



**HAL**  
open science

## Démarche qualité au sein d'un cabinet de géomètres-experts : entre valeur ajoutée, valeur juridique et exigence du client

Jasmin Glandier

### ► To cite this version:

Jasmin Glandier. Démarche qualité au sein d'un cabinet de géomètres-experts : entre valeur ajoutée, valeur juridique et exigence du client. Sciences de l'environnement. 2016. dumas-01652263

**HAL Id: dumas-01652263**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01652263>**

Submitted on 30 Nov 2017

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS  
ÉCOLE SUPÉRIEURE DES GÉOMÈTRES ET TOPOGRAPHES

---

MÉMOIRE

présenté en vue d'obtenir

le DIPLÔME DE MASTER FONCIER DU CNAM

Spécialité : Identification, Aménagement et Gestion du Foncier

Par

JASMIN GLANDIER

---

Démarche qualité au sein d'un cabinet de Géomètres-Experts, entre valeur ajoutée, valeur juridique, et exigence du client.

Soutenu le 13 Juin 2016

---

JURY

PRESIDENT : Madame Elisabeth BOTREL

MEMBRES : Monsieur Michel PAGE, professeur référent  
Monsieur Nicolas PAGE

---

Maitre de stage : Monsieur Lionel RAFFIN



## REMERCIEMENTS

---

Il me paraît opportun et juste de commencer ce rapport par des remerciements à tous ceux qui m'ont permis de réaliser ce projet et ce mémoire, qui représentent l'aboutissement de cinq années d'études supérieures.

J'exprime ma sincère reconnaissance à mon maître de stage, Monsieur Lionel RAFFIN, et Monsieur Mathias SAURA qui sont à l'origine de ce sujet d'étude, ainsi qu'à Monsieur Cédrik FERRERO, pour leur bienveillance à mon égard.

J'adresse mes remerciements à mon professeur référent Monsieur Michel PAGE pour sa disponibilité, ses précieux conseils dans le domaine, et d'une manière générale sa sollicitude tout au long du projet.

Je remercie les directeurs et chefs de Pôles, qui se sont montrés disponibles et coopératifs lors des différentes demandes de renseignements, ainsi que les différents employés qui se sont montrés accueillants rendant le stage plus plaisant.

Je souhaite également faire part de ma gratitude aux différents correspondants qui m'ont aidé à trouver les informations nécessaires à la bonne conduite de cette étude, et en particulier à Madame Anne FANTUZZI, Responsable du pôle Qualité & Développement de l'OGE.

-----

Merci également à mes amis qui ont rendu ces dernières années inoubliables et pour leur support, et à mon amie pour son soutien notable durant ce projet.

Enfin toutes ces années d'études n'auraient pas été possibles sans l'implication de mes parents et de mes proches qui m'ont toujours encouragé dans mes démarches et en particulier durant ce mémoire, c'est pourquoi je leur adresse mes remerciements les plus sincères et ma profonde reconnaissance.

## AVANT PROPOS

---

En préambule de ce travail, il me semble utile de préciser que ce mémoire est le fruit de dix huit semaines de stage au sein de la société GEOSAT.

L'objectif de ce travail entre dans le cadre d'une volonté des dirigeants d'établir une première approche vers la notion de qualité et de la norme ISO 9001, et notamment de voir si les processus en place permettent de répondre aux exigences du client. Ce mémoire correspond en réalité à une recherche sur les opportunités d'amélioration possibles, en accord avec un stage de dix huit semaines.

## Table des matières

MÉMOIRE.....	1
Par.....	1
Soutenu le 13 Juin 2016.....	1
JURY.....	1
REMERCIEMENTS.....	2
AVANT PROPOS.....	4
AVANT PROPOS.....	4
Table des matières.....	5
INTRODUCTION.....	8
I. Etude et analyse de la qualité pour un cabinet de Géomètres-Experts.....	10
I.1 La qualité et la profession de Géomètre-Expert.....	10
I.1.1 Une profession d'exigence.....	10
I.1.2 Une profession en pleine évolution.....	10
I.1.3 La position de l'Ordre des Géomètres-Experts vis-à-vis de la qualité.....	10
Figure 1: Valeurs de l'OGE.....	11
I.1.4 Conclusion partielle.....	13
I.2 Intérêt d'une démarche qualité dans un cabinet.....	14
I.2.1 La démarche qualité, un enjeu stratégique.....	14
I.2.2 Enjeux économiques.....	14
I.2.3 Enjeux juridiques.....	14
I.2.4 Enjeux sociaux.....	15
I.2.5 Perspectives d'évolution.....	15
Conclusion partielle.....	16
I.3 La certification ISO 9001.....	16
I.3.1 Définition.....	16
I.3.2 Un management qui conduit à la qualité.....	17
Figure 2 : Roue de Deming (Manuel QSE de l'OGE).....	17
I.3.3 Une certification opportune pour les cabinets?.....	18
I.3.4 Une certification vendeuse?.....	19
I.3.5 Valeur juridique.....	20
I.3.6 Coût de la démarche.....	23
Figure 4 : Tableau récapitulatif (Guide QSE de l'OGE).....	25
Conclusion partielle.....	25

II.	Etude et analyse globale du cabinet GEOSAT .....	26
II.1	Présentation de la structure .....	26
II.2	Contexte.....	26
II.2.1	Contexte général.....	26
II.2.2	Elément déclencheur .....	27
II.2.3	Etat des lieux fonctionnel.....	27
II.3	Notions de qualité dans le cabinet .....	31
II.3.1	Conformité aux exigences clients.....	31
II.3.2	Supports qualités existants .....	34
II.3.3	Gestion et pilotage .....	35
II.3.4	Maitrise des risques .....	36
II.3.5	Responsabilités des intervenants .....	37
II.3.6	Sécurisation des données.....	37
II.4	Conclusion.....	39
III.	Démarche qualité basée sur ISO 9001 adapté à la structure .....	40
III.1	Orientation client.....	40
III.1.1	Identification des besoins et anticipation des attentes .....	40
III.1.2	Identification des exigences .....	40
III.1.3	Fidélisation client.....	41
	Remarque et apport potentiel à l'existant : .....	41
III.2	Leadership - Management.....	42
III.2.1	Leadership .....	42
III.2.2	Management.....	43
	Remarques et apport potentiel à l'existant : .....	43
III.3	Implication du personnel.....	43
III.3.1	Engagement.....	43
III.3.2	Implication.....	44
	Remarques et apport potentiel à l'existant : .....	45
III.4	Approche processus et cartographie.....	45
III.4.1	Approche processus.....	45
	Application .....	46
III.4.2	Cartographie des processus .....	47
	Application .....	47
	Remarques et apport potentiel à l'existant : .....	47
III.5	Amélioration .....	48
III.5.1	Amélioration continue.....	48

III.5.2	Actions correctives - préventives.....	48
	Remarques et apport potentiel à l'existant : .....	49
III.6	Prise de décision fondée sur les preuves.....	49
III.6.1	Les indicateurs .....	49
III.6.2	Analyse des preuves.....	50
Figure 9 :	Synoptique de l'analyse des données (source : qualiblog.fr) .....	50
	Remarques et apport potentiel à l'existant : .....	50
III.7	Management des relations avec les parties intéressées. ....	51
	Remarques et apport potentiel à l'existant : .....	52
III.8	Analyse SWOT .....	53
III.9	Conclusion.....	54
	Conclusion générale .....	55
	Apport à l'entreprise.....	56
	Apport personnel.....	56
	Bibliographie.....	57
	Table des illustrations .....	59
	Table des annexes .....	59
	Résumé .....	73

## INTRODUCTION

C'est un fait, la société civile influencée par la recherche de plus en plus présente du profit, qui induit de nombreuses dérives commerciales, devient toujours plus regardante dans ses dépenses. Au-delà du prix de vente, notre société reste cependant attachée à des valeurs essentielles dans ses critères de dépenses et en premier lieu à la qualité des achats, donnant ainsi lieu au critère d'investissement le plus consensuel : le rapport qualité/prix/prestation. Et cette remarque est d'autant plus vraie dans les secteurs d'investissement les plus élevés en France tels que l'immobilier et la construction, des secteurs où le Géomètre-Expert joue un rôle essentiel.

Le Géomètre-Expert d'ailleurs, est un professionnel engagé envers l'Etat avec sa Délégation de Service Public et son assermentation auprès de l'Ordre des Géomètres-Experts qui lui confèrent un statut d'Homme de l'Art. En ce sens il a le devoir d'exercer un travail de qualité.

De part sa formation initiale et son assermentation, cet Homme de l'Art de la mesure est attaché à réaliser des mesures très pointues, dans un cadre règlementaire précis qui sont pour lui un gage de qualité auprès de ses clients.

On peut remarquer dans un premier temps que dans le milieu du géomètre et son environnement le matériel est de plus en plus performant et ergonomique, permettant des mesures pointues à des non-initiés.

De plus, le géomètre effectue également des missions de plus en plus variées qui s'éloignent de sa formation initiale et n'entrent plus dans le cadre de la délégation publique.

Il semble donc que cette définition innée de qualité dans la profession commence à être démodée.

Comme dit plus haut, le Géomètre-Expert est au centre des investissements les plus importants dans la société actuelle. Il est donc intéressant d'aborder cette notion de qualité par une nouvelle approche exempte des préceptes de la profession, pour cerner les attentes de son environnement professionnel et s'ouvrir à une nouvelle vision plus moderne.

La définition de la qualité donnée par l'AFNOR<sup>1</sup> est :

"un produit ou service de qualité est un produit dont les caractéristiques lui permettent de satisfaire les besoins exprimés ou implicites des consommateurs".

Cette définition introduit la notion de satisfaction client, qui est naturellement une notion répandue lors des investissements, et dont beaucoup d'entreprises en ont déjà fait leur priorité.

Une autre définition donnée cette fois par le Larousse est :

"Ce qui rend quelque chose supérieur à la moyenne"

La qualité d'un produit pourrait donc être un aspect qui le rend supérieur aux autres.

Evidemment ces définitions sont plus axées sur des notions moins concrètes et quantifiables que la statistique de la mesure et la conformité règlementaire, cependant

---

<sup>1</sup> Association Française de Normalisation

on pourra retenir deux notions essentielles : la notion de satisfaction client peut signifier une forme supérieure de réponse à ses besoins : les combler au-delà du minimum attendu.

Le Géomètre-Expert possède en réalité les compétences pour s'adapter à cette nouvelle définition puisque sa déontologie intègre l'obligation de conseil et l'aura de la profession peut constituer une plus-value certaine sur l'image, et la compétence, comparée à la concurrence dans les activités nouvellement investies.

Ce cadre établi, se pose alors la question de la démarche à adopter pour tendre vers une approche et une démarche constructive eu égard aux spécificités de la profession et de l'Ordre des Géomètres Experts qui l'encadre.

Cette approche se fera à l'aide du cabinet de Géomètres-Experts GEOSAT, qui a connu une forte croissance ces dernières années, notamment en se diversifiant.

Il a d'ailleurs été certifié il y a peu de temps sur son activité détection de Réseaux, d'où la volonté de s'intéresser de plus près à une démarche qualité, notamment en rapport avec la certification ISO9001.

La démarche qualité ISO 9001 est une démarche bien connue du grand public, pourrait-elle représenter en quelques sortes un "pont" entre la qualité vu de l'œil de la profession et la qualité au sens commun moderne?

## **I. Etude et analyse de la qualité pour un cabinet de Géomètres-Experts**

### **I.1 La qualité et la profession de Géomètre-Expert**

#### **I.1.1 Une profession d'exigence**

Le Géomètre-Expert est un professionnel dont l'activité est directement encadrée par la loi du 7 mai 1946 et qui est obligatoirement inscrit au tableau de l'Ordre des Géomètres-Experts. L'accès à la profession est protégé et doit être justifié par de solides compétences juridiques et techniques. La profession dispose d'un monopole pour dresser les plans et documents topographiques qui délimitent les propriétés foncières. Il est donc le seul à pouvoir garantir les limites des biens foncier alors que la propriété a une valeur quasi sacrée et inviolable en France. De nombreuses obligations découlent de ce statut. Lors des opérations de bornages et particulièrement de division foncière, il effectue des opérations en sa responsabilité personnelle qui peuvent relever de l'acte juridique de plus haut degré, l'acte de disposition. Dans ce contexte, il est admis dans la profession que chacun des Géomètres-Experts doit exécuter ses missions en toute impartialité et indépendance après son assermentation. Dans cette logique, il est certain que toutes les obligations qui en découlent ne peuvent être avérées et fonctionnelles qu'au travers d'une certaine qualité résultant d'une organisation méthodique et de procédés rigoureux.

#### **I.1.2 Une profession en pleine évolution**

Avec l'avènement de nouvelles technologies de plus en plus pointues et autonomes, la profession connaît une évolution fulgurante dans ses méthodes de travail. Poussés par des appels d'offres représentant des missions de plus en plus conséquentes et par une concurrence de plus en plus présente dans le milieu de la mesure, les cabinets s'équipent depuis peu de matériels et de logiciels toujours plus performants et novateurs : la démocratisation des méthodes GPS et levés topographiques robotisés depuis les années 2000, les scanners et la modélisation 3D depuis les années 2010, ou encore les levés dynamiques sur véhicules terrestres ou aériens ces dernières années. Ces matériels nouvellement exploitables par les géomètres-experts demandent des compétences de plus en plus variées et pointues. Les cabinets ont également tendance à se tourner vers de nouveaux marchés qui entraînent une diversification des activités avec par exemple la détection de réseaux, une activité particulièrement sensibilisée à une démarche qualité au travers de l'Arrêté du 19 février 2013 sur laquelle nous reviendrons par la suite.

Cette diversification des méthodes de travail et d'activité entraîne une complexification de la gestion des cabinets avec des arborescences de liens entre les collaborateurs, qui devient progressivement plus difficile à cerner. Une organisation structurée permettant d'éviter les dysfonctionnements devient essentielle pour faciliter un travail orienté vers le respect du client, la règlementation et la déontologie de la profession.

#### **I.1.3 La position de l'Ordre des Géomètres-Experts vis-à-vis de la qualité.**

L'Ordre des Géomètres-Expert est l'entité la plus à même de diriger la profession vers un cadre de qualité garant de l'aura de la profession auprès de la population. Celle-ci ayant un droit de contrôle et de regard sur les pratiques des cabinets, elle possède une vision du métier qui permet de guider intrinsèquement au mieux la profession. C'est ainsi que l'Ordre des Géomètres Experts (OGE) est considéré aujourd'hui comme une instance de

management stratégique de la profession. Depuis sa création en 1946, l'Ordre joue ce rôle d'une façon de plus en plus marquée et implique progressivement ses adhérents vers une démarche engagée pour la profession (précurseur dans l'Agenda 21). C'est en ce sens qu'en 2014 l'OGÉ avait innové en exposant au grand jour un nouveau concept de vision stratégique pour la profession. Celle-ci a été mise à jour et adoptée ce 14 octobre 2015 dernier par le Conseil Supérieur et définit de façon plus claire une vision stratégique pour les années à venir : « Promouvoir les géomètres-experts comme acteurs incontournables de l'aménagement et de la gestion des territoires, tout en valorisant leur champ d'activité réservé, pour garantir aux consommateurs la protection de leurs droits. »<sup>2</sup>

Cette vision est guidée au travers de l'acronyme mnémotechnique E.T.H.I.Q.U.E. tel que présenté ci-dessous :

#### LES 7 VALEURS DE L'ORDRE S'ARTICULENT AUTOUR DE L'ÉTHIQUE PROFESSIONNELLE

<b>ÉQUITÉ</b>	Savoir être juste en prenant en compte les droits de chacun
<b>TRANSPARENCE</b>	Partager l'information et la connaissance
<b>HUMANISME</b>	Mettre l'Homme au centre de ses actions
<b>INDÉPENDANCE</b>	La liberté de faire en conscience et sans pression extérieure
<b>QUALITÉ</b>	Garantir un haut niveau de prestation répondant aux besoins des parties prenantes
<b>UNITÉ</b>	Garantir la cohésion de la profession
<b>EXCELLENCE</b>	S'inscrire dans un processus d'amélioration continue

Figure 1: Valeurs de l'OGÉ

Cette nouvelle dynamique insufflée par l'Ordre résulte d'une volonté apparente de s'investir dans une démarche bénéfique pour la profession, au travers d'une démarche de management et de processus d'amélioration plus structurée qu'auparavant. Pour mettre en œuvre sa vision, dans le respect de ses valeurs, il s'est ainsi fixé 16 missions principales exposées dans sa plaquette de communication interne<sup>3</sup>. Cette nouvelle dynamique se rapprochant d'une démarche qualité au niveau Ordinal peut être une réelle motivation au niveau des cabinets de Géomètres-Expert.

#### 1.1.3.1 Le code du Géomètre-Expert et le recueil des textes professionnels

Le Code du Géomètre-Expert est un outil récent datant du 20 septembre 2012. Il est le Code qui permet de recueillir l'ensemble des dispositions légales et réglementaires en la matière organisé par thème et ainsi permettre d'avoir une vision plus globale des textes encadrant la profession. L'OGÉ a également publié un recueil des textes professionnels destiné au public consultable gratuitement sur le site internet de l'OGÉ. Ces outils reflètent une fois de plus la volonté de l'OGÉ d'améliorer l'organisation globale de la profession et une référence plus claire aux textes légaux, gage d'une qualité de prestation juridique renforcée et d'une profession à l'activité plus limpide aussi bien pour les membres que pour les clients et les partenaires.

<sup>2</sup><http://www.geometre-expert.fr/>

<sup>3</sup> Une nouvelle vision stratégique pour l'Ordre des Géomètres-Experts

### 1.1.3.2 Le recueil des prestations

L'OGÉ a mis à jour le Recueil des Prestations en 2012 après que celui-ci soit resté sans mise à jour durant dix-huit ans, puis mis à jour en juin 2014 après publication de la Loi ALUR dans une version dématérialisée consultable publiquement sur le site internet de l'OGÉ. Cette actualisation et restructuration, du recueil marque également la volonté de l'Ordre quant à une meilleure communication et prise en compte de l'ensemble des activités du Géomètre-Expert par la profession, et dans un deuxième temps par le public.

En effet ce document de référence pédagogique, pratique et méthodologique est avant tout destiné aux membres de l'Ordre dans leurs travaux habituels par une approche structurée donnant la définition de la prestation, une approche méthodologique et son cadre juridique.

Ce recueil ne possède aucune valeur juridique, il est cependant conforme aux recommandations et directives du Conseil Supérieur. S'y référer pour effectuer ses activités est donc gage de bonne conduite qualité et constitue une bonne base de développement et d'amélioration de son activité.

### 1.1.3.3 Les règles de l'art

Dans la continuité de la réalisation du Recueil des Prestations et depuis le premier janvier 2014, la Commission Qualité et Performance de l'OGÉ s'attelle à réaliser progressivement un Recueil des règles de l'art. C'est ainsi que les Règles de l'art sont validées lors des séances de l'OGÉ par le Conseil Supérieur prestation par prestation. Les dernières Règles de l'art validées sont actuellement sur le géoréférencement. Contrairement aux Recueil des prestations, ce Recueil des règles de l'art sera uniquement à destination des membres.

François MAZUYER, Président du Conseil supérieur de l'OGÉ décrit les Règles de l'art comme<sup>4</sup>« le recueil des obligations matérielles et morales auxquelles sont soumis les géomètres-experts dans leur pratique professionnelle et dont elles expriment, entre autres, le savoir-faire collectif dans leur domaine d'activités réservé (art. 1er premièrement de la loi du 7 mai 1946). Les conseils régionaux de l'Ordre s'y réfèrent pour assurer leur mission de surveillance de l'exercice de la profession. Elles fixent des principes directeurs auxquels chaque géomètre-expert doit se référer à tout moment pour déterminer sa conduite. » Contrairement au Recueil des Prestations, ces règles constituent un ensemble de pratiques existantes et obligatoires au moment de la réalisation de la prestation qu'il convient de respecter. En cas de litige dans l'exécution de la prestation, le juge admet que ces règles sont d'obligation implicite et leur non respect constitue une faute de nature à engager le membre de l'OGÉ. En effet, les Règles de l'art s'énoncent généralement sous forme de principes réputés connus des professionnels de la matière. Elles sont cependant rarement écrites dans le monde professionnel. En raison de leur caractère technique, le juge délègue généralement à des experts l'appréciation de la conformité aux règles de l'art. Les Règles de l'art s'énoncent généralement sous forme de principes réputés connus des professionnels de la matière. Ainsi ces ensembles de règles peuvent sembler évidentes voire innées parmi les Géomètres-Experts, cependant l'OGÉ juge nécessaire d'en produire une version écrite face à la complexification du métier.

Ces règles sont donc à prendre obligatoirement en compte dans la démarche qualité d'un cabinet. Elles constitueront le socle de tous les processus réglementés internes au

<sup>4</sup> Introduction au recueil des prestations juin 2014.

cabinet. L'OGÉ prévient d'ailleurs les membres que ce Recueil des règles de l'art constituera le document de base pour les procédures de contrôle sur les cabinets. Ces documents se présentent sous forme de tableaux et directives facilement applicables point par point. Une bonne façon de vérifier la bonne conduite des prestations et de s'auto-évaluer pour les membres.

En revanche ce Recueil oblige un cadre juridique plus structuré et arrêté à la profession, dont le juge pourra plus aisément cerner les dysfonctionnements lors de litiges. Il devient alors indispensable pour les cabinets de se prémunir contre les litiges liés à leur non application.

#### ***1.1.3.4 Les commissions de l'OGÉ***

L'OGÉ compte actuellement dix-neuf commissions vouées à guider ses membres dans leurs prestations professionnelles et dans leur rapport juridique ou administratif avec l'environnement professionnel. Celles-ci publient régulièrement des documents d'information, conseils et d'obligations envers les membres. En particulier L'OGÉ a ouvert une nouvelle commission nommée Qualité et Performances depuis le 15 octobre 2015. Elle est présidée par Géraldine GIEN et compte actuellement deux groupes de travail. Le groupe de travail Recueil des prestations et des Règles de l'art et le groupe Performance économique. Cette commission a pour rôle essentiel de regrouper, les différents travaux au sein de l'Ordre qui permettent d'avoir une vision plus globale du métier, et des procédures conseillées ou obligatoires, lors de la réalisation des prestations.

