

AU CŒUR DE LA DÉMARCHE DE CERTIFICATION ISO 9000

LE CENTRE DE DOCUMENTATION DE LA SOCIÉTÉ GRENOBLOISE D'ÉTUDES ET D'APPLICATIONS HYDRAULIQUES

La SOGELEERG SOGREAH (Société grenobloise d'études et d'applications hydrauliques), entreprise où la documentation et les archives ont un rôle important et reconnu, appartient au groupe Alcatel-Alsthom. Filiales comprises, elle rassemble 750 personnes. Ses grands domaines d'intervention ont trait à tout ce qui est relatif à l'eau, et plus particulièrement l'aménagement de l'environnement (rivières, dispositifs d'irrigation, plages...), les barrages et ouvrages hydroélectriques, le milieu urbain et industriel (réseaux d'assainissement, notamment).

La SOGREAH, qui existe depuis 1940 à Grenoble, est fortement ancrée dans la région, et possède un esprit d'entreprise particulier, qui tient notamment à ses nombreuses interventions dans les pays en voie de développement (60 à 70% de son chiffre d'affaires sont dus à l'export) et dans des questions relatives à l'environnement. 250 personnes y travaillent, dont environ 180 ingénieurs et techniciens. L'informatique est le support de travail de tous, et entre par exemple dans le traitement des images prises par satellites.

Le centre de documentation

Le centre de documentation est rattaché à la direction générale, et plus précisément au directeur qualité depuis

la création de cette fonction. Deux personnes en assurent la gestion, un temps plein et un temps partiel, ce dernier étant essentiellement consacré à la gestion des archives. Celles-ci sont constituées principalement de la documentation interne, et ce depuis les origines de l'entreprise. Pour chacun des chantiers de travail, les équipes produisent des rapports, des plans et autres documents, qui sont autant d'éléments essentiels utilisables en cas d'incidents, ou, pour de nouvelles interventions, dix ou trente ans plus tard, sur un même site ou dans une configuration similaire. Les rapports, catalogués sous Texto depuis 1980, rassemblent en particulier une bonne part du savoir-faire de l'entreprise.

Le centre de documentation assure par ailleurs la gestion de la bibliothèque (12 000 ouvrages, 2 500 actes de congrès, 250 titres de revues...). Il propose par ailleurs diverses prestations de services, telles que la recherche bibliographique, le suivi de la réglementation et des normes, un service questions-réponses, une veille sur différents thèmes, sans compter des services conjoncturels comme actuellement la formation à divers outils sur Internet.

Le centre a également en charge une cartothèque qui rassemble 40 000 cartes, principalement topographiques et de fonds sous-marins. En effet, certains rapports s'accompagnent d'une

MARIE-CHRISTINE VASSEUR
SOGREAH Ingénierie

centaine de plans, microfilmés dès leur retour au siège à la fin du chantier. Ceux qui ont été conçus en CAO/DAO (conception assistée par ordinateur / dessin assisté par ordinateur) font l'objet d'un archivage informatique; chaque fin de chantier donne lieu à une séance d'archivage au cours de laquelle on procède au rassemblement, au tri et à l'inventaire des documents.

Le système SYSASQUAL

C'est le nombre croissant de concurrents qui demandaient une certification ISO 9000 qui a amené la mise en place de la démarche qualité, en 1989-1990. Dès 1990, une direction qualité a été créée, et c'est en 1994 que SOGELERG SOGREAHA été certifiée ISO 9001 par l'Association française pour l'assurance de la qualité (AFAQ). Pour atteindre ce résultat dans de tels délais, la communication, l'adhésion à la démarche et l'état d'esprit interne ont joué un rôle très important.

Le système d'assurance qualité, baptisé SYSASQUAL, intègre hommes, méthodes et moyens. Parmi ces derniers, on trouve une base de données qui rassemble les standards de références, les procédures types, les recommandations, la charte graphique ainsi que diverses données. C'est le centre de documentation qui a été la cheville ouvrière de sa mise en place. Sur le plan humain, interviennent d'une part le choix de l'organisation, d'autre part, la formation et l'information. Le directeur qualité a en charge le manuel qualité; des responsables ont été nommés dans chaque entité, tant opérationnelle que fonctionnelle – soit quarante personnes et leurs suppléants sur l'ensemble du groupe –, qui ont pour rôle de préciser et de faire appliquer le code d'assurance qualité. Enfin les ingénieurs d'affaires mettent en place un plan d'assurance qualité pour les activités dont ils ont la charge. La formation a joué un rôle important: en 1990-1991, ont eu lieu des réunions avec un consultant externe. 1994 a vu la mise en place d'une formation à l'audit interne.

Une démarche qualité exige du temps et une implication des personnels, ce qui crée des tensions dues aux exigences de rentabilité à court terme, si pressantes dans le contexte actuel des entreprises. Mais le facteur clé est l'impulsion donnée par la direction générale, indispensable pour que cet investissement à moyen terme ne soit pas submergé par les impératifs de court terme.

