

LE SYSTÈME DOCUMENTAIRE

Alain Antoine, Maître de conférence IAE (Université Nancy 2)

Pascale Dellea-Warin, Consultant en Management de la Qualité

Karine Lesquoy-Fischer, Responsable Qualité (CUCES - Université Nancy 1)

SOMMAIRE

1.Introduction	3
1.1 Recueillir le besoin du client	5
1.2 Traduire la demande du client	6
1.3 Réalisation du travail	8
1.4 Classer et archiver l'affaire	10
2. Composition du système documentaire	11
2.1 Que doit-on maîtriser ? Comment définir ce qu'on doit maîtriser ?	11
2.2 Les documents qualité (MAQ, procédures, PAQ, enregistrements...)	13
2.3 Les documents externes	17
2.3.1 Introduction	18
2.3.2 Que faut-il maîtriser ?	18
2.3.3 Comment opérer ?	18
2.3.4 Exemple	19
3. La maîtrise du système documentaire ?	19
3.1 Les règles de gestion du système documentaire	19
3.1.1 L'identification et le référencement	20
3.1.2 La conception et la présentation	20
3.1.3 L'approbation et la diffusion	21
3.1.4 La conservation et l'archivage (voir schéma §1.4)	21
3.2 La gestion informatique du système documentaire	22
4. Utilité d'un système documentaire efficace	23
5. Conclusion	23

1. Introduction

La gestion documentaire constitue un domaine particulier du système d'information de l'entreprise ou de l'organisation. La notion de *système d'information* est une notion distincte de la notion de *système informatique*.

Par système informatique, il faut comprendre d'une part bien sûr, les ordinateurs, mais aussi les logiciels et l'architecture de l'ensemble. La gestion documentaire s'intéresse à la gestion des documents. Un document, c'est à la fois un ensemble d'informations mais aussi les supports qui contiennent ces informations. La documentation fait partie de notre quotidien.

Cette leçon a pour objectif de présenter les documents qualité et leur mode de gestion. Les documents qualité peuvent être de 2 natures différentes : soit des documents externes, soit des documents internes.

Afin de présenter cette leçon de manière très concrète, nous allons prendre l'exemple d'un bureau d'études mais auparavant faisons un détour par la notion de processus.

La notion de processus occupe aujourd'hui une place centrale dans les entreprises orientées "clients". Traditionnellement, l'entreprise est vue comme une organisation séparée en fonctions : fonction production, fonction commerciale, fonction service après-vente etc. Aujourd'hui la démarche qualité a montré les limites de cette approche. En effet, beaucoup de dysfonctionnements apparaissent à l'intersection, à l'interface de ces différentes fonctions. Un processus, c'est une notion transversale, c'est-à-dire une notion qui traverse les fonctions de l'entreprise, les départements, les services et qui bousculent l'organigramme aussi bien hiérarchique que fonctionnel.

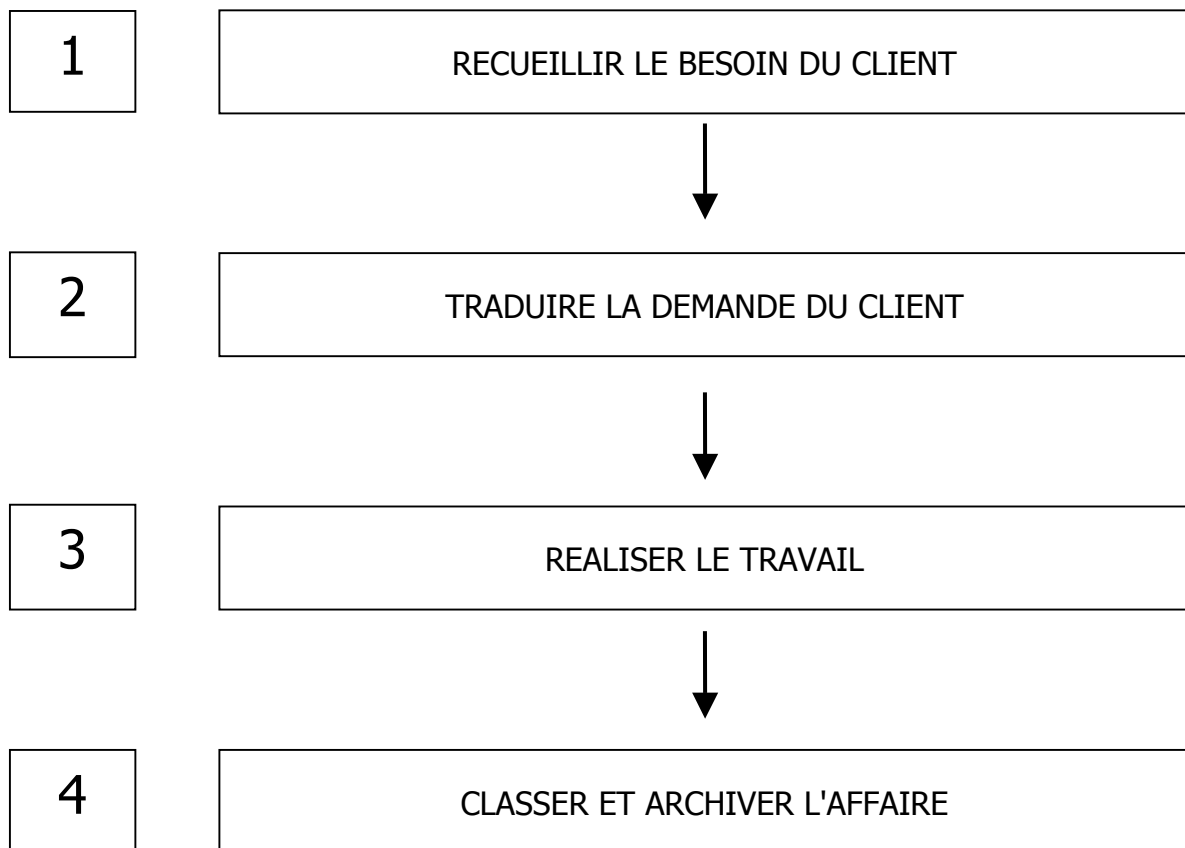
Analyser un processus c'est analyser 3 éléments. Tout d'abord les entrants, aussi bien les informations données d'entrée que les produits et les services ; deuxièmement le déroulement du processus, c'est-à-dire la séquence d'activité et troisième étape, les éléments en sortie, les extras, qu'il s'agisse aussi bien d'informations données de sortie que de produits. Nous allons prendre l'exemple d'une entreprise qui va nous servir de fil conducteur pour l'ensemble de cette leçon.

B2J est un bureau d'études techniques. Il est constitué d'une quinzaine de personnes. La production est constituée essentiellement de dossiers de plans et de notes de calcul pour des équipements industriels. B2J opère principalement sur les appareils à pression, à savoir appareils chaudronnés et tuyauterie industrielle, pour les bâtiments industriels et pour les machines tournantes.

Pour suivre la vie d'un dossier d'affaires, nous allons prendre l'exemple d'une colonne à piston. Une colonne à piston est un appareil à pression; la pression est établie à l'intérieur de l'appareil à l'aide d'un piston plongeur.

Nous avons découpé l'affaire colonne à piston en 4 étapes. Tout d'abord recueillir le besoin du client, ensuite traduire la demande du client. Troisième étape, réaliser le travail, et enfin, classer et archiver l'affaire.

