<a href="#">TC 230</a>	Project Committee: Psychological assessment
<a href="#">TC 231</a>	Project Committee: Brand valuation
<a href="#">TC 232</a>	Learning services for non-formal education and training
<a href="#">TC 234</a>	Fisheries and aquaculture
<a href="#">TC 235</a>	Project Committee: Ratings services
<a href="#">TC 236</a>	Project Committee: Project Management
<a href="#">TC 237</a>	Project committee: Exhibition terminology
<a href="#">TC 238</a>	Solid biofuels
<a href="#">TC 239</a>	Project Committee: Network services billing
<a href="#">TC 240</a>	Project Committee: Product recall
<a href="#">TC 241</a>	Project Committee: Road-Traffic Safety Management System
<a href="#">TC 242</a>	Project Committee: Energy Management
<a href="#">TC 243</a>	Project Committee: Consumer product safety
<a href="#">TC 244</a>	Industrial furnaces and associated thermal processing equipment
<a href="#">TC 245</a>	Project Committee: Cross-border trade of second-hand goods
<a href="#">TC 246</a>	Project committee: Anti-counterfeiting tools
<a href="#">TC 247</a>	Fraud countermeasures and controls
<a href="#">TC 248</a>	Project committee: Sustainability criteria for bioenergy
<a href="#">TC 249</a>	Traditional chinese medicine
<a href="#">TC 250</a>	Project committee: Sustainability in event management
<a href="#">TC 251</a>	Project committee: Asset management
<a href="#">TC 252</a>	Project committee: Natural gas fuelling stations for vehicles
<a href="#">TC 253</a>	Project committee: Treated wastewater re-use for irrigation

## Annexe n°4 : La chronologie de l'histoire d'Ernst and Young

---

### Dates clés d'Ernst & Young en Belgique

- 1989** Deux des plus grands bureaux d'expertise comptable du monde, Arthur Young & Co et Ernst & Whinney, fusionnent pour devenir Ernst & Young International.
- 1990** A la suite de la fusion internationale, Colard, Van der Meulen & Co (Arthur Young) et Bertels, Swolfs, Van Cutsem & Co (Ernst & Whinney) fusionnent en Belgique pour devenir Ernst & Young.
- 1994** Ernst & Young reprend les bureaux comptables Rahier - Van Poyer (Bruxelles) et EKAD (Anvers / Zaventem / Bruges).
- 1995** Ernst & Young reprend le bureau de comptabilité Van Acker Govaerts & Partners (Bruges / Courtrai).
- Ernst & Young achète l'entreprise de logiciel Telinfo Integrated Services (TIS) de Telinfo.
- Le bureau de recrutement De Witte & Morel rejoint le groupe Ernst & Young.
- 1996** Ernst & Young divise ses activités et confie ses activités de conseil en gestion, y compris Telinfo Integrated Services et De Witte & Morel, à E&Y Consulting.
- Ernst & Young reprend le bureau de comptabilité Lafosse (Liège).
- 1998** Ernst & Young reprend trois bureaux d'expertise comptable : De Kerf (Melsele-Beveren), Tysmans Van den Berghe & Co (Anvers) et Van Marcke (St-Eloois-Winkel).
- 2000** Ernst & Young reprend trois bureaux de comptabilité : Pierre De Maagd (St.-Nicolas), Delforge & Zanotti (Charleroi) et Contact-Fisk (Gand).
- Ernst & Young vend la branche E&Y Consulting à Capgemini, le fournisseur français de services d'informatique.
- 2001** Ernst & Young reprend le bureau de conseil fiscal Fargo Tax Consultants (Bruxelles), le bureau de comptabilité Decotignies Leriche Maroy Van Dille (Tournai / Mons / Renaix / Mouscron) et le spécialiste de la subvention Subsidia (Bruges).
- Ernst & Young vend la branche Human Resources Services (De Witte & Morel – Meeremans & Bloemen – De Cock & Nicassy – Alexandre Tic Benelux – Baeten Consulting) à TMP Worldwide, leader mondial en conseil du personnel.
- 2002** Gislenus Bats (Saint-Nicolas), Van Rooy-Lenaerts (Tielen) et Maesen (Hechtel), ABC Accountants (Ypres, Roelers) rejoignent Ernst & Young.
- 2003** Ernst & Young reprend le bureau Anversois "Swaelen & Co - réviseurs d'entreprises" dans son groupe.
- 2004** Ernst & Young vend son département Actuariat à Lane Clark & Peacock
- Ernst & Young vend son département Association Management à la Kellen Company, créant ainsi Kellen Europe.
- Ernst & Young Belgique vend son département d'interim management 'Executive Temporary Management' (ETM) à l'équipe de management à Michel Van Hemele.