Les documents produits régulièrement par les différentes commissions et en particulier la commission qualité et performance doivent servir de support ou du moins être pris en compte lors de la mise en place de la démarche. Idéalement la démarche engagée doit également permettre la synchronisation des processus existants avec les nouvelles réglementations et directives de l'Ordre.

#### ***1.1.3.5 La formation continue***

Le Règlement intérieur de l'OGÉ impose une formation continue à ses membres. D'après l'article 16 de ce règlement cette obligation est à hauteur de huit jours par an répartis en cinq jours de formation directe et trois jours de formation indirecte.

Pour les formations directes, l'OGÉ dispense de nombreuses formations à ses membres et les incite à y assister régulièrement en particulier lors des Universités d'été qui ont lieu tous les deux ans à l'Ecole Supérieur des Géomètres-Topographes. Ces formations dispensées en priorités aux Géomètres-Expert sont l'occasion de mieux appréhender les bouleversements technologiques, les réformes législatives et réglementaires, de se perfectionner. A eux par la suite de les communiquer à leurs collaborateurs et à l'intégrer dans leur fonctionnement interne en rentrant dans une démarche d'amélioration. En particulier, des modules "management et qualité", dans le cadre de la norme ISO 9001, sont régulièrement au programme des formations directes de l'OGÉ.

### **1.1.4 Conclusion partielle**

La profession de Géomètre-Expert est particulièrement réglementée. Elle est activement encadrée par l'Ordre des Géomètres Experts qui s'implique progressivement dans une démarche engagée pour la profession à travers une vision prometteuse. Celui-ci fournit de plus en plus de supports permettant aux confrères d'être informés sur leurs obligations déontologiques grâce à des procédures communes. Il encourage à poursuivre ces efforts en rapport avec une qualité de prestation. L'OGÉ fournit ainsi des

supports qui sont une bonne base de départ pour la mise en place de processus réglementaires et d'une démarche qualité.

## **I.2 Intérêt d'une démarche qualité dans un cabinet**

### **I.2.1 La démarche qualité, un enjeu stratégique**

La démarche qualité constitue un facteur de mobilisation autour d'enjeux indissociables qui sont d'améliorer la performance économique de l'entreprise, la satisfaction des clients et la motivation de tous les acteurs et collaborateurs à œuvrer pour un même objectif.

Un cabinet sur deux dispose d'un effectif de moins de 6 salariés<sup>5</sup>, et n'a donc pas forcément l'utilité d'une démarche poussée même si à fortiori la volonté d'amélioration peut-être un facteur déterminant dans la progression des cabinets. En revanche, cette démarche sera un outil bien plus adapté pour les cabinets dont le nombre de salariés et les activités sont en constante évolution. De toute évidence cette démarche doit répondre naturellement à une problématique d'organisation interne qui aura des répercussions bénéfiques sur chaque axe stratégique.

### **I.2.2 Enjeux économiques**

Dans une relation de concurrence de plus en plus présente dans le milieu professionnel et particulièrement entre les Géomètres lors des appels d'offre, il est aujourd'hui essentiel pour un cabinet cherchant à se développer d'optimiser ses performances. Une démarche qualité bien menée permettra de structurer l'organisation, d'impliquer les collaborateurs par un management de remise en question et de recherche de solution, afin de tendre vers une amélioration continue des conditions de travail et d'efficacité. En réduisant les dysfonctionnements de la structure, cette démarche conduit à l'optimisation progressive des conditions organisationnelles, des temps de travail, et de la sauvegarde du matériel, qui sont des lignes directrices naturelles vers des rendus de qualité conforme aux exigences client, toujours dans le respect des réglementations et règles de l'Art.

Dans un second temps, ce dispositif devra permettre de réduire les modifications post livraison du service après-vente car elles seront déjà détectées durant le processus, mais aussi d'améliorer la satisfaction des clients, leur fidélisation, l'image de la société et la capture de nouveaux marchés.

### **I.2.3 Enjeux juridiques**

La profession est réglementée et ses activités sont encadrées par une multitude de textes régulièrement mis à jour. De plus, le géomètre expert possède une obligation de moyens. Ces spécificités juridiques sont des aspects propres qu'il peut-être intéressant d'incorporer à la démarche pour garantir une sécurité juridique plus efficace contre les litiges de plus en plus récurrents dans la profession. Cela peut par exemple, passer par la mise en place d'un outil de communication et de procédures efficaces entre les collaborateurs pour qu'ils soient informés des modifications juridiques.

---

<sup>5</sup> Source : Statistiques OGE 2014

## I.2.4 Enjeux sociaux

Les entreprises se lançant dans la démarche qualité sont généralement en croissance positive. Il en est de même pour les cabinets, mais ont en plus des activités et outils diversifiés qui peuvent être associés ou non d'une mission à l'autre. Cette complexité peut rendre la communication et les échanges de données complexes entre les collaborateurs, et leur donner un sentiment de confusion sur leur rôle et leur fonction dans la société. L'objectif de la mise en place d'une démarche qualité est également d'accroître naturellement l'implication des collaborateurs dans le fonctionnement de la l'entreprise grâce à un système naturellement motivant. Elle permet de structurer l'organisation du travail de façon simple et optimale au sein du cabinet, débouchant progressivement sur une organisation où chacun trouvera sa place et exploitera pleinement ses capacités.

La structuration de l'organisation, permet de reconnaître la maîtrise des compétences, de rationaliser le « qui fait quoi ». Les collaborateurs savent alors se positionner et à qui s'adresser. Elle permet aussi de valider les compétences de chacun et structurer les plans de formation pour les collaborateurs en fonction des besoins. Elle assure ainsi l'adéquation des compétences aux postes de travail et une meilleure communication entre les collaborateurs.

De plus, elle doit insuffler un management par les valeurs, qui doit inciter les collaborateurs à être force de proposition, à avoir des idées innovantes, mais aussi être écouté et entendu par leur hiérarchie et leurs collègues. Par ce biais la fonction des collaborateurs n'est plus seulement de réaliser des tâches mais de contribuer individuellement et collectivement à la qualité des prestations, entraînant un sentiment de valorisation individuelle et une envie de tendre vers une amélioration continue des prestations du cabinet.

Grâce à ce nouveau management valorisant, l'autonomie et la motivation des collaborateurs seront plus grandes. Derrière, les contrôles adéquats effectués à des étapes stratégiques de l'avancement du dossier permettront de garantir que la rigueur et le soin nécessaires auront été apportés au cours de chaque prestation.

L'avenir d'une entreprise, et donc sa pérennité s'apprécie en fonction de la qualité des services proposés, mais aussi des collaborateurs, qui y travaillent, qui sont garants de la mémoire des processus, pratiques et savoir-faire de l'entreprise<sup>6</sup>.

De plus, avec des collaborateurs de qualité, impliqués, valorisés et qui se sentent bien dans l'entreprise, les clients seront automatiquement écoutés, soignés, prescripteurs ... et fidèles.

## I.2.5 Perspectives d'évolution

La profession du Géomètre-Expert entre de plus en plus dans une perspective concurrentielle avec la diversification de ses activités. Au delà des marchés classiques dont ils ont le monopôle, les Géomètres-Experts entrent progressivement en concurrence avec des sociétés d'autres secteurs notamment en matière immobilière, en modélisation 3D ou encore dans la détection de réseaux enterrés. Dans cette arborescence en constante évolution, le Géomètre-Expert reste et restera un professionnel de délégation publique attaché à une déontologie particulière et à des

---

<sup>6</sup>Ajila-conseil – Christian Caoudal

règles éthiques qu'il devra respecter de pleine conscience, en toutes circonstances, afin de ne pas entacher l'image de la communauté. C'est dans ce cadre que les cabinets se lancent dans la conquête de nouveaux marchés qui peuvent être complètement novateurs pour la profession. Il n'est pas facile de se faire une place lorsque la concurrence est déjà très active dans un secteur d'activité. Au-delà de ses obligations, le Géomètre-Expert doit se servir de ses valeurs déontologiques pour faire reconnaître un travail rigoureux dans des secteurs où les professions n'ont pas réellement de cadre ordinal, d'autant plus qu'au début celui-ci ne disposera pas de processus définis et bien cadrés. La démarche qualité pourra alors être un moyen efficace de progrès au travers de sa démarche d'amélioration continue, démarche qui pourra être portée aux yeux de la nouvelle clientèle via un certificat.

En ce qui concerne la clientèle, la société actuelle tendant vers un esprit de consommation de plus en plus axé vers la rentabilité au détriment de la qualité, la clientèle se fait de plus en plus méfiante. La déontologie du Géomètre-Expert peut souvent être un facteur rassurant, qui plus est, accompagnée d'une démarche qualité apparente pour tous, elles laisseront préjuger des rendus conformes aux exigences, et dans le cas inverse, préjustifieront de raisons indépendantes du fonctionnement interne.

## Conclusion partielle

Les cabinets de Géomètres-Experts sont généralement des petites structures qui n'ont pas nécessairement l'utilité de rentrer dans une démarche qualité. Pour les plus grands cependant ou ceux qui connaissent une évolution rapide (comme GEOSAT), la démarche qualité représente une démarche structurante face à la complexité du métier et de tous ses enjeux.

## I.3 La certification ISO 9001

### I.3.1 Définition

ISO 9001 est une norme qui établit les exigences relatives à un Système de Management de la Qualité (SMQ). Elle aide les entreprises et organismes à gagner en efficacité et à accroître la satisfaction de leurs clients.

La certification finale n'est cependant pas obligatoire pour pouvoir appliquer le référentiel.

Il est nécessaire de mettre en évidence ce principe. L'ISO 9001 est dans un premier temps un référentiel consultable dans le cadre d'une démarche qualité, puis à terme lorsque l'organisation correspond à cette normalisation du fonctionnement, la certification devient possible et bénéfique.

ISO 9001 : 2015 est fondée sur sept principes<sup>7</sup> de management de la qualité (repris au III.) :

- |                            |  |
|----------------------------|--|
| 1-Orientation client       | 5-Amélioration   |
| 2-Leadership               | 6-Prise de décision fondée sur les preuves               |
| 3-Implication du personnel | 7- Management des relations avec les parties intéressées |
| 4-Approche processus       |  |

<sup>7</sup> Source : iso\_9001-2015\_-\_how\_to\_use\_it.pdf – www.iso.org

Le but de ces sept principes est de garantir l'assurance de la qualité du service et d'accroître la satisfaction des clients. Plus que la simple conformité à une norme, le management de la qualité de l'ISO 9001 inclut le rôle significatif joué par le client lors de la définition des éléments d'entrée : ses exigences personnelles. Puis un contrôle des éléments de sortie que sont les produits ou les livrables.

### I.3.2 Un management qui conduit à la qualité

Les grands principes de la mise en œuvre d'un Système de Management Qualité (SMQ) tel que l'ISO 9001, dans le cadre des activités d'un cabinet de Géomètre-Expert, s'appuient sur le principe de la Roue de Deming dite méthode PDCA (Plan-Do-Check-Act).

Ce principe de management est également repris par la norme ISO 14001 (environnement) et l'OHSAS 18001 (sécurité), donnant le triptyque : Système de management Qualité-Sécurité-Environnement (QSE, voir I.3.5.5).

Sans pour autant rentrer dans les détails de fonctionnement de la norme (voir plaquette de présentation ISO 9001 jointe en annexe), le schéma ci-dessous pourra donner un bon aperçu de son principe de management.

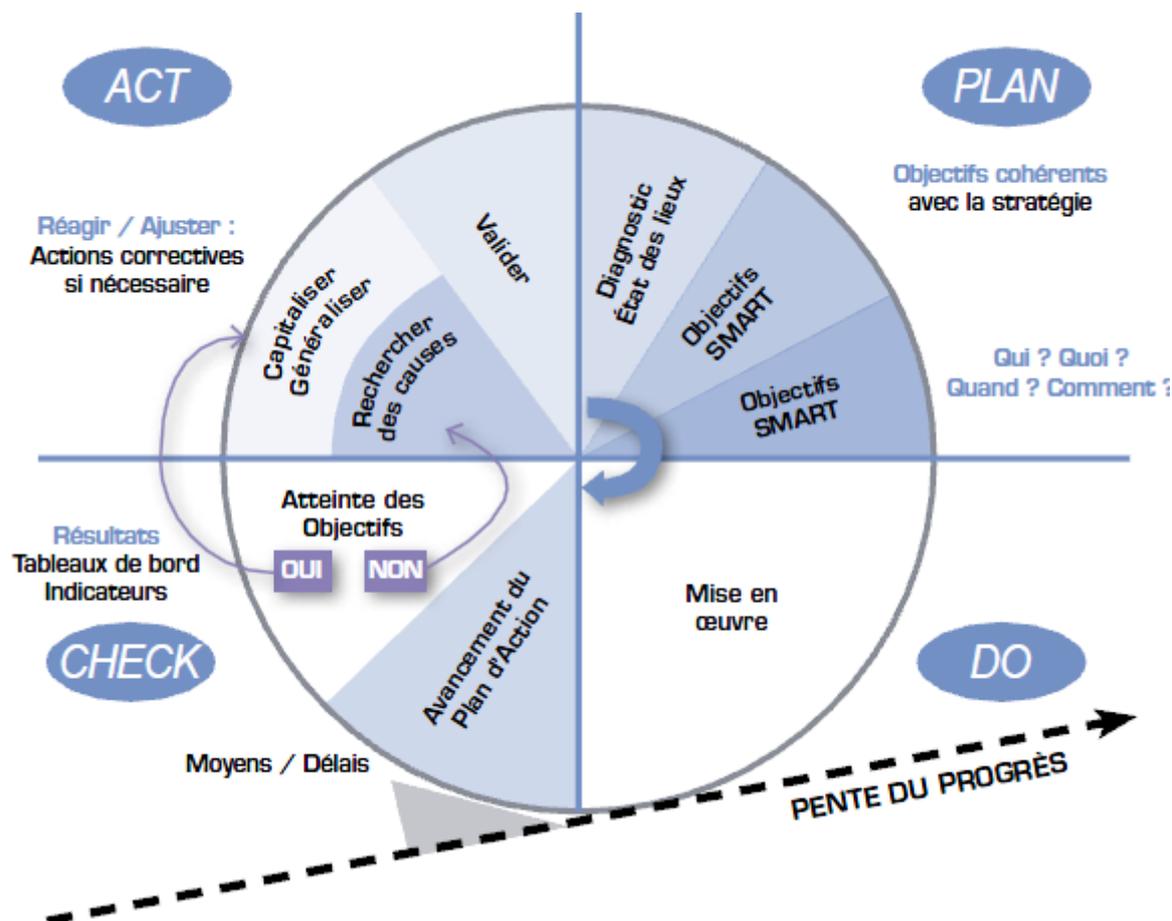


Figure 2 : Roue de Deming (Manuel QSE de l'OGE)

La méthode comporte quatre étapes, chacune entraînant l'autre, et vise à établir un cercle vertueux. Sa mise en place doit permettre d'améliorer sans cesse la qualité d'un produit, d'une œuvre, d'un service ou d'une prestation via une démarche cyclique :

- Plan : Préparer, planifier (ce que l'on va réaliser)
- Do : Développer, réaliser, mettre en œuvre
- Check : Contrôler, vérifier
- Act (ou Adjust) : Agir, ajuster, analyser, améliorer

Il s'agit donc d'un cycle que l'on représente à l'aide d'une roue. À chaque étape, la roue avance d'un quart de tour. Cette avancée représente l'action de progresser. De plus, pour éviter de « revenir en arrière », on représente une cale sous la roue, qui empêche celle-ci de redescendre et qui symbolise par exemple un système qualité.

Selon les choix des acteurs principaux et de la Direction, le système s'appuiera également sur d'autres méthodes de management en intra, qui interviendront chacune dans un but bien précis aux différentes étapes du fonctionnement : QQQCCP, Méthode des cinq pourquoi, logigrammes, diagrammes...

Il n'est pas facile d'organiser le fonctionnement d'un cabinet de géomètre-expert et d'évaluer si on a la bonne attitude lorsque l'on dirige des équipes. Ces outils de management peuvent être des supports guides d'auto-évaluation et de progression pour l'entreprise.

### I.3.3 Une certification opportune pour les cabinets?

En faisant un point sur l'engagement et les contraintes auxquelles la profession est soumise, on s'aperçoit que celle-ci est juridiquement et réglementairement très bien cadrée. Le Géomètre-Expert est un professionnel libéral de délégation publique dont l'activité est encadrée et protégée par la loi du 7 mai 1946. Pour accéder à la profession il faut justifier d'un niveau d'étude supérieur ou d'une longue expérience qui garantissent déjà de solides compétences à la fois techniques et juridiques. De plus, ce professionnel doit être inscrit au tableau de l'Ordre des Géomètres-Experts, ce qui lui impose de nombreuses obligations, dont parmi elles, le respect des règles déontologiques et la formation continue. Enfin celui-ci prête serment devant l'Ordre, ce qui lui vaut un engagement solennel valable tout au long de sa carrière, sous peine de radiation temporaire ou définitive de l'OGÉ provoquant une interdiction légale de poursuivre son exercice professionnel:

*« Je jure sur l'honneur d'exercer la profession de géomètre-expert avec conscience et probité, de garder le secret professionnel, de manifester une attitude loyale et correcte vis-à-vis de mes confrères et de respecter les textes régissant la profession. »*

Le fait d'être inscrit à l'OGÉ certifie et atteste donc déjà du sérieux et d'une certaine rigueur du professionnel. Cependant, le Géomètre-Expert de par sa formation initiale possède un esprit basé sur le concret et le technique, et ne possède donc pas de prédispositions pour le management qui est une science assez abstraite, et qui peut être confuse. L'utilisation d'une norme structurante rendant ainsi les préceptes du management accessibles est une réelle opportunité de joindre les obligations de rigueurs procédurales avec cette matière chimérique aux yeux du plus grand nombre.

### I.3.4 Une certification vendeuse?

Afin que l'analyse puisse être plus juste, il est ici nécessaire de différencier les prestations à destination des clients éclairés et habitués à faire appel aux Géomètres, de celles destinées aux clients singuliers.

C'est un fait, la population française est de plus en plus méfiante et craintive face aux dépenses. Qui plus est les prestations du Géomètre-Expert représentent un coût non négligeable pour les particuliers. Sans compter l'importance qu'attachent les propriétaires fonciers à leur parcelle en raison de la pression immobilière et du marché actuel. Le géomètre-expert est en réalité au centre des enjeux économiques du particulier. Ce sont surtout ces clients qui sont susceptibles d'être sensibles à un maximum de garanties dans leurs dépenses. Ainsi pour les non initiés et plus généralement dans le subconscient collectif, la certification ou non d'une entreprise peut être un facteur de choix décisif. De plus, la norme ISO représente certainement un des cachets les plus reconnus à l'international et peut être un élément percutant pour se différencier de la concurrence.



International  
Organization for  
Standardization

Figure 3 : Logo de l'Organisation Internationale de Normalisation

A l'inverse pour les clients avertis et particulièrement dans le cadre des marchés publics, ce cachet ne représente pas un élément déterminant dans le choix du cabinet s'il n'est pas exigé. De plus, peu d'Appels d'offres destinés aux Géomètres-Experts font référence à cette exigence de certification. Le plus souvent ce sont des industries qui exigent des certifications pour justifier de compétences sécuritaires, notamment en raison de l'intervention des collaborateurs sur les sites sensibles. Attention cependant car ce type de client représente des gros contrats et des parts de marchés non négligeables.

D'une manière générale, la théorie selon laquelle un cabinet certifié est plus performant qu'un autre ayant un système qualité, n'est pas vérifiable dans les faits. Cependant la certification signale aux yeux du client et des partenaires que le cabinet est engagé. Cette visibilité est clairement un avantage compétitif d'un point de vue commercial comparé au cabinet Lambda.<sup>8</sup>

De l'aveu de Madame Masseras, chargée de statistiques dans la société de certification Veritas<sup>9</sup>, une des principales en certification ISO 9001, seuls une quinzaine de cabinets de Géomètres-Experts sont certifiés chez eux. Ce nombre faible de certifications n'est pas objectif, l'OGÉ n'ayant pas de statistiques à ce sujet, mais montre bien que peu le sont, et qu'une certification peut-être un bon moyen de se démarquer parmi la profession.

Enfin, résultante de la démarche qualité (méthode P.D.C.A) et des engagements à tenir envers la certification, la satisfaction client montante permettra progressivement d'avoir un rapport de confiance, d'être recommandés, d'améliorer la réputation du cabinet et ainsi de renforcer passivement ses ventes de prestation. Les études statistiques<sup>10</sup> sont d'accords sur le fait que d'une manière globale, toutes activités professionnelles confondues, les répercussions sur le nombre de ventes n'est pas significatif mais que la norme ISO 9001 a un impact positif sur la compétitivité, l'image, et la satisfaction client.

<sup>8</sup> Terlaak and King, 2006

<sup>9</sup> <http://www.bureauveritas.fr/>

<sup>10</sup> IMPLEMENTATION AND IMPACT OF ISO 9001 - Başak Manders - 2014

### I.3.5 Valeur juridique

*« La normalisation est une activité d'intérêt général qui a pour objet de fournir des documents de référence élaborés de manière consensuelle par toutes les parties intéressées, portant sur des règles, des caractéristiques, des recommandations ou des exemples de bonnes pratiques, relatives à des produits, à des services, à des méthodes, à des processus ou à des organisations.*

*Elle vise à encourager le développement économique et l'innovation tout en prenant en compte des objectifs de développement durable. »*

- Article 1<sup>er</sup> du Décret n° 2009-697 du 16 juin 2009 relatif à la normalisation.

#### **I.3.5.1 Source du droit et statut :**

Comme nous l'avons vu plus haut, la profession est juridiquement très encadrée, et celle-ci investit des domaines où de très grosses sommes d'argent sont en jeu. Les cabinets doivent donc être irréprochables dans leurs prestations, sous peine de voir leur responsabilité engagée.

La portée juridique des normes n'est pas développée dans les textes ; en d'autres termes, la façon dont les normes entrent dans le champ juridique n'est pas reflétée dans les sources du droit, sauf dans le cas particulier où norme et règlement sont assimilés.