DESCRIPTION DU PROCESSUS DE DEROULEMENT D'UNE AFFAIRE



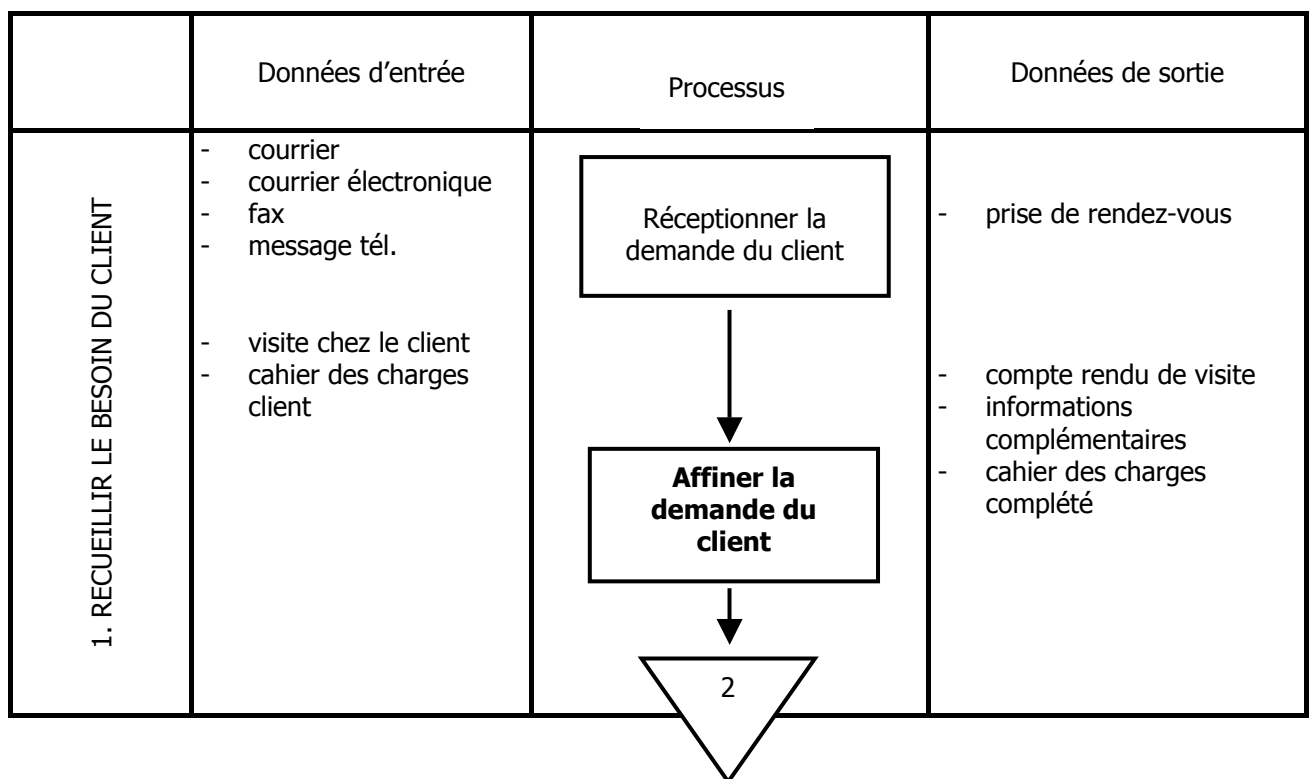
1.1 Recueillir le besoin du client

L'origine de l'affaire qui nous a été soumise est au départ une conversation téléphonique avec le client qui nous a appelé et à qui nous avons rendu visite. Nous avons questionné le client sur ses besoins, de façon à établir et à cerner au mieux les travaux que nous allons avoir à effectuer pour lui.

Nous recevons principalement les demandes de prix par courrier, par télécopie et de plus en plus par courrier électronique. Beaucoup de clients, surtout des gros clients, nous fournissent directement leur cahier des charges, c'est-à-dire toute la description de l'objet, des objectifs à atteindre, de l'environnement normatif, de l'environnement de standardisation et de la législation.

L'établissement d'un cahier des charges directement par B2J est toujours relativement difficile et coûteux car les besoins que va exprimer le client ne sont peut être pas complets, il va donc falloir les compléter, soit par des exigences qui seront tirées des normalisations ou des standardisations ou d'autres règles de l'art.

La fourniture d'un cahier des charges par le client est le plus facile pour nous mais n'est pas toujours applicable. Dans certains cas, le client ne sait pas exactement quels sont les besoins propres pour obtenir son équipement et dans ce cas, il va y avoir un gros travail de rédaction et de recherche au niveau de ce cahier des charges.



Nous pouvons résumer le recueil du besoin du client de la manière suivante : il s'agit de réceptionner la demande du client, avec en donnée d'entrée par exemple, un courrier du client et en donnée de sortie, une prise de rendez-vous.

1.2 Traduire la demande du client

La deuxième étape de ce recueil, consiste à affiner les besoins du client et à traduire la demande du client.

La demande qu'il nous a adressée par téléphone a aussi été complétée par la visite que nous avons faite à notre client et en tout état de cause, il faut répondre aux questions suivantes :

- décrire l'objet de l'étude
- décrire les objectifs à atteindre
- décrire un peu les fonctions de l'appareil, l'équipement que nous voulons réaliser, les performances à obtenir
- connaître le cadre législatif, normatif de standards suivant lequel l'appareil doit être étudié.

Les contraintes liées au dispositif sont essentiellement des contraintes au niveau des normes de choix des assemblages. Par exemple, pour la visserie, au niveau des appareils à pression, c'est la réponse à des exigences que l'on peut trouver dans le code français des appareils à pression et au niveau des standardisations (normes), on peut avoir des standardisations françaises ou des standardisations américaines en fonction du lieu d'implantation de l'appareil.

Le processus de rédaction de la remise de prix est formalisé dans notre entreprise par une procédure du manuel d'assurance de la qualité dans lequel nous devons faire une revue d'offre. Dans cette revue d'offre, on doit s'assurer :

- que l'objectif est possible à atteindre,
- que les moyens humains et techniques dont dispose la société permettent de traiter l'affaire,
- que les données d'entrée fournies par le client sont cohérentes et suffisantes,
- que les bases normatives, les côtes de construction, les règles de calcul, les spécifications de construction et les standards sont disponibles,
- aussi que les délais de réalisation de la prestation sont compatibles avec la demande du client,
- ...

Après avoir examiné tous ces points, nous allons évaluer le temps donc les coûts d'intervention de nos équipes ; puis nous procédons à la rédaction de l'offre. L'offre qui va résulter de tous ces points est également rédigée, conformément à l'exemple qui est fourni dans une de nos procédures du manuel d'assurance qualité.

