

# SYSTÈME DE GESTION DE LA QUALITÉ ET DÉCISION JUDICIAIRES: APPLICABILITÉ DE LA NORME ISO 9001

---

<b>AUTEURS:</b>	Vincent FORTIER, Dominique GATUMEL, Renaud LACHENAL, Stéphanie NAVARRO, Hervé PUJOL
<b>INSTITUT:</b>	I.R.E.T.I.J. (Institut de Recherche et d'Études pour le Traitement de l'Information Juridique) Université Montpellier I
<b>DATE:</b>	Mars 2001
<b>PUBLICATION:</b>	Ronéo. 85 pages + annexes

---

Parmi les nombreuses questions que soulève aujourd'hui le service public de la Justice, l'ancien Garde des Sceaux relevait, récemment, celles qui lui paraissaient essentielles: "où et comment est évalué aujourd'hui, ce service? *Quels sont les critères de qualité de la " production judiciaire?"*

La Ministre de la Justice soulignait également que " toutes les grandes entreprises, tous les grands services ont initié une démarche de qualité de leurs prestations"; à celle-ci ne peut échapper l'institution judiciaire, avec l'ambition de la moderniser: "*qui évalue, qui fait respecter le principe d'égalité, qui contrôle, et sur quels critères, la qualité du service rendu au public?"*

Un tel vocabulaire -critères, contrôle, évaluation de la qualité- est emprunté au monde industriel et commercial qui, depuis plusieurs années, fait de la démarche qualité un nouvel outil de compétitivité. Enjeu stratégique et récompense suprême pour l'entreprise, la certification est l'aboutissement de cette démarche qualité. Elle est le signe visible, extérieur que l'entreprise propose des produits ou des services de qualité, qu'elle a su mettre en place un système d'assurance de la qualité conforme aux exigences des normes ISO.

Il semble alors que l'on soit ici bien loin des préoccupations qui animent le monde judiciaire. Nul problème de concurrence, nulle préoccupation mercantile mais le souci de satisfaire un justiciable dont "l'appétence de justice" déborde aujourd'hui largement les tribunaux.

Tout débat sur la Justice dénonce les difficultés matérielles de l'institution, le manque cruel de moyens, l'insuffisance de personnel: autant de difficultés d'intendance, à l'origine de l'insatisfaction du citoyen exaspéré par la longueur des procès et perdant confiance en la Justice. Dans l'analyse des exigences du citoyen face à l'institution judiciaire, le quantitatif devient le critère cardinal: l'augmentation de la productivité des juridictions est la solution privilégiée pour résoudre les problèmes. Il semble alors que les juridictions ne doivent être évaluées qu'au regard de leur capacité à résorber et maîtriser les flux de contentieux. Dès lors, améliorer la qualité de la justice passe par une augmentation des rendements afin notamment de raccourcir les délais pour obtenir une décision de justice. Cela n'est pas sans danger pour l'institution qui tend à substituer à la hiérarchie judiciaire traditionnelle (contrôle exercé par la juridiction supérieure sur la décision de la juridiction inférieure) une autre hiérarchie, administrative, interne à chaque juridiction: "*aujourd'hui, le juge est moins comptable de la qualité de ses jugements devant la Cour d'appel que de leur quantité devant son propre président, le conseiller à la cour d'appel, de la qualité de ses arrêts devant la Cour de cassation que de leur quantité devant son premier président.*"

La réforme de la justice civile, mise en place par le décret du 28 décembre 1998, participe pleinement de cette volonté de rendre la justice plus rapide pour satisfaire le justiciable. Mais là encore, certains commentateurs de la loi ne manquent pas de relever que cette réforme "*n'est pas sans dangers potentiels pour la qualité de la justice qui sera rendue dans ces conditions nouvelles*". Toute mesure nouvelle tendant à faciliter et à accélérer le travail du juge est accueillie avec, à tout le moins, scepticisme et réserve par les

magistrats eux-mêmes, par la doctrine et, parfois, avec une certaine humeur, par les avocats.

Productivité accrue et qualité de la production judiciaire seraient-elles alors irréductiblement opposées? Le souci du rendement relèguerait-il au second plan, par une sorte de fatalité, toute préoccupation d'ordre qualitatif dans la décision judiciaire?