Le manuel qualité

Le manuel qualité, base du dispositif, précise ce qu'est l'entreprise, ce qu'elle fait, ses missions. Il caractérise

***LE FACTEUR CLÉ EST
L'IMPULSION
DONNÉE PAR LA
DIRECTION
GÉNÉRALE,
INDISPENSABLE
POUR QUE CET
INVESTISSEMENT À
MOYEN TERME NE
SOIT PAS SUBMERGÉ
PAR LES IMPÉRATIFS
DE COURT TERME***

les fonctions et les tâches des différents départements, et spécifie comment assurer le suivi des documents, en établissant par exemple ce que doit être le fonctionnement du courrier. Il définit des procédures de gestion des archives, situe le rôle des différentes personnes qui ont des responsabilités dans le système qualité, précise les divers aspects du fonctionnement, tels que les procédures de choix des sous-traitants, et leur mode de gestion. Ce manuel doit également spécifier comment seront traités les non-

conformités, les défauts ou défaillances au regard des référentiels mis en place. Le traitement des non-conformités est une source essentielle d'évolution du système. Une procédure peut être mise en cause en raison de l'évolution de la société ou de ses clients. En cela, la mise en place d'un système qualité ne signifie pas une stabilisation voire une sclérose de l'organisation, mais au contraire un suivi continu et rapproché de ses évolutions.

Gestion documentaire et principaux documents

Dans cet ensemble, savoir comment sont gérés les documents qualité est une question tout à fait sensible. Il apparaît en effet à l'expérience que 45% des refus de certification par les experts tiennent à une mauvaise gestion des archives par les entreprises concernées.

Alors que le manuel décrit les principes généraux et les procédures pertinentes pour tout le groupe, les codes d'assurance qualité, à la charge des responsables qualité, caractérisent celles qui s'appliquent à une entité. Ainsi, pour la direction des ressources humaines, le code détermine la politique d'embauche, de formation, de rémunération et caractérise par exemple les modes de recrutement. Enfin, pour les affaires, un plan d'assurance qualité est mis en place avec le client, plan qui précise notamment quel est l'organigramme, qui est le responsable qualité, comment est géré le courrier de l'affaire, comment sont traitées les non-conformités.

La rédaction de ces procédures est un exercice difficile. Il s'agit de ne mettre par écrit que le strict nécessaire. Un détail trop important implique un surcroît de travail. Il faut en effet être capable de réaliser ce qui est spécifié quelles que soient les circonstances.

La base de données qualité

A la SOGREAHA, un inventaire de l'existant a été établi, qui rassemble le règlement intérieur, les notes de service, les formulaires déjà utilisés. Ces

documents ont ensuite été réunis – cette collecte s'est déroulée sur un an et demi – par le centre de documentation et classés par grands thèmes. L'ensemble ainsi constitué a été baptisé « base de données qualité », et très tôt informatisé (sous Texto) suivant un plan de classement et accompagné d'un glossaire. Cette base servira de projet pilote à la gestion électronique de documents (GED) pour l'ensemble du groupe. Il a ensuite été nécessaire de s'interroger sur chacun de ces documents : est-il conforme ? Applicable ? Présente-t-il le niveau de détail requis ? Correspond-il à l'exigence du client ?

Il est nécessaire à ce stade de bien caractériser la nature des documents, en les différenciant par catégories. Une procédure décrit une façon de faire, un standard décrit des éléments constitutifs (tel qu'un délai d'attente) et une recommandation enregistre des indications additionnelles (comme celles qui peuvent décrire un mode opératoire précis). Une codification normalisée permet de cerner, très

rapidement et de manière économe et stable, l'auteur, le titre, l'objet, le cadre de validité du document, sa mise à jour, et de connaître le responsable de cette dernière.

Pour constituer le glossaire, un groupe de travail rassemblant le directeur qualité, les deux documentalistes, et un responsable qualité, a sélectionné des mots-clés permettant de caractériser l'activité et le fonctionnement de l'entreprise. Les domaines ainsi identifiés servent de référence pour affecter les procédures qui les concernent et composer un index.

Une fonction documentaire réinvestie

Depuis quatre ans, le centre de documentation se nomme aussi « *kiosque qualité* ». Il tient à jour le répertoire des procédures, des standards, et des recommandations. Toute copie, tout document doit systématiquement lui être remis. Son propre fonctionnement a été repensé : ainsi une procédure

d'archivage des documents couvrant l'ensemble du groupe a été élaborée. Le rôle qu'a joué le centre de documentation dans la mise en place de la démarche qualité a représenté un apport très important pour lui. Les documentalistes ont acquis une réputation et ont vu la reconnaissance de leur travail notablement renforcée. Engagées dans l'ensemble des aspects et composantes de l'entreprise, plus impliquées au niveau de la direction qualité par leur participation aux réunions de l'encadrement, elles organisent les réunions et, surtout, assistent pleinement le directeur et les responsables de ce domaine lors des audits de suivi de l'AFAQ tous les ans. Elles ont aussi un rôle de relais, d'observation, d'écoute et d'information auprès de l'ensemble du personnel. Les formations sont assurées, en partie, par le centre de documentation, qui a par ailleurs en charge l'information et la gestion de la documentation en la matière.

Octobre 1997