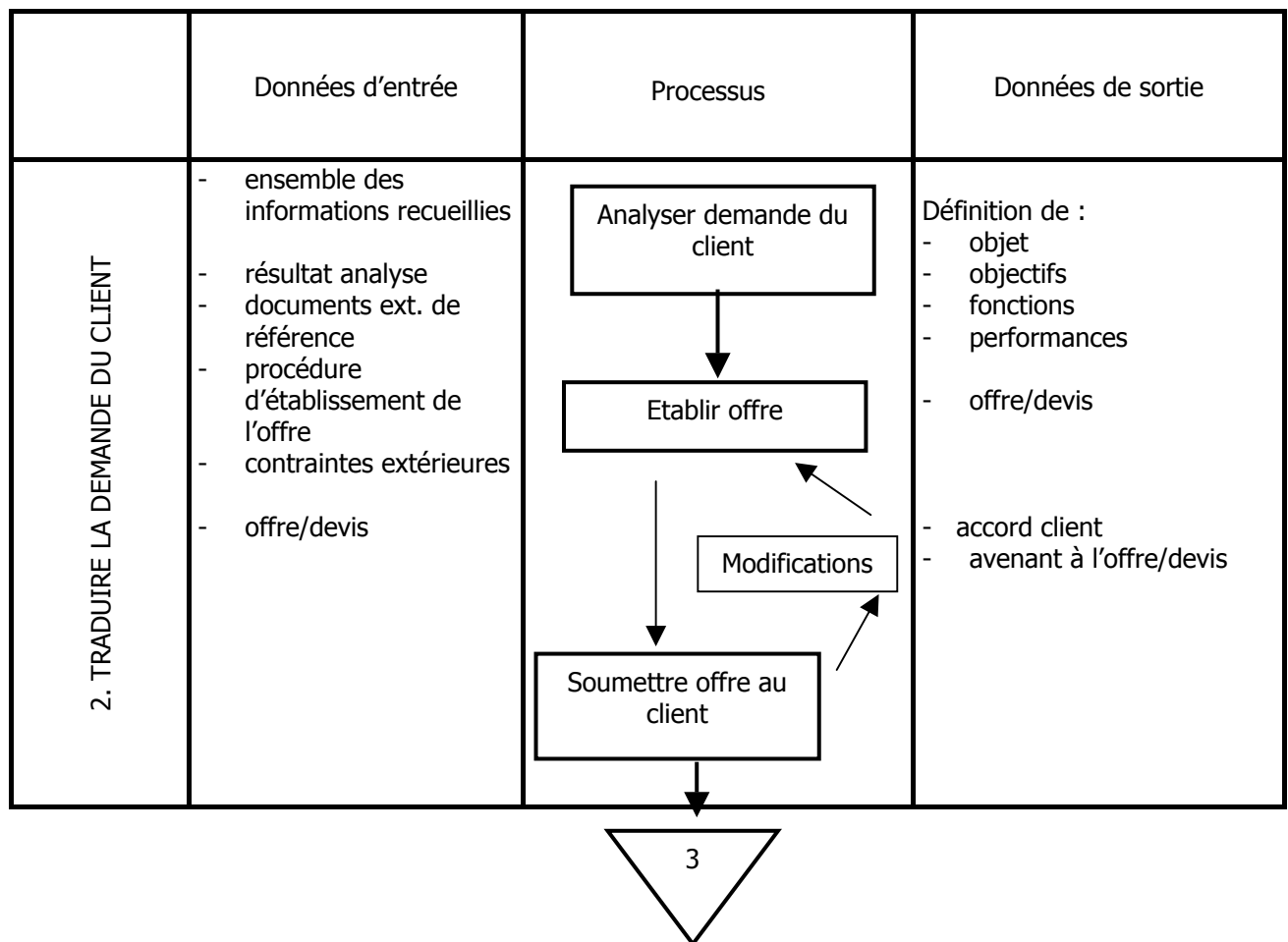
L'accord du client est obtenu de 2 façons :

- soit il nous ré-adresse le devis que nous lui avons envoyé et qui a quelque peu la forme d'un contrat paraphé et signé,
- soit il rédige lui-même sa propre commande, qui peut reprendre les termes de notre proposition.

Nous pouvons synthétiser cette présentation en 3 étapes :

1. analyse de la demande du client
2. proposition d'offre
3. envoi de l'offre au client qui peut éventuellement faire l'objet de modification et donc faire une itération.

Pour chacune de ces étapes, nous avons bien sûr des données d'entrée et des données de sortie.



1.3 Réalisation du travail

La réalisation du travail, constitue la troisième étape du processus de l'affaire colonne à piston.

Les documents qui nous sont nécessaires pour réaliser les plans sont principalement tous les documents qui ont présidé à la revue d'offre et à l'élaboration du devis. On va retrouver pour les données d'entrée, les documents d'avant projet, les schémas de principe, les plans guides, les feuilles de données d'ingénierie, des dossiers de plans d'analogie quand ils existent, des schémas de fluides, des relevés et toutes les pièces qui peuvent être mises à disposition pour le client pour réaliser la prestation.

Le logiciel de CAO permet de représenter la vis, mais en plus de cela, comme il est fait référence à la standardisation et à la norme, on est assuré que la vis que nous allons dessiner est bien une vis normalisée, c'est-à-dire sans avoir en permanence le dossier de norme à côté de soi.

Le but de la note de calcul est de présenter au client l'assurance que l'équipement qui a été étudié présente la résistance suffisante en regard des sollicitations auxquelles l'appareil sera soumis et en regard des législations et standardisations en vigueur. Dans une note de calcul, on présente des calculs des différents éléments constitutifs des équipements.

Si on prend l'exemple de notre colonne à piston, la note de calcul va vérifier que le cylindre extérieur a une épaisseur suffisante pour tenir la pression de 60 bars. Il va aussi vérifier que la visserie qui tient le fond de l'appareil a une tenue suffisante et donc cette note de calcul présente bien au client l'assurance que son appareil tient aux sollicitations pour lesquelles il est prévu.

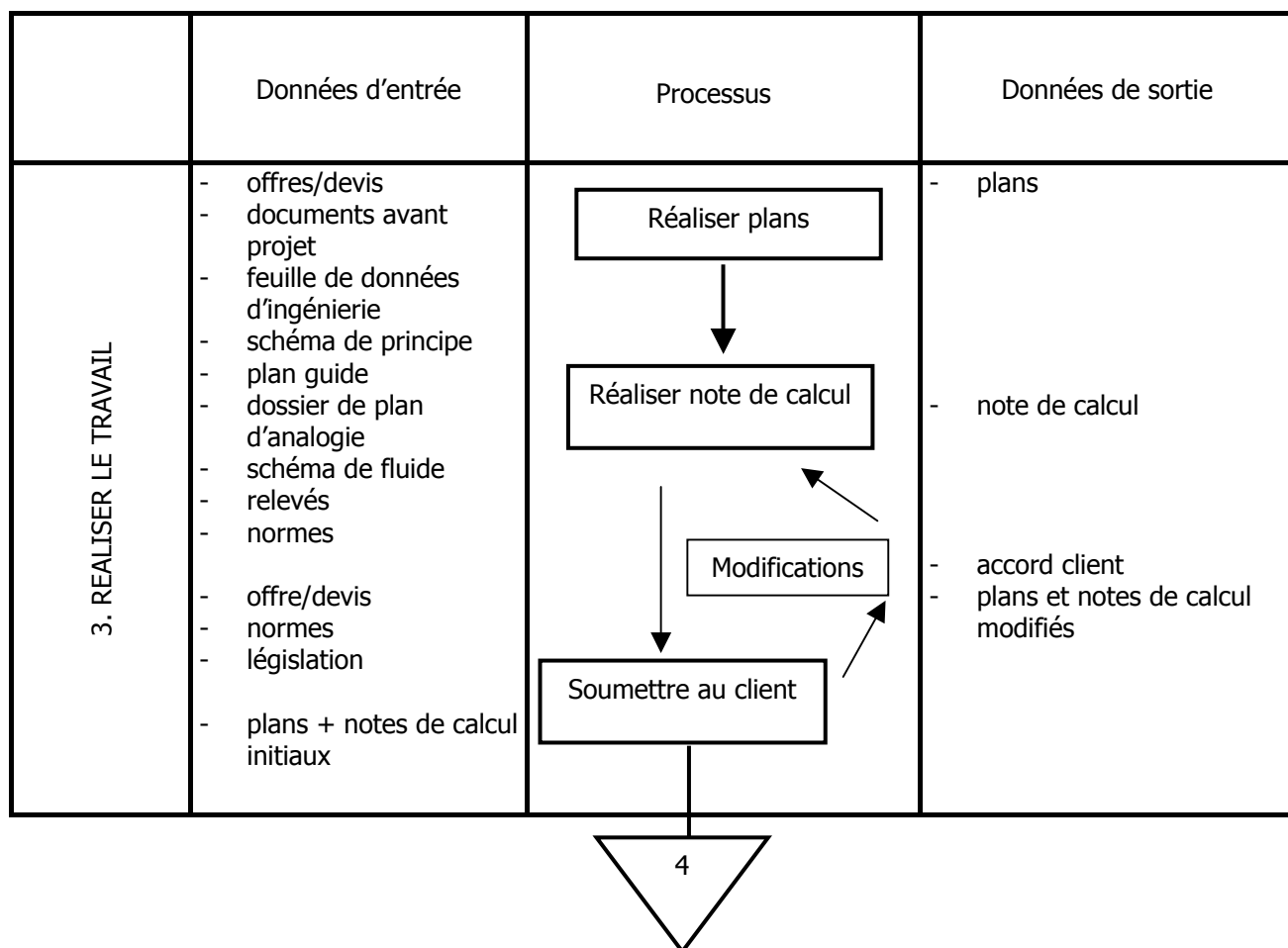
Dans la mesure où le client demande des versions successives du plan à réaliser, ces versions successives vont entrer dans ce que nous désignons par *la boucle de conception* : chaque reprise du dossier de plan sera sur une variation de la conception sur laquelle on se sera mis d'accord avec le client. La satisfaction du client peut s'exprimer soit directement, soit indirectement. Le client peut dire qu'il est satisfait du travail accompli pour lui. Mais la satisfaction du client peut prendre aussi une autre forme, par exemple beaucoup de dossiers de plan et de calcul passent par un organisme de contrôle et l'organisme de contrôle va apposer son accord sur l'équipement, ce qui est en fait une matérialisation de la satisfaction du client.