Et quelle est, d'abord, cette qualité attendue de la décision judiciaire? Quelle voie, ensuite, suggérer pour satisfaire à l'exigence de qualité?

Ainsi définie dans sa problématique (1) et ses objectifs (11), la recherche accomplit une méthodologie rigoureuse (111) dont les principaux résultats et le déroulement sont exposés en dernière partie de cette note de synthèse (IV).

## **I - Problématique: les termes de la qualité**

L'office du juge est de dire le droit. Un jugement est la réponse du juge à la demande des plaideurs. Il apparaît d'abord et irréductiblement comme la décision d'un cas. L'observateur en prend connaissance à travers son texte dont la partie "motifs" révèle les raisons de décider du magistrat, puis la solution elle-même, chaînon apparemment final d'un exposé organisé selon un ordre qui se veut rationnel pour plus de clarté, afin de le rendre intelligible aux parties et de fournir aux juridictions supérieures la matière sur laquelle s'exerce leur contrôle.

La justice est rendue à qui la demande. Mais la réponse du juge ne sera justice pour les parties que si elle répond à trois objectifs

- elle doit être compréhensible
- elle doit être convaincante
- elle doit être opportune.

- La clarté dans l'exposé facilite l'adhésion des justiciables à l'œuvre de justice. La rigueur du raisonnement suivi, l'enchaînement logique des propositions concourent à l'intelligibilité de la décision en même temps qu'ils accroissent sa force de persuasion.

- La partie "motifs" du jugement doit convaincre les intéressés du bien fondé de la thèse adoptée par le magistrat. Elle est l'âme de la sentence et il est sans doute heureux que la recommandation d'une motivation allégée n'ait pas été retenue par la réforme de 1998. Aux termes de l'article 455 NCPC, le jugement doit être motivé. Les fondements de cette obligation sont évidents: elle constitue une garantie fondamentale, garantie contre l'abus de pouvoir discrétionnaire, garantie contre l'argument d'autorité qui lie le juge et en fait le serviteur de forces occultes. L'étendue de l'obligation de motiver peut être mesurée à l'aune de deux principes:

- la motivation doit porter sur chaque chef du dispositif;
- la motivation doit s'appliquer à tous les moyens invoqués dans les conclusions auxquelles le juge est tenu de répondre.

Pour satisfaire pleinement à l'obligation de motiver, les motifs doivent apporter une justification suffisante de la décision ou de la réponse donnée. La motivation doit, dès lors, présenter certains caractères: elle doit être intrinsèque à la décision, précise et pertinente.

La première qualité signifie que la décision de justice comporte une motivation qui se suffise à elle-même sans le support de références extérieures.

Pour satisfaire à leur obligation de précision, les motifs doivent être circonstanciés, propres à l'espèce, le juge s'expliquant sur les éléments de preuve fondant sa décision et ne laissant aucun doute sur son fondement juridique. C'est pourquoi l'énoncé d'une simple affirmation, les motifs d'ordre général, les motifs d'ordre contradictoire et les motifs en contradiction avec le dispositif se voient refuser le caractère d'une motivation véritable.

Celle-ci doit, enfin, être pertinente, c'est-à-dire complète, spécialement sur le plan du fait. L'insuffisance de motifs entache la décision du grief de défaut de base légale.

Or face à ces impératifs, qu'observons-nous? Une motivation elliptique de certains jugements qui ne permet pas de satisfaire pleinement à l'obligation imposée par l'article 455 NCPC.

Cependant, faire l'économie d'une discussion approfondie peut se justifier dans certains contentieux. Ainsi, un sort particulier pourrait être réservé à certains litiges qui, en raison notamment de leur faible montant ou de leur peu d'intérêt juridique, pourraient avantageusement justifier le recours aux bibles d'actes ou formulaires élaborés au sein des juridictions, sans pour autant que la qualité de la décision en pâtisse. L'exemple fourni par l'Angleterre dans le règlement des petits différends peut, à cet égard, être riche d'enseignements et on peut alors imaginer, à l'instar de ce pays, que certains contentieux puissent recevoir un traitement différent, où l'aspect explicatif du jugement serait simplifié.