## Annexe n°5 : Pages du Quality Gateway consacrées au service « Facilities »

All Users | Facilities Users only

- Facilities Services
- Facilities Organization
- Security

All Users | Facilities Users only

Facilities Services

▼ Facilities Services General

Service Desk / Any Question or Complaints: [Click Here](#)

Badges [NL](#) [FR](#)  
Front Desk [NL](#) [FR](#)

Fleet / Any Question : [ey.be@fleetlogistics.com](mailto:ey.be@fleetlogistics.com)  
[Save Driver Plan](#)  
[EcoDrive](#)

▼ Facilities Services Diegem

Filing & Archiving [NL](#) [FR](#)  
Print & copy [NL](#) [FR](#)  
Business Center [NL](#) [FR](#) Meeting room reservation [Click Here](#)  
Mail and Fax Distribution [NL](#) [FR](#)  
Printing, scanning, Faxing [NL](#) [FR](#)  
Mail Services [NL](#) [FR](#)  
[Office Supplies](#)  
Cleaning [NL](#) [FR](#)  
Catering [NL](#) [FR](#)

## Facilities Organization

### ▼ Our Goal


- Deliver quality facility services
- Create a nice, secure and efficient work environment to every one working at Ernst & Young.
- Deliver high quality support services at the best price ratings.
- Quick reaction and accurate work

### ▼ Our Structure



organigram met namen.ppt

### ▼ Our Team

The organigram of our team is accessible through following link: 

## Security

### [Prevention](#)

Night & Week Guarding Brussels office [NL](#) [FR](#)

Access Control : your badge [NL](#) [FR](#)

[Emergency Evacuation](#)

All Users | **Facilities Users only**

Only members of the Facilities department have access to the underlying documentation.

### Internal Procedures Facilities

## Internal Procedures Facilities

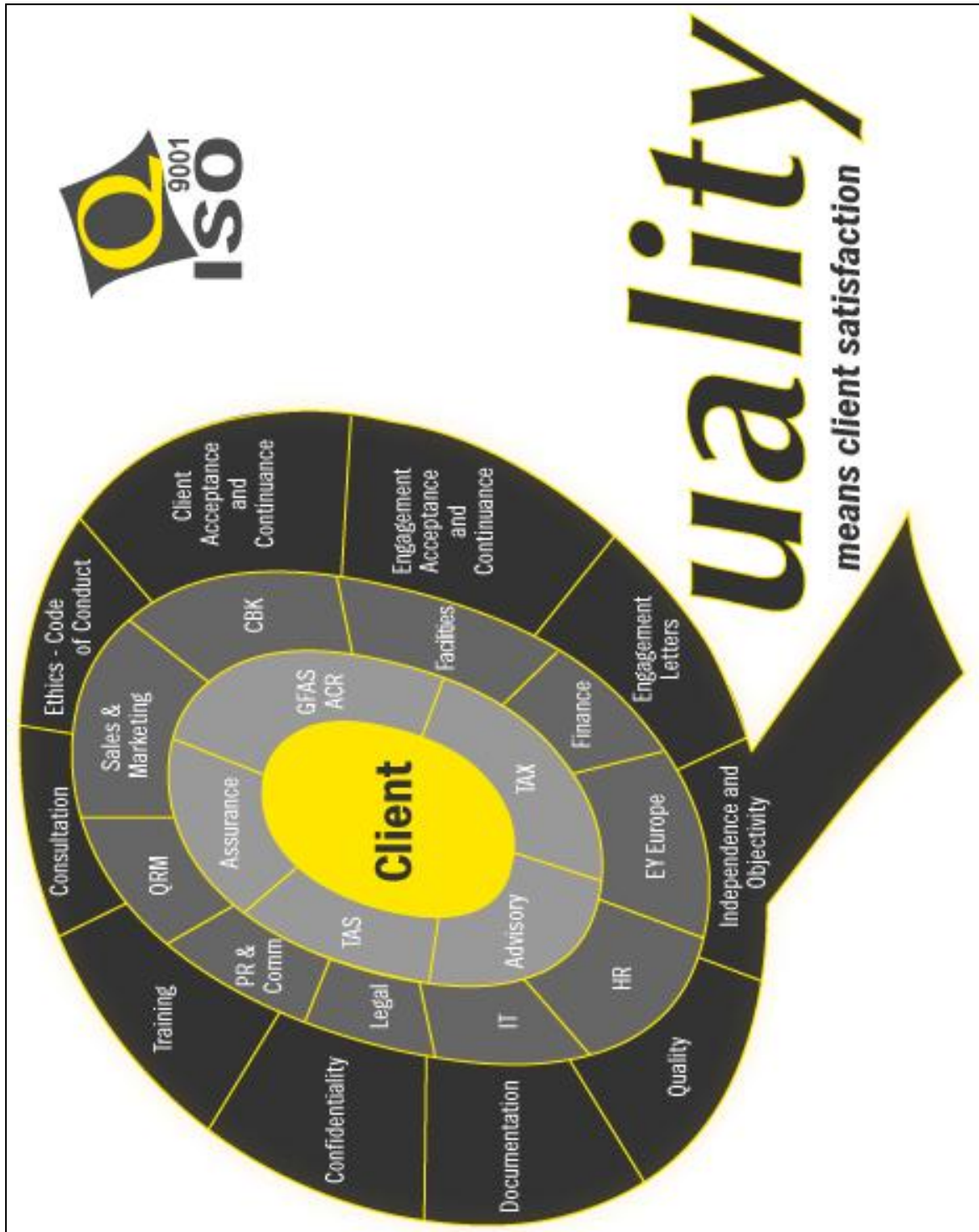
▶ Security Procedures

▶ ISO Procedures

[Visitors - Front Desk](#)

[Other internal Procedures](#)

## Annexe n°6 : Le Quality Gateway



## Annexe n° 7 : Les processus d'étapes de la méthode 7S

---

Voici l'enchaînement détaillé des 7 étapes du projet comme ils apparaissent dans l'ouvrage de Mr Claude Pinet :

### « Les étapes de la méthode 7S

Etape 1 : Initialisation

Etape 2 : Planification

- Projet (scénario, faisabilité, estimations de charge, coût, délais)
- Communication
- Contrôle et reporting

Etape 3 : Conception du SMQ

Etape 4 : Mise en place du SMQ

- Déploiement des processus
- Sensibilisation à la qualité
- Formation à l'audit interne

Etape 5 : Audit à blanc

Etape 6 : Audit de certification

- Plan d'audit
- Revue documentaire
- Réunion d'ouverture
- Interview sur site
- Réunion de clôture
- Rapport d'audit
- Traitement des non-conformités
- Obtention du certificat

Etape 7 : Suivi

- Améliorations »

## Annexe n° 8 : Listes des Quality contacts.

Quality Contact per Service Line, Sub-Service Line and Department				
SL/Department		Quality Contact/	Quality Committee Member	
<b>AABS</b>	Assurance			
	Advisory - RISK			
	Advisory - ITRA			
	Advisory - PI			
<b>TAX</b>				
<b>TAS</b>				
<b>GFAS</b>	Fiduciaire			
	Accountancy			
<b>QRM</b>				
<b>HR</b>				
<b>Business Developement</b>				
<b>Knowledge</b>				
<b>MARCOM</b>				
<b>IT</b>				
<b>Finance</b>				
<b>Facilities</b>				
<b>Legal</b>				

Quality contact per office ACR 12/02/2010

Department	Quality Contact	Quality Contact
Antwerp		
Brugge		
Brussels		
Charleroi		
Doornik		
Gent		
Hasselt		
Liège		
Mons		
Roeselare		
Ronse		
St-Niklaas		

## Annexe n°9 : Matrice de risque du QUID

---

A level of risk is allocated to each suggestion, depending on the fact that one/several of our external clients could be impacted by the reported event and its frequency. Three levels of risk (Low, Medium and High) have been identified requiring different level of notification (Quality Contact, Quality Committee member, Quality Manager, Q&RM Leader).

Risk Matrix:

Question	Answer	Risk
How does this affect our external clients ?	Not (internal impact only)	1
	On a few clients	2
	Many clients	3
How often does this occur ?	One time issue only	1
	From time to time	2
	Frequently	3

<b>Low Risk</b>	1-2-3	Quality Contact
<b>Moderate Risk</b>	4-5-6	Qty Committee Member (+ Qty Contact in copy)
<b>High Risk</b>	7-8-9	Qty Com Mbr + (Qty Mgr + QRM leader + Qty Contact in copy)

## Annexe n°10 : Matrice des non conformités

---

**They are structured according the following matrix:**

Does the NC have an incidence on client :  No, but there is a (n)  application gap = Major NC  
 documentary gap = Minor NC

The matrix below is the reference:

High impact on client	3 = Major NC	6 = Major NC	9 = Major NC
Moderate impact on client	2 = Minor NC	4 = Minor NC	6 = Major NC
Low impact on client	1= Recommendation	2 = Recommendation	3 = Minor NC
	Low Probability of recurrence	Moderate Probability of recurrence	High Probability of recurrence