Cette troisième étape, la réalisation du travail, représente le cœur de travail de l'entreprise.

Nous pouvons distinguer plusieurs phases :

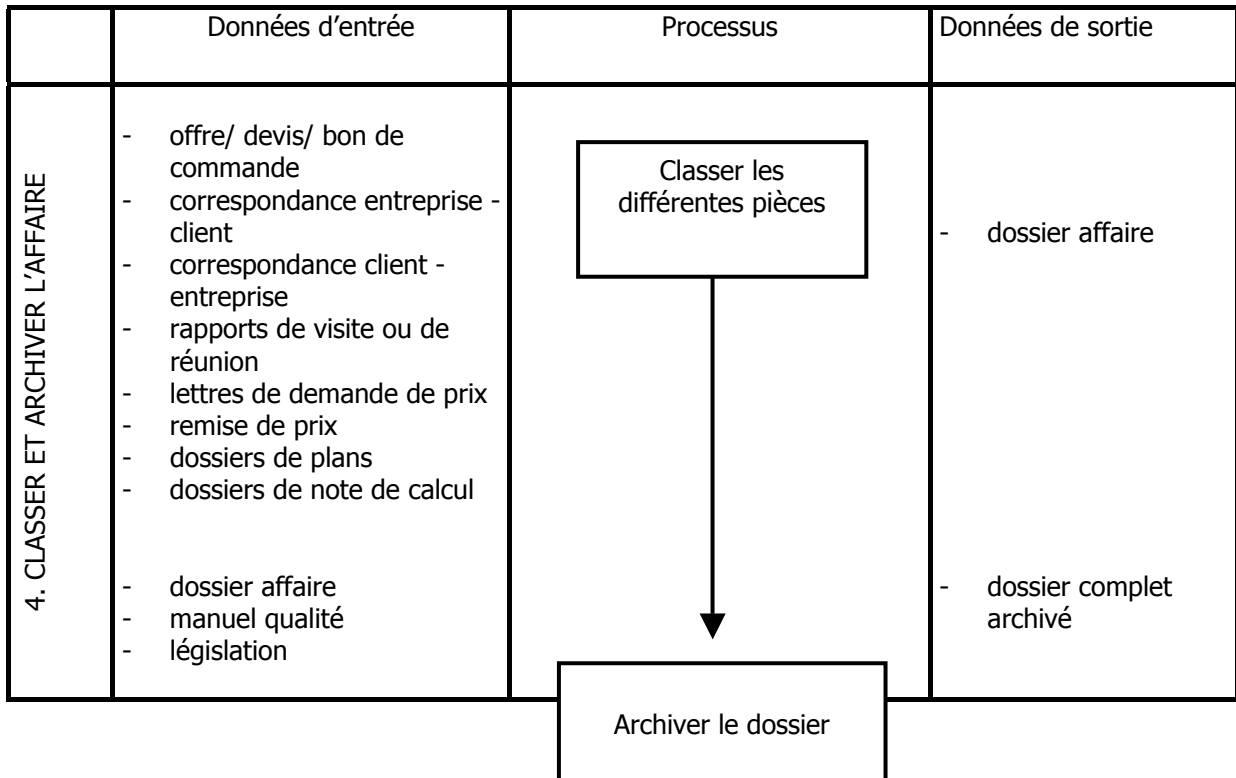
1. tout d'abord la réalisation des plans,
2. ensuite la réalisation de la note de calcul, le domaine de prédilection des ingénieurs,
3. enfin, il s'agit de soumettre l'ensemble au client qui peut proposer une nouvelle modification.

Nous avons toujours des données d'entrée et des données de sortie pour chacune de ces phases.



1.4 Classer et archiver l'affaire

La dernière étape du déroulement du processus consiste à classer et à archiver cette affaire colonne à piston.



Le déroulement d'une affaire traitée par l'entreprise B2J peut donc être représenté par un processus en quatre étapes. A partir de cet exemple, nous pouvons déterminer le périmètre du système documentaire (que doit-on maîtriser ?) nécessaire dans le cadre d'une politique qualité.

2. Composition du système documentaire

2.1 Que doit-on maîtriser ? Comment définir ce qu'on doit maîtriser ?

Un système documentaire est constitué de l'ensemble des données ou informations, des documents et des enregistrements ayant une incidence sur la qualité des produits, la maîtrise des processus et le système qualité d'une entreprise et qui, de ce fait, doivent être maîtrisés.

Une **donnée** ou **information** est quantitative ou qualitative (en entrée ou en sortie d'un processus, ou nécessaire à son pilotage), elle est destinée à être analysée et/ou traitée généralement en vue d'être exploitée (raisonnement, décision...).

Exemples d'informations :

- Fonctions à remplir par le produit, spécifications : données d'entrée de la conception,
- Cotes et tolérances de fabrication : données de sortie de la conception,
- Obligation de résultat, prescription de moyens, délai de livraison d'un produit ou de réalisation d'un service : données d'entrée de la revue de contrat.

Un **document** est un support qui contient et véhicule des données et qui peut être présenté sous différentes formes : papier, disque informatique, bande magnétique, photographie... Les documents peuvent être élaborés en interne par l'entreprise (manuel qualité, procédures, instructions, notes de services...) ou provenir de l'extérieur (normes, cahier des charges ou commande client, catalogue fournisseur, notice d'utilisation d'équipement, réglementation...).

Un **enregistrement** est la preuve de l'accomplissement d'une action ou d'un événement. Il permet de conserver, de valider et/ou de protéger les données relatives à cette action ou à cet événement (visa, vérification, compte rendu, revue...), quelle que soit la forme (papier, support informatique...).

Un **enregistrement qualité** est destiné à fournir des preuves tangibles des activités effectuées ou des résultats obtenus en matière de qualité.

Les normes ISO 9000 constituent le référentiel qualité le plus utilisé. Elles édictent ce sur quoi on se fonde pour construire les systèmes qualité et par conséquent les systèmes documentaires. Elles ne fournissent pas de liste exhaustive des documents à maîtriser. Cependant, elles précisent qu'une documentation suffisante doit être disponible pour suivre et démontrer la conformité aux exigences spécifiées et le fonctionnement effectif du système qualité.