Il faut, enfin, noter que nombre de cassations sont prononcées pour défaut de motif et pour défaut de base légale. Les vices de motivation qui entachent la décision tels que l'absence de motifs, la contradiction de motifs, les motifs dubitatifs, le défaut de réponse à conclusions, pourraient être évités afin d'alléger la charge de la Haute juridiction par un système veillant à la conformité de la décision aux dispositions des articles 455 et 458 du NCPC.

- Quant à l'opportunité de la décision, elle se mesure en termes d'adaptation de celle-ci à la situation posée, aux circonstances propres à l'espèce.

Dans cette recherche de la qualité de la décision, il ne faut pas non plus négliger les prescriptions du décret de 1998, concernant la rédaction par visa. En effet, celles-ci permettent, désormais, au juge de n'exposer les prétentions et moyens des parties que par "un *visa des conclusions des parties avec indication de leur date*". Ce qui auparavant constituait l'exorde, partie descriptive ou narrative du jugement exposant les faits constants à l'origine du litige, la procédure suivie, les moyens et prétentions des parties, est désormais considérablement réduit puisqu'une rédaction par visa lui est substituée. Faculté pour le juge et non obligation, cette rédaction par visa présente, selon certains, "l'avantage de permettre une *synthèse de la rédaction*" afin de "discerner l'essentiel et de mieux cerner les moyens en les détachant des faits dont l'exposé succinct peut être effectué de manière liminaire juste avant le *visa des écritures des parties*". Toutefois, un tel procédé risque d'emporter des effets pervers sur la lisibilité de la décision. On peut craindre que la rédaction par visa ne permette pas d'expliquer au justiciable, dont la demande a été rejetée, le sens de la décision. La doctrine autorisée s'inquiète également d'un éventuel accroissement du nombre des recours notamment lorsque le juge, se refusant à se référer simplement à des conclusions, aura tenu à relater la façon dont l'affaire se présentait à ses yeux.

La mise en œuvre de cette rédaction par visa dans les juridictions ne doit pas être exclue d'une réflexion sur la qualité car elle emporte des questions essentielles: par exemple, si les juges se contentent d'un renvoi minimal ou si, à l'inverse, ils exposent même succinctement les prétentions et moyens des parties, y a-t-il un risque d'une dénaturaison plus fréquente des demandes et moyens, voire d'un oubli?

Compréhension, force de conviction, opportunité sont donc des critères essentiels à la qualité de la décision. Mais produire une décision de qualité au sens où nous l'entendons ne relève pas de la seule responsabilité du juge. En effet, la décision n'est que l'ultime étape d'un processus nourri par une accumulation à la fois sélective et constructive d'informations. Elle est également l'aboutissement d'un enchaînement d'actions dans lesquelles interviennent différents acteurs. Dans cette perspective, la décision n'apparaît plus comme le seul travail d'un juge mais plutôt comme une œuvre collective à laquelle contribuent différents magistrats (juge de la mise en état, juge chargé du contrôle des mesures d'instructions, magistrat rédacteur...), les greffiers, les experts et les justiciables, via, le cas échéant, leurs représentants. Chacun devient alors comptable de la qualité de la décision, en termes notamment de rapidité de son prononcé et de conformité au droit et aux attentes des justiciables. Ainsi, les auxiliaires de justice ont un rôle cardinal à jouer, aujourd'hui peut-être plus qu'hier, puisque le décret du 28 décembre 1998 leur fait obligation, dès l'introduction de l'instance, de qualifier en fait et en droit les prétentions. Ce qui n'était que déontologique devient aujourd'hui légal. Magistrats et avocats font œuvre commune. De cette coopération naît la décision. Incombe donc aux auxiliaires de justice une certaine part de responsabilité dans la qualité finale de la décision. L'assignation qualificative, les conclusions qualificatives mais surtout les conclusions récapitulatives doivent faciliter le travail du juge, alléger sa tâche, dans un but évident de productivité mais aussi de clarification du dossier. Le Garde

des Sceaux a pu souligner que “les *auxiliaires de justice* sont tenus de se livrer à un *travail de synthèse progressive au fur et à mesure de l'évolution du litige*”. Les avocats doivent jouer ce jeu depuis le 1<sup>er</sup> mars 1999, qui consiste en “une *reprise intellectuelle, donc de récapitulation impliquant un travail réel de réécriture, voire de fusion des prétentions et moyens précédemment présentés ou invoqués dans un ordonnancement nouveau*”.

