

Qualité fonctionnelle

La qualité en action sur le terrain

Suite à la fois à une demande du siège et à sa volonté de faire mieux, L'Ademe Basse-Normandie s'est lancée dans la démarche de certification ISO 14001 couplée avec l'ISO 9001. L'ensemble étant mis en œuvre par la qualité fonctionnelle.

Dans les locaux de l'Ademe Basse-Normandie, dans la banlieue de Caen, l'heure est au bilan intermédiaire. Initiée en février 2009, la démarche de qualité fonctionnelle devrait trouver son aboutissement avec la certification ISO 9001 au début de l'année 2010. Mais avant de penser à la certification ISO 9001, « *accessoire mais ayant le mérite de donner un objectif* » selon les mots du consultant les accompagnant, l'Ademe Basse-Normandie doit s'améliorer. C'est là le but de toute démarche de qualité fonctionnelle.

Partant d'un diagnostic réalisé en fin d'année 2008 destiné à identifier les points à améliorer, le consultant a établi un plan d'actions avec les intéressés. Le groupe Qualité-Environnement nouvellement constitué s'est chargé de piloter la démarche avec l'aide du spécialiste évidemment, mais surtout de l'ensemble des membres de l'Ademe. Pour que cela fonctionne, le cabinet d'accompagnement a commencé par la présentation du rapport et une rapide formation à la démarche fonctionnelle. Ensuite, chaque point à améliorer, chaque problème rencontré, a donné naissance à un processus. Et une personne, du groupe qualité ou non, en est responsable.

Un processus en détail

À l'Ademe locale, l'un des points d'amélioration concernait les relations entre l'Agence et la Région Basse-Normandie pour l'instruction des dossiers de subvention. Sur la base de questionnaires confidentiels, les employés de l'Ademe ont, sans réserve, exposé leurs griefs à l'encontre de la Région : instruction difficile, méthodes différentes, trop d'allers-retours des dossiers,



Un groupe de travail pour définir un processus commun, avec des outils partagés

dossiers incomplets, retards, temps perdu... Face à cette situation confuse qui constituait le quotidien de l'Agence, celle-ci a mis au point un groupe de travail avec la Région pour définir un processus commun, avec des outils partagés. Désormais, les deux acteurs ont des dates-clés communes sur l'année, un planning global commun, une information détaillée, des documents partagés...

Toujours sur la base de questionnaires confidentiels, le Cabinet a recueilli l'impression de l'Ademe sur ce processus. La plupart s'accordent pour reconnaître un grand nombre d'améliorations, seuls quelques points restent en suspend. Et ce sont ces points qui font l'objet d'une plus grande attention de la part du Conseil. Il faut parvenir à un excellent fonctionnement.

Quelques phrases-chocs

- « La qualité, c'est la recherche du bonheur »
- « Quand serons-nous certifiés en ISO j'sais-pas-quoi ? »
- « Quelqu'un se sent-il non concerné par le développement durable ? Ce serait le comble ici ! »

C'est ainsi qu'en réunion générale, les participants ont librement échangé sur le remplacement des absents et le transfert des tâches. « *Qui peut s'en occuper ?* » lance le consultant. Les réponses dans la salle renvoient à un problème général dans la délégation. Pour pallier ce problème de la gestion des absences, les participants proposent de bâtir un grand tableau, avec les compétences de chacun et les scénarios de remplacement. Hésitant devant la création d'un nouveau document, l'accompagnateur propose : « *Ne pensez-vous pas qu'il y a une méthode plus humaine ? "Je ne suis pas là demain, peux-tu me remplacer ?" ne serait-ce pas mieux ? Ce serait moins administratif...* »

Dans les réponses au questionnaire, les participants ont d'ailleurs noté comme avantages de la démarche fonctionnelle : « *démarche pragmatique et opérationnelle, co-construite et pédagogique, non normative, qui place la dimension humaine au centre de la démarche et qui a introduit plus de convivialité dans l'équipe* ». Sachant que plusieurs membres de la délégation ne s'investissent pas encore dans la démarche, le consultant reprend : « *Vous devez aller plus vite dans les phases d'amélioration, sinon, ça devient galère. Il faut que tout le monde s'investisse, c'est*

dommage que certains ne veuillent pas encore s'y mettre entièrement. On fait des choses intelligentes pourtant !»