En effet, dans un système de management de la qualité, l'exigence de documentation est commandée par la nécessité d'établir une communication d'intention, une cohérence des objectifs et des résultats consignés par écrit. Le volume et l'étendue de la documentation peuvent dépendre de plusieurs facteurs, tels que la taille de l'organisme, la complexité des produits et des processus, les compétences du personnel et la mesure dans laquelle il est nécessaire de démontrer la conformité avec les exigences du système de management de la qualité. Il ne convient pas que la production d'une documentation soit un exercice de complaisance mais au contraire une activité créatrice de valeur.

Chaque entreprise est un cas particulier et c'est à elle de définir son système documentaire c'est-à-dire identifier les données, documents et enregistrements qui le constituent. Elle doit se limiter à ce qui est nécessaire à l'application envisagée sans perdre de vue le critère de choix : « **information, document et enregistrement ayant une incidence sur la qualité de ses produits, la maîtrise de ses processus et sur son système qualité.** »

L'incorporation dans le système documentaire de documents ne possédant pas cette propriété aurait pour conséquence de compliquer et d'alourdir inutilement sa gestion.

A titre d'exemple, les documents et enregistrements suivants peuvent constituer un système documentaire :

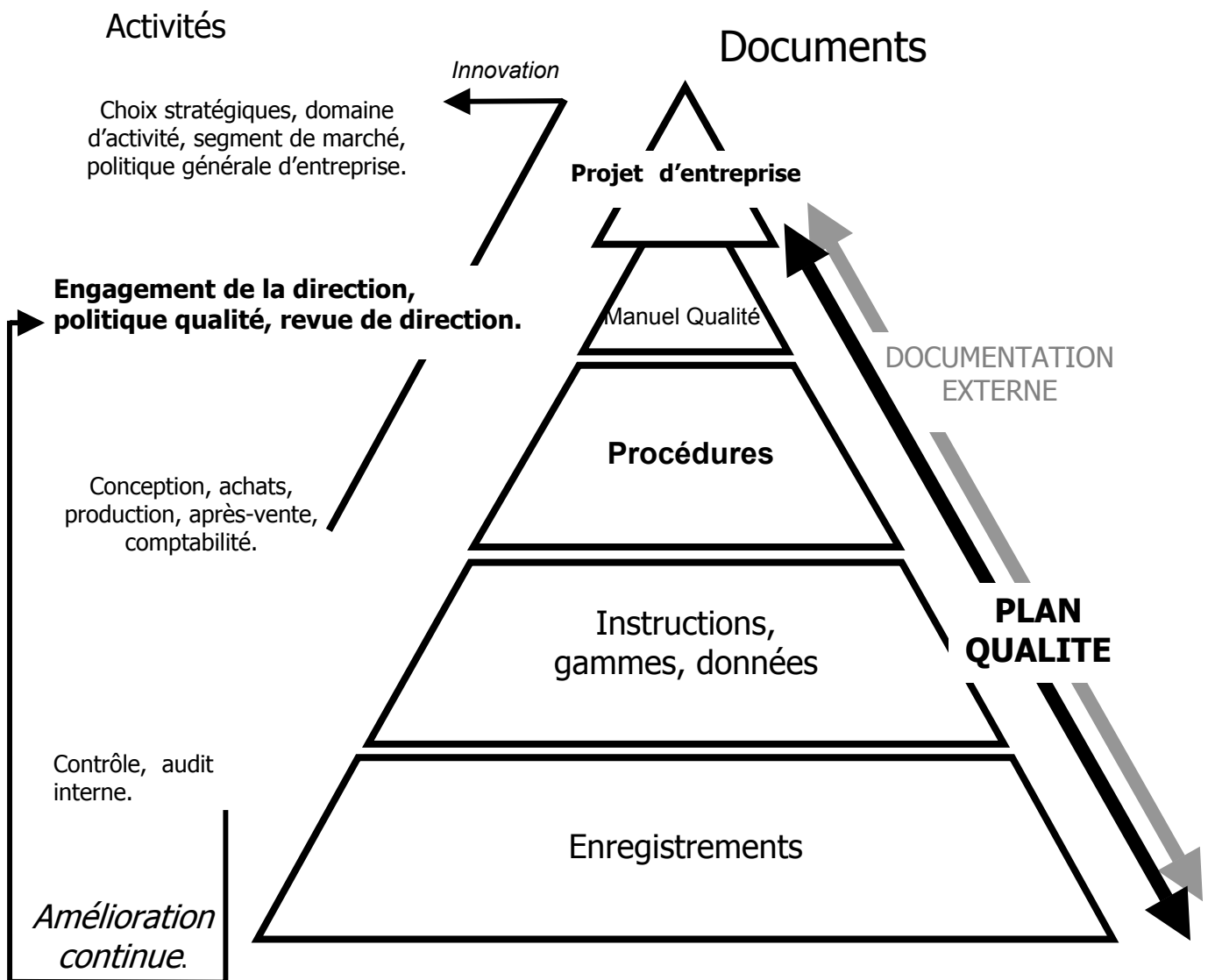
- *Le manuel qualité,*
- *Les plans qualité,*
- *Les procédures du système qualité,*
- *Les procédures et instructions de contrôle,*
- *Les instructions de travail,*
- *Les gammes opératoires,*
- *Les spécifications,*
- *Les documentations des fournisseurs,*
- *Les rapports de contrôle,*
- *Les rapports de qualification,*
- *Les rapports d'audit,*
- *Les enregistrements relatifs aux formations,*
- *Les étalonnages,*
-

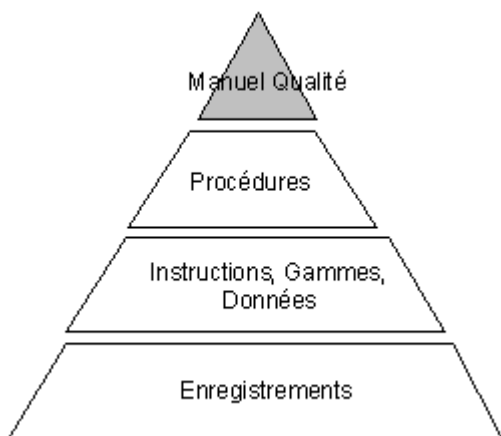
Cette liste n'est pas exhaustive.

2.2 Les documents qualité (MAQ, procédures, PAQ, enregistrements...)

La structure de la documentation d'un système qualité dans une entreprise peut être représentée par une pyramide à 4 niveaux ; tout d'abord, le manuel qualité ou manuel d'assurance de la qualité. Au deuxième niveau, nous trouvons les procédures, procédures organisationnelles et procédures fonctionnelles. Au troisième niveau, nous trouvons les instructions, les fiches de poste, les gammes de fabrication, les gammes de contrôle et enfin au quatrième, niveau nous allons trouver les enregistrements.

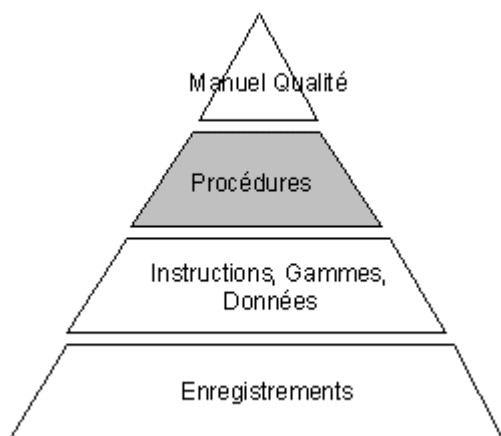
Le projet d'entreprise, qu'il soit ou non formalisé, exprime nos choix stratégiques : déficits de ses domaines d'activités, spécification de segment de marché retenus... Il résulte d'un processus de prise de décision plus ou moins complexe. La politique qualité est un élément de la politique générale de l'entreprise (nous y reviendrons en conclusion).