Dès lors, toute recherche de la qualité ne doit pas être limitée à la seule expression formelle de la décision mais doit prendre en compte les phases qui la précèdent et celles qui lui font suite. C'est toute la gestion du processus décisionnel, depuis l'introduction de l'instance jusqu'au prononcé du jugement, qui doit être inscrite dans une démarche qualité.

## **II - Objectifs de la recherche: une voie pour la qualité - les normes ISO 9000.**

La décision de justice est complexe. Simultanément démarche intellectuelle et résultat de celle-ci, la décision est par essence l'exercice d'un choix opéré parmi toute une gamme de possibles. Dans cette tâche éminemment délicate à laquelle contribuent différents intervenants, il ne faut pas confondre vitesse et précipitation. Comment, face à l'explosion du contentieux, donnée toute aussi contraignante pour le juge que la mondialisation de l'économie pour l'entrepreneur, maintenir ou restaurer la qualité de la production judiciaire?

La qualité se gère, elle peut se maîtriser grâce à la mise en place de systèmes de gestion de la qualité proposés par des normes telles que les normes ISO 9000. Le caractère générique de ces normes permet leur application aussi bien aux prestations de services qu'aux prestations intellectuelles, notamment celles accomplies par les professionnels du droit. Du reste, le besoin d'offrir des prestations juridiques de qualité n'a pas échappé aux avocats et aux conseils juridiques. C'est ainsi que désormais le Conseil national des barreaux ouvre aux cabinets d'avocats la possibilité de se faire certifier ISO 9001. “*Révolution culturelle*”, pour cette profession dont on pouvait penser qu'elle serait rebelle à toute tentative de normalisation de ses activités. Elle procède du souci du C.N.B. que “les *avocats français disposent de la faculté de compléter l'exigence déontologique de la qualité par la mise en œuvre de procédures favorisant la maîtrise de cet objectif*”.

Les services juridiques des entreprises sont animés par le même objectif de qualité et s'inscrivent pour certains dans un système qualité ISO 9001 pour fournir à leurs clients un produit (identifié ici comme contrat, conseil, contentieux), conforme à des exigences de qualité préalablement définies. Dès 1995, la direction juridique de Thomson Multimédia a été certifiée ISO 9001.

L'adoption d'une démarche qualité n'est plus aujourd'hui réservée au seul secteur marchand ou productif. Elle gagne des domaines dont l'activité ne se mesure pas seulement en termes de concurrence. Il ne semble pas dès lors infondé de s'interroger sur la production judiciaire en termes de critères, contrôle et évaluation de la qualité comme le fait le Garde des Sceaux et de réfléchir à une possible application d'un référentiel normatif (en totalité ou en partie seulement) pour l'élaboration de la décision judiciaire. Il faut immédiatement préciser que toute intervention dans le choix de la solution du conflit, domaine réservé du juge, doit impérativement être exclue de tout essai de normalisation. Il est hors de question de tenter de faire entrer, dans un article de la norme choisie, ce qui ressort du pouvoir souverain du magistrat. Tout au plus, pourrait-on faire référence (pour une aide à la motivation par exemple) aux bibles d'actes largement utilisées dans les juridictions pour les contentieux répétitifs. Cependant, il conviendrait de se demander si elles répondent aux exigences qualitatives de la motivation.

## **III - La méthodologie de la recherche**

### **A - Le référentiel normatif**

Adopter une démarche qualité s'appuyant sur une norme suppose de choisir un référentiel normatif adapté à la situation que l'on veut gérer, en l'occurrence l'activité judiciaire. Ce choix s'est porté sur la norme ISO 9001, dans ses deux versions, celle de 1994

et celle révisée, applicable dès la fin de l'année 2000.