Dans l'esprit des règles de l'art mais d'une manière plus globale, pour répondre à tous domaines d'activité, la normalisation s'appuie sur des règles de la pratique. Ainsi pour des raisons institutionnelles, la méthode réglementaire n'est pas adaptée à la normalisation. Cependant la normalisation ayant des répercussions non négligeables sur la politique des entreprises et donc sur l'économie du pays, elles s'exercent sous le contrôle de l'Etat.<sup>11</sup>

Le décret de 1941<sup>12</sup> fixe le statut de la normalisation : L'Association Française de Normalisation (AFNOR) est un organisme de Droit privé créé par le législateur avec pour objet spécifique la mission de "Service public de normalisation". Les conditions de création des normes techniques sont fixées par le décret : pluri-représentativité des instances, pour garantir que la norme est le fruit d'un consensus et d'une enquête publique donnant à chacun la possibilité de se manifester<sup>13</sup>.

#### **I.3.5.2 Cas juridiques des normes**

Les normes relatives au management peuvent relever de quatre cas.

Premier cas, la norme est rendue obligatoire par une règle juridique et devient opérationnelle de droit. L'application des normes n'est pas obligatoire, sauf cas de renvoi explicite à une norme dans la réglementation après arrêté spécifique<sup>14</sup> ; Afnor dresse la liste des normes dont l'application est rendue obligatoire<sup>15</sup>. Les normes générales de management n'apparaissent pas à ce jour dans cette liste (dont ISO9001), et une obligation d'application généralisée semble hypothétique tant le management est un concept abstrait.

<sup>11</sup>Anne Penneau - Franck Gambelli- Assemblée Générale de l'UNM 2006

<sup>12</sup>Voir Décret n°41-1988 du 24 mai 1941 définissant le statut de la normalisation et Art.2 du Décret n° 2009-697 du 16 juin 2009 relatif à la normalisation

<sup>13</sup> Voir sur AFNOR la dernière Enquête Publique 2014 sur la Norme ISO 9001 :2015 conduisant à une révision de la version

<sup>14</sup> Guide relatif à la bonne utilisation des normes dans la réglementation – Edition juin 2009 – Ministère de l'économie de l'industrie et de l'emploi

<sup>15</sup>Article 17 décret n° 2009-697 du 16 juin 2009 relatif à la normalisation

Dans un autre cas, la norme peut venir en support de la réglementation. Le Géomètre-Expert ayant une obligation de moyens et non de résultat, la norme de management doit être perçue comme un support supplémentaire pour démontrer le bon déroulement des opérations, et donc sa bonne foi auprès du juge. Elles doivent permettre ainsi une meilleure mise en œuvre de la réglementation à laquelle est soumise la profession.

Cela n'exclut pas le cas où une norme peut être exigée dans un contrat avec un client, et devenir d'application contractuelle. Compte tenu de l'article 1134 du Code Civil, si les parties font expressément référence à une norme dans leur convention elles ne peuvent ultérieurement la négliger sous prétexte que le respect d'une norme est volontaire<sup>16</sup>. En cas de litige, la norme peut alors devenir un élément déterminant. Cependant charge au client de s'engager dans une procédure longue de bataille d'experts pour démontrer la mauvaise application de la norme de management.

Enfin, on voit bien que l'assimilation entre règles de l'art et norme est très proche. Contrairement aux normes "produits", la jurisprudence est très pauvre en matière de norme management. En matière de norme produit, la jurisprudence admet qu'elles peuvent être assimilées aux règles de l'art. En matière de management, on peut également penser que le formalisme imposé par les normes de management qualité comme ISO 9001 en termes d'actions correctives ou préventives sont assimilables avec les règles ordinales et la réglementation. Ainsi, en cas de litige, elles pourraient constituer pour le juge un appui supplémentaire dans la prise en compte des règles de l'art.

Ainsi, d'après l'étude des précédentes lignes, la norme doit être davantage vu par le client et le maître d'ouvrage comme un indice de bonne conduite durant la mission qu'une sécurité juridique supplémentaire pour lui. Le juge se basera de toute évidence sur la réglementation en vigueur. S'il est clairement explicité que l'application de la norme est une condition essentielle de la formation du contrat, le litige sera alors d'ordre contractuel et le client devra entrer dans une bataille d'experts pour prouver la non-application de la clause.

#### ***1.3.5.3 Responsabilité, normes et profession***

En cas de litige avec un client, le cabinet certifié devra prouver comme les autres non certifiés qu'il a accompli sa prestation dans le respect de ses obligations réglementaires et ordinales.

En face le juge recherche de toute évidence un appui technique et factuel dans l'argumentaire des parties, et pourra faire intervenir un expert. La norme est un instrument précieux dans la technique judiciaire du « faisceau d'indices ».

Mais le juge reste d'abord attaché à la conformité des procédures aux exigences juridiques (codes professionnels, règles ordinales, publications) et non à la norme considérée comme un outil. Ne rechercher que l'appui de la norme est ainsi contestable. Lorsque le juge se réfère à une norme dans sa décision, il la qualifie toujours comme "reflétant les règles de l'art".

Partant de la volonté de l'OGE de définir de façon claire la profession et notamment au travers de sa nouvelle vision stratégique, les obligations du géomètre vont être progressivement reportées et clairement appréciables par le juge (Code du Géomètre) qui s'y référera sûrement. En particulier, parmi les seize missions principales que l'OGE

---

<sup>16</sup>Guide pratique des règles de l'art : Contraintes et signes de qualité dans la construction.

s'est fixé il y a : « 4- la régulation de la profession, 5- la surveillance, le contrôle et la discipline, 8- La production de textes normatifs, des règles de l'art et d'un recueil des prestations ». Attention cependant, la norme ISO 9001 management qualité ne doit donc pas être envisagée intrinsèquement comme une sécurité juridique supplémentaire ou un moyen de preuve. Celle-ci apporte une organisation propice au respect des règles qui sont clairement définies dans notre profession, et doit donc faciliter une sécurité juridique extrinsèque.

Enfin, la mise en œuvre de dispositions conformes aux recommandations, voir aux exigences de normes de management, peut contribuer à démontrer la satisfaction à une obligation de moyens. La loi Fauchon du 10 juillet 2000 ayant modifié le régime de la sanction des délits non-intentionnels, dès lors que la faute est non intentionnelle et que le responsable peut prouver qu'il avait tout mis en œuvre selon les règles de l'art, ou les normes, relèguera l'affaire sur un plan civil et non pénal.

#### *1.3.5.4 Un point sur la responsabilité des producteurs et certificateurs*

Les normes relèvent des règles du droit commun. Elles sont élaborées par une entité de droit privé avec une mission de service public mais sans délégation de pouvoir règlementaire (le Géomètre-Expert ayant lui-même une délégation de service public). Ainsi la production de normes est relativement libre et relève du droit d'auteur. La mise en œuvre d'une telle responsabilité présente en fait de grandes difficultés, dans la mesure où la norme est issue d'un consensus (ou, à tout du moins, d'une majorité qualifiée) : elle est l'expression commune de l'ensemble des "sapiteurs" (pour reprendre un mot du domaine de l'expertise), spécialistes du sujet traité, dont la compétence globale est difficilement récusable.<sup>17</sup>

On pourrait pousser la réflexion sur "la responsabilité civile du fait de l'organisation" aux organismes de normalisation (type Afnor). Dans le contexte de l'étude, ISO est l'abréviation de "International Organization for Standardization", ISO étant dérivé du grec « isos », qui signifie « égal ». Cette association rassemble et coordonne le réseau des instituts nationaux de normalisation de 160 pays, selon le principe d'un membre par pays. AFNOR est le membre français de l'ISO. Au-delà du caractère empirique d'une procédure juridique en responsabilité civile, pour entamer la procédure il faudra d'abord prouver que la faute est liée directement au contenu de la norme et que celle-ci n'est pas issue d'une application défectueuse par mauvaise interprétation, oubli, etc... Auquel cas, aucune responsabilité ne pourrait être engagée à l'encontre du producteur sur la base d'une faute d'application, qui reviendrait ainsi au cabinet ou à l'organisme certificateur.

Pour ces raisons, le fait d'engager la responsabilité civile du fait de l'organisation semble très spéculatif.

Le contrôle de la conformité aux normes fait également l'objet de dispositions dans le cadre de la certification et, indirectement, de l'accréditation. Il est assuré par des "organismes d'évaluation de la conformité" tel que Veritas ou Dekra en France pour ne citer qu'eux. Si la certification des systèmes de management reste une activité peu règlementée, une certification peut avoir un cadre règlementaire quand un tel système est "évalué" dans le cadre d'une certification produit ou service. La mise en cause de la responsabilité des organismes d'inspection et de leurs personnels a d'ailleurs fait l'objet de nombreuses affaires<sup>18</sup>. Mais la responsabilité des certificateurs est intimement liée à

<sup>17</sup> 18eme Congrès de Maîtrise des Risques et Sûreté de Fonctionnement - 16-18 octobre 2012 Tours - IMdR

<sup>18</sup>Cas par exemple de la catastrophe du Pic de Bure le 1 er juillet 1999

la valeur que le juge accorde aux normes de management, une valeur somme toute hypothétique et liée à son interprétation.

De plus, les normes de management étant essentiellement non impératives, la mise en cause d'un certificateur ne semble pouvoir se faire qu'au regard des dispositions contractuelles liant le certificateur et le certifié. En définitive, la responsabilité d'un certificateur nécessite qu'une faute soit démontrée à son encontre, comme une mauvaise application du ou des textes de référence ou une mauvaise application des procédures (par exemple : un échantillonnage insuffisant, puisque ces organismes procèdent très généralement par sondage).

#### ***1.3.5.5 En matière de marchés publics***

Le Code des Marchés Publics à l'Article 45-II prévoit : "*Pour les marchés qui le justifient, le pouvoir adjudicateur peut exiger la production de certificats, établis par des organismes indépendants, et attestant leur capacité à exécuter le marché.* "

Cette référence aux normes constitue une précaution pour les marchés publics, permettant de se prémunir des appels d'offres discriminatoires, mais il est toujours possible de répondre en présentant des solutions équivalentes. Ces normes représentent donc une justification légale de distinguer certaines offres dans leur notation.

Dans les faits, il est actuellement encore très rare de devoir justifier d'une certification ISO 9001 management qualité pour les prestations classiques de Géomètre-expert.

Cependant les normes Qualité-Sécurité-Environnement (QSE) sont plus courantes pour les appels d'offres dans certaines activités telles que la topographie, la 3D, la détection de Réseaux, qui concernent plus régulièrement des prestations extérieures sur des sites sensibles. Les cas les plus rencontrés dans ce type de marché sont des exigences du pouvoir adjudicateur quand à l'engagement de l'entreprise de justifier d'une certaine politique sécuritaire et environnementale.

Ainsi dans beaucoup de cas, les sociétés effectuant des certifications ISO 9001, joignent cette certification avec les normes de management ISO 14001 (Environnement) et l'OHSAS<sup>19</sup> 18001 (Santé et sécurité au travail), car leurs structures de management sont très similaires. La triple certification qualité-sécurité-environnement ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001 permet aux entreprises d'avoir une politique globale de management des risques. Ces trois normes reposent sur un modèle similaire qui facilite leur intégration. C'est une opportunité qui permet une fois de plus de se démarquer de la concurrence notamment dans les Appels d'offres. Dans le cadre de la notation de l'Offre, exigeante en matière de sécurité, d'environnement ou de qualité, nul doute que les évaluateurs y seront sensibles, donnant une notation positive pondérée avec la notation sur le prix de l'Offre.

#### **1.3.6 Coût de la démarche**

Il n'est pas facile d'estimer les dépenses que va engendrer une démarche de certification car elles sont fonction d'une multitude de paramètres comme l'activité de l'entreprise, le nombre de salariés, l'existence ou l'absence totale de Système de Management de la Qualité (SMQ), les objectifs recherchés, les compétences présentes dans l'entreprise, l'engagement de la direction, la motivation du personnel (une ambiance favorable est un plus pour lancer une démarche),... La durée de la démarche jusqu'à la certification peut être estimée entre 12 et 18 mois<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup> Occupational Health and Safety Assessment Series

<sup>20</sup> www.codlor.com

Dans l'économie générale de la certification, il faut distinguer les coûts internes, les coûts externes, face aux coûts évités (ou cout de la non qualité).

Les coûts externes comprennent l'accompagnement et les audits de certification. Ces coûts vont dépendre directement de la présence ou de l'état d'avancement du SMQ dans l'entreprise qui va conditionner la nécessité d'un accompagnement par un consultant avant la certification. A cela s'ajoute les frais d'audit de la certification variables d'un organisme de certification à l'autre, chargé de valider ou non le SMQ, d'accorder ou non la certification, à renouveler tous les trois ans. Leur barème de prix/prestation est parfaitement connu et la facture totale dépend de plusieurs caractéristiques et en particulier, le nombre de sites, le nombre d'employés, le nombre d'activité etc...

Les coûts internes comprennent des coûts plus ou moins chiffrables.

Le coût interne qui va être quantifiable sera directement lié à l'emploi d'un qualicien au sein de l'entreprise. Celui-ci sera présent pour la mise en place de la démarche par un contrat à durée déterminée ou au contraire à temps indéterminé pour le suivi du Système Management Qualité (SMQ). Le cabinet pourra également choisir d'employer un qualicien polyvalent qui aura également d'autres missions en son sein. Le coût interne qui va être plus difficilement quantifiable est lié au temps et aux ressources consacrées à la qualité. Le SMQ nécessite un investissement des dirigeants et des collaborateurs à différentes étapes du système de façon collective (réunion) ou individuelle (rédaction des documents, formalisation de la démarche). Or le temps consacré à la qualité correspond à du temps qui ne l'est pas aux activités habituelles et notamment à la production. Ce coût va dépendre également directement de la motivation de chaque collaborateur et de leur « notion qualité ». Les ressources correspondent aux outils et autres supports utilisés dans le cadre de la qualité en générale. Certaines de ces ressources auraient pu être nécessaires au fonctionnement du cabinet, indépendamment de la mise en place du système qualité comme par exemple les supports organisationnels. Il ne s'agit pas de dépenses aussi réelles que dans le premier cas, mais de dépenses analytiques. Ces coûts internes sont sans commune mesure avec les coûts externes.

Ces coûts doivent être considérés comme des coûts d'investissement permettant un retour sur investissement rapide et significatif au regard des coûts de la non qualité.

Ces deux sortes de coût financier doivent être mises en concurrence avec les coûts évités grâce à la démarche qualité. La non-qualité provoque des difficultés de communication, de planification, de gestion de documents, de méthode, ou directement de prestation. Ces défauts peuvent générer des pertes financière directes sur la vente des prestations (reprise de dossier, pénalités de livraison, sinistres) ou moins directe sur le fonctionnement à long terme de l'entreprise (processus non optimums, erreurs redondantes, matériels défectueux...).

Les coûts financier liés à la certification sont donc de deux types ; les coûts ponctuels au moment de l'audit (et notamment le premier) et les coûts continus dans le fonctionnement général de l'entreprise. Ces derniers représentent l'investissement financier le plus important mais ils permettent une meilleure efficacité productive et sont donc en théorie progressivement amortis.

DÉPENSES		RECETTES	
Recettes	Coût interne	Coûts évités	Gains
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accompagnateur</li> <li>• Certification</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temps passé  collaborateurs et direction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sinistres</li> <li>• Reprises de dossiers</li> <li>• Maîtrise des couts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfaction client</li> <li>• Augmentation des parts de marché</li> <li>• Accès à certains marchés</li> <li>• Motivation et implication des collaborateurs</li> <li>• Retour rapide sur investissement</li> </ul>

Figure 4 : Tableau récapitulatif (Guide QSE de l'OGE)

Des devis ont été réalisés auprès des organismes certificateurs DEKRA et Veritas. Ces devis sont pour un audit sur la certification ISO 9001:2015 à l'échelle de la société sur quatre sites et pour toutes les activités. Pour des raisons confidentielles ils ne sont pas joints mais leur montant oscille aux environs de 14000 euros.

### Conclusion partielle

La norme ISO 9001 est un système qui permet d'appréhender de façon concrète le management d'une société au travers d'une démarche axée sur la prise en compte des exigences client, condition d'atteinte à la qualité.

On ne peut pas dire en soit qu'une certification apporte une sécurité juridique supplémentaire mais qu'elle y participe par la démarche implicite d'amélioration des prestations et de leurs conformités. Elle est de cette façon une assurance supplémentaire pour les clients, qui ne manqueront pas de la relever.

## **II. Etude et analyse globale du cabinet GEOSAT**

La démarche qualité souhaitée pour le cabinet GEOSAT s'appuie sur la norme ISO 9001, afin dans un deuxième temps de s'autoriser une certification possible. En l'occurrence le cabinet GEOSAT est en pleine expansion, témoignant d'un fonctionnement plutôt efficace en interne. La politique de cette norme SMQ n'est pas de bouleverser le fonctionnement de la société mais bien de devenir un outil s'adaptant aux besoins particuliers de fonctionnement du cabinet. Le raisonnement d'une telle démarche est avant tout d'adapter les contraintes de la norme au fonctionnement de la société, et non pas le contraire.

### **II.1 Présentation de la structure**

GEOSAT est un cabinet de Géomètres-Experts récent créé en 2000 par Cédric FERRERO. Il compte aujourd'hui trois associés en plus, Lionel RAFFIN, Mathias SAURA et Arnaud MATISSON. La structure compte deux cabinets en Gironde et deux cabinets dans la région Parisienne. Son siège, lieu de l'étude, est situé au 17 rue Thomas Edison à PESSAC (33600).

### **II.2 Contexte**

#### **II.2.1 Contexte général**

GEOSAT est une société qui a su se développer très rapidement. Cette évolution rapide est d'autant plus frappante que la société connaît actuellement un regain d'activité avec 40% de croissance en moyenne du Chiffre d'Affaire sur ces trois dernières années. Cette progression va de pair avec une augmentation de masse salariale conséquente. Elle compte à l'heure actuelle plus de 100 collaborateurs dont environ 60 au siège de l'entreprise. On peut remarquer que peu de cabinets de Géomètres-Experts connaissent une croissance comparable, l'effectif moyen des cabinets en France étant de 8 salariés, ce qui fait sa première particularité.

Elle a été une des premières depuis les années 2000 et l'arrivée du GPS, à s'investir dans les nouvelles technologies de mesures et de représentations (Scanner, modélisation 3D, Mobile Mapping par exemple) et dans les nouvelles activités liées à la profession.

Il apparaît clairement que cette croissance est liée à la volonté politique des dirigeants, axée sur l'innovation et l'esprit avant-gardiste recherchés dans l'entreprise. Elle intègre ainsi régulièrement de nouvelles activités et technologies peu connues dans le milieu. Cette politique générale est établie, il convient également de rappeler que cette croissance s'appuie sur les salariés qui rendent cette entreprise concurrentielle, à travers en premier lieu, de leur savoir et leur dynamisme, individuel et collectif.

Voici donc l'atout majeur de cette entreprise, l'esprit novateur, l'optimisation des travaux par la technologie et des collaborateurs dynamiques compétents.

Le revers de la médaille devrait-on dire, d'un tel changement d'effectif salarial, est que le système de management et l'organisation peuvent être rapidement remis en question. Les dysfonctionnements occasionnant divers troubles fonctionnels, sociaux, ou sécuritaires au sein de la maison font partie des signes à ne pas négliger et dont il convient de se préoccuper.

Cette base posée, le rôle de la démarche peut être porté à réflexion. Le SMQ devra assimiler et permettre de renforcer ces principaux aspects qui ont porté l'entreprise où elle en est aujourd'hui.

Etude de marché faite, lorsque l'entreprise s'engouffre dans un nouveau marché, celle-ci peut n'avoir que très peu de notions dans ce domaine. Il faut alors que celle-ci entre dans une démarche de progression rapide, efficace et relativement sécurisée.

La méthode management de la Roue de Deming vu au **1.3.2** sera alors un support général pertinent pour une entreprise axée sur une diversification et une progression permanente.

## II.2.2 Elément déclencheur

Dans le cadre de sa volonté novatrice et de la réforme des Déclaration d'Intention de Travaux, GEOSAT s'est lancé récemment, il y a un peu plus d'un an, dans la détection des Réseaux enterrés sous la responsabilité de Mathias SAURA.

Dans le cadre de l'arrêté du 19 février 2013 portant réforme sur l'activité des détections de réseaux, les entreprises devront d'ici le 1<sup>er</sup> janvier 2017, justifier d'une certification ISO 9001 et être conformes à plusieurs décrets et arrêtés pour l'activité de détection et topographique (Les géomètres-expert sont dispensés pour la topographie).

Dans le cadre de cette démarche contrainte mais qui a inspiré la direction, GEOSAT étudie l'opportunité d'une démarche qualité étendue à toute son activité, et qui pourrait hypothétiquement mener, à terme, en une certification globale confondue avec celle de l'activité détection de réseau, qui est la seule actuellement à maîtriser un formalisme documentaire.

## II.2.3 Etat des lieux fonctionnel

### II.2.3.1 Structuration et rôle des acteurs

Avec la croissance de la masse salariale du cabinet ces dernières années, GEOSAT a du faire des choix en matière de structuration hiérarchique. Il y a encore quelques années les dirigeants consultaient directement les techniciens pour déléguer les missions avec l'appui d'un ingénieur cadre commun à toutes les activités, Bertrand CHATIN. Aujourd'hui pour déléguer les missions les associés s'adressent à des chefs de pôles qui encadrent des activités distinctes. Charge à ces derniers d'organiser leurs propres équipes et plannings. Ils sont actuellement une dizaine dans l'entreprise, tous affectés à une activité particulière.