Le manuel qualité est un document qui énonce la politique qualité et qui décrit le système qualité. Le **système qualité** est un ensemble de moyens, organisés en vue de réaliser les objectifs qualité. La **politique qualité**, elle, décrit les orientations et les objectifs généraux en matière de qualité. Le **manuel qualité** ou manuel d'assurance qualité (M.A.Q.), comporte tout d'abord une présentation de l'entreprise, son historique, son activité, les produits et les services qu'elle réalise, les segments

de marché sur lesquels elle veut se situer. Le manuel qualité comporte également un aspect très important, à savoir la responsabilité de la direction. C'est tout d'abord la lettre d'engagement de la direction au plus haut niveau. Ensuite, c'est l'explicitation du choix d'une politique qualité, c'est-à-dire des grands objectifs et des indicateurs qu'il est nécessaire de mettre en œuvre pour suivre la réalisation de ces objectifs. Enfin, il est également de la responsabilité de la direction de réaliser ce que l'on appelle des revues de direction. La revue de direction est une mesure de l'efficacité du système qualité, en particulier par l'intermédiaire de la réalisation d'audits internes.



Au deuxième niveau de la structure documentaire, nous trouvons les procédures. Selon la norme ISO 8402, une procédure est une manière spécifiée de réaliser une activité. Cette définition ne nous paraît pas tout à fait satisfaisante parce qu'elle ne permet pas de faire clairement la distinction entre la notion de procédure et la notion de processus.

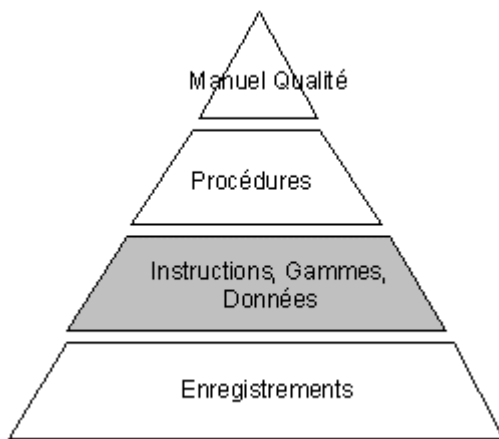
La **procédure** est une description, **une image**, alors que **le processus** est **l'activité réelle de l'entreprise**. Pour rédiger une procédure, il faut se

trouver dans la même situation que le photographe. Il faut avoir une idée de la mise en scène de la réalité que l'on veut photographier. Beaucoup d'entreprises ont rédigé des procédures qui se sont avérées complètement inutiles parce que, justement, on n'avait pas précisé l'intentionnalité qui devait présider à la rédaction de ces différentes procédures. Il existe traditionnellement 2 catégories de procédures.

- tout d'abord les procédures organisationnelles, donc relatives au système qualité qui décrivent l'ensemble de ce système qualité

- et ensuite les procédures fonctionnelles qui sont des procédures transversales, à plusieurs fonctions et qui décrivent le cœur d'activité de l'entreprise.

Dans une entreprise, les problèmes de non-qualité, de dysfonctionnement apparaissent souvent à l'interface entre différentes fonctions. C'est la raison pour laquelle il est habituel aujourd'hui de raisonner en terme de process ou processus. Pour faciliter la représentation de la complexité des process ou des processus en œuvre dans une entreprise, on peut utiliser une technique particulière à savoir le **diagramme de flux** appelé encore "**flow chart**".



Nous arrivons maintenant à la troisième étape du système documentaire de notre pyramide. Nous allons trouver dans cette étape tout d'abord des instructions de travail.

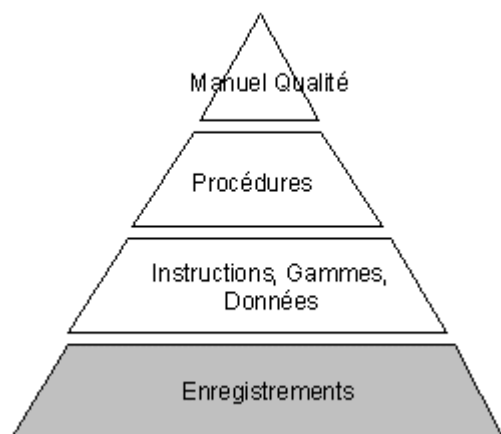
Les instructions de travail sont des documents qui enregistrent les consignes nécessaires à la tenue d'un poste de travail. La notion de poste de travail se réfère à une logique taylorienne, c'est-à-dire une logique qui impose une division très nette entre d'une part travail de conception et d'organisation et

d'autre part travail d'exécution. La logique de compétence se substitue à la notion de qualification.

L'instruction de travail est alors un moyen au service de la polyvalence. Elle s'inscrit dans la logique de l'organisation apprenante et peut faciliter la mise en place d'équipes autonomes de travail.

Au troisième étage de notre pyramide documentaire, nous découvrons maintenant les gammes de fabrication. Les gammes de fabrication décrivent les modes opératoires, c'est-à-dire qu'elles indiquent les temps, la durée alloués à chaque opération ainsi que les quantités de composants utilisés. Les gammes de fabrication, en général rédigées par le bureau des méthodes de l'entreprise, permettent de calculer le prix de revient, ce sont des éléments qui permettent également de faire la gestion des stocks.

A cet étage de la pyramide documentaire nous trouvons également les gammes de contrôle. Les gammes de contrôle sont des documents qui indiquent les points de contrôle à exécuter sur le processus de production. Les résultats sont alors consignés sur des documents appelés enregistrement.



Nous arrivons maintenant au rez-de-chaussée de notre pyramide documentaire avec les enregistrements. Les enregistrements portent soit sur le produit ou le processus, soit sur le système qualité. Ces documents sont des preuves tangibles capables d'alimenter la confiance des clients. Les enregistrements sont donc des informations fondées sur des faits, obtenus soit par l'observation, soit par le mesurage ou encore à l'issue d'essais ou tout autre moyen. Les enregistrements assurent aussi la traçabilité, c'est-

à-dire l'aptitude à retrouver l'historique du produit. Il faut alors faire des enregistrements sur les produits livrés par les fournisseurs.

Nous avons vu les 4 étages de la pyramide documentaire. Au sommet, le manuel qualité, ensuite les procédures, après, les instructions et enfin les enregistrements. Il arrive que pour certains produits spécifiques, selon les exigences d'un client particulier, il faille rédiger un plan qualité ou encore un plan d'assurance qualité.

Le plan qualité est un document qui décrit donc des dispositions spécifiques pour une entreprise et pour répondre à des exigences particulières d'un client. Son importance, la complexité du produit, la nouveauté de ce produit ou encore des problèmes relatifs à la sécurité peuvent exiger un document particulier, le plan qualité qui vient ainsi compléter le manuel qualité.

Après avoir vu le périmètre du système documentaire, qu'il convient de gérer dans le cadre d'une politique qualité, et la composition de ce système documentaire, nous allons examiner la gestion des documents externes à l'entreprise ou à l'organisation.

2.3 Les documents externes

Définition de la documentation externe : documentation créée par des entités externes à l'entreprise ou à l'organisation concernée (client, Etat, organisme de normalisation). Elle est applicable dans le cadre des activités de l'organisme/entreprise et le système qualité y fait référence. Elle joue un rôle important dans la qualité de la prestation ou du produit.