En effet, les normes de la famille ISO 9000 viennent de faire l'objet d'une révision. Dans leur version de 1994, elles fournissaient des lignes directrices pour le choix et l'utilisation des normes (ISO 9000-1 par exemple) et des modèles pour l'assurance qualité précisant les exigences à satisfaire pour obtenir notamment la certification (ISO 9001, 9002, 9003). La norme ISO 9001 (version 1994) est la plus détaillée des trois modèles pour l'assurance de la qualité. Elle est constituée de vingt paragraphes dont certains sont subdivisés pour obtenir au total dix-huit sous-paragraphes. L'objet principal de la norme ISO 9001 est de s'assurer qu'un fournisseur peut démontrer que son système d'assurance de la qualité est organisé de façon à prévenir l'apparition de toute non-conformité relative au produit, à toutes les phases, de la conception au soutien après la vente.

“La ligne de produits 2000” est constituée de quatre normes de base formant, pour les trois premières (ISO 9000, 9004, 9001), l'ensemble relatif aux systèmes de management de la qualité. L'ISO 9000 spécifie le vocabulaire des systèmes de management de la qualité et en décrit les principes essentiels. La norme ISO 9001 (version 2000) est une norme de spécifications: elle présente des exigences du système de management de la qualité visant à démontrer l'aptitude d'un organisme à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences du client et aux exigences légales et réglementaires et à satisfaire ce même client par la mise en œuvre efficace du système de management de la qualité en intégrant la prévention des non-conformités et l'amélioration continue. Les normes ISO 9001 et ISO 9004, dans leur nouvelle version, forment un couple cohérent et proposent une nouvelle structure: le modèle de processus. “Le concept du modèle de processus part du principe très simple que l'entreprise est un processus en soi ou plutôt une série de processus cohérents et liés, permettant de réaliser un produit visant à satisfaire un client et des parties intéressées. En s'appuyant sur la définition d'un processus, la raison d'être d'une entreprise est donc de transformer, au travers d'activités coordonnées, des éléments entrants en éléments sortants en apportant une valeur ajoutée.”

## B - La qualité en termes ISO

La notion de qualité a évolué au cours du temps. Définie en 1982 comme “l'ensemble des propriétés et des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire les besoins de l'utilisateur”, elle devient, en 1994, “l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites”. Selon ISO 9000 (version révisée de l'actuelle norme ISO 9000-1), la qualité doit, enfin, être entendue comme “l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un produit, d'un système ou d'un processus à satisfaire les exigences des clients et autres parties intéressées”.

L'assurance de la qualité a également évolué. L'ISO 9000-1 (version 1994) définit l'assurance de la qualité comme “l'ensemble des actions préétablies et systématiques nécessaires pour donner la confiance appropriée en ce qu'un produit ou service satisfera aux exigences données relatives à la qualité”.

L'assurance de la qualité repose ainsi sur deux postulats principaux, un postulat de mesure et un postulat de mobilisation: toute situation comme tout objectif peut être et doit être caractérisée par des indicateurs et comporte des éléments mesurables; l'atteinte des objectifs est le résultat de processus identifiables et maîtrisables, la maîtrise de ces processus peut s'acquérir et se démontrer. La qualité est l'affaire de tous.

Les actions préétablies et systématiques auxquelles la norme fait référence consistent à adopter une démarche systématique qui se décompose en quatre étapes: évaluation de la situation, fixation des objectifs, préparation, exécution.

Dans la version révisée, l'assurance de la qualité est “la partie du management de la qualité visant à donner confiance dans la satisfaction des exigences pour la qualité”.

Dès lors, entrer dans une démarche qui s'appuie sur un système de management de la qualité “incite les organismes à analyser les exigences des clients, à définir les processus qui contribuent à la réalisation d'un produit acceptable pour le client et à maîtriser ces processus. Un système de management de la qualité peut fournir le cadre d'amélioration continue permettant d'accroître la probabilité de satisfaire les clients et autres parties intéressées. Il apporte, à l'organisme et à ses clients, la confiance en sa

capacité à fournir des produits qui satisfont immanquablement aux exigences”.

#### C - L'ensemble documentaire normatif

L'ensemble documentaire d'un système qualité est constitué par le manuel qualité, les procédures générales auxquelles on peut ajouter des instructions de travail et des outils intellectuels tels que des tableaux, diagrammes et organigrammes.

**Le manuel qualité** est le document essentiel des systèmes qualité; il décrit, en termes normatifs, les responsabilités, les objectifs, les politiques et l'organisation de la qualité; il couvre, en principe, tous les paragraphes de la norme (certains peuvent être exclus, au regard du domaine d'application à gérer, mais cette exclusion doit être justifiée).