L'ingénieur cadre commun,

Bertrand CHATIN est devenu directeur de la production et Géomètre-Expert salarié depuis quelques mois. Il est devenu un acteur très polyvalent dans le fonctionnement de GEOSAT, avec le rôle de conseil, de suivi des missions et est actuellement en train de

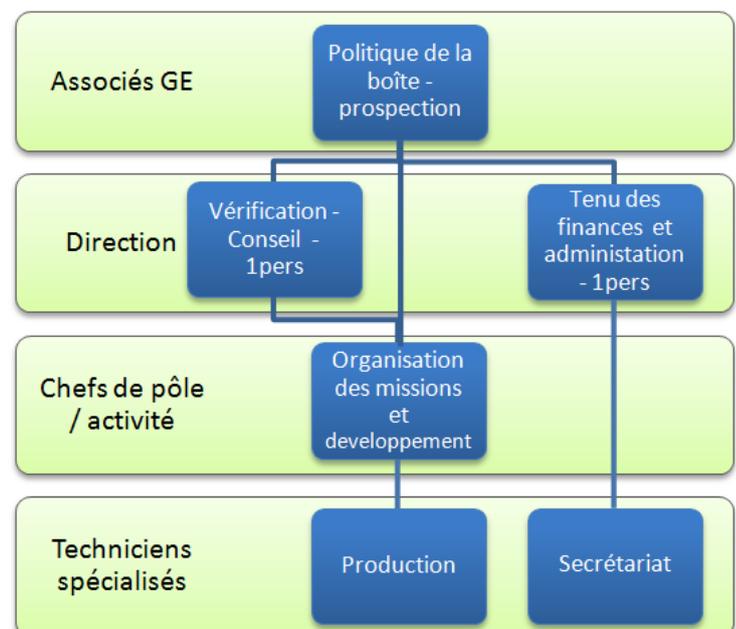


Figure 5: Organigramme hiérarchique et fonctions dans GEOSAT

développer une activité de Gestion et Entremise immobilière en collaboration avec Lionel RAFFIN. Le directeur administratif et financier se charge de la comptabilité et de l'administration.

La hiérarchie compte aujourd'hui quatre grades : les Géomètres-Expert, les deux directeurs, les chefs de pôle, et les techniciens. Cependant le directeur de production n'a pas réellement le rôle d'intermédiaire dans les relations entre les associés et les chefs de pôle. Cela leur permet d'avoir un contrôle directe sur chaque activité et de rester relativement proche des équipes d'intervention. Cela permet d'avoir un échange d'information simple entre les différents grades hiérarchiques.

#### *II.2.3.2 Ressources matérielles*

GEOSAT dispose de quatre locaux dont le siège qui représente 60% des effectifs et dont l'emprise immobilière ne cesse de s'étaler, avec l'acquisition ces derniers mois de nouveaux locaux et d'autres prévus. Logiquement et pour accompagner le nombre croissant d'équipes elle investit régulièrement dans de l'équipement éprouvés et des véhicules.

Comme développé précédemment, GEOSAT mise sur les dernières technologies et est donc particulièrement bien pourvue en matériels de terrain et en bureautique.

L'entreprise est donc généralement bien équipée en ce qui concerne les ressources logistiques pour un confort de travail optimal des collaborateurs. Il n'y a pas de réel frein matériel à la production, cependant en raison de sa croissance salariale, des limites physiques peuvent être atteintes et notamment au cours du stage, sur le nombre de postes disponibles dans les locaux. Cela devrait s'arranger d'ici quelques mois. Autre aspect limitatif mais qui résulte d'une démarche volontaire, l'entreprise dispose dans certaines activités, de matériels physiques à la pointe dont l'utilisation demande à être régulièrement optimisée pour en tirer toute la quintessence. De plus, ce type d'outils peut ne pas encore être documenté, demandant une démarche de recherche et développement avant son exploitation. Cela a été, par exemple, le cas pour l'acquisition du système de scanner dynamique, qui a demandé plusieurs mois de tests et de recherche avant de pouvoir être exploité. Passé la phase de compréhension de ce type de ressource, leur exploitation effective révèle des points d'amélioration, des dysfonctionnements, ou dans le pire des cas, que l'outil est stérile car inadapté ou devenue obsolète. Cela peut vite être le cas en ce qui concerne les logiciels de gestion, et les différentes ressources informatiques. Au-delà de l'aspect performance lié aux caractéristiques du matériel, il existe ensuite tout l'aspect méthodologique ou procédural concourant à son utilisation efficace et fiable par les utilisateurs. Ce second aspect qui est intimement lié aux performances capacitives de l'outil demande également une attention toute particulière. C'est logiquement ici qu'il y a généralement le plus à gagner, car il conditionne l'efficacité du couple outils-utilisateur, et par conséquent leur production. Ainsi, une optimisation de cet aspect, est réalisable de façon simple et bien moins dépensière que l'aspect développement du matériel.

### II.2.3.3 Ressources immatériels

**R&D:** Pour faire suite au paragraphe précédent, GEOSAT a donc engrangé un savoir-faire conséquent en matière de nouvelles technologies. Un savoir-faire avant-gardiste qu'elle entretient à travers la création d'un pôle spécialisé R&D depuis 1an. GEOSAT développe également des routines pour les travaux redondants et une automatisation des procédures qui permettent une meilleure efficacité. Cette stratégie se révèle apparemment payante et lui permet d'être concurrentielle dans le milieu.

**Compétences:** Une grande majorité des employés en production ont des compétences qui sont basées de près ou de loin à la profession de Géomètre. C'est après avoir affecté le salarié à un poste, que celui-ci se spécialise et développe ses compétences en la matière. Cependant avec la diversification importante des activités, la politique de la société évolue et va vers le recrutement de nouveaux profils aux formations plus spécifiques. C'est le cas en particulier pour ce qui est de la modélisation 3D ou de la programmation logicielle.

GEOSAT est à la base un cabinet de Géomètres-Expert et c'est encore visible dans bon nombres de profils collaborateurs. La polyvalence des salariés du milieu est un atout dans les petites et moyennes structures qui exercent des activités en lien avec la profession. La nouvelle politique de recrutement est un choix stratégique cohérent quant à la diversification et l'optimisation de la productivité. Cependant il faudra rester vigilant sur la communication et la compréhension qui peuvent devenir plus difficiles entre les acteurs.

Les axes de mise en place du SMQ devront permettre une communication efficace et une compréhension des méthodes de travail, notamment grâce à l'approche processus.

**Effectifs:** Au moment de l'étude le personnel comptait environ 130 employés dont la moitié de CDI, un quart en CDD, et l'autre quart en intérim, stage ou apprentissage. Une vingtaine de salariés sont dans l'entreprise depuis plus de 5ans (qui en comptait une 40aine à l'époque) ce qui témoigne d'une rotation du personnel assez élevée comparé, d'une manière générale, aux autres cabinets dans lesquels on retrouve du personnel fidèle et ancien.

Cette constatation représente un préjudice direct pour la société puisque ce sont autant de personnels compétents et formés qui sont susceptibles de partir chez la concurrence.

Une démarche management a aussi pour but de contribuer à la fidélisation du salarié de rester dans une entreprise en impliquant et valorisant le personnel.

### II.2.3.4 Organisation et relation

Avec les différentes activités de GEOSAT, les relations et échanges entre les pôles sont nombreux. Un même dossier peut demander à passer par différents pôles. Ces étapes suivent cependant un ordre logique et sont régulièrement les mêmes. D'une manière globale, les activités foncières sont en liaison avec les activités opérationnelles telles que la topographie ou le dessin de plan d'intérieur 2D. Les activités de VRD ou SIG sont en relation avec les pôles MMS et le Pôle Réseaux.

Il n'existe pas de mécanisme de coordination à proprement parler, la coordination des activités est sous la logique et la responsabilité des dirigeants et chefs de pôle.

La première des observations est que la scission entre les activités implique une multiplication des intervenants pour un même dossier, même si cela permet d'améliorer la productivité par la spécialisation des employés. Pour un même dossier qui nécessite de passer par plusieurs pôles, la communication devient un enjeu prioritaire pour le suivi des missions. Cette nouvelle contrainte n'existe pas en effet dans les petites structures où c'est une même personne polyvalente qui suit le dossier du début à la fin.

Dans un deuxième temps on doit remarquer qu'il y a également des échanges à l'intérieur d'un même pôle, dans lequel il peut exister plusieurs intervenants pour un même dossier. C'est le cas par exemple du Pôle 3D avec des techniciens terrains, les chefs de pôles assembleurs, et les dessinateurs 2D.

Si l'on prend un exemple concret, un dossier modificatif de copropriété pourra demander un levé scanner 3D intérieur pour un plan d'intérieur (Pôle 3D – 3 intervenants), un levé extérieur topographique (Pôle topographie – 1 ou 2 intervenants), le pôle copropriété pour l'étude (Pôle copropriété – 1 intervenant) et enfin la vérification du dossier par la direction. Cela fait donc jusqu'à six personnes pour un modificatif de copropriété.

Il y a donc un réel enjeu quant à la définition du rôle de chacun, l'encadrement du dossier et de la communication, à travers des mécanismes de coordinations bien définies.

Le SMQ devra permettre d'apporter des éléments de réponse au travers de l'étude processus.

#### ***II.2.3.5 Gestion des données:***

GEOSAT dispose de baies d'archivages des anciens dossiers et de sauvegardes automatiques, et de trois serveurs d'exploitation principaux : serveur dédié aux dossiers en cours ou récents, un serveur dédié au stockage et à l'exploitation des données 3D et un serveur dans lequel chaque collaborateur dispose d'un espace de stockage personnel. Dans le serveur dossiers, chaque activité a créé son espace de travail dédié et effectue les modifications de répertoires qu'elle souhaite. Face à la croissance de l'entreprise les données de ces serveurs doivent être de plus en plus régulièrement transférées vers l'archivage car leur espace de stockage devient insuffisant. Un changement de réseau est actuellement en train d'être opéré pour palier à ces problèmes de stockage. (voir II.3.6) Il existe peu de restriction d'accès et chaque collaborateur a accès à l'ensemble des données disponibles sur les réseaux informatiques de la boîte. Seules quelques activités disposent d'un logiciel de gestion des données aux possibilités limitées, Novaxel.

Le progiciel (ERP) Everwin est également utilisé pour la gestion des données administratives. Celui-ci dispose de nombreux outils d'analyses qui ne sont pas réellement exploités. Par exemple, les temps passés ne sont pas exploités à l'échelle de la société.

Le système de gestion des données actuel est classique, il s'agit simplement d'un réseau informatique basé sur l'explorateur Windows. Cette organisation basique au sein de la boîte a l'avantage de permettre une très grande souplesse et l'appréhension individuelle des données pour chaque activité et chaque collaborateur. Cependant avec la multiplication des activités, l'arborescence informatique devient de plus en plus anarchique et il devient difficile de retrouver facilement certaines données sans consulter les chefs de pôles ou les collaborateurs.

Or conformément au titre précédent, la communication, l'échange d'information est un enjeu prioritaire dans le bon déroulement des missions, et donc dans le fonctionnement

de l'entreprise. Dans le cadre des problèmes de stockage des données, GEOSAT met à jour la structuration physique de son réseau cette année. Cette démarche devra s'accompagner d'une restructuration de l'arborescence des données informatiques après que tous les transferts aient été opérés.

Cette refonte de l'arborescence informatique va s'en doute nécessiter une grande réflexion quand à la gestion des données, des restrictions d'accès, de la mise en place d'un progiciel général ou non.

La démarche de l'étude permettra de donner une première approche factuelle de l'organisation des données informatique à travers les processus. (Voir fiches processus en annexes)

Il existe une étroite relation entre la gestion des données et la coordination des activités. C'est pourquoi, une réflexion est menée en interne sur les possibilités de mise en place d'un progiciel à l'échelle de l'entreprise comme dans les grandes structures industrielles ou commerciales. Cette réflexion a été abordée au cours du stage en collaboration avec le chef de pôle R&D et le responsable informatique. Une visioconférence a ainsi été effectuée avec un responsable commercial Microsoft, sur la possibilité de l'installation du progiciel Suite Office Pro. Au cours de la visioconférence et de la présentation du produit, il est apparu que malgré une Solution très aboutie, cette solution ne serait pas adaptée aux besoins et aux spécificités de la société car trop rigide au regard de la complexité de la société. Le but étant de trouver une solution qui s'adapte au fonctionnement du cabinet, et non l'inverse. Il faut ainsi prospecter auprès des différentes offres et se tourner vers les plus flexibles.

## **II.3 Notions de qualité dans le cabinet**

La qualité est une notion abstraite qui peut être interprétée différemment suivant les personnes, une définition commune peut pourtant être dégagée simplement dans notre cadre de prestation : conformité aux exigences clients dans le cadre règlementaire. Ces deux éléments peuvent ainsi être appréciés et mesurés.

### **II.3.1 Conformité aux exigences clients**

L'exigence client est une notion bien concrète. Elle commence par la compréhension du besoin client, puis par l'exécution de la mission, pour se terminer lors de la livraison. La conformité est appréciée lors de la livraison par le client, mais cette conformité dépend directement de la compréhension du besoin qui a lieu généralement lors de la première prise de contact entre le client et le dirigeant.

#### **II.3.1.1 Compréhension du besoin et exigence**

Pour un même type de commande, chaque client peut avoir une connaissance plus ou moins évoluée en la matière. Il peut avoir une idée spécifique sur les détails de la commande ou avoir une idée globale de la prestation qu'il souhaite. Le client sachant saura exactement ce qu'il souhaite en définissant des caractéristiques techniques alors que le client lambda exposera son besoin de façon globale. Cette remarque est d'autant plus vraie dans notre profession peu connue du grand public et comportant de nombreuses notions très techniques.

L'enjeu est avant tout de ramener à un même niveau de détail les commandes des différents types de client.

L'interlocuteur est en quelque sorte le traducteur entre le projet client et la définition du besoin qui sera reporté au travers de caractéristiques choisies. Il est donc essentiel

d'écouter et questionner le client sur son projet. De plus, à l'image de cette logique, le Géomètre-Expert a un devoir de conseil et de loyauté envers ses clients qui doit garantir son implication.

Le client non sachant doit ainsi être guidé au travers des méandres du métier par son interlocuteur, et ce dernier connaît nécessairement les solutions, les capacités et les techniques de production qui conviendraient le mieux au projet. En fonction de la demande client, charge au cabinet de trouver l'interlocuteur et l'appui privilégié pour définir les besoins ou bien de disposer d'un support de commande détaillé.

Le terme "exigence client" à ce stade doit donc rimer avec compréhension du projet client, et traduction vers un cahier des charges techniques. On remarquera que dans les appels d'offre, la démarche est autre, le cahier des charges est défini, charge au cabinet de prouver ses capacités à répondre.

Ce n'est logiquement qu'après cette phase que la direction pourra établir un chiffrage objectif.

A GEOSAT, les clients qui formulent une demande spontanée auront pour interlocuteur les dirigeants ou le directeur de production. La prise en charge des clients se fait généralement dans un premier temps par téléphone ou par mail, suivi d'un rendez-vous physique.

Au cours de la prise de commande, ce sont généralement uniquement ces interlocuteurs qui sont chargés de cerner l'exigence client.

Ces interlocuteurs sont les investigateurs des activités proposés, et possèdent donc de solides notions dans le domaine. Cependant, avec la progression qui découle de la politique de la société, il est nécessaire que ces interlocuteurs soient informés régulièrement des possibilités et des performances qu'offrent les différents pôles.

En ce sens, un support tel qu'une fiche de commande à jour listant les détails et caractéristiques ayant une incidence particulière sur le déroulement de la mission (temps de travail, besoins, compétences etc...) serait d'une aide opportune lors de la prise de la commande mais aussi pour tous les intervenants au cours du traitement du dossier.

Cette responsabilité est la clé du bon déroulement de tous les processus qui s'en suivent.

### II.3.1.2 Engagements réciproques

Une fois la démarche commerciale effectuée, entre en jeu la transformation du contrat unilatéral constitué par le devis en contrat synallagmatique après la signature par le client. Le devis, entendu comme un descriptif des travaux à exécuter et un estimatif du prix définitif, permet au professionnel et à son client de sécuriser leur transaction avant de s'engager mutuellement, à la fois en ce qui concerne les prestations à effectuer et en matière de prix.

Il peut être complété par des Conditions Générales de Ventes qui ajoutent et précisent des engagements, notamment entre professionnels. Elles doivent être communiquées à tout acheteur professionnel qui en fait la demande.

Il est important que ces engagements soient connus afin que la mission puisse se dérouler efficacement et sans ambiguïté.

Les dirigeants de GEOSAT effectuent systématiquement un devis auprès de leurs clients. Ces devis sont rédigés au cas par cas, d'après leurs connaissances et l'historique des commandes.

Une fiche des Conditions Générales de Ventes<sup>21</sup> a été réalisée dans le cadre de l'étude et est devenue directement effective par la suite. Celle-ci est couplée au devis pour que tous les engagements soient clairs.

### II.3.1.3 Continuité dans la production.

L'exigence client guide la direction et le déroulement que prend la mission à travers la création du produit ou de la prestation. Il est donc clair que l'exigence client conditionne de façon plus ou moins autoritaire toutes les actions menées au cours de la mission. Partant de ce concept, et sachant que la réalisation du livrable pourra passer par plusieurs intervenants, la relation entre l'exigence client et la compréhension du besoin par les intervenants doit être étroite. Cela est particulièrement vrai dans notre cas, où les particularités techniques sont nombreuses et les exigences toujours spécifiques. Il peut arriver qu'au cours de la passation du dossier de consultants à opérateurs, ou entre les intervenants, que les actions menées ne soient pas réalisées ou s'écartent du besoin client en raison d'une mauvaise communication ou d'autres raisons propres. Cette déviance provoque alors une confusion dans les actions à mener. Les intervenants, et en particulier les chefs de pôle sont des spécialistes dans leur domaine. Ils possèdent des notions qui peuvent apporter des réponses à des confusions s'ils possèdent l'information de base: le projet personnel du client. Cette information permet à ces spécialistes d'avoir une réflexion personnelle sur la problématique et d'en initier des actions efficaces et justes. Si l'on prend l'exemple d'une mission de réalisation de plan de rue. Le dirigeant communique l'ordre au chef de pôle topographique au travers d'une mission détaillée tel que l'emprise du projet, les détails à lever. Cependant il peut y avoir des contraintes terrains telles que de la végétation ou des objets gênants qui empêchent le levé d'un détail particulier exigé sur l'ordre de mission. Si le chef de pôle ou le technicien connaissent le projet du client ils pourront juger (d'un commun accord) au regard des éléments et de leurs connaissances si cet élément manquant est d'une nécessité réelle pour le projet du client et s'il est nécessaire d'entreprendre des démarches chronophages ou non. Cet exemple n'est qu'un petit parmi le lot d'exemples possibles et ayant des incidences bien plus déficitaires.

A GEOSAT, les chefs de pôle reçoivent un ordre de mission plus ou moins détaillé du dirigeant avec des explications orales au moment de la passation. La plupart du temps, la fiche mission n'est autre que le devis. Or ce devis, bien que détaillé, est objectivement destiné au client. Des détails de production peuvent ne pas apparaître ou des caractéristiques incohérentes avec les capacités du système, prônant confusion au milieu de l'étape production. De l'aveu de certains employés, cela peut arriver au sein de la maison, provoquant des incohérences par rapport aux besoins du client. Dans ce cas, le livrable ne correspond pas aux attentes et la satisfaction est remise en cause. Des mesures chronophages de service après-vente deviennent nécessaires, qui retardent alors les dossiers suivants. En plus de provoquer un mécontentement client, les équipes de productions sont aussi touchées, car celles-ci ont alors le sentiment que leur travail et donc que leurs compétences sont dévalorisées. Cette notion de passation des informations a donc une incidence importante sur la rentabilité, la satisfaction client, l'approche sociale, avec toutes les autres répercussions que cela entraîne...

La démarche qualité est l'occasion d'étudier les possibilités qui permettraient de pallier à ces problèmes avec la réalisation d'un (ou des) support(s) de définition et de suivi des exigences joints au dossier de la mission d'amont en aval de la mission.

---

<sup>21</sup> Cette fiche confidentielle a été rédigée sur la base de l'article L. 441-6 du Code du commerce.

#### ***II.3.1.4 Relations avec le client***

Au cours de la mission, et suivant les dossiers et leur importance, il peut être nécessaire que les clients et la société entrent en relation. Cela peut être pour des échanges de données, l'information de l'avancement ou encore des remarques diverses sur les possibilités ou contraintes d'exécutions.

Les chefs de pôles sont généralement mis en relation avec le client pour le suivi des prestations. Ceux-ci ont alors un rôle primordial dans la satisfaction client qui en découlera.

Ceux-ci prennent contact avec les clients principalement pour des demandes de précision et lorsque cela devient nécessaire, notamment pour les réclamations, le client est remis en relation avec les dirigeants.

La mise en place ponctuelle d'un dispositif de relation clientèle pour les gros dossiers pourrait être bénéfique pour l'image de la société et pourrait également favoriser le renseignement quant aux attentes du client. Lorsque cela est possible, un premier rendu partiel, gabarit de la suite de la commande peut permettre d'éviter des malentendus.

### **II.3.2 Supports qualités existants**

Au-delà de tous les aspects fonctionnement interne de la société qui conditionnent forcément à terme la qualité des prestations, nous nous intéressons ici aux démarches concrètes quant à la qualité des livrables eux-mêmes.

#### ***II.3.2.1 Sur la précision des mesures***

La précision des mesures est une priorité du Géomètre.

Elle est influencée par les erreurs de mesures qui peuvent être classées en trois types d'erreurs possibles :

-Les erreurs systématiques : Elles sont dues aux erreurs des appareils de mesures en raison d'un dysfonctionnement interne. Elles s'éliminent par réglages ou par mode opératoire adapté en laboratoire et certaines de ces erreurs peuvent être compensées. Les appareils sont régulièrement envoyés en révision dans les organismes de maintenance. Certaines de ces erreurs peuvent être compensées par des procédures de levé adaptées. Celles-ci dépendent alors des compétences techniques de leurs utilisateurs. Les techniciens sont principalement issus de formations spécialisées tel que BTS géomètres-topographes et sont en théorie capable d'effectuer des réglages mineurs ou de réaliser les missions avec des procédures adaptées.

Un responsable matériel topographique a été nommé, il veille au respect des révisions et à leur conformité par la réception de certificats de conformité techniques. Un tableau est régulièrement tenu à jour pour la gestion du matériel en matière de dysfonctionnement, de besoin pour les équipes, et de révision périodique.

Pour les autres équipements de mesure spécifiques tel que le MMS<sup>22</sup> ou les équipements de Détection de réseau, les chefs de pôle en sont responsables.

- Les erreurs accidentelles : Elles se produisent de manière aléatoire, et sont dues à l'opérateur et à l'environnement. Pour éviter ces erreurs, on ne peut compter que sur les connaissances des intervenants et leur volonté de "bien faire". Lors de leurs premières interventions, les nouveaux arrivants sont pris en charge par des employés expérimentés, qui leur apprennent à manipuler les appareils.

- Les fautes : Elles sont dues aux erreurs de procédure ou d'inattention de l'intervenant. Les procédures doivent être adaptées aux caractéristiques de la mission.