2.3.1 Introduction

La documentation externe est mentionnée dans le texte de la norme sous ces termes : « *(..) Le fournisseur (..) doit maîtriser tous les documents et données (..) y compris, dans la limite de ce qui est applicable, des documents d'origine extérieure tels que les normes et les plans du client.* »

La documentation, et plus particulièrement la documentation externe, est un domaine très banal, au point que tout le monde considère qu'il n'est absolument pas nécessaire de s'y attarder. Et pourtant, sans documentation, pas de communication et pas d'information. Au siècle de la communication, il convient de maîtriser ces flux, pour être et rester informé.

La gestion de la documentation sera le reflet de l'efficacité de la structure, de sa capacité à maîtriser les évolutions de son environnement, de se tenir au courant, de maintenir ses compétences à un haut niveau.

Tout au long de cette présentation nous prendrons appui sur les exigences de la norme ISO 9001, qui constitue une trame devant faciliter la gestion de la documentation d'origine externe.

Mais une entreprise ou organisme peut se fixer ses propres limites ou besoins en matière de documentation à gérer. Ces limites et besoins seront plus ou moins dictés par l'activité de l'organisme ou entreprise.

2.3.2 Que faut-il maîtriser ?

Naturellement, nous aurons tendance à relever dans le texte de la norme le terme « *dans la limite de ce qui est applicable* » et considérer que nous ne sommes pas concernés par ces dispositions. Il s'agit d'une analyse peut-être un peu trop rapide. Il faut plutôt lire : « *quel est l'ensemble de la documentation (dont je ne suis pas à l'origine) que j'utilise quotidiennement dans mon activité et qui me permet de réaliser la prestation ou service conforme ?* » Cette question est alors complétée par « *quels sont les documents qui ont une incidence sur la qualité de ma prestation ou de mon service ?* »

Il convient également de tenir compte de la forme de la documentation. En effet, la documentation peut prendre plusieurs formes et d'autant plus aujourd'hui, à l'heure du multimédia et de l'Internet.

2.3.3 Comment opérer ?

1. Identifier les différents documents à gérer quel que soit le support utilisé
2. Définir les règles de gestion (appliquer les dispositions décrites pour les procédures)
3. Définir les responsabilités de chacun dans la gestion de la documentation externe

2.3.4 Exemple

Faut-il gérer le catalogue des produits fournis par un papetier et chez qui une entreprise s'approvisionne en fournitures de bureau ? Pour une entreprise dont l'activité est par exemple le négoce industriel, à première vue les caractéristiques techniques d'un stylo auront peu à pas d'incidence sur la qualité du produit. Par contre, si l'activité consiste à stocker des fournitures administratives pour ensuite les livrer à des clients, le service achat devra être vigilant sur la qualité et les caractéristiques des produits mentionnés au catalogue et qui doivent répondre aux attentes de ses clients.

Il y a donc des activités qui sont plus sensibles à la nécessité de gérer la documentation externe. Par exemple, le monde de la construction et des travaux publics. Leur activité est régie par une somme de textes techniques tels que les DTU, documentation technique des fournisseurs pour la mise en œuvre des produits selon leur destination et utilisation. Les plans du client formalisant partiellement les exigences explicites et implicites formulées lors de la phase de revue de contrat. Nous imaginons aisément les conséquences que peut avoir l'utilisation d'un plan qui ne serait pas à la bonne version. Les coûts liés à la mauvaise gestion de ces documents peuvent devenir considérables, voire conduire à la mise en cause de la responsabilité civile de l'entreprise.

La nécessité d'organiser la gestion documentaire prend toute sa signification.

Il n'est pas possible d'établir une liste exhaustive de la documentation externe qui doit être gérée. Il peut s'agir :

- Des plans (clients, fournisseurs, cadastre, etc.),
- Des documentations fournisseurs (techniques, catalogues, etc.),
- Des cahiers des charges,
- Des normes CE (au minimum la norme ISO 9001 lorsque l'on vise une certification ou toute autre norme certifiable),
- Les textes réglementaires et législatifs.

3. La maîtrise du système documentaire ?

3.1 Les règles de gestion du système documentaire

Objectif de la mise en place de règles de gestion du système documentaire : garantir que l'information correcte est disponible au bon moment et au bon endroit dans l'entreprise.

La seule identification des documents constituant le système documentaire ne suffit pas à **garantir que l'information correcte est disponible au bon moment et au bon endroit dans l'entreprise**, ce qui constitue la véritable utilité du système documentaire.

Pour obtenir ce résultat, il est nécessaire que l'entreprise précise pour chacun des documents et ce afin d'en assurer la maîtrise, les règles à respecter qui lui semblent les plus appropriées à sa situation :

- En tenant compte à la fois des exigences spécifiées et des exigences de la norme,
- En maîtrisant les risques encourus.

Ces règles sont de différentes natures et concernent notamment l'identification et le référencement, la conception et la présentation, l'approbation, la diffusion, la conservation et l'archivage des documents.

3.1.1 L'identification et le référencement

L'identification est un moyen de communication utilisant un langage abrégé (numérique, alphabétique, alphanumérique) propre à l'organisation. Elle est à usage interne en première destination. A un identifiant, correspond un document et un seul.

Pour permettre le référencement complet du document, outre l'identifiant, il est nécessaire de lui associer sa date d'édition ainsi qu'un repère d'évolution.

Les dispositions adéquates pour l'identification et le référencement des documents doivent être établis et mis en œuvre par l'entreprise. Elles pourront prendre la forme :

- De l'attribution d'une chaîne de caractères numériques, alphabétiques ou alphanumériques,
- D'une distinction des documents selon leur état : "à l'étude", "en vigueur", "périmé"...
- De l'attribution d'un numéro de version aux documents et de l'incrément de ce numéro de version au fur et à mesure des révisions des documents.

L'ensemble de la documentation doit être lisible, datée et facile à identifier. Cela sous-entend qu'à la vue d'un document, son lecteur est capable de déterminer rapidement si le document en présence est le document de référence à cet instant, s'il s'agit d'un document périmé et conservé à des fins d'archives ou encore un document mis à l'étude et non encore approuvé.

3.1.2 La conception et la présentation

Pour répondre aux exigences de la norme ISO 9000 relatives à la documentation du système qualité, il est nécessaire de structurer les documents qualité et de faire figurer sur ceux-ci :

- Le titre,
- L'identifiant,
- La date et l'indice de révision,
- La pagination et l'indication du nombre total de pages,
- L'unité émettrice,

- Le statut,
- Le personnel concerné par son application,
- Les signatures des personnes qui les ont approuvés,
- La mise en évidence des différentes modifications précédemment effectuées.

De plus, des responsabilités fonctionnelles sont attribuées aux personnes intervenant aux différents stades du document :

- Rédacteur : est responsable de la qualité technique du contenu et de son adaptation aux besoins des destinataires,
- Vérificateur : assure le contrôle de la qualité de la présentation du document et de la cohérence avec les règles documentaires générales,
- Approbateur : donne le feu vert pour la diffusion.

3.1.3 L’approbation et la diffusion

S’agissant de documents internes, il est nécessaire de prendre des mesures permettant de s’assurer que les documents ont été approuvés dans leur forme définitive par les personnes responsables, avant même d’être diffusés. Les responsabilités quant à l’approbation des documents internes doivent donc être attribuées puis respectées.

En ce qui concerne la diffusion proprement dite, l’entreprise peut faire le choix de diffuser les documents à tous les membres de l’entreprise ou aux seules personnes concernées par les dits documents. Quelle que soit la formule retenue, il faut s’assurer que les destinataires disposent des documents en vigueur (signature de la liste de diffusion par le destinataire lors de la remise du document, par exemple).