**Les procédures générales** auxquelles différents paragraphes de la norme se réfèrent peuvent se définir, selon *l'American Heritage Dictionary*, comme:

- une façon de procéder; une manière d'exécuter ou d'effectuer quelque chose ;
- une action divisée en étapes; une ligne de conduite;
- un ensemble de notes et de modes opératoires permettant la conduite des affaires, dans une entreprise, un organe législatif ou le milieu juridique.

Les procédures peuvent être longues, détaillées ou constituer des lignes directrices à caractère générique. Pour déterminer ce qui répond le mieux aux besoins de chacun, il faut d'abord bien connaître la nature de l'activité et donc ses processus.

Les systèmes qualité reposent sur une organisation très structurée des tâches, une définition précise des responsabilités et de l'autorité des différents intervenants, une planification du travail. Pour illustrer la mise en œuvre de ces exigences, les spécialistes de la qualité préconisent l'élaboration de **tableaux, de diagrammes et d'organigrammes** qui clarifient les différentes situations.

#### IV - Le déroulement de la recherche: la transposition “judiciaire” de la norme ISO 9001

La transposition de la norme ISO au monde judiciaire et au “produit” intellectuel qu'est la décision de justice est le résultat d'un certain nombre de choix et de réflexions. Il importe, à cet égard, de préciser que l'élaboration de l'ensemble documentaire, principalement du manuel qualité, n'est pas le fruit de l'imagination des chercheurs. En effet, la transposition de la norme a été conduite dans une double préoccupation:

- d'une part, proposer un système qualité réaliste, tenant compte des difficultés rencontrées aujourd'hui par les juridictions (inflation du contentieux, pénurie de moyens matériels, insuffisance de personnel). Dès lors, c'est de façon délibérée que le contenu du manuel qualité, pierre angulaire du système, ne définit pas un idéal de fonctionnement d'une juridiction en termes de qualité. Plus modestement mais plus pragmatiquement, il expose de façon rationnelle et cohérente l'activité juridictionnelle de gestion d'un dossier et son environnement, ce qui représente déjà et très largement un effort de maîtrise de la qualité. En outre, ce manuel s'est nourri d'enquêtes menées sur le terrain afin d'éviter le reproche d'un trop grand dogmatisme. Le réalisme qui imprègne ce manuel permet de démontrer la faisabilité du projet;
- d'autre part, tenir compte de toutes les réflexions menées ces dernières années sur des thèmes aussi variés que le fonctionnement du service public de la justice, sur les maux dont il souffre, sur l'expertise, sur le contenu rédactionnel des décisions pour construire un système de gestion de la qualité qui, faisant siennes certaines propositions d'amélioration, réponde aux attentes des justiciables.

Le manuel montre que la gestion d'un dossier au sein d'une juridiction implique une étroite collaboration entre justiciables, avocats, greffiers, magistrats, techniciens: la qualité est, rappelons-le, l'affaire de tous.

Les deux versions de la norme ISO 9001 suivent des structures différentes qu'il convient ici de rappeler brièvement afin de faciliter la compréhension de leur transposition.

La version 1994 commence à partir du paragraphe 4 de la norme intitulé “Exigences en matière de système qualité”. Ce paragraphe se décompose en vingt articles: responsabilité de la direction (4.1); système qualité (4.2); revue de contrat (4.3); maîtrise de la

conception (4.4); maîtrise des documents et des données (4.5); achats (4.6); maîtrise du produit fourni par le client (4.7); identification et traçabilité du produit (4.8); maîtrise des procédés (4.9); contrôles et essais (4.10); maîtrise des équipements de contrôle, de mesure et d'essai (4.11); état des contrôles et des essais (4.12); maîtrise du produit non conforme (4.13); actions correctives et préventives (4.14); manutention, stockage, conditionnement, préservation et livraison (4.15); maîtrise des enregistrements relatifs à la qualité (4.16); audits qualité internes (4.17); formation (4.18); prestations associées (4.19); techniques statistiques (4.20). Chacun de ces articles se décompose en plusieurs sous-paragraphes.