---

<sup>22</sup> Mobile Mapping Système

En ce sens, il revient notamment aux chefs de pôles grâce à leurs connaissances en la matière et à leur compréhension du besoin du client, de guider les techniciens dans les particularités procédurales à adopter. Les erreurs accidentelles et les fautes, dépendent de la responsabilisation des chefs de pôles et des intervenants terrain. Il convient donc que ceux-ci soient responsabilisés et sensibilisés à la qualité du rendu par une démarche qualité motivante et impliquante.

La répercussion de toutes ces erreurs est par ailleurs susceptible de compromettre la validité des missions quand aux exigences sur les classes de précision de l'Arrêté de 2003<sup>23</sup>.

#### ***II.3.2.2 Notions graphiques***

Les rendus clients peuvent être également encadré par une charte graphique. Ces chartes sont généralement communiquées par les clients en Appel d'Offre. Pour les particuliers, les chartes graphiques internes sont utilisées.

Celles-ci sont à prendre en compte, à utiliser et à appliquer rigoureusement dès le début de la mission. Un soft automatique de vérification pour certains marchés est utilisé avant l'envoi. Tout au long du dessin un esprit critique d'auto-évaluation est à adopter. Pour les chefs de pôles, le graphisme du plan représentera l'évaluation la plus évidente.

#### ***II.3.2.3 Conformité réglementaire***

Le métier étant soumis à des règles déontologiques et la pluridisciplinarité des activités de la société, une veille réglementaire est indispensable.

Celle-ci est assurée par la direction en relation avec les chefs de pôles concernés.

#### ***II.3.2.4 Dispositifs de contrôles***

Le contrôle est le dernier dispositif avant l'envoi au client. Il doit donc être rigoureux. Les vérifications avant livraison étaient il y a peu de temps effectuées par le directeur de production, cela représente aujourd'hui une trop grande quantité de données à contrôler.

Cette vérification ultime est aujourd'hui vouée à descendre d'un échelon et à revenir aux chefs de pôles. Chacun devient alors directement responsable du rendu livré au client et donc de leur satisfaction. Ils sont par ailleurs sans aucun doute les plus compétents en ce qui concerne leur domaine et leur production.

En ce sens, les chefs de pôle doivent effectuer des contrôles qui maîtrisent la libération du processus et donc du service avant d'arriver aux mains du client.

### **II.3.3 Gestion et pilotage**

Le management est une discipline relativement récente qui se confond avec la gestion d'entreprise. Ce concept a pour vocation la planification, l'organisation, la direction et le contrôle d'une organisation afin qu'elle atteigne ses objectifs.

La situation managériale actuelle paraît déstructurée. Les plannings personnels des chefs de pôles sont surtout axés sur la production et non pas sur la gestion et le pilotage de leurs équipes. Cela peut s'expliquer par le fait que le management n'a jamais été réellement abordé et schématisé, la multiplication rapide des effectifs de la société étant récente.

---

<sup>23</sup> Arrêté du 16 septembre 2003 portant sur les classes de précision applicables aux catégories de travaux topographiques réalisés par l'Etat, les collectivités locales et leurs établissements publics ou exécutés pour leur compte

Comme vu au paragraphe précédent les chefs de pôles sont voués à jouer un rôle prédominant dans la qualité des rendus. Dans le cadre de la démarche qualité interne, et de l'application de la méthode P.D.C.A (Roue de Deming), ils devraient être capables d'appliquer ces principes (voir I.3.2) à l'échelle de leur Pôle :

- Plan : Préparer, planifier (ce que l'on va réaliser)
- Do : Développer, réaliser, mettre en œuvre
- Check : Contrôler, vérifier
- Act (ou Adjust) : Agir, ajuster, analyser, améliorer

Pour cela, ils ont notamment besoin de disposer des outils d'analyses nécessaires (formels et intellectuels), et d'une politique d'encadrement de la part de la Direction claire et concise.

Une gestion stratégique doit avoir des objectifs quant à l'amélioration des prestations, par exemple en traitant les non conformités et en organisant des revues de directions pour faire le point. Les auditeurs regardent principalement les actions qui sont menées pour l'amélioration.

A l'échelle de la société, une réflexion basée sur la Roue de Deming serait également à appliquer. La globalisation des données issues de Pôles permettrait de réaliser une analyse plus globale et ainsi de communiquer au mieux sur des objectifs ciblés communs à la société.

### II.3.4 Maîtrise des risques

La maîtrise des risques est un véritable enjeu au regard de la responsabilité pénale qui peut peser sur la Direction. Ainsi, elle a ici une obligation de résultats en matière de sécurité, et de santé physique et mentale<sup>24</sup>. La mise en œuvre d'une politique des risques et de leur prévention est donc essentielle dans notre profession par la diversité des types et des lieux d'intervention. Le rôle de la direction (mais aussi des chefs d'équipes) est de veiller à respecter et à faire respecter la réglementation applicable en matière de santé et de sécurité des travailleurs.

La direction doit répertorier les résultats de cette évaluation dans un document appelé document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP)<sup>25</sup>, qui est existante dans l'entreprise. Elle est couplée à certaines dispositions notamment dans le Pôle Réseaux qui est le plus exposé aux risques et est par ailleurs certifié conforme à l'arrêté du 19 février 2013 prévoyant un certain nombre d'obligations sécuritaires. Il est ainsi le seul Pôle ayant des outils et supports complets (tableaux Excel, contrôles) permettant un suivi efficace.

Au sens de maîtrise des risques, on peut aussi inclure les risques juridiques généraux eu égard à la réglementation en matière du Code du Travail et à la profession des Géomètres-Experts<sup>26</sup>.

D'un point de vue de la norme ISO9001 : 2015, l'approche risque comporte trois volets : contexte et enjeux pour l'entreprise (voir le SWOT au III.8), la détermination et l'attente des parties intéressées (voir III.7) et l'approche processus (voir III.4).

Elle élargie donc la matière des risques à tout l'environnement externe de l'entreprise.

<sup>24</sup> Code du travail : articles L4121-1 et L4121-5

<sup>25</sup> Code du travail : articles R4121-1 à R4121-4

<sup>26</sup> Voir Code du Géomètre-Expert

### II.3.5 Responsabilités des intervenants

En conformité avec la hiérarchie décrite au II.2.3.1, les responsabilités en matière de qualité suivent la même logique. D'autant plus que l'ISO 9001 dans sa version 2015 n'exige plus de "membre de l'encadrement qui [...] doit avoir la responsabilité et l'autorité" en matière de SMQ. Désormais "la direction assume la responsabilité" du SMQ. Elle n'exige donc plus de Responsable qualité, et ce changement, qui peut paraître anodin, prend toute sa dimension dans le cas de notre métier où il est difficile de trouver une personne qui ait des connaissances assez pointue pour encadrer la qualité de toutes les activités (voir Annexe 5). Ainsi à terme, ce sont les pilotes de processus qui devront participer activement au SMQ, autrement dit les chefs de Pôles qui sont spécialistes dans leur domaine. Cela rend l'application de la norme plus pertinente avec le fonctionnement actuel. On peut remarquer cependant qu'un qualicien reste un acteur important dans la démarche, notamment pour tous les besoins formels de la démarche.

### II.3.6 Sécurisation des données

D'après l'Article 6 de la loi du 7 mai 1946, le Géomètre-Expert est tenu au secret professionnel et en cas de non respect de ce devoir il est passible de sanctions pénales<sup>27</sup>. Il est également tenu de conserver toutes archives en rapport avec l'Article 1<sup>er</sup> de cette même loi. De plus, les cabinets de Géomètres-Experts peuvent être amenés à travailler sur des affaires ou des lieux sensibles (expertises judiciaires, détectations de réseaux...).

Enfin la perte d'information peut avoir des répercussions déficitaires considérables.

On peut d'ailleurs dénombrer des attaques cybercriminelles débouchant sur des demandes de rançons<sup>28</sup>. Il a donc tout intérêt à s'assurer que les données informatiques qu'il a stocké depuis plusieurs années sont sécurisées.

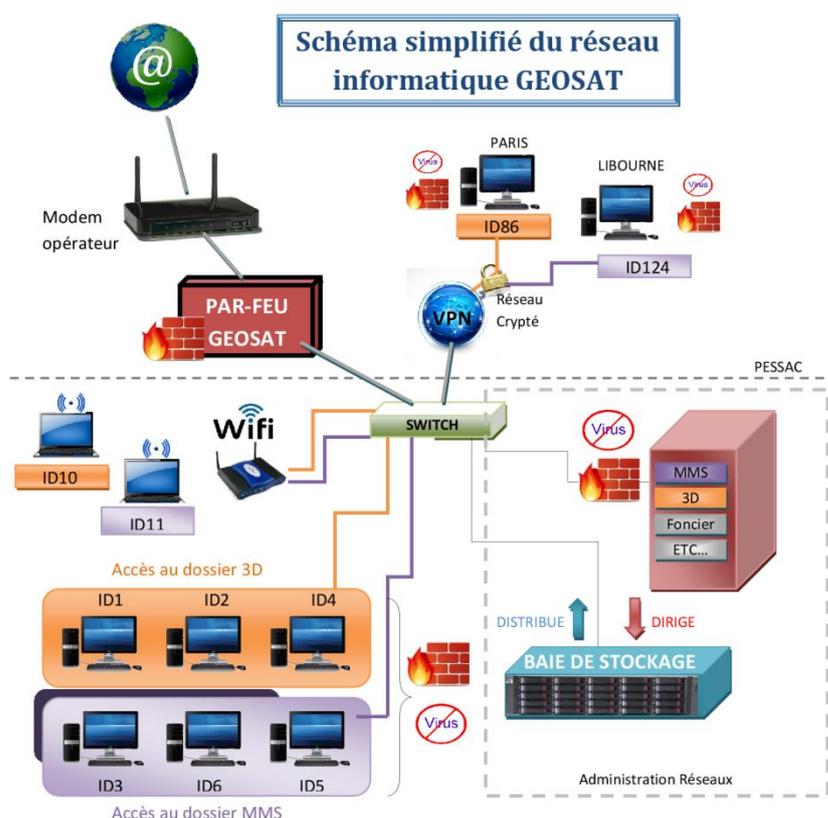


Figure 6 : Schéma du réseau informatique

Les menaces informatiques peuvent être liées à une intention malveillante ou à une mauvaise gestion de la donnée.

Un guide d'hygiène informatique a été dressé par l'Agence Nationale de la Sécurité des

<sup>27</sup> Art 226-13 et Art 226-16 du Code Pénal

<sup>28</sup> Voir par exemple Lefigaro : « Une PME du Béarn verse une rançon à des pirates informatiques » – 20/04/2016

Système d'Information et constitue une base d'évaluation fiable pour évaluer le réseau de l'entreprise<sup>29</sup>.

#### ***II.3.6.1 Intention malveillante***

Une société informatique experte est chargée de sécuriser les données informatiques face aux attaques depuis internet. Elle a ainsi installée du matériel pointu que l'on pourra appelé pare-feu et qui filtre toutes les données entrantes et sortantes sur le réseau GEOSAT. Il n'y a donc pas de d'inquiétude à avoir en théorie sur la fiabilité face aux intrusions venant de l'extérieur. En interne, l'administrateur réseau veille à ce que le serveur et chaque ordinateur soit sous la surveillance d'un antivirus verrouillé d'accès.

#### ***II.3.6.2 Restriction d'accès***

Il faut bien avoir en tête que la menace sur la donnée ne vient pas en premier lieu des cyber attaques mais bien du personnel en interne.

Ainsi, à l'heure actuelle, et comme dans la plupart des cabinets, les collaborateurs ont accès à toute l'arborescence des disques de travail. Il est courant que par une faute d'inattention ou de mauvaises manipulations par l'un des collaborateurs, un dossier soit modifié ou disparaisse.

Une restructuration sur les conditions d'accès par les employés est prévue. Elle devrait s'articuler sur des restrictions d'accès par pôle et activité. La première phase de cette restructuration est d'identifier leurs espaces de travail respectifs, ce qui a été opérer durant cette étude sur les fiches processus.

#### ***II.3.6.3 Données sensibles***

Un cabinet peut également être amené à détenir des données très sensibles. A titre d'exemple, nous pourrions imaginer que l'entreprise œuvre demain sur des données couvertes par la secret de la défense national

Le secret de la défense nationale est défini conjointement par le Code de la défense (articles L. 2311 à 2313-4) et le Code pénal (articles 413-9 à 413-13).

Plusieurs autres textes interviennent sur la question jusqu'en 2011, date de publication du texte actuellement en vigueur, l'arrêté du 30 novembre 2011 et Instruction générale interministérielle n° 1300 sur la protection du secret de la défense nationale<sup>30</sup>.

Dans notre exemple, le cabinet à en premier lieu un devoir de confidentialité et de sécurité. En ce sens, l'accès à ces documents, selon leur niveau de classification, est strictement lié à l'habilitation des personnels, et justifié par leur « besoin d'en connaître ». Ne peuvent ainsi être autorisés à accéder à des documents classifiés, dans des catégories strictement définies que certaines personnes, à l'issue d'une procédure d'enquête personnalisée par les services de sécurité.

En particulier, les réseaux numériques susceptibles de supporter les documents classifiés font l'objet d'une procédure stricte d'homologation instruite par les services techniques spécialisés du SGDSN (voir ANSSI<sup>31</sup>) ou des ministères, et les dispositifs de sécurité des systèmes d'information et de communication doivent bénéficier d'un agrément.

---

<sup>29</sup> Voir [Guide d'Hygiène informatique](#) avec sa [grille de suivi](#) sur le site <http://www.ssi.gouv.fr/>é

<sup>30</sup> [http://www.sgdsn.gouv.fr/site\\_rubrique124.html](http://www.sgdsn.gouv.fr/site_rubrique124.html)

<sup>31</sup> L'agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI) est rattachée au secrétaire général de la défense et de la sécurité nationale (SGDSN).

Il convient de noter que le délai de communicabilité de ces documents classifiés est en général de cinquante ans (sinon soixante-quinze ou cent ans dans certaines circonstances) mais que leur communication n'est possible qu'après une procédure de déclassification du document<sup>32</sup>.

## II.4 Conclusion

La société GEOSAT est en pleine croissance ce qui témoigne d'une situation commerciale positive, cependant avec la diversification de ses activités et l'augmentation du personnel salarié, le fonctionnement actuel qui reste basé sur celui d'un cabinet à moyens effectifs pourrait atteindre ses limites rapidement. Les compétences et les moyens matériels sont indubitablement présents, ce qui permet à la société une certaine efficacité globale. Cependant il apparaît que tous ces moyens pourraient être optimisés grâce à un management fédérateur axé sur l'amélioration continue, et une structuration mieux définie.

---

<sup>32</sup> Article 63 de l'Instruction générale interministérielle 1300

### III. Démarche qualité basée sur ISO 9001 adapté à la structure

Comme vu tout au long de cette étude, une démarche management de la qualité basée sur la norme ISO 9001 peut représenter une opportunité d'amélioration en tout point bénéfique pour la société.

Il est difficile, voir impossible d'affirmer que tous les processus en place sont les plus pertinents dans le cadre de l'amélioration continue. Il est par contre possible de détecter et appliquer en amont, les principes généraux essentiels qui permettent de tendre vers un fonctionnement optimal. Ainsi dans cette partie les principes de la norme vus au I.3.1, représenteront la base de réflexion et de bon sens en vue d'une démarche éventuelle ultérieure à l'étude. Cette application ultérieure devra impliquer le personnel et, reprendre point par points les nombreuses exigences de la norme.

#### III.1 Orientation client

La satisfaction du client est le premier principe mis en avant par la norme ISO 9001. Afin de la mettre en œuvre avec succès, certaines étapes clés sont à respecter.

"La meilleure des publicités est un client satisfait."  
- Bill GATES

##### III.1.1 Identification des besoins et anticipation des attentes

Comme vu au II.3.1 , la compréhension du projet client est un élément essentiel pour définir l'ordre de mission et assurer un déroulement de la mission avec l'implication et la motivation des intervenants. L'anticipation des attentes peut être associée au rôle de conseil du Géomètre-Expert. Les notions de compréhension et d'implication nécessaires, ne peuvent être initiées qu'après avoir pris connaissance du projet client.

Un dispositif support de commande efficace doit pouvoir donner la direction de tous les processus mis en place.

##### III.1.2 Identification des exigences

Pour comprendre quels sont les points clés à privilégier en fonction des activités, il est nécessaire d'identifier dans un premier temps les exigences clients.

Produit	Clients	Exigences principales
<b>Foncier</b>	Particulier / collectivité	Apporter une assistance technique et juridique propriétaires
<b>Topographie</b>	Collectivités/ Aménageurs	Respect du Cahier des charges en termes de précision et de rendu
<b>Aménagement</b>	Particuliers/ Organismes privés/ Collectivités	Prise en charge, étude et conception
<b>VRD</b>	Particuliers/ Organismes privés/ Collectivités	MOE rigoureuse et information du client
<b>Expertise judiciaire</b>	Particuliers/ Organismes privés	Délivrer un rapport objectif et loyal
<b>Réseaux (détection)</b>	Collectivité/ BTP/ Organisme divers	Certification, Respect de la Charte graphique et cohérence des rendus
<b>3D</b>	Collectivité/ BTP/ Organisme divers	Respect charte 3D

Ce tableau donne une idée générale des exigences en fonction des activités et des types de client mais c'est bien dans les détails de rendu que la différence se fait. Il est indispensable de s'assurer que le produit et la prestation mis à disposition des clients sont bien en phase avec leurs attentes. La démarche doit donc mettre un point à prendre en comptes de leurs exigences.

### III.1.3 Fidélisation client

Les clients réguliers sont rares dans notre milieu professionnel, il convient d'autant plus de les garder qu'ils sont susceptibles de fournir une source de travail minimum en cas de crise.

De plus, que ce sont souvent des grosses structures privées ayant d'importants potentiels financiers.

#### Remarque et apport potentiel à l'existant :

Dans ce cadre, la mise en place d'un concept Customer Relation Management (CRM) pourrait être un concept à forte valeur ajoutée dans la gestion de la relation client. Un CRM correspond à l'ensemble des outils et techniques destinés à capter, traiter, analyser les informations relatives aux clients et aux prospects, dans le but de les fidéliser en leur offrant le meilleur service<sup>33</sup>.

Dans le cas de GEOSAT, il ne serait pas judicieux de mettre en place une réelle structure de gestion relation client. Contrairement aux grandes structures commerciales ou industrielles, le nombre de client de la société dans l'état actuel des choses est

<sup>33</sup>Wikipedia

relativement limité. Une gestion marketing n'est donc pas souhaitable. De plus, le Géomètre-Expert est soumis aux règles déontologiques fixées par le code des devoirs professionnel et le règlement de la profession de Géomètre-Expert<sup>34</sup>. Ainsi «le géomètre-expert ne peut avoir recours à la publicité personnelle, individuelle ou collective ou au démarchage, que pour procurer au public une information portant exclusivement sur son activité professionnelle de géomètre-expert »<sup>35</sup>.

Il pourrait cependant être judicieux d'introduire une culture de relations clientèles au travers de recommandations internes ou de formations. Celle-ci pourrait apporter une certaine transparence face à la méconnaissance du métier, séduisant ainsi la clientèle. Nul doute que GEOSAT serait alors précurseur dans une telle démarche. Une charte interne de relation client pourrait être une manière habile et douce d'apporter une politique accueillante et fidélisante auprès des clients. Elle pourrait par ailleurs être mentionnée sur certains des documents clients ou sur le site internet via un logo relation client qualité de ce type.



Figure 7 : Logo exemple charte relation client (source : clipart)

## III.2 Leadership - Management

### III.2.1 Leadership

Avoir une vision ou une mission claire, portée par une direction forte, sont des éléments essentiels pour que chacun dans l'organisme comprenne les objectifs à atteindre<sup>36</sup>.

Cet anglicisme définit la capacité d'un individu à mener ou conduire d'autres individus ou organisations dans le but d'atteindre certains objectifs. On dira alors qu'un leader est quelqu'un qui est capable de guider, d'influencer et d'inspirer<sup>37</sup>.

Au sens de la norme ISO 9001, la direction doit communiquer sur l'importance de disposer d'un SMQ efficace et de se conformer aux exigences liées à ce système<sup>38</sup>. Elle doit aussi soutenir les pilotes de processus et les autres fonctions managériales pertinentes afin de démontrer leur responsabilité dans leurs domaines respectifs.

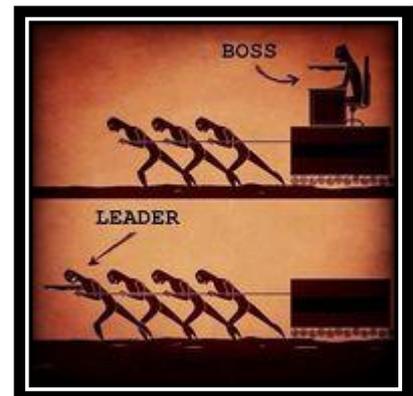


Figure 8 : Caricature du leadership (Source : Flythenest)

L'organisation de GEOSAT implique la nécessité de personnels motivés et avec une certaine autonomie. La politique de GEOSAT n'est pas de surveiller individuellement ses collaborateurs, les techniciens en particulier. Ainsi le travail doit être basé sur une relation de confiance. Le leadership est une notion qui doit descendre de la Direction vers les Chefs de Pôle puis de ces derniers vers les Techniciens. Elle rime naturellement avec le terme "proactivité", une vision d'esprit stratégique d'optimisation au quotidien dans le cadre privé ou professionnel. Dans le cadre d'une certification il faudra démontrer d'une vision en ce sens.

<sup>34</sup> Article 8-2 – Loi n°46-942 du 7 mai 1946

<sup>35</sup> Décret n° 96-478 du 31 mai 1996

<sup>36</sup> iso\_9001-2015\_-\_how\_to\_use\_it

<sup>37</sup> <http://perspective.usherbrooke.ca>

<sup>38</sup> 123 QSE

### III.2.2 Management

Le management est une discipline relativement récente qui se confond avec la gestion d'entreprise. Il a pour vocation la planification, l'organisation, la direction et le contrôle d'une organisation afin qu'elle atteigne ses objectifs.