3.1.4 La conservation et l’archivage (voir schéma §1.4)

Toute la documentation, qu’elle soit sous forme papier, sur support informatique ou autre, est disponible dans un endroit identifié et d’accès facile. Cet endroit doit offrir un environnement approprié pour minimiser la détérioration ou le dommage et éviter les pertes.

D’autre part, il convient de prévoir la durée de conservation des différents documents et leur élimination une fois la durée de rétention écoulée. Cette dernière disposition a pour but de limiter le volume des documents conservés aux seuls documents utiles à l’entreprise et ainsi d’éviter de créer un système documentaire qui deviendrait incontrôlable du fait de sa taille.

Pour faciliter la gestion du système documentaire, il est conseillé d'établir une liste des documents en vigueur et de gérer l'interdépendance entre ceux-ci. Ces deux mesures permettront de saisir l'effet que produit la modification d'un seul document sur l'ensemble du système documentaire.

Ces dispositions, qui sont établies plus précisément par chaque entreprise, doivent lui permettre de maîtriser son système documentaire et par conséquent d'avoir l'assurance de détenir des informations correctes et aisément disponibles à tout moment.

3.2 La gestion informatique du système documentaire

Les différents logiciels proposés sur le marché ont pour objet de faciliter la mise en œuvre des règles de gestion du système documentaire vues précédemment.

Ils présentent, selon le logiciel choisi, les fonctionnalités suivantes :

- Classement des documents selon un sommaire structuré,
- Accès à tous les documents pour toutes les fonctions dans l'entreprise ou accès limité à certains documents par fonction,
- Recherche d'un document par mot clef,
- Gestion des interdépendances entre les documents,
- Validation d'un document de manière électronique,
- Identification des fonctions dans l'entreprise concernées par un document,
- Identification des documents concernant chaque fonction,
- Diffusion générale ou sélective des documents de manière électronique,
- Gestion automatique des accusés de réception à la suite d'une diffusion,
- Archivage manuel ou automatique selon une date définie ou par défaut lorsqu'une nouvelle version est mise en application.

L'utilisation d'un tel outil rend plus aisée la gestion documentaire mais présente également des contraintes. Les contraintes majeures sont de deux types :

- Nécessité d'une formation à l'utilisation de cet outil pour l'ensemble du personnel et d'une formation plus complète encore pour les personnes qui seront responsables des droits d'accès et de modification ;
- Mise en œuvre de moyens permettant de pallier la perte ou l'altération des données informatiques et de maîtriser les supports de données informatiques (prévention et détection de virus, sauvegardes périodiques et préservation sécurisée de ces sauvegardes, restaurations, protection physique de l'environnement, protection de l'accès physique aux locaux, protection de l'accès aux fonctions du système par des techniques d'identification...).

4. Utilité d'un système documentaire efficace

- Maîtrise des canaux de communication : meilleure connaissance de l'ensemble de la documentation détenue, de l'endroit où elle est accessible,
- Formation par l'utilisation de documents communs,
- Pérennisation et maîtrise des techniques et tours de main,
- Démonstration de la maîtrise du niveau de qualité dans le temps
- Outil d'encadrement,
- Outil d'amélioration,
- Outil d'évaluation et de mesure de l'efficacité du système qualité mis en place,
- Capacité à apporter des preuves,
- Moyen d'éviter les dysfonctionnements et les initiatives incontrôlées.

5. Conclusion

Examinons tout d'abord les arguments en faveur mais aussi les oppositions, les réserves quant à la mise en place de procédures et la rédaction d'un manuel qualité.

Voyons donc tout d'abord les arguments qui plaident pour la rédaction de procédures et la rédaction du manuel qualité. Les arguments positifs sont surtout les arguments théoriques et nous pouvons en lister un certain nombre.

1. La rédaction des procédures permet une meilleure compréhension du processus. Le fait d'écrire facilite un raisonnement rationnel scientifique.
2. La rédaction d'une procédure en fixant des points de contrôle permet de livrer aux clients des produits conformes.
3. Il est possible grâce à des procédures de réduire les risques industriels, en particulier pour les événements inopinés.
4. La procédure est également une aide mémoire. Une aide mémoire particulièrement utile lorsque l'on a mis en place la polyvalence et la poly-compétence.
5. La rédaction de procédure peut servir dans des entreprises qui se sont engagées, dans des expériences post-taylorienne, à réguler l'activité du groupe de travail voire du groupe semi-autonome de travail.
6. La procédure est bien sûr également un outil de formation, en particulier pour les nouveaux arrivants.

7. La procédure, le manuel qualité permet de clarifier les responsabilités. Cette clarification est nécessaire, en particulier pour les opérateurs, qui au bas de l'échelle sont souvent l'objet de rapport de pouvoir en leur défaveur.
8. Rédiger des procédures, c'est permettre la réalisation d'audits et nous savons bien que tout système, naturellement, tend vers l'entropie et qu'il tend à se dégrader. Le fait de réaliser des audits permet de maintenir le système dans un niveau de qualité tout à fait satisfaisant.
9. Enfin on peut considérer que la rédaction des procédures et du manuel qualité est une manière de capitaliser le savoir-faire de l'entreprise.

A ces arguments théoriques en faveur de la mise en place de la gestion du système documentaire, on peut trouver des arguments qui sont nettement en opposition ou en tout cas qu'ils font part d'un certain nombre de réserves. Pour cela il faut prendre en compte les différentes catégories d'acteurs de l'entreprise.

1. Les opérateurs peuvent être opposés à la rédaction de procédures, tout d'abord parce qu'ils considèrent que la procédure est une manière de les "désapproprier" de leur savoir-faire tacite, de leurs connaissances, de leur tour de main. On comprend que dans les entreprises qui sont soumises à des tensions sur le marché des produits ou des services, et donc pour lesquelles il peut y avoir des problèmes de perspectives en terme d'emploi, les opérateurs ne soient pas favorables à la rédaction de procédures qui les désapproprient d'une partie de leur savoir-faire.
2. La hiérarchie intermédiaire, deuxième catégorie d'acteurs, peut considérer que, lorsqu'il s'agit de régler des dysfonctionnements, de prendre en compte des problèmes de non-qualité, ce sont des activités qui relèvent normalement de leur savoir-faire, de leurs compétences. Rédiger des procédures c'est leur retirer une partie de cette activité. Certains cadres intermédiaires n'accepteront pas facilement de jouer un nouveau rôle, comme par exemple le fait de devenir manager d'une équipe.
3. Troisième catégorie : les cadres supérieurs. Ils peuvent être opposés à la rédaction des procédures et d'un manuel qualité. Bien que ce travail permette d'améliorer, de manière continue, la démarche qualité dans l'entreprise, ils considèrent que pour l'essentiel, les enjeux ne se situent pas à ce niveau, ce qui est important est de dépenser du temps, de l'énergie, des moyens dans des innovations majeures, dans des innovations de rupture et la démarche qualité leur paraît une démarche relativement dérisoire.

La politique qualité est bien sûr un aspect de la politique générale de l'entreprise. La politique générale de l'entreprise est la définition de choix stratégique, le choix de domaine d'activité, l'analyse de segments de marché. On peut penser que, dans le projet d'entreprise, il sera possible d'associer de manière équilibrée à la fois la démarche d'amélioration continue, mais aussi la démarche d'innovation qui constituent l'un et l'autre les éléments majeurs de la pérennité de l'entreprise.

L'analyse du processus de décision, qui amène à la définition de choix stratégiques, constitue un domaine spécifique des sciences de gestion... très souvent méconnu des qualitiens (cf leçon "Stratégie et déploiement d'une démarche qualité").