Quant à la version 2000, sa structure obéit à un schéma différent de celui retenu précédemment. En effet, le modèle de processus privilégié dans la nouvelle norme s'articule autour de quatre "blocs" principaux, chacun d'entre eux étant subdivisé:

§5 - Responsabilité de la direction (5.1 - Engagement de la direction; 5.2 - Ecoute client; 5.3 - Politique qualité; 5.4 - Planification; 5.5 - Gestion; 5.6 - Revue de direction).

§6 - Management des ressources (6.1 - Mise à disposition des ressources; 6.2 - Ressources humaines; 6.3 - Installations; 6.4 - Environnement de travail).

§7 - Réalisation du produit (7.1 - Planification des processus de réalisation; 7.2 - Processus relatifs aux clients; 7.3 - Conception et/ ou développement; 7.4 - Achats; 7.5 - Activités de réalisation du produit; 7.6 - Maîtrise des dispositifs de mesure et de surveillance).

§8 - Mesures, analyses et amélioration (8.1 - Planification; 8.2 - Mesures et surveillance; 8.3 - Maîtrise des non-conformités; 8.4 - Analyse des données; 8.5 - Amélioration).

Ici encore, chacun des sous-paragraphes contient des subdivisions.

Il convient d'emblée de préciser que la prise en compte par les normes de la satisfaction du client ne se mesure pas, transposée à notre domaine d'application, en termes de gain (ou de perte pour ce qui concerne le mécontentement du client) du procès par le justiciable. Ses attentes ou ses besoins sont, bien entendu, d'un autre ordre.

Le vocabulaire abstrait des normes ISO ne doit pas abuser; chacun des paragraphes a vocation à être adapté et traduit en exigences de *process* pour le judiciaire, à l'instar de ce qui a été fait pour les prestations juridiques dans certains cabinets d'avocats ou au sein des directions juridiques de grandes sociétés, ce qui représente un travail important en termes de compréhension, de maîtrise, et d'adaptation des articles de la norme au contexte de l'étude.

Concernant plus précisément la transposition de la version 2000 de la norme ISO 9001, il faut noter qu'une certaine compatibilité ascendante existe entre les deux versions de la norme ISO 9001. Toutefois et d'une part, l'approche processus privilégiée dans la version 2000 oblige à repenser l'activité juridictionnelle en ces termes. D'autre part, l'accent est mis, dans la norme nouvelle, sur la prise en compte des besoins et des attentes des clients, sur leur écoute, leur satisfaction et la communication. Enfin, la sensibilisation du personnel au management de la qualité est également renforcée. Il faut, en outre, signaler l'importance prise par la notion d'amélioration continue.

Au terme de cette recherche, il convient de rappeler que mettre en place une démarche qualité dans un organisme, n'est en aucun cas une vérification de la compétence ou de la qualité intrinsèque de la prestation fournie. Il faut toujours se situer au niveau des *process*, c'est-à-dire au niveau des mesures d'organisation interne qui sont orientées vers la production d'une prestation de qualité. L'ISO va établir que le processus mis en place garantit la bonne réalisation. Entrer dans une démarche qualité permet de clarifier les responsabilités. Cela implique de redéfinir le champ des responsabilités et de mettre à plat le mode d'accomplissement des activités au service du "client", entendu ici comme le justiciable.

Le consensus que les systèmes qualité supposent et l'implication de tout le personnel qu'ils suscitent, peuvent emporter des effets extrêmement positifs au sein d'un groupe humain. Chacun, quels que soient son rôle et sa place dans l'organigramme, devient un maillon indispensable de la chaîne qualité et se trouve, par là même, valorisé et responsabilisé. Cela peut jouer comme un excellent stimulant, un défi à relever par tous, dès l'instant où le système qualité est bien compris dans ses fondements, sa portée, son organisation. Même si elle peut apparaître contraignante, la démarche qualité ne doit jamais être vécue comme un moyen de coercition ou de surveillance. Elle repose sur l'adhésion, sur une

volonté commune tendue vers un but identique, gages incontestables d'une implantation réussie.

## **SOMMAIRE**

Introduction

### **Transposition de la norme 9001, version 1994**

- Manuel qualité
- Procédures générales
- Outils documentaires

### **Transposition de la norme 9001, version 2000**

- Manuel qualité
- Outils documentaires

Bibliographie