Ce terme management est le digne pendant de la gestion projet, qui est une démarche visant à structurer, assurer et optimiser le bon déroulement d'un projet. Encore faut-il définir clairement les pistes stratégiques envisagées aux différentes échelles.

#### Remarques et apport potentiel à l'existant :

Il n'existe actuellement pas de réel dispositif en ce sens dans l'entreprise. L'organisation de différentes revues de direction à intervalles réguliers avec des rapports écrits est une bonne base de preuve vers ces notions de leadership et de management. La revue de direction est une excellente occasion pour la direction de démontrer son leadership et de fédérer les équipes autour des projets de l'entreprise. Elle est une bonne base d'investissement managériale qui de toute évidence s'inscrit dans la perspective d'amélioration continue.

Ces audits internes font partie des exigences de la norme ISO9001, et doivent répondre à plusieurs critères qui dirigent logiquement vers une revue de direction efficace. Elle devra par exemple faire le point sur la performance de l'entreprise, les actions décidées précédemment, sur l'adéquation en besoin des ressources, sur la base de données quantitatives et qualitatives.

### III.3 Implication du personnel

La norme ISO exige que les compétences du personnel soient connues et évaluées pour s'assurer que la réalisation de leurs activités soit faite avec efficacité. De plus, le personnel doit avoir conscience de l'importance de leurs activités et de leurs contributions à la réalisation des objectifs. Cette implication individuelle passe par l'attachement au travail qu'a chaque employé.

«L'attachement au travail, c'est l'importance que prend le travail par rapport aux autres sphères de la vie. La personne impliquée se définit elle-même au travers de son travail, et elle considère que ses activités professionnelles sont centrales pour elle.»

- Sandra Bellier-Michel (auteur et professeur à l'IEP de Paris)

L'attachement professionnel se construit sur la base de deux comportements distincts et complémentaires : l'engagement ("job involvement" en anglais) et l'implication ("workcommitment")<sup>39</sup>

#### III.3.1 Engagement

L'engagement de l'homme dans son emploi est conditionné par l'importance que porte le salarié à son métier et par l'intérêt qu'il porte aux valeurs de ce travail, le salarié s'engagera d'autant plus qu'il valorise son emploi en tant qu'activité et expérience de vie. Cela est associé à des valeurs comme le sens de la réalisation (base de l'amélioration continue) ou la reconnaissance sociale.

<sup>39</sup>Yaakoubi-Kelifa

Au cours de l'étude et des différentes expériences avec la société, le sentiment qui ressort est que globalement le personnel est dynamique et investi dans son travail. Qui plus est, l'embauche récente d'une Responsable des Ressources Humaines permettra de mieux répondre aux attentes des collaborateurs et de permettre un meilleur épanouissement personnel dans l'entreprise.

### III.3.2 Implication

Ce terme souvent synonyme d'« implication organisationnelle » décrit l'état d'esprit d'un salarié à l'égard de son entreprise en tant qu'environnement professionnel.

Elle est définie comme l'attachement psychologique d'un individu envers son organisation. Cet attachement se traduirait par une forte croyance de l'individu dans les buts et les valeurs de l'organisation, par une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci et par un fort désir d'en rester<sup>40</sup>.

On ne peut pas impliquer les personnes : ce sont elles qui décident de s'impliquer en raison de facteurs qui leurs sont propres. L'organisation, elle, ne peut que créer les conditions pour favoriser leur implication. L'implication est à rapprocher de la motivation et de la satisfaction : L'implication est issue de la motivation et elle est la conséquence de la satisfaction du personnel à l'intégration des besoins, ou à la gestion administrative du personnel.

Pour arriver à tous ces bienfaits naturels au sein d'une société, il faut donc que l'individu puisse s'identifier à des valeurs et à des objectifs, qui le feront adhérer à la politique globale de la société. Les entreprises performantes partagent la caractéristique et la capacité de développer chez leur personnel un sentiment d'appartenance élevé qui se traduit par un engagement, un état de mobilisation et un rendement supérieurs. Cette politique doit être clairement définie et concrète au travers d'actions et de comportements collectifs.

	Engagé	Désengagé
Impliqué	Salarié satisfait et motivé, il a cœur de faire correctement son travail dans un esprit de qualité. Il restera malgré une proposition externe intéressante.	Toujours attaché à son entreprise. Le niveau de qualité de son travail risque de baisser si l'entreprise ne cherche pas à répondre à ses exigences.
Désimpliqué	Le salarié ne reste que pour l'intérêt de son travail, le niveau de qualité de son travail dépendra de son sentiment envers son responsable.	Salarié démobilisé pour lequel le niveau de qualité de son travail n'est pas une préoccupation.

Source : Benjamin CHAMINA « RH & compétences dans une démarche qualité », AFNOR 2005, p 75).

<sup>40</sup>(Mowday et al 1982)

Dans cet esprit une reconnaissance doit être exprimée, en communiquant sur la valeur ajoutée du travail du personnel et des initiatives prises. Les compétences personnelles doivent être développées, ce qui améliorera les compétences de l'organisme dans son ensemble.

### Remarques et apport potentiel à l'existant :

Ainsi, les collaborateurs peuvent s'impliquer dans la politique de l'entreprise et mettre en œuvre les actions pouvant participer à l'amélioration des processus. Les exemples sont assez nombreux et des collaborateurs parfois très jeunes (et peut-être plus enclins aux nouvelles technologies) organisent et planifient les interventions et les travaux de collaborateurs plus anciens dans le métier de géomètres.

La mise en place de cette politique est une opportunité et permet de rattacher tout le personnel de GEOSAT à une valeur commune et à fédérer le personnel. Ce système est aujourd'hui appliqué par toutes les plus grandes entreprises.

## **III.4 Approche processus et cartographie**

### **III.4.1 Approche processus**

Un processus est défini comme un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie<sup>41</sup>. Un élément de sortie d'un processus constitue souvent l'élément d'entrée du processus suivant.

La détermination de tous les processus de l'organisme est la première étape de l'approche processus. Ces processus, ainsi que leurs séquences et interactions peuvent idéalement être représentés à travers une cartographie des processus (voir titre suivant)

Il existe trois types de processus, que l'on peut identifier comme les macro-processus :

- Le processus réalisation ou processus métier : Processus contribuant directement à la réalisation du produit ou du service, depuis la détection du besoin du client à sa satisfaction. Ils correspondent au cœur de métier de l'entreprise.
- Le processus support: Processus qui contribue au bon déroulement des autres processus en leur apportant les ressources nécessaires (Ressources humaines, administration...)
- Le processus management ou pilotage: Processus contribuant à la détermination de la stratégie, de la politique qualité et au déploiement des objectifs à travers tous les processus de l'entreprise. Ils permettent leur pilotage et la mise en œuvre des actions d'amélioration (enquêtes, statistiques...)

La norme n'indique pas le nombre de processus à respecter, mais pour être conforme il faut que l'entreprise puisse s'assurer et démontrer que les exigences de celle-ci sont satisfaites.

Le moyen le plus utilisé et sans aucun doute le plus lisible pour décrire les processus existant, est sous forme de logigramme décrivant étape par étape les actions menées pour arriver au résultat du processus déterminé. Ces processus sont des actions qui ont pour particularité d'être redondantes d'une mission à l'autre. Par ailleurs, pour une même mission, les processus peuvent se suivre les uns à la suite des autres, se dérouler

---

<sup>41</sup> ISO 9001 : 2015

en même temps ou interagir entre eux. Cette approche s'appuie surtout sur les résultats à atteindre et les ressources utilisées.

Le meilleur moyen de réaliser une description lisible et juste des processus existants est de les décrire directement avec les acteurs concernés. Le but étant par la suite de les améliorer (ou optimiser) grâce aux indicateurs mis en place. On appellera alors les "pilotes de processus" les collaborateurs chargés de mettre à jour ces processus. Cette responsabilité est généralement confiée aux chefs de service ou chefs de section (on admettra le terme de chefs de pôles dans notre cas). Quelque soit le cas de figure, il est fortement recommandé de décrire clairement leurs responsabilités respectives pour éviter toute ambiguïté.

Au cours du stage, les processus métier actuels ont été définis (voir partie application).

Le pilotage doit être pragmatique, et les décisions d'amélioration prises en concertation avec les techniciens de terrain. Les résultats doivent être visibles aux yeux de tous et s'inscrivent dans une démarche d'amélioration continue.

Piloter un processus c'est :

- Vérifier le fonctionnement du processus et la bonne utilisation des ressources allouées.
- Suivre les indicateurs du processus
- S'assurer de l'atteintes des objectifs qualité
- Décider de solutions pour corriger les dysfonctionnements rencontrés
- Proposer des actions d'amélioration
- S'assurer de la mise en œuvre des actions décidées et vérifier leur efficacité

## Application

La description des processus a été réalisée sur la base d'un modèle de fiches processus (FP).

Ces fiches donnent une description de chacun des processus identifiés avec les actions menées pour arriver au produit.

Avec la grande diversité d'activités performées par les cabinets de Géomètres-Experts et en particulier chez GEOSAT, et les nombreuses interactions et changements d'intervenant, le plus difficile a été d'identifier et de structurer les différents processus. En effet, GEOSAT ayant d'une certaine façon déstructurée les activités par compétences et technologies utilisées, une mission se réalise en passant par différentes mains. Sans compter que ces missions sont spécifiques et se différencient par la technologie adopté et les compétences demandées. Par exemple le Pôle Mobile Mapping System (MMS) ayant une fonction topographique interagit avec le Pôle Topographie qui utilise les tachéomètres mais ils peuvent tous deux être utilisés pour une même mission.

Une des interrogations a aussi été de choisir le niveau de détail à adopter dans chaque processus.

Pour déterminer les processus métiers de la société, une interview individuelle a été réalisée avec les encadrants de ces processus. Ceux-ci étaient principalement les chefs de pôles, car ils sont censés avoir la meilleure vision de toutes les actions menées dans leur domaine d'activité et par les différents acteurs.

La norme ISO 9001 version 2015 n'impose plus de décrire toutes les procédures. Cependant il était intéressant de pouvoir justifier des actions menées et cela faisait partie des objectifs de l'étude. C'est pourquoi un niveau de détails assez élevé a été

intégré aux fiches processus.

Les fiches processus métiers sont confidentielles et ne seront donc pas diffusées mais des exemples sont présentés en annexe.

### III.4.2 Cartographie des processus

La norme demande de décrire les interactions entre les différents processus qui déterminent le fonctionnement de la société. Le meilleur moyen est de réaliser une cartographie de ces processus. La cartographie des processus se réalise à l'échelle des macro-processus auxquels on ajoute l'identification des différents processus clés.

#### Application

L'Etude a permis d'identifier pas moins de 10 activités métiers décrites au travers de processus. Dans la démarche d'adapter le SMQ au fonctionnement de la société, la cartographie reprend les processus par thèmes. (Voir annexe 1 p60.)

Les autres processus tels que les processus supports ou pilotage nécessitent d'être documentés car il n'existe pas de dispositifs en témoignant. Certains sont inexistantes et à créer comme le processus « indicateurs », tandis que d'autres existent dans le subconscient collectif mais ne sont pas clairement identifiés tels que le processus « politique ».

#### Remarques et apport potentiel à l'existant :

Ces manques d'informations sont le témoignage des défauts de définition ou de formalisation sur le fonctionnement organisationnel de la société.

Les processus métiers étaient bien connus et maîtrisés pour chacune des interviews. Le plus difficile a d'ailleurs été de trouver le juste milieu dans le niveau de détails.

Des remarques sur les processus ont été émises par certains interviewés.

Parmi celles-ci, et qui est logiquement une des plus importantes dans la démarche qualité, les points de contrôles et vérifications dans les processus ne sont pas toujours respectés, par manque de temps le plus souvent.

Autre remarque, pour un même processus, plusieurs missions peuvent être simultanées, et le déroulement d'un processus interrompu pour avancer sur un autre dossier. Une organisation rigoureuse est nécessaire.

Enfin, l'étude processus dans l'entreprise a permis de mettre en évidence qu'il n'existe pas d'indicateurs sur l'efficacité des processus existants. La progression et le développement des méthodes de travail (procédures, logiciel, matériel, compétences...) ne peuvent pas être évalués par les équipes elles-mêmes. Elles n'ont donc pas de retours objectifs sur les éventuelles modifications fonctionnelles qu'elles effectuent, ce qui inhibe logiquement l'amélioration continue et l'optimisation liées au pilotage processus (voir III.4.1 Approche processus).

### III.5 Amélioration

Elle est le principe même de la Roue de Deming (voir I.3.2) point de départ la démarche management qualité ISO 9001 par la méthode Plan-Do-Check-Act.

« La direction doit comprendre que la responsabilité finale de l'amélioration du système lui appartient désormais. »  
W. Edwards DEMING - Out of the crisis" -1982

Au sens d'amélioration, on peut distinguer deux axes de réflexion distincts : le traitement des non conformités et l'amélioration continue.

#### III.5.1 Amélioration continue

L'intérêt pour améliorer la performance est de mettre en place toutes les actions correctives et préventives nécessaires (non obligatoire dans la nouvelle norme ISO 9001 : 2015 mais qui relèvent du bon sens, notamment en matière de sécurité). Cela suppose que toutes les opportunités d'amélioration doivent être retenues afin qu'à travers l'enchaînement des mesures, les progrès se cumulent successivement.

#### III.5.2 Actions correctives - préventives

Dans un premier temps, il y a le signalement de la non-conformité qui se fait généralement par une fiche de non-conformité ou lors de la réunion d'audit interne. Puis en fonction du problème la version 2015 laisse juger s'il faut exécuter une action corrective et/ou préventive.

Tout le monde a tendance à ramener le problème à sa propre perception. Il est aussi courant de rencontrer des personnes souhaitant faire dériver les discussions d'un problème vers un autre problème ("qui le concerne davantage bien évidemment"). Si cette attitude peut paraître naturelle («Je veux que l'on traite mon problème") elle est cependant souvent la cause de nombreux échecs dans les processus de résolution de problème, et de la démotivation qui l'accompagne.<sup>42</sup>

L'animateur et/ou la fiche ont donc un rôle déterminant pour s'assurer que le processus de résolution de problème garde le bon cap. Pour ce faire la méthode du QOQCP sera un bon outil.

Qui ? (a constaté le problème ?)	Personnes concernées
Quoi ? (Quel processus concerné ?)	Nature et conséquence du problème
Où ? (a-t-il ses conséquences ?)	Localisation et périmètre du problème
Quand ? (Suite a quel événement ?)	Caractéristiques temporelles du problème
Comment ? (Se révèle t-il ?)	Mode d'occurrence du problème
Pourquoi ? (A la suite de quel évènement ?)	Raisons et causes du problème (outil des 5 pourquoi)

<sup>42</sup> Commentprogresser.com

L'organisme doit déterminer les actions permettant d'éliminer les causes de non-conformités potentielles afin d'éviter qu'elles ne surviennent. Les actions préventives doivent être adaptées aux effets des problèmes potentiels. Cette notion est notamment valable dans les cas où la sécurité, qu'elle soit juridique ou physique, est menacée. Les moyens doivent être mis en place afin d'éviter des situations périlleuses (notamment sur les interventions terrain).

### Remarques et apport potentiel à l'existant :

Il existe des fiches de non-conformités qui sont devenues inadaptées du fait de la croissance de l'entreprise. Au sein de GEOSAT, les salariés ont pour habitude de rapporter les non-conformités à l'oral à leurs supérieurs hiérarchiques ou aux collaborateurs chargés de la maintenance. Un paperboard avait été mis en place mais ce dernier a été progressivement abandonné.

La mise en place d'une fiche de non-conformité peut être un bon dispositif de résolution et de suivi des problèmes, mais il faut certainement repenser les supports cités plus haut pour que ces fiches aient une valeur effective de progrès.

## **III.6 Prise de décision fondée sur les preuves**

Prendre des décisions n'est jamais facile, il y a toujours une part d'incertitude. En fondant les décisions sur l'analyse et l'évaluation de données, il y aura plus de chance d'obtenir le résultat escompté. Ainsi l'organisme doit maîtriser les compétences de ses salariés et conserver les informations documentées comme preuves.

### **III.6.1 Les indicateurs**

Sans indicateurs, il est impossible d'évaluer objectivement la qualité et les progrès réalisés. Un indicateur est un outil qui permet d'évaluer un événement, un fait observable, mesurable et déterminé, par un calcul qui identifie de façon qualitative ou quantitative une amélioration ou dégradation du comportement du processus soumis à examen. C'est aussi une donnée dont on a besoin pour progresser<sup>43</sup>. A ce titre, l'indicateur qualité réside en une information choisie, associée à un phénomène, destinée à en observer les évolutions au regard d'objectifs qualité<sup>44</sup>.

L'indicateur est un instrument qui permet :

- d'évaluer une situation de départ ;
- de suivre la progression par rapport à un objectif fixé ou la variation d'un phénomène ;
- d'évaluer les résultats obtenus, donc de recadrer ses objectifs.

On peut distinguer deux types d'indicateurs :

Les indicateurs de surveillance : Ils sont destinés à contrôler la bonne marche de l'activité.

Les indicateurs d'amélioration : Ils servent de base de travail aux acteurs pour s'améliorer.

Comme décrit au long de l'étude, les indicateurs sont le support essentiel afin de suivre l'efficacité des actions menées, de mesurer les gains obtenus et par conséquent de motiver les acteurs.

---

<sup>43</sup> Nathalie.Diaz

<sup>44</sup> Norme NF X50 -171 - " *Qualité et management des indicateurs et tableaux de bord qualité* "

### III.6.2 Analyse des preuves

Les indicateurs fournissent les données statistiques, une analyse approfondie de tous les paramètres disponibles est nécessaire par la suite pour choisir les axes d'amélioration.

Ces indicateurs peuvent être utilisés à différentes échelles de temps et de service.

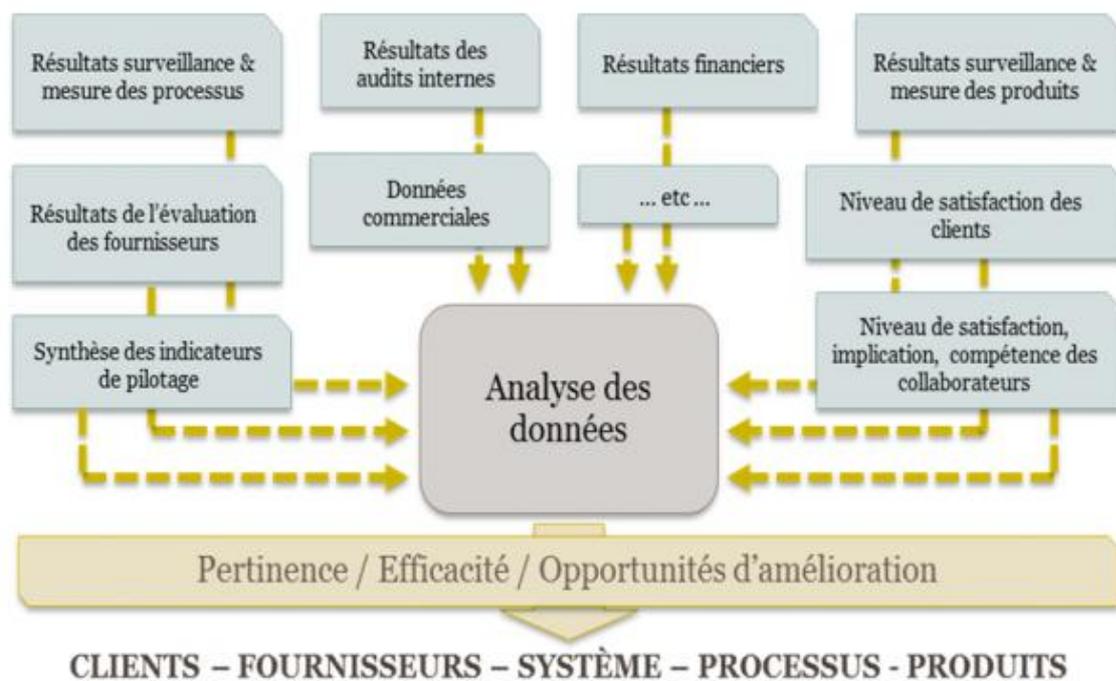


Figure 9 :  
Synoptique de  
l'analyse des  
données  
(source :  
qualiblog.fr)

#### Remarques et apport potentiel à l'existant :

A GEOSAT, les fiches de temps permettent d'établir les temps passés par chaque intervenant sur une mission et ainsi d'établir des données temporelles par type de prestation. La direction a une vision globale des performances de chaque activité d'un point de vue temps passé par prestation basée sur l'historique des missions effectuées.

Après avoir interviewés les différents acteurs principaux des différents services, il ressort qu'il n'existe pas d'indicateurs ciblés permettant des retours sur les différentes activités et les processus existants. Les différents pôles ne disposent pas, en effet, d'indicateurs objectifs pour mesurer les performances de leurs prestations individuelles.

En collaboration avec les chefs de pôle, nous avons établi des idées d'indicateurs envisageables et qui méritent d'être étudiées. Ils ont été reportés sur les fiches processus rédigées. Entre autres, après ces différents entretiens individuels, il se dégage des indicateurs faciles à mettre en place et qui pourraient être communs à la plupart des pôles :

- Le nombre de non conformités : Lors de la vérification du livrable avant l'envoi client, le chef de Pôle pourrait noter le nombre et le type de non-conformités constatées et ainsi établir une veille sur les points les plus récurrents qui sont à revoir avec ses collaborateurs.
- Un indicateur de respect des délais : Il influe directement sur la satisfaction des clients et est aisément mesurable au moment de la clôture des dossiers.
- Le taux de retour client : Cet indicateur nécessite de connaître le nombre de missions effectuées par processus et le nombre de retours clients. Le nombre de missions effectuées par processus et les retours clients pourraient être relativement facile à lister

par les chefs de pôles. Un taux peut ainsi être établi définissant le nombre de retours clients sur le nombre total d'envois clients réalisés.

Implicitement, ce taux donne une idée de la conformité des rendus aux exigences du client. Idéalement, ces données sont à coupler avec un rapport donnant les raisons de chaque retour client dans un tableau. Ainsi établi, chaque chef de pôle pourra analyser si les processus effectifs au moment des évaluations permettent d'atteindre les exigences techniques demandées par les clients, et de savoir si les besoins sont bien appréhendés lors de la prise de possession du dossier.

-Le taux temps passé/ temps théorique : Cet indicateur nécessite de connaître le temps théorique évalué lors du devis et le temps passé réel pour effectuer la mission. Les temps théoriques sont disponibles dans le devis ou l'appel d'offre et sont donc en théorie déjà disponibles. Les temps passés sont également disponibles via les fiches de temps remplies par chaque collaborateur. Chacune de ces données peuvent par ailleurs être exploitées sur la base d'une analyse temporelle. En particulier, l'évolution des temps passés pour chaque activité peut déjà donner une idée sur la progression des performances. En raison de la diversité des processus utilisés, il convient de veiller à ce que les temps indiqués sur les fiches de temps par les collaborateurs correspondent réellement aux processus étudiés. Ce taux reflète la cohérence entre la vision de la direction et les performances réelles de la production. Le but serait alors d'harmoniser régulièrement ces deux données en fonction des améliorations entreprises dans chaque pôle pour arriver constamment à un rapport proche de 1. Dans un premier temps on pourrait imaginer qu'un rééquilibrage des temps théoriques pourrait être nécessaire. Ainsi, si le rapport se rapproche de 1, cela signifie que la production améliore ses performances et qu'un rééquilibrage des temps théoriques peut être envisagé. Ces deux données de temps sont déjà disponibles au sein de la société, leur exploitation n'est donc conditionnée que par la mise en place d'un outil support tel qu'un tableau type Excel ou d'une autre solution logicielle, et de pilotes processus.

Il convient de remarquer que ces données sont complémentaires puisque le temps passé dans la pratique dépend aussi du retour client demandant un service après vente.

Une analyse poussée de ces deux indicateurs par un chef de pôle pourrait déjà donner des pistes sur les problèmes récurrents et donc les points de progrès possibles dans les missions qui leurs sont confiées. En effet, celles-ci pourraient alors être couplées avec des événements particuliers tels que des changements de méthodes de travail, des changements de politique interne, ou encore mises en relation avec des événements extérieurs.

La mise en place d'indicateurs couplés à une exploitation basée sur l'analyse et l'identification, en particulier des non-conformités, est logiquement un dispositif qui permettra par l'identification des axes d'amélioration et de la prise de mesures correctives de faire progresser les processus en place dans chacun des pôles. En effet, ce dispositif est la première pierre angulaire et fondamentale pour entrer dans la démarche d'amélioration qualité, et par conséquence de conformité avec les exigences clients.

### **III.7 Management des relations avec les parties intéressées.**

Les parties intéressées au sens de la norme ISO9001 : 2015 représentent tous les organismes et personnes qui sont en relation avec la société.

<sup>2</sup>En particulier, si l'on veut respecter les normes ISO, on se doit de mettre en place une démarche d'évaluation et de suivi de ses fournisseurs.

La relation fournisseur-client est encadrée et s'exerce dans les limites fixées par les dispositions législatives et réglementaires, issues, notamment, du code civil, du code de commerce et de la loi de 1975 relative à la sous-traitance.

« Engage la responsabilité de son auteur et l'oblige à réparer le préjudice causé le fait, par tout producteur, commerçant, industriel ou personne immatriculée au répertoire des métiers : [...] 5° De rompre brutalement, même partiellement, une relation commerciale établie, sans préavis écrit tenant compte de la durée de la relation commerciale [...] »

Article L. 442-6-I-5° du code de commerce.

Il convient de remarquer que l'on est ici dans la situation où le cabinet est un client vis-à-vis d'autre prestataires et se retrouve donc en position d'acheteur.

Cette notion de relation client-fournisseurs est surtout valable dans l'industrie. Dans le contexte de la profession, une telle relation est généralement liée à la gestion et à la maintenance du matériel de mesure (scanner, tachéomètre, etc.), de logistique (véhicules) ou de fonctionnement interne (informatique et fournitures). Les prestations de sous-traitance sont rares mais peuvent arriver, notamment lors des regains d'activités temporaires, où un Géomètre-Expert s'associe alors avec un de ses confrères. Dans tous les cas ces prestataires peuvent avoir une incidence directe sur la satisfaction client, leur défaillance pouvant arrêter une mission et priver d'une livraison stratégique.

De la maintenance des différents outils de travail dépend la performance quantitative et qualitative des cabinets de géomètres-Experts. Cette notion de relation contractuelle n'est donc pas à négliger. De plus celle-ci représente un secteur de dépense non négligeable. Une évaluation objective et concurrentielle régulière des fournisseurs, est ainsi tout à fait fondée.

Cette démarche peut être formalisée au travers d'un support tel qu'un tableau listant les fournisseurs et décrivant leurs caractéristiques qui faciliterait la veille fournisseur-client. L'objectif serait alors de surveiller la conformité des rendus au regard de nos propres exigences en tant que client.

Il peut être également intéressant d'identifier les fournisseurs ayant les responsabilités les plus élevées au regard des incidences de leur défaillance, et ainsi établir des priorités d'étude. On pourrait alors remarquer que les fournisseurs informatiques sont en première ligne des risques potentiels majeurs.

Trop souvent négligées<sup>45</sup> dans les sociétés, les interactions extérieures sont aussi un point sensible d'amélioration productive, d'économies et de sécurisation des données.

### **Remarques et apport potentiel à l'existant :**

Une identification et une évaluation formelle de toutes les interactions extérieures particulièrement nombreuses dans la société GEOSAT est une nécessité croissante avec la diversification des activités, des technologies et logiciels, et de la sollicitation du matériel de plus en plus forte.

Avec l'informatisation croissante du fonctionnement de la société et à terme un

<sup>45</sup> <http://www.daf-mag.fr/>

fonctionnement probablement basée sur un progiciel les risques sont d'autant plus sérieux. D'une part car toute la production dépend aujourd'hui de l'informatique, et d'autre part car leurs outils leur permettent d'accéder aux données les plus sensibles (suppression, modification, copies), et qui plus est à des données hautement confidentielles (plans de sociétés bancaires, d'établissements pénitentiaires, etc...).

### III.8 Analyse SWOT

Avec la nouvelle version ISO 9001: 2015 qui encourage l'analyse et la gestion du contexte de l'entreprise c'est-à-dire des enjeux externes et internes notamment en matière de risques et d'opportunité, l'outil de diagnostic suivant est très pertinent pour achever cette étude. L'analyse SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats) est un outil d'analyse structuré qui permet d'obtenir une vision d'ensemble de la situation actuelle.

La synthèse obtenue grâce à la matrice SWOT permet de repérer les forces et les opportunités, afin de les maximiser. Les faiblesses et les menaces, quant à elles, seront identifiées pour être analysées avec attention, afin de réduire les risques. Le bilan obtenu est un tableau récapitulatif concis et pertinent, servant d'évaluation de la situation et/ou de support de décision.

- La colonne de gauche regroupe ce qu'il y a de positif, à savoir les forces et les opportunités
- La colonne de droite regroupe ce qu'il y a de négatif, à savoir les faiblesses et les menaces
- La première ligne regroupe ce qui touche à l'interne, à savoir les forces et les faiblesses
- La deuxième ligne regroupe ce qui touche à l'externe, les opportunités et les menaces

Forces	Faiblesse
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Esprit novateur</li> <li>➤ Diversification des activités</li> <li>➤ Technologies performantes</li> <li>➤ Monté des compétences</li> <li>➤ Processus maîtrisés</li> <li>➤ Image du Géomètre-Expert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Politique interne floue</li> <li>➤ Peu de formalisation interne</li> <li>➤ Peu d'outils de management</li> <li>➤ Notion effective d'amélioration continue manquante</li> <li>➤ Communication interne parfois défailante</li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Métiers en pleine évolution</li> <li>➤ Augmentation des contraintes règlementaires dans les TP</li> <li>➤ Exportation internationale</li> <li>➤ Fidélisation de la clientèle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Complexification des missions et des exigences client</li> <li>➤ Complexification des relations avec les fournisseurs</li> <li>➤ Baisse d'investissement des organismes publics ou privés dans les projets d'aménagement et immobilier</li> </ul>

### III.9 Conclusion

Sur la base de ces sept principes, l'étude a montré qu'une démarche qualité basée sur la norme ISO9001 a une influence bénéfique sur tous les aspects de l'entreprise. Ainsi, chaque notion abordée est en réalité liée de près ou de loin à l'autre. C'est pourquoi un système management qualité ne peut être efficace que dans le cadre d'une démarche globale engagée, résultante d'une réelle volonté de l'entreprise et des différents acteurs. GEOSAT est une société encore en devenir au sens où celle-ci possède un énorme potentiel, qui demande d'après les résultats de l'étude un cadre certainement plus structuré en corrélation avec une nouvelle physionomie de masse salariale.

## Conclusion générale

Au travers de cette étude, nous avons vu que la profession de Géomètre-Expert est une profession connaissant de nombreux bouleversements ces dernières années avec une diversification des activités et des technologies utilisées.

En ce sens l'Ordre des Géomètres-Experts s'adapte à travers une nouvelle vision de la profession, et se réorganise. En témoignent les nombreux supports professionnels tels que le Code des Géomètres-Experts ou différents Recueils qui permettent aux assermentés de pouvoir se fier à une base règlementaire fiable face à cette multiplication des problématiques.

Mais cette complexification entraîne par conséquent une multiplication des exigences que le client peut attendre de la profession. Or, comme vu dans l'étude, c'est bien la réponse à l'exigence du client qui permet à une entreprise quelle qu'elle soit, de jouir d'une bonne renommée qualité.

Dans cette optique, la norme ISO 9001 vise à atteindre l'excellence qualitative en cernant bien d'amont en aval les exigences du client.

Partant de ce principe, elle initie une réelle base de réflexion sur toutes les interactions internes et externes de l'entreprise grâce à un système de management accessible et logique. Ce système de management de la qualité s'adapte aux processus de la société et permet une amélioration continue par l'implication des différents acteurs, via la mise en place d'indicateurs de pilotage.

N'étant pas d'obligation règlementaire, la certification ne possède pas de réelle valeur juridique et ne constitue donc pas une contrainte supplémentaire en soit. Au contraire, de par sa démarche perfectionniste, elle incite à respecter la règlementation et permet de se prémunir des litiges à tous les niveaux, internes ou externes.

Dans le cadre du cabinet GEOSAT, il apparait que celui-ci dispose de nombreux atouts mis en évidence dans l'étude et ne comporte pas de réel frein à la qualité. Les compétences sont nombreuses et les outils très évolués. Concernant les processus, ceux-ci sont bien maîtrisés, mais il arrive qu'il y ait des dysfonctionnements. C'est le signe qu'il existe des améliorations possibles, notamment en ce qui concerne la communication entre tous les acteurs aux différentes étapes des processus, y compris les techniciens qui sont à la source même de la qualité des données. Une remarque également, les chefs de pôles représentent des acteurs clés dans une démarche qualité et ont besoin d'être guidés par la direction pour connaître les axes d'action à suivre avec leurs équipes de techniciens.

D'autant plus que la norme ISO 9001 dans sa version 2015 est moins contraignante en n'obligeant plus la nomination d'un seul Responsable qualité, et qu'elle n'exige plus la formalisation des procédures, très nombreuses dans notre profession diversifiée.

Finalement, on peut dire qu'une démarche qualité, basée notamment sur cette norme ISO9001, permet non pas de relier les préceptes de la qualité vue par le Géomètre-Expert, avec une notion de qualité plus commune et moderne, mais d'incarner une réelle opportunité d'assimiler ces deux concepts.

## **Apport à l'entreprise**

Cette étude devrait permettre aux dirigeants de l'entreprise et aux différents collaborateurs d'avoir une vision plus précise des enjeux et opportunités qui se présentent quant au fonctionnement de la société. Elle donne l'opportunité également à l'entreprise d'avoir un cadre fonctionnel et juridique optimisé grâce aux axes de réflexions donnés dans ce mémoire. Les documents applicatifs tels que les fiches processus et de suivie donnent une première approche du formalisme fonctionnel nécessaire en vue d'une certification, tandis que les conditions générales de vente permettent une plus grande rigueur juridique lors de la formation des contrats avec les clients.

-----

## **Apport personnel**

Cette étude réalisée en 18 semaines m'a permis de comprendre, par une nouvelle approche, les enjeux importants dans le fonctionnement d'une grande structure de Géomètres-Experts.

Grâce à cette étude, j'ai acquis une vision globale du fonctionnement d'une entreprise de Géomètres-Experts, ainsi que de la complexité des relations entre tous les processus et les acteurs.

L'approche management m'a aussi fait prendre conscience de la nécessité d'avoir un cadre rigoureux lorsque l'on doit gérer des équipes, afin que tous les acteurs puissent s'investir pleinement.

Les nombreux éléments et données abordés, ainsi que les diverses relations humaines, compétences et connaissances que j'ai appréhendés et sur lesquels s'est basée ma réflexion au cours de cette étude, ont été extrêmement enrichissants d'un point de vue personnel et professionnel pour mes perspectives de carrière.

Mon ambition est ainsi, dès l'obtention de mon diplôme, d'exercer un poste cadre d'équipe qui me permettra d'exploiter ces connaissances de management qualité à travers une vision proactive.

## Bibliographie

### Travaux universitaires :

Pierre-Axel SPETTEL (2001) *Amélioration du système de management qualité existant et préparation à la certification ISO 9001*, Mémoire : Strasbourg : Institut National des Sciences Appliquées, 52p.

Mikaël ROCHET (2004), *Apport d'une démarche qualité dans le fonctionnement d'un cabinet : application pratique et perspectives*, Mémoire : Le Mans : Ecole Supérieure des Géomètres et Topographes, 82p.

HANDAINE Anir (2009), *Mise en qualité iso 9001 du pôle assistance à maîtrise d'ouvrage*, Mémoire : Strasbourg : Institut National des Sciences Appliquées, 71p.

Başak Manders (2015), *Implementation and Impact of ISO 9001*, Thèse : Rotterdam (PAYS-BAS) : Erasmus University Rotterdam, 218p.

Yaakoubi, Khelifa (2008), *L'implication du personnel dans la certification ISO et démarche qualité*, Mémoire : Université Abou Bekr Belkaid Tlemcen (Algérie), 165p.

### Publications:

Ordre des Géomètres-Expert (2016), *Recueil des textes professionnels*, Déposé par Anne FANTUZZI, le 09/03/16, 106p.

Disponible sur l'extranet professionnel <http://extranet.geometre-expert.fr>

Ordre des Géomètres-Expert (2014), *Recueil des prestations*, Déposé par Anne FANTUZZI, le 24/11/2014, 76p.

Ordre des Géomètres-Expert (2016), *Une nouvelle vision stratégique pour l'Ordre des Géomètres-Experts*, Déposé par Anne FANTUZZI le 28/01/2016, 12p.

Ordre des Géomètres-Expert (2016), *le vade mecum Management QSE du Géomètre-Expert*, Déposé par Anne FANTUZZI le 12/02/2016, 19p.

Ordre des Géomètres-Experts – Everwin (2013) - *enquête statistique 2013*

Ministère de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique (2009), *Guide relatif à la bonne utilisation des normes dans la réglementation*, Paris : Bureau de la communication. Disponible sur : [www.industrie.gouv.fr](http://www.industrie.gouv.fr), espace thématique, rubrique normalisation

Organisation Internationale de Normalisation (2015), *ISO 9001 : 2015 mode d'emploi*, Genève (Suisse)  
disponible sur [www.iso.org](http://www.iso.org)

Association Française de Normalisation (2011), *Qualité : une valeur durable*, La plaine Saint-Denis.

Hans BRANDENBURG, Jean-Pierre WOJTYNA (2003), *L'APPROCHE PROCESSUS, mode d'emploi*, Edition d'Organisation.

## **Conférences :**

Anne Penneau , Franck Gambelli (juin 2006) , *Portée juridique des normes*, Assemblée Générale de l'UNM délégué de l'AFNOR.

Institut de Maitrise des Risques (16-18 octobre 2012), *Sécurité sociétale : la prise en compte des aspects juridiques induits par les normes de management*, Tours : 18<sup>me</sup> Congrès de Maîtrise des Risques et Sûreté de Fonctionnement

Opinionway (décembre 2012), *Enquête bien-être au travail des salariés*

## **Normes et textes juridiques :**

Norme ISO 9001 : 2008

Norme ISO 9001 : 2015

Code du Géomètre Expert, édition 2015, LexisNexis.

Arrêté du 19 février 2013 encadrant la certification des prestataires en géoréférencement et en détection des réseaux et mettant à jour des fonctionnalités du téléservice « reseaux-et-canalisation.gouv.fr »

## **Sites Web :**

[www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr)

[www.iso.org](http://www.iso.org)

[www.afnor.org](http://www.afnor.org)

[www.chefdentreprise.com](http://www.chefdentreprise.com)

[www.codlor.com](http://www.codlor.com)

[www.qualiblog.fr](http://www.qualiblog.fr)

[www.strategik.fr](http://www.strategik.fr)

[www.bureau.veritas.fr](http://www.bureau.veritas.fr)

[www.dekra-certification.fr](http://www.dekra-certification.fr)

## **Table des illustrations**

Figure 1: Valeurs de l'OGE.....	11
Figure 2 : Roue de Deming (Manuel QSE de l'OGE).....	17
Figure 3 : Logo de l'Organisation Internationale de Normalisation .....	19
Figure 4 : Tableau récapitulatif (Guide QSE de l'OGE).....	25
Figure 5: Organigramme hiérarchique et fonctions dans GEOSAT.....	27
Figure 6 : Schéma du réseau informatique.....	37
Figure 7 : Logo exemple charte relation client (source : clipart).....	42
Figure 8 : Caricature du leadership (Source : Flythenest).....	42
Figure 9 : Synoptique de l'analyse des données (source : qualiblog.fr) .....	50

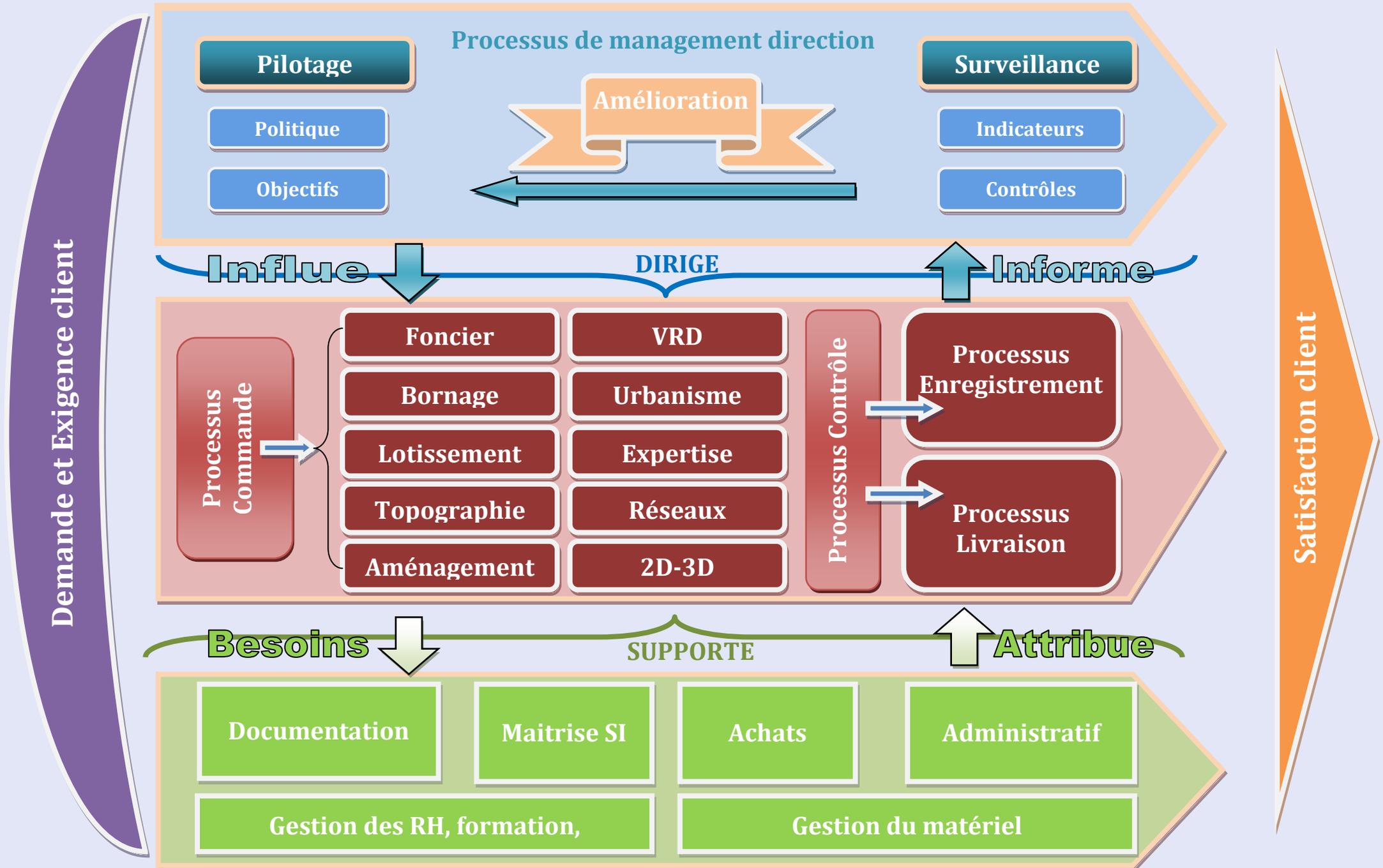
## **Table des annexes**

Annexe 1 : Cartographie des processus .....	60
Annexe 2 : Fiche processus acquisition scanner 3D .....	62
Annexe 3 : Fiche processus modélisation 3D .....	66
Annexe 4 : Fiche de suivie scanner statique 3D.....	69
Annexe 5 : Schéma conceptuel des relations entre les activités .....	72

*(NB : 13 fiches processus et 2 fiches de suivie, ainsi que les CGV ont été réalisées durant l'étude. Pour des raisons de confidentialité des exemples sont présentés ici.)*

## **Annexe 1 : Cartographie des processus**

# CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS GEOSAT



## **Annexe 2 : Fiche processus acquisition scanner 3D**

Pôle 2D-3D : Acquisition et génération d'un nuage de point à partir de scans statiques

Identification :FP-12-1

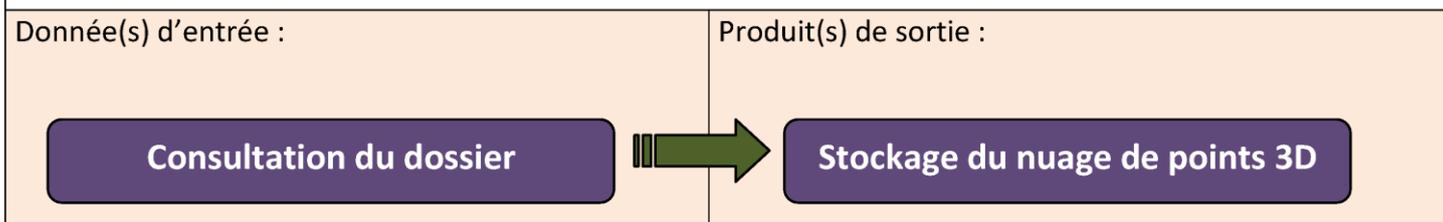
Indice : a

Rédigé par: Phillipe FABRE	Date : 08/04/2016	Approuvé par: Lionel RAFFIN	Date mise à jour : 08/04/2016
-------------------------------	----------------------	--------------------------------	----------------------------------

Finalité du processus et domaine d'application:

La présente fiche a pour objet de définir les modalités internes d'organisation des processus d'acquisition par scanner statique en vue de produire un nuage de point 3D.

L'application concerne le pôle 3D.



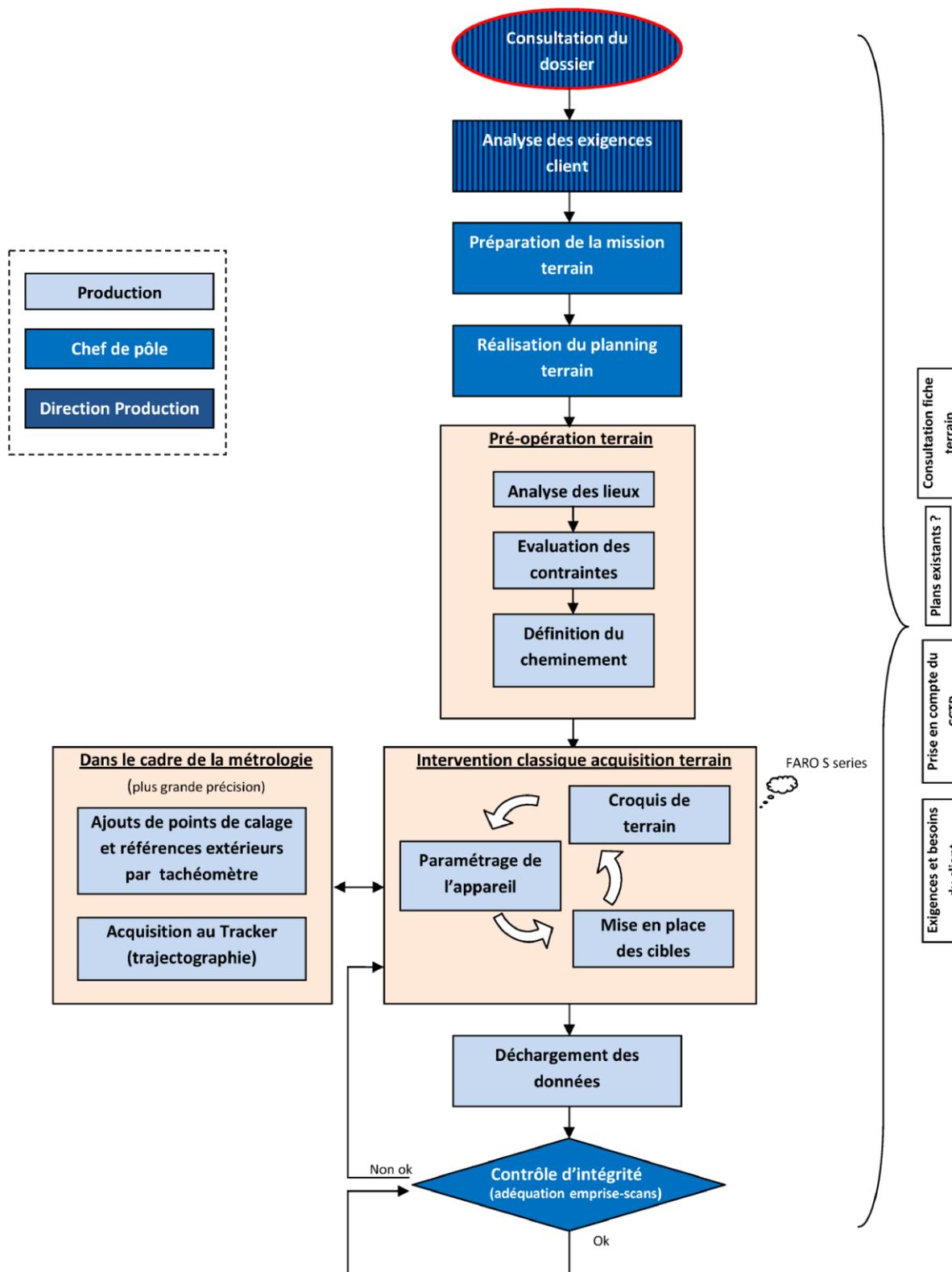
Instructions associées :	Documents de travail et/ou d'enregistrement :	
	Fiche de suivi terrain FS-12-01 Méthodologie FARO SCENE Méthodologie FARO Scanner	
Documents d'origine externe : CCTP/Plans de prévention Plans fournis Autorisations Charte Graphique		
Moyens matériels : FARO Scene 3D Scanner FARO S series Croquis	Pilotage: Revue de direction	Mesure d'efficacité : Taux de retour sur terrain Temps passé Ratio temps théorique/temps passé réel Livraison à l'échéance

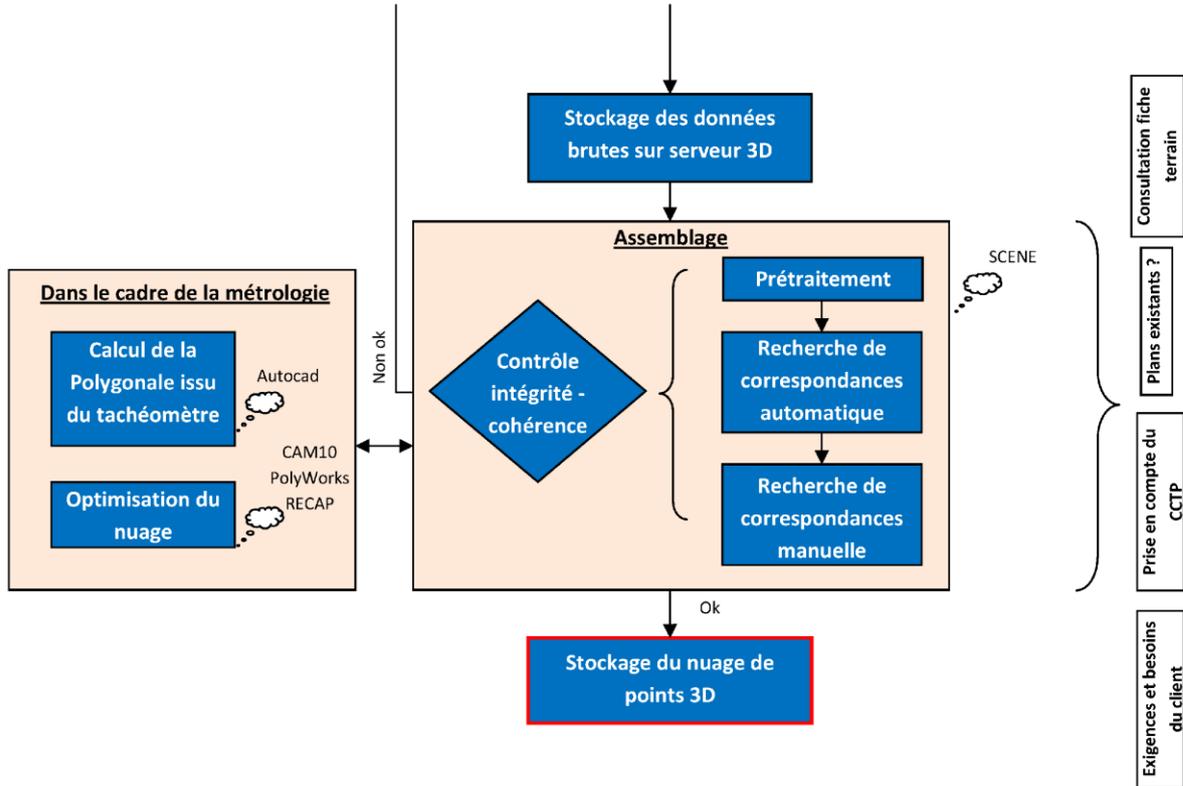
Processus en interaction	Objet(s) de l'interaction
FP-12-2 Modélisation 3D	Stockage du nuage
FP-12-3 Production de plan	Stockage du nuage

Emplacement des données	
Système (0)	Dossiers (-1)
Serveur 3D	DECHARGEMENT 3D
	DOSSIER
Dossier (Z:)	Topo

Synoptique – Planification des actions

Génération d'un nuage de point à partir de scans statiques





### **Annexe 3 : Fiche processus modélisation 3D**

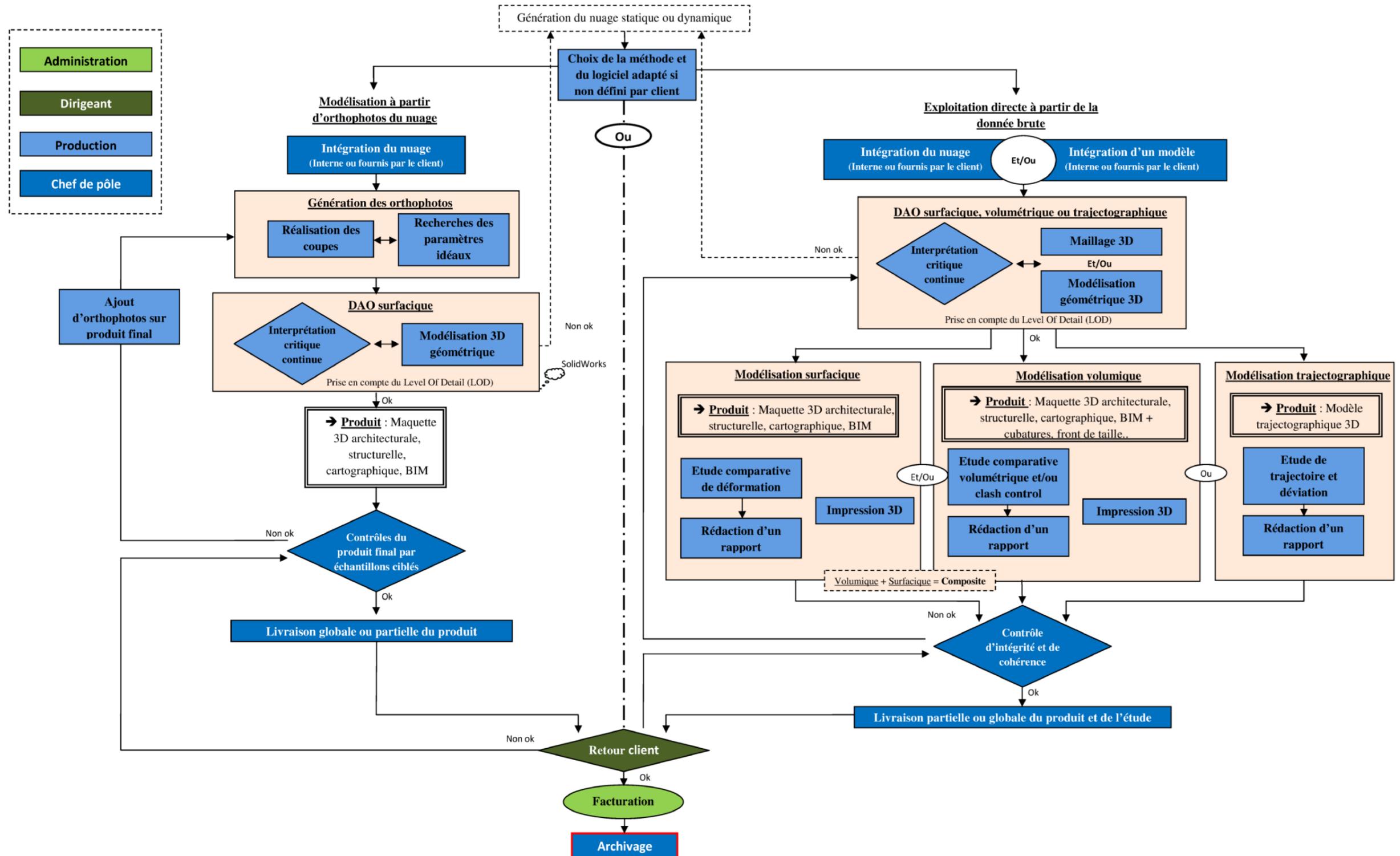


Pôle 3D : Modélisation et étude 3D

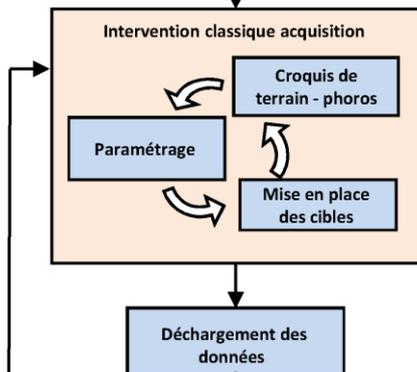
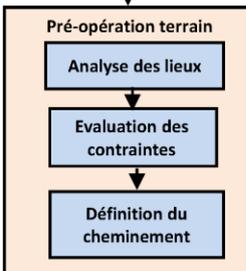
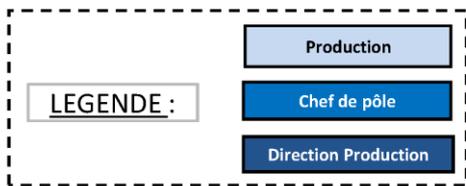
Identification :

Indice :

## Pôle 3D : modélisation et étude 3D



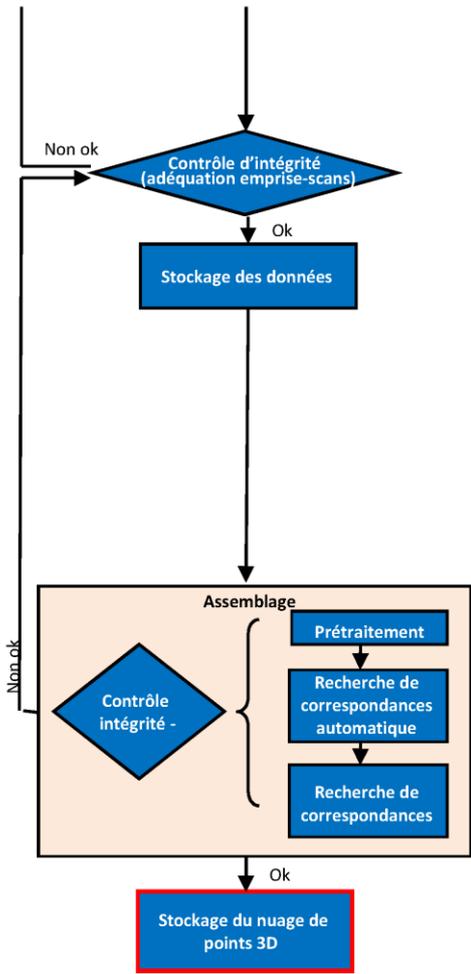
## **Annexe 4 : Fiche de suivi scanner statique 3D**



INFORMATIONS SUR DOSSIER			
Dossier N° :		Lieux :	
Devis n° :			
Resp. du projet			
Client/ mail / tel			
Date de livraison :			
Def. du besoin :			

PREPARATION	
technicien terrain:	
Lieux	
date :	
scanner FARO	S120 - S130 - X330
GNSS	OUI - NON
∅ spheres:	10cm - 12cm - 14,5 cm

LEVER			
Croquis terrain	OUI - NON	Nombre:	
Resolution(s):			
Temps de scan(s) :			
Nbre. de scans :			
Temps passé		Temps estimé :	
Serveur de dépôt :			
Observations:			



Observation sur contrôle :

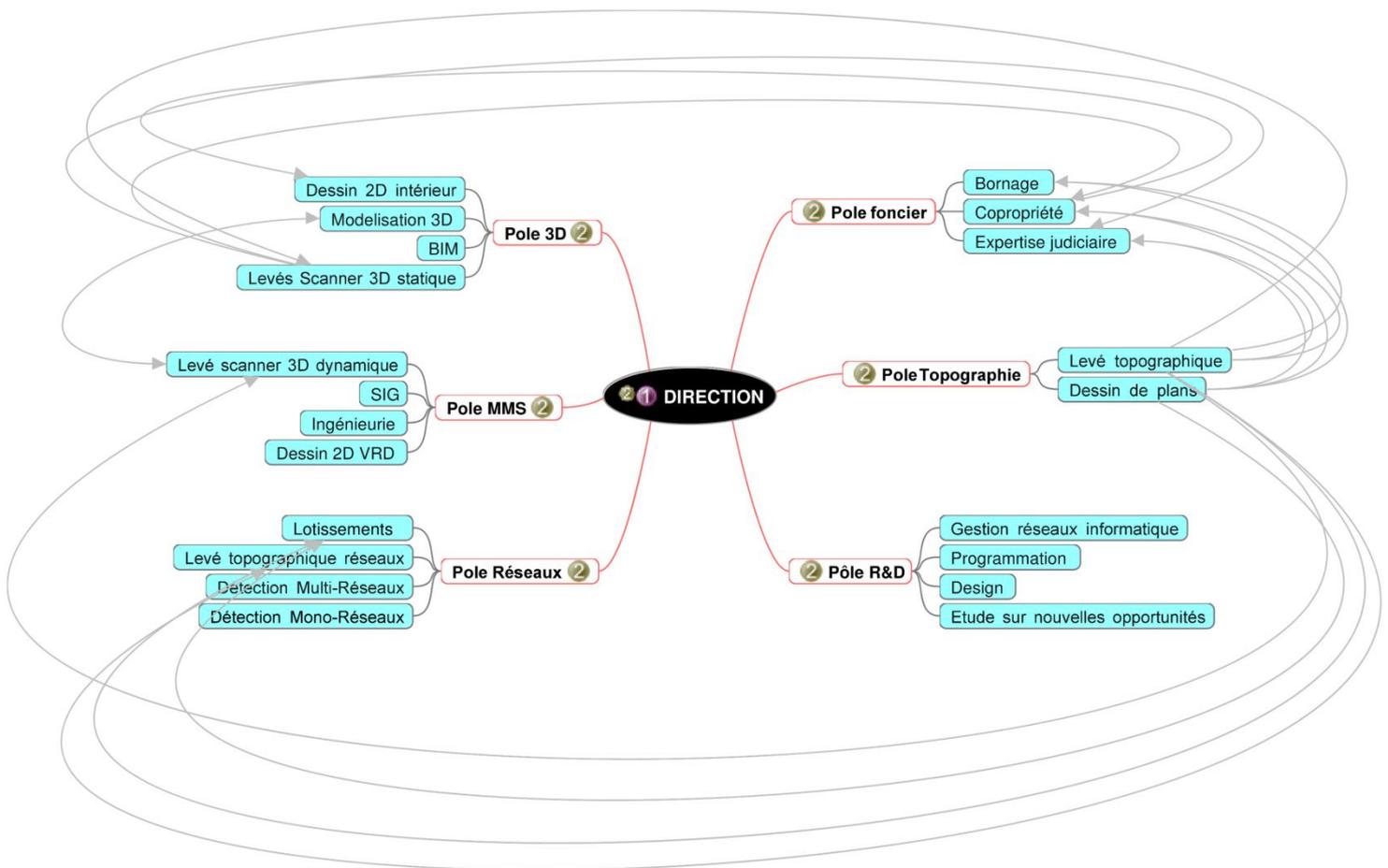
TRAITEMENT			
Resp. traitement			
Webshare	NON - 32bits - 64bits		
Orthophotos	OUI - NON		
Format du nuage	NON - *.XYZ - *.LAS - *.E57		
temps passé	temps estimé :		
Serveur de trait.			
Observations :			

## Annexe 5 : Schéma conceptuel des relations entre les activités

Ce schéma permet d'avoir un aperçu des connexions qui peuvent exister entre les différentes activités et pôles au sein de la société GEOSAT dans la réalisation des différentes prestations.

On s'aperçoit que les connexions sont très nombreuses et que chaque activité est plus ou moins dépendante.

Par exemple, le Pôle foncier est logiquement dépendant des activités techniques : Topographie et Scanner 3D. Tandis que le Pôle Topographie distribue un grand nombre de services aux différentes activités de la société, justifié par le potentiel technique des méthodes et du matériel, qui permettent des mesures de précision géoréférencées.





## Résumé

Les cabinets de Géomètres-Expert ne restent plus dans le cadre Foncier, mais investissent de nouveaux marchés grâce à des technologies complexes. Au-delà des préceptes qualitatifs de la mesure et du cadre réglementaire, les critères de qualité propres au métier de Géomètre évoluent et s'orientent vers la notion de satisfaction client, comme plus généralement dans les entreprises commerciales. Dans ce cadre, une démarche qualité structurante devrait être mise en œuvre par les cabinets de géomètre-experts dans leurs modes et processus de fonctionnement.

Au travers d'un cabinet en pleine évolution, ce mémoire établit, à partir d'un Système de Management de la Qualité basé sur la Norme ISO 9001 : 2015, les enjeux et opportunités qui se présentent en matière de qualité par rapport aux spécificités de la profession.

**Mots clés :** système de management de la qualité, ISO 9001, opportunités, SMQ

## Summary

Surveying Companies are no longer limited to the property industry and invest in new markets thanks to complex technologies. Beyond the qualitative guidelines of measuring and the regulatory framework, the specific quality requirements for working as a surveyor are evolving towards a more customer satisfaction focused industry. In this context, a structured quality approach should be implemented by surveying companies.

Looking at the changing practices of surveying companies, this dissertation establishes, from a Quality Management System based on ISO 9001 : 2015 , the challenges and opportunities which arise in terms of quality compared to the specificities of the profession.

**Keywords:** quality management system, ISO 9001, opportunities, QSM