Et, pour lancer le mouvement, sur un processus qui posait problème et pour lequel les discussions n'aboutissaient pas vraiment, il reprend la parole : « On ne va pas y passer la nuit ! Qui va s'en charger ? Muriel ? Quelle échéance ? Fin de semaine ? Si vous pensez que c'est trop court, fin du mois ? Mais essayez vraiment de tenir les délais ! » Problème réglé, on passe au suivant...

Des bonnes pratiques à généraliser

Tous les problèmes rencontrés dans l'Agence ont été passés au crible afin de mettre en place des actions correctives. L'Ademe Basse-Normandie a ainsi mis en place un certain nombre de bonnes pratiques, facilement transposables ailleurs. Ainsi, pour lutter contre le décloisonnement des activités, une salle de convivialité a été créée, des réunions périodiques d'équipes sont tenues, etc.

Pour retrouver les dossiers, un rangement général a été réalisé. Un audit interne vérifiera

que le système fonctionne et que tout le monde l'applique. « Nous auditerons les personnes qui ne rangent pas, explique le consultant. Pas la peine d'embêter ceux qui rangent... » « J'ai maintenant des meubles vides dans mon bureau » constate le directeur...

Pour lutter contre les échéances non tenues, Le consultant insiste « Si on ne tient pas un délai, c'est qu'il y a un problème. Soit on n'a pas laissé le temps nécessaire, soit la tâche est trop difficile. Evitons de fixer des dates que l'on ne tient pas »

Pour s'améliorer dans la démarche, une boîte à idées a été déposée dans la salle de convivialité. Une bonne participation permet à la boîte de vivre et de fournir des fiches de progrès, servant de base aux audits. « Si on vit avec des problèmes, on perd du temps tous les jours. Il faut s'investir pour les résoudre afin de gagner du temps au final ».

La fin du bilan intermédiaire approchant, chacun a pu revenir sur ses motivations, y compris les nouveaux entrants s'inscrivant en plein dans la démarche. « La démarche fonctionnelle est un très bon outil qui

permet de découvrir le fonctionnement de l'Agence. Elle permet que l'on y s'y inscrive très vite. Tout est cohérent » explique une nouvelle collaboratrice, qui sera d'ailleurs chargée de l'audit de 3 processus. Dans la qualité fonctionnelle, pas besoin de justifier d'années d'expérience d'auditeur interne pour vérifier que les choses fonctionnent et répondent au besoin exprimé... « Le mot de la fin ? » propose le consultant au directeur. « Il n'y a pas de fin, c'est ça le problème ! » plaisante ce dernier ■

Nicolas Gosse

Les points clés de la démarche fonctionnelle

Axer la démarche sur l'amélioration des problèmes rencontrés en concertation avec les acteurs

Placer l'homme au centre de la démarche, en cherchant à le mettre dans les meilleures conditions possibles pour faire le meilleur travail

Pérenniser les progrès en mettant en place des responsables de processus chargés de s'assurer du bon fonctionnement de ces processus par la suite
La certification sert simplement à fixer un objectif final, la conformité à la norme est obtenue de façon détournée par le suivi du consultant

L'ensemble des mesures prises (indicateurs, procédures, comité qualité, revue de direction, etc...) est intégré à la vie « normale » de l'organisme, sans rien d'inutile.

Dans les prochains numéros

Dans ses prochains numéros, *Qualité références* va régulièrement proposer des articles sur ce thème de la qualité fonctionnelle, non pas centrée sur la conformité aux normes mais sur les améliorations du fonctionnement concret d'une organisation. Nous reprendrons point par point les grandes étapes de la démarche. À mettre en parallèle avec les démarches classiques de certification dont nous continuerons à vous faire part.



Si on vit avec des problèmes, on perd du temps tous les jours.