

La certification, finalité ou moyen ?

NORMALISATION LES NORMES ONT ÉTÉ ÉTABLIES AFIN D'AIDER LES ENTREPRISES À ATTEINDRE LEURS OBJECTIFS DE RENTABILITÉ.

Le nombre de certificats continue à augmenter. S'agit-il d'une mode, d'une exigence des clients, ou les entreprises y trouvent-elles réellement leur compte ?



Jean-Charles de Viron

Lead Assessor QMS, EMS, H & SMS,
Lloyd's Register Quality Assurance
Conférencier du Diplôme Spécial en
Management Environnemental
d'Ichec-Entreprises
Jean-Charles.deViron@lr.org

QUELLE EST LA FINALITÉ DES ENTREPRISES ?

Dans le monde où nous vivons, la finalité de l'entreprise est de satisfaire ses actionnaires. Sans actionnaire, pas de ressources, donc pas d'entreprise. De plus, les actionnaires ont de plus en plus de facilités pour comparer, vendre et acheter des actions, ils en deviennent plus volatils !

La motivation des actionnaires est dès lors visée par deux outils bien différenciés :

- des dividendes plus ou moins plantureux.
- la valeur de l'action.

Notre intime conviction est que les normes ont été établies dans le but d'aider les entreprises à atteindre ces objectifs et que les auditeurs ont un rôle fondamental de communication de ce message au sein des entreprises.

COMMENT ASSURER UN DIVIDENDE CORRECT À SON ACTIONNAIRE ?

Une saine gestion de l'entreprise lui permet de dégager un bénéfice à redistribuer entre, d'une part, les investissements lui permettant d'anticiper les attentes futures des clients, législations et autres et, d'autre part, les actionnaires à rémunérer.

Or il se fait que les trois normes dont il est question dans cet article intègrent la notion de système de gestion. La finalité affichée de l'« ISO 9001:2000 » est bien la satisfaction du client, mais dans quel objectif, si ce n'est de garantir la pérennité de l'entreprise ? Il en est tout naturellement de même pour la 14001 et la 18001. Toutes ces normes sont basées sur

le bon sens et l'amélioration continue dont les fondements sont l'identification et la gestion des risques. Risques d'insatisfaction du client, risque environnemental, risque pour la sécurité et la santé des travailleurs. Dans tous les domaines, il vaut mieux prévenir que guérir.

Certains esprits chagrins préciseront que la 9001 n'exige pas d'analyse des risques. Il est vrai que ce chapitre y est moins clairement mis en évidence que dans les deux autres normes, et pourtant le chapitre relatif aux actions préventives ne parle que de ça...

« La sécurité et l'environnement coûtent de l'argent », entend-on souvent claironner... Il est vrai que le fait de respecter les exigences légales entraîne des coûts, mais nous verrons plus loin que ces exigences sont importantes pour la valeur de l'action.

Par contre, dès que l'on va au-delà de la législation, et dès lors qu'on a une approche de prévention, il y a de l'argent à gagner. Un exemple tout simple : les fuites d'air comprimé. Combien d'entreprises n'ont-elles aucune idée du taux de fuite d'air comprimé ? Lorsqu'on les mesure, on constate fréquemment que sur trois compresseurs, un tourne pour compenser les fuites. S'y attaquer n'entraîne-t-il pas des économies ?

« Mais on n'a pas besoin du 14001 pour ça ! »

Bien sûr, et personne n'a jamais dit que le 14001 avait réinventé le fil à couper le beurre. Les normes ont pour seule finalité d'aider les entreprises à identifier ses risques, à savoir sur quels thèmes il est important de travailler... et dès lors à identifier les coûts inutiles.

Un de mes amis a un slogan qu'il ne faut jamais oublier lorsqu'on parle d'environnement : « sortons l'environnement des poubelles ! »

Tant que l'environnement se limite aux déchets, il coûte, mais dès qu'on pense prévention, il rapporte : « c'est en faisant ses courses que l'on remplit ses poubelles », et ceci au sens large du terme. À titre d'exemple, les acheteurs ont-ils un objectif de réduire le coût des achats ou le coût d'usage de leurs achats ? Réfléchissez bien à cette différence, et prenez les actions nécessaires si le coût d'usage n'est pas pris en compte.

COMMENT AUGMENTER LA VALEUR DE L'ACTION ?

L'un des paramètres qui influen-

ce la valeur de l'action est encore plus grande que pour la valeur de l'action, mais il ne faut pas négliger la seconde.

Un accident environnemental (Seveso, Bhopal, AZF Toulouse, Erika), une pollution historique, un site à assainir, des centaines de milliers d'euros qui doivent être dépensés pour des erreurs du passé, voilà qui fait mal également à la valeur de l'action.

Oui, la prévention par rapport à des accidents futurs dont l'occurrence n'est pas certaine coûte cher. Mais comment corrige-t-on son image et peut-on tenter de réparer les dégâts que l'on a causés lorsque cet accident arrive ?

En gestion des risques, la grosse difficulté est de comparer le coût de la prévention au coût potentiel de la correction.

Quel est le responsable d'entreprise qui souhaite se retrouver en prison et son entreprise sous scellés parce qu'un manque de gestion de la qualité, de la sécurité-santé ou de l'environnement a entraîné un accident grave l'obligeant à rappeler

Les normes ont pour seule finalité d'aider les entreprises à identifier les risques, à savoir sur quels thèmes il est important de travailler... et dès lors à identifier les coûts inutiles.

cent la valeur de l'action est l'image de l'entreprise. La gestion des risques en matière de sécurité est l'un des paramètres qui influencent cette image. Les entreprises victimes d'accidents mortels n'aiment pas voir leur nom en première page dans la presse, sous un titre accrocheur comme savent en écrire les journalistes « X morts pendant ce premier trimestre au sein du groupe

tous ses produits sur le marché ou ayant fait descendre la police de l'environnement ou l'inspection du travail sur le site ? Oui, un auditeur doit également aider l'entreprise à gérer ce genre de risques là lors d'un audit...

SYSTÈMES PARALLÈLES OU SYSTÈMES INTÉGRÉS ?

De par sa structure, la norme ISO

9001 est la base de tout système de gestion. Elle commence par la structuration de l'entreprise (sur base de ses processus et sur base de son organisation hiérarchique) et est complétée par des outils de maîtrise de toute une série de risques dont l'expérience nous a appris qu'ils étaient fondamentaux. En particulier, la maîtrise des processus externalisés est un fondement même de la gestion des risques. Et que l'on externalise avec des risques qualité, sécurité ou environnement, cela revient exactement au même, ce n'est pas parce qu'on sous-traite qu'on n'est plus responsable ! Je connais des entreprises qui ont externalisé la gestion de leurs stations d'épuration et qui s'en mordent les doigts tous les jours.

Les autres aspects du système de gestion (sécurité-santé et environnement) viennent se greffer tout naturellement sur le tronc commun du système de gestion. On fait souvent l'erreur d'ajouter un processus sécurité-santé et/ou un processus environnement, alors qu'il s'agit d'ajouter la gestion des risques sécurité-santé et environnement dans la gestion des risques telle qu'elle est déjà présente dans les processus.

Et il est beaucoup plus logique d'ajouter un volet sécurité-santé-environnement à la gestion des compétences, aux achats, à la R & D et aux processus de management et de réalisation que de créer un deuxième système qui sera toujours le parent pauvre du premier. Et puis finalement, si l'on veut aider l'entreprise à gérer ses risques, dans un objectif d'augmenter la satisfaction de son actionnaire, comment pourrait-on le faire sans avoir un système intégré dynamique de gestion des risques ?

Va-t-on lundi s'intéresser aux risques financiers (et lesquel ?), mardi qualité, mercredi sécurité-santé et jeudi environnement... pour pou-

voir quand même travailler vendredi ? Ou alors va-t-on se concentrer en continu et au sein de chaque processus sur les risques les plus critiques liés à ce processus ?

EN CONCLUSION

Deux approches de l'audit sont possibles... et deux visions du certificat en découlent.

Dans la première, l'auditeur vérifie la conformité du système mis en place à la norme. Il présente ses conclusions en se basant sur la norme. C'est l'audit du faible, qui n'a aucun intérêt pour la direction de l'entreprise.

Conséquence : l'entreprise aura un

certificat, mais la gestion réelle sera bien loin de ce qui est documenté.

Dans la seconde, l'auditeur, de par sa connaissance du métier de son client, basera son évaluation sur les risques auxquels l'entreprise est confrontée.

Dans ce cas, la direction sera présente en début d'audit pour demander à l'auditeur d'axer son audit sur les risques qu'elle connaît, mais dont elle n'a pas une vision suffisante de la maîtrise. Et en clôture, l'auditeur présentera à la direction sa vision de la maîtrise des risques et les améliorations à apporter. Vous avez dit business assurance